TRADYCJE W ŻYCIU CHIŃCZYKÓW

Maciej Witkowski

NEGOCJACJE Z CHIŃCZYKAMI – O REGUŁACH POSTĘPOWANIA PARTNERA CHIŃSKIEGO Z CUDZOZIEMCAMI I ICH KULTUROWYCH UWARUNKOWANIACH

W 1986 roku w kilku gazetach z różnych krajów ukazały się artykuły opisujące historię pewnego Francuza. Został on zatrzymany przez pekińską policję po tym, gdy dziko wrzeszcząc i wykonując obsceniczne gesty zakłócał spokój przechodniom na Placu Tiananmen. Po deportacji do ojczyzny stwierdzono u niego ciężkie załamanie nerwowe, wymagające długotrwałego leczenia. Jak się okazało, był on negocjatorem, który dziewięć miesięcy wcześniej przyjechał do Pekinu, z zamiarem zawarcia w ciągu kilku tygodni ważnego kontraktu handlowego¹.

Ta smutna historia zachęcić powinna do poznawania specyfiki chińskich negocjacji, zanim podejmie się jakieś przedsięwzięcia na nieznanym terenie. Niech będzie również przestrogą dla tych, którzy naiwnie uwierzą słowom jednego z popularnych poradników negocjacyjnych: *Bawmy się i traktujmy negocjacje z Chińczykami jako rozrywkę*². W istocie negocjacje z partnerem chińskim są bardzo skomplikowaną materią.

Olbrzymi potencjał chińskiego rynku sprawia, że obecnie panuje na nim ostra rywalizacja firm z całego świata, a wszelka działalność gospodarcza w tamtym regionie wymaga znajomości specyficznej sztuki negocjacji. Chińscy negocjatorzy przyjmują bowiem zupełnie inny od zachodniego system założeń, z którym trzeba się zapoznać.

¹ *Negotiating in China*, Macau Trade and Investment Promotion Institute 1996, Makau, s. 3.

² R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 206.

1. Chiński sposób negocjacji

Czym są negocjacje dla ludzi Zachodu? Zbigniew Nęcki definiuje negocjacje jako sekwencję wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania konfliktu interesów. Ważne jest by posiadały świadomość częściowej wspólnoty interesów. Sekwencja posunięć, według Z. Nęckiego, to wymiana słów i wypowiedzi przy stole negocjacyjnym oraz towarzyszące im działania³.

W przypadku negocjacji z partnerem chińskim ogromnego znaczenia nabiera to ostatnie stwierdzenie, bo Chińczycy nie tracą żadnej okazji, by ocenić obco krajowca. To, czy okaże się on partnerem godnym robienia wspólnych interesów, zależy co najmniej w tej samej mierze od jego zachowania przy stole negocjacyjnym, co przy stole w restauracji.

Przedstawiona powyżej definicja negocjacji wskazuje, że jest to ciąg wzajemnych interakcji dwu grup, których cele są do pewnego stopnia sprzeczne, a ich celem jest uzyskanie najkorzystniejszych – w danych warunkach – rozwiązań. Powyższa definicja istoty negocjacji wydaje się trafna, natomiast dalsze uszczegółowienie, na czym one polegają, opiera się na normach zachodnich i niewielką ma użyteczność w Azji Wschodniej. Nęcki pisze: *podstawowym mechanizmem porozumienia jest wymiana ustępstw, koncesji, wzajemne stawianie sobie warunków, których spełnienie określa dalsze postępowanie stron*⁴. Model negocjacji przyjmowany przez partnerów chińskich jaki szczegółowo dalej zostanie przedstawiony, jest z tymi twierdzeniami sprzeczny. Podstawowym mechanizmem porozumienia z partnerem chińskim jest bowiem uzgodnienie pewnego wspólnego zbioru założeń, co do przedmiotu negocjacji i całości kontekstu negocjacyjnego.

Guy Olivier Faure, profesor Sorbony i znawca międzynarodowych negocjacji, przedstawił niezwykle interesującą koncepcję przebiegu procesu negocjacji z partnerem chińskim. Tworząc ją, opierał się na dwóch metodach zdobywania informacji:

- przeprowadził 50 pogłębionych wywiadów z negocjatorami chińskimi i zachodnimi uczestniczącymi w zachodnio-chińskich negocjacjach;
- obserwował przebieg 30 autentycznych negocjacji, których był uczestnikiem jako negocjator, konsultant lub obserwator.

Faure na podstawie tego materiału stworzył koncepcję, zgodnie z którą na chiński model negocjacji składają się dwa bardzo różne rodzaje aktywności. Nazywa je: „wojną pozycyjną” oraz „wspólnym dążeniem”⁵.

³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1995, s. 16.

⁴ Ibidem, s. 16.

⁵ G. O. Faure, *Negotiation – the Chinese concept*, „Negotiation Journal – on the process of dispute settlement” 1998, t. 14, z. 2, s. 137–148.

Wojna pozycyjna – jest to nieustanna i bezpardonowa walka w ramach konfliktu interesów. Wiąże się z nią nadawanie przeciwnej stronie negocjującej etykiety „wrogów”. Pociąga to za sobą rozmaite negatywne sądy o domniemyanych wrogach. Idące za nimi w konsekwencji uczucia są uzasadnieniem obowiązującej w ramach modelu zasady: cel uświęca środki. Owe negatywne uczucia są jednocześnie doskonale maskowane uśmiechem, rzekomą życzliwością i przestrzeganiem ceremonialnych form grzecznego zachowania. Negocjacje według zasady „wojny pozycyjnej”, mimo zachowywania pozorów przyjaźni i pozytywnych uczuć, są w istocie walką pozbawioną wszelkich skrupułów.

Różnorodne zabiegi taktyczne i strategie stosowane w ramach „wojny pozycyjnej” najczęściej pochodzą z niezwykle bogatej w Chinach literatury strategicznej i wojskowej. Wśród wielu dzieł dotyczących prowadzenia wojny wymienić należy przynajmniej *Reguły wojny Mistrza Suna* (przypisywane Sunzi, VI–V w. p.n.e.) zbiór *Trzydzieści sześć forteli*⁶. Znajomość zasad prowadzenia sporów tam zawartych wydaje się być we współczesnych Chinach powszechna, a na pewno znają je Chińczycy z wyższym wykształceniem, szczególnie biznesmeni. Poznają je już dzieci, gdyż strategie te są przedmiotem nauczania szkolnego⁷.

Aby dać czytelnikowi przynajmniej pewne wyobrażenie, na czym owe strategie polegają, przytoczymy kilka zasad, wraz z opisem praktycznych zastosowań, podanych przez Faure’a:

- Zasada: „*Wywabić tygrysa z gór*”, czyli *sprawić, aby do konfrontacji z wrogiem doszło na niesprzyjającym dla niego terenie*⁸.

Typowe zabiegi związane z jej zastosowaniem w ramach tej strategii to dążenie do maksymalnego utrudnienia warunków pracy zachodnim negocjatorom. Na przykład, w szczycie upałów letnich przeznacza się dla negocjacji pomieszczenia bez klimatyzacji, by zlewali się potem, a podczas zimowych mrozów – pomieszczenia niedogrzone lub nie ogrzewane wcale (oczywiście niekorzystne warunki nie zawsze są wynikiem celowych zabiegów).

Termin wizyty zespołu negocjacyjnego w Chinach często jest ustalany według podobnego klucza. Obcokrajowca można tygodniami przetrzymywać w Chinach i to w pewnej izolacji. Celem takich manipulacji jest postawienie zachodniego negocjatora w sytuacji proszącego, co w tradycji chińskiej zmusza do uczynienia pierwszego ustępstwa. Zauważmy także, że zasada ta implikuje określenie prze-

⁶ K. Gawlikowski, *Klasyczna chińska literatura strategiczna i wojskowa*, ISP PAN, Warszawa 2002, s. 36–46; 88–89.

⁷ L. J. Brahm, *Negotiating in China. 36 Strategies*, NAGA Group Limited, Hong Kong 1996, s. XII; K. Gawlikowski, *The Chinese approach to struggle and the thirty six stratagems*, Hemespheres (Warszawa), nr 10 (1995), s. 129–146.

⁸ Tan Daoji, *Trzydzieści sześć podstępów*, w: Sun Zi, *Sztuka wojenna*, przekł. R. Stiller, Wyd. vis a vis Etiuda, Kraków 2003, s. 171. [Podawanie przez Stillera Tan Daoji jako autora tego tekstu jest zupełnie bezsensowne. Redakcja].

ciwnego zespołu negocjacyjnego jako „tygrysa”. Jest on więc traktowany jako istota potężna i bezlitosna, która w Chinach szuka swego łupu⁹.

- Zasada: „Zabrać drwa spod kotła”, czyli *pozbaw przeciwnika źródła energii*¹⁰.

Chińczycy w trakcie negocjacji stosują nieraz argumenty, na które nie sposób odpowiedzieć w racjonalny sposób. Przykładem takiego zbijającego z tropu argumentu może być, np. oświadczenie: *Chiny mogły się bez tej technologii obyć przez 5000 lat, więc mogą się obyć jeszcze kolejnych 5 lat*.

- Zasada: „Grabić korzystając z pożaru”, czyli *chaos w szeregach przeciwnika stwarza okazję do ataku*¹¹.

Zgodnie z nią Chińczycy prowokują zamieszanie i nieporozumienia po stronie przeciwnika. Strona chińska prowokuje i eksploruje potencjalne konflikty m.in. poprzez prowadzenie rozmów z każdym negocjatorem osobno¹².

Taktyka „wspólnego dążenia” – to aktywność, której sensem jest raczej odkrywanie istoty problemu niż znajdowanie dla niego najkorzystniejszych rozwiązań. Sama koncepcja „wspólnego dążenia” wywodzi się z tradycji taoistycznej i oznacza orientację na działanie jako takie, zamiast typowej dla zachodniego umysłu orientacji na rezultat działania. Tworzy się pewne poczucie wspólnoty obu stron przez wspólne omawianie sytuacji oraz jej różnych niuansów, czy trudności. Oznacza to także budowanie równowagi i harmonii pomiędzy wszystkimi elementami negocjacji. Działania takie nie prowadzą same w sobie do rozstrzygnięcia kontrowersji, lecz ułatwiają dojście do tego. W procesie „wspólnego dążenia” zachodnia strona negocjacyjna może liczyć, że negocjacje będą prowadzone *fair*, ponieważ wymaga tego zachowanie symetrii pomiędzy stronami negocjacji. „Wspólne dążenie” nie jest tak widoczne i namacalne jak „wojna pozycyjna”, ale jest procesem równie ważnym. Proces tworzenia równowagi jest subtelny i wymaga delikatnych narzędzi. Należy słuchać, obserwować, pytać i wczuwać się w stany emocjonalne drugiej strony.

W Chinach mało znane są zachodnie wzory rozumowania oparte na arystotelesowskiej logicznej zasadzie niesprzeczności, zgodnie z którą z dwóch sądów sprzecznych tylko jeden może być prawdziwy. W Chinach dążono natomiast nie do odrzucenia jednego z twierdzeń, lecz do znalezienia sposobu pogodzenia sprzeczności, traktowanych zwykle jako pozorne, czy też względne. Dyskusja nie polegała więc na wypowiadaniu stanowisk i identyfikowaniu sprzeczności między nimi, lecz raczej na nakreślaniu całościowego obrazu omawianej kwestii oraz jej różnych aspektów. Faure mówi o mozolnym „dopasowywaniu puzzli” do całości kontekstu¹³.

⁹ G. O. Faure, op.cit., s. 140.

¹⁰ Tan Daoji, op.cit., s. 172.

¹¹ Ibidem, s. 170.

¹² G. O. Faure, op.cit., s. 141.

¹³ Ibidem, s. 144–146.

Według Chińczyków mądrości nie trzeba odkrywać, ona jest już znana i wystarczy dopasować do niej wszystkie swoje działania. Poza tym, aby razem dyskutować trzeba mieć wspólne zasady. „Wspólne dążenie” można więc nazwać procesem uzgadniania kontekstu w odniesieniu do wspólnych zasad. Z reguły jest to proces długi i wymagający cierpliwości. W jego trakcie niezwykle ważną rolę odgrywa znajomość chińskiej kultury i okazywania szacunku dla drugiej strony.

„Wspólne dążenie” ma jeszcze jeden skutek. Mianowicie pozwala stronie chińskiej ocenić, czy prowadzone negocjacje to spotkanie pomiędzy „ludźmi cywilizowanymi” (strona chińska) i „barbarzyńcami” (cudzoziemcy), czy może w tym przypadku po obu stronach zasiadają „ludzie cywilizowani”. Jeśli strona chińska uzna, że zachodzi ta pierwsza sytuacja, sytuacja pozostawia nieograniczoną niemal swobodę działania. Wszystkie triki i fortele stają się dopuszczalne, bo w obchodzeniu się z wrogiem-barbarzyńcą można nie mieć żadnych skrupułów. Gdy natomiast strona chińska uzna, że ma do czynienia z „ludźmi cywilizowanymi” – negocjacje zostają oparte w dużo większym stopniu na chińskich zasadach kulturowych grzeczności i współpracy, zamiast na bezwzględnych regułach wojennych.

Głównym kryterium uznania partnerów za „ludzi cywilizowanych” jest ich znajomość podstawowych zasad dobrego wychowania, okazywania szacunku gospodarzom, i stosowanie pewnych kodów kulturowych przejawiające się w zachowywaniu odpowiednich rytuałów. Używane przez Chińczyków pojęcie „człowiek cywilizowany” nie ma przy tym nic wspólnego z zaawansowaniem technologicznym, czy potencjałem finansowym, jakimi ewentualnie dysponuje strona zachodnia. Dla Chińczyków znacznie istotniejsze są w tym przypadku przymioty moralne, postęp technologiczny jest w końcu tylko kwestią czasu. „Człowiekiem cywilizowanym” jest tylko taki cudzoziemiec, który odnosi się właściwie do strony chińskiej, traktuje ją w sposób partnerski, posiada pewną znajomość chińskiej kultury i zachowuje chińskie „dobre maniere”.

Kluczowe więc dla dalszych rozważań jest stwierdzenie, że wraz z pozytywnym przebiegiem procesu „wspólnego dążenia”, negocjacje stają się w mniejszym stopniu oparte na strategiach wojennych, a bardziej na zasadach przyjaźni. Liczba i jakość stosowanych zasad strategicznych staje się w ten sposób mocno ograniczona¹⁴. Należy zaznaczyć, że chińska grzeczność nie wymaga wcale odpowiadania ustępstwem na ustępstwo. Oznacza natomiast, że obie strony powinny współpracować przy definiowaniu zasad gry, lub – innymi słowy – układać puzzle całego kontekstu z zachowaniem wszelkich stosownych reguł¹⁵.

Podsumowując: według Faurea „wspólne dążenie” jest aktywnością nieodzowną w każdych negocjacjach. Bez wypracowania wspólnego zarysu problemu, podpisanie korzystnego kontraktu jest mało prawdopodobne.

¹⁴ Ibidem, s. 146.

¹⁵ Ibidem, s. 145.

W niniejszym artykule ograniczamy się tylko do opisanie jednego z aspektów negocjacji z partnerem chińskim, a mianowicie na wskazaniach, jak należy kreować wizerunek własnej strony negocjującej jako „ludzi cywilizowanych”. Wszystkie wskazówki podawane poniżej dotyczyć będą więc procesu „wspólnego dążenia”. Tak postawiony problem sprawia, że będzie nas tu interesować jedynie wskazanie zachowań właściwych z punktu widzenia kultury chińskiej. Obiektem zainteresowania pozostają tylko najbardziej typowe zachowania dopuszczane przez kulturę chińską w danej sytuacji, a w przypadkach gdy wskazanie takich zachowań będzie wątpliwe lub niemożliwe, będziemy próbowali wyznaczyć przedział zachowań mieszczących się w granicach normy, innymi słowy takich, które nie uznane zostaną za dziwaczne i „barbarzyńskie”.

2. Problem kolektywizmu i indywidualizmu

Dla wyjaśnienia specyfiki prowadzenia negocjacji z partnerem chińskim warto odwołać się do cech kultury chińskiej wynikających z jej kolektywistycznego charakteru. Każda z poniżej opisywanych zasad kulturowych w jakiejś części wyjaśnia specyficzne zachowania chińskich negocjatorów, które ludziom z kultury Zachodu mogą wydać się niezrozumiałe, wręcz dziwaczne, wywołując z tej przyczyny negatywne emocje. Zrozumienie opisanych cech i niektórych ich konsekwencji pomoże – jak się wydaje – odejść od sztywnego, mechanicznego stosowania rozmaitych, konkretnych wskazówek, a przejść do bardziej twórczego i elastycznego ich wykorzystania. Oczywiście, ogólnych zasad, które mogą stać się pomocne w prowadzeniu negocjacji z partnerem chińskim, można znaleźć znacznie więcej. Jednak te wybrane tutaj mają tę zaletę, iż sformułowane zostały na wysokim poziomie uogólnienia, co pozwala na objaśnienie całego zagadnienia.

Obecnie zarówno w opinii potocznej, jak i studiach naukowych często występuje podział na kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne. Często dzieli się świat na indywidualistyczny Zachód i kolektywistyczny Wschód. Idące dalej refleksje mówią nawet o indywidualistycznej kulturze Zachodu i kolektywistycznej reszcie świata¹⁶. Wyjaśniając te pojęcia ma się zazwyczaj na myśli dwie dominujące formy organizacji życia społecznego i mentalności jego uczestników. Pierwsza opiera się na zasadzie prymatu jednostki nad społeczeństwem, natomiast druga, przeciwna, na zasadzie prymatu społeczeństwa nad jednostką. Te rozróżnienie kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych ma daleko idące konsekwencje dla wyjaśniania odmiennych sposobów funkcjonowania społecznego i psychologicznego¹⁷.

¹⁶ P. Boski, *Psychologia kulturowa i międzykulturowa: Czym są i co je różni od Głównego Nurtu?*, „Czasopismo Psychologiczne” 2000, t. 6, nr 3–4, s. 223.

¹⁷ J. Reykowski, *Kolektywizm i indywidualizm jako kategorie opisu zmian społecznych i mentalności*, w: *Indywidualizm a kolektywizm*, Warszawa 1999, IFiS PAN, 1999, s. 23.

Janusz Reykowski do cech charakterystycznych indywidualizmu zalicza szereg następujących wartości: autonomię jednostki, niezależność emocjonalną, osobistą inicjatywę, prywatność, wyraźną świadomość swego „ja”, jak też zasadę układania indywidualnych stosunków społecznych na zasadzie zysków i strat. Rozpatrując problem czym jest indywidualizm na poziomie najbardziej rozpowszechnionej w danej kulturze koncepcji świata, można wspomnieć o takich założeniach jak: rozumienie życia społecznego jako interakcji samodzielnych jednostek, zdolności do samodzielnej, indywidualnej możliwości rozpoznawania dobra i zła, opierania relacji z innymi na zasadach wymiany, współpracy i rywalizacji, jak również przekonanie, że człowiek to autonomiczna istota, która sama wyznacza swój los i określa związki z innymi.

Charakteryzując kolektywizm używa się z kolei takich sformułowań jak: świadomość grupy własnej (czyli grupy, w odniesieniu do której jednostka używa zaimka „my”), emocjonalna zależność, solidarność grupowa, tendencje do uzgadniania decyzji w grupie, stosunki w grupie oparte na zasadzie wzajemnej odpowiedzialności, podporządkowanie normie społecznej harmonii¹⁸. Ma to szereg implikacji dla swoistej ideologii kolektywistycznej. Przede wszystkim przyjmuje się założenie, że grupa stanowi byt pierwotny w stosunku do którego jednostka jest wtórna. Konsekwencją przyjęcia takiego założenia jest uznanie własnej grupy (pewnej społecznej całości np. rodziny, klanu, narodu, wspólnoty religijnej, także wspólnoty zakładowej) za strukturę sprawującą kontrolę i opiekę nad jej członkami. Jednostka nie może istnieć poza grupą, zapożycza od niej kryteria dobra i zła, powinna też całkowicie się dla grupy poświęcić.

Mentalność kolektywistyczna cechuje się także dwiema bardzo istotnymi wyróżnikami. Otóż, pociąga za sobą ostre i decydujące rozróżnienie na „my” i „oni”, lub innymi słowy na „swoich” i „obcych”. O ile w stosunku jednostki z członkami grupy własnej dominują wartości związane z poczuciem więzi emocjonalnej i zachowaniem harmonii (solidarność, obowiązek, odpowiedzialność, poczucie wstydu związane z zachowywaniem twarzy), to w przypadku relacji z obcymi dominuje przede wszystkim zasada rywalizacji¹⁹.

Istotne jest także, aby zwrócić uwagę na różnice między „kolektywistami” i „indywidualistami” w zakresie zapatrywań na to, co jest dobre, słuszne i właściwe, a co jest złe i godne potępienia. W przypadku kolektywistów punktem odniesienia jest dobro grupy własnej, które jednocześnie przedkładane jest nad interes osobisty. Ponieważ harmonia w grupie jest uważana za wartość samą w sobie, jednostki gotowe są do zachowania jej nawet kosztem własnej wolności.

¹⁸ Por. J. Reykowski, op.cit., s. 24–25; M. Jarymowicz, *O godzeniu wody z ogniem: związki kolektywizmu z indywidualizmem*, w: *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych*, red. B. Wojciszke, M. Jarymowicz, Warszawa 1999, s. 122–149.

¹⁹ J. Reykowski, op.cit., s. 24–25.

Kraje, w których podstawą systemu społecznego była tradycja konfucjańska, wykształciły model osobowości świadomej w wysokim stopniu swych obowiązków, koncentrującej swą uwagę głównie na swych powinnościach wobec grupy. Wszelkie odstępstwa od tej zasady spotykały się z potępieniem ze strony otoczenia. Instrumentem pozwalającym zachować w społeczeństwie wysoki poziom społecznej harmonii był rytuał. Życie w społeczeństwie kolektywistycznym przebiega najczęściej według precyzyjnie określonych norm. Dąży się do tego, aby sens każdego zachowania był jednoznaczny i istniały nieprzekraczalne granice swobody. Członek społeczeństwa kolektywistycznego w każdej sytuacji dobrze wie, co powinien uczynić.

Rytualizacja jako instrument zachowywania harmonii służy minimalizacji konfliktów w interakcjach społecznych. Chińskim obyczajem jest więc zakamuflowane, dla niezających odpowiednich kodów kulturowych, wyrażanie sprzeciwu. Jednocześnie jest ono czytelne dla znających to, co Faure nazywa „dobrymi manierami”. W Chinach nie mówi się w sposób otwarty „nie”, gdyż mogłoby to stworzyć sytuację nieprzyjemną dla obu stron, a harmonia zostałaby wówczas zakłócona. Nie trzeba chyba dodawać, jak wielkiego znaczenia nabiera zachowywanie rytuału w trakcie negocjacji. Przykładem jak ogromna różnica istnieje w zakresie wyrażania swego sprzeciwu między indywidualistami i kolektywistami mogą być wyniki pewnego badania, które – jak się zdaje – są dla czytelnika z Zachodu dość wyraziste.

Co prawda badania te zostały przeprowadzone wśród Japończyków, lecz zasada nie wyrażania otwartego sprzeciwu może być uznana jako wspólna także dla Chińczyków z uwagi na zbieżność norm tradycji konfucjańskiej. Badanym przedstawiono sytuację, kiedy to córka przyprowadziła do domu narzeczonego innej rasy. Prezentowana reakcja ojca była następująca: *Pomyślał, że nigdy nie pozwoli im się pobrać, lecz powiedział, że aprobuje ich małżeństwo*. Reakcję tę oceniło jako najlepszą tylko 2% Amerykanów i aż 44% Japończyków²⁰.

Powyższe rozważania nad odmienną mentalnością ludzi z kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych można w pewnym stopniu zobrazować za pomocą modelu własnego „ja”, dominującego u członków każdego z tych dwóch typów społeczeństw. Model ten stworzony przez Rogera T. Ames’a z Uniwersytetu Hawajskiego, ma dla obecnych rozważań dodatkowy walor, gdyż jego inspiracją była filozofia konfucjańska i rozróżnienie pomiędzy wschodnioazjatyckim i amerykańskim sposobem funkcjonowania²¹. Kultury indywidualistyczna i kolektywistyczna uformowały naturę ludzką tworząc z niej dwa odmienne typy osobowości.

²⁰ M. Jarymowicz, op.cit., s. 127.

²¹ K. Gawlikowski, *Jednostka w tradycji konfucjańskiej*, w: *Indywidualizm a kolektywizm*, Warszawa 1999, IFiS PAN, s. 142–143.

Punktem wyjścia dla indywidualistycznego i kolektywistycznego modelu „ja” jest założenie, że im mniejszy jest dystans emocjonalny między ludźmi w danym społeczeństwie, tym silniejsze są więzi łączące jednostki.

Podmiot indywidualny i grupowy

Źródło: na podstawie: K. Gawlikowski, *Jednostka w...*, op.cit., s. 144.

Centrum i jądro osobowości obejmuje swym zasięgiem poszczególne kręgi utożsamiania się: z samym sobą (w różnych momentach swego życia i w różnych kontekstach sytuacyjnych), z grupą własną, z innymi grupami społecznymi. Kolejne kręgi idąc od środka na zewnątrz, obrazują także siłę związku emocjonalnego z kolejnymi obiektami. W rozważanym modelu podstawowe kręgi oznaczają kolejno obszar „ja”, obszar „my” i obszar „oni”. Pogrubiony okrąg sygnalizuje, gdzie przebiega główna granica samoregulacji osobowości. Przez obszar, w którym następuje samoregulacja należy rozumieć zakres, wewnątrz którego jednostka dąży do zachowania harmonii między elementami. Tak więc jeśli w przypadku kultury indywidualistycznej obszarem zachowania harmonii między elementami jest tylko obszar „ja”, silną motywacją staje się dążenie do zachowania zgodności między elementami dotyczącymi wyłącznie wnętrza jednostki np. jednostka stara się dążyć do tego, aby jej zachowanie było zgodne z wewnętrznymi odczuciami. W przypadku kultury kolektywistycznej, w której zachodzi regulacja na poziomie „my”, ważniejsze staje się zachowanie równowagi w obrębie grupy pomiędzy jej członkami. Dlatego w społeczeństwie kolektywistycznym subiektywnie postrzegana przez jednostkę zgodność własnych odczuć z zachowaniem nie jest tak ważna²². Przedstawiony powyżej sposób ujmowania własnego „ja” w kulturze kolektywistycznej można nazwać „ja współzależnym”.

Taka struktura podmiotu, uwarunkowana kulturowo, powoduje, że normalnym typem funkcjonowania osobowości indywidualistycznej jest wchodzenie w wiele

²² M. Jarymowicz, op.cit., s. 127.

kontaktów, nawet z osobami z poza ich bliskiego otoczenia. Jednak sztywne i nieprzenikliwe jądro ich osobowości sprawia, iż kontakty te są w swej istocie dość powierzchowne. W stosunkach z „obcymi” jednostka może więc osiągać swoje cele, bez zawierania bliższej znajomości na zasadzie: „robimy razem biznes i do widzenia”. Natomiast przy dominującym wzorze „podmiotu współzależnego” dąży się do nawiązania stałej współpracy z partnerem, opartej na przyjaźni, komitywie i wzajemnym zaufaniu. Jeśli to zaś, z jakichś względów jest utrudnione, niechętnie wchodzi się w układy interesów, a jeśli już podejmuje się taki kontakt, to głównie na zasadzie: „wykorzystaj maksymalnie przeciwnika i do widzenia”.

3. Zasady negocjowania

Podstawowym wymogiem powodzenia w negocjacjach z partnerem chińskim jest więc stworzenie właściwego wizerunku strony zachodniej, w tym przypadku polskiej. Należy przede wszystkim przestrzegać zasady poszanowania autorytetów oraz zachowania hierarchii, a dotyczy to obu stron. Nadmierna familiarność z własnym szefem, przerywanie mu, czy poprawianie go – będzie dyskredytować całą delegację polską i podważać jej wiarygodność. Osobom starszym, oraz wysoko postawionym w hierarchii społecznej, należy okazywać szczególny respekt. Nie ma więc zwyczaju ukrywania swojego wieku, czy obniżania go, także przez kobiety, ponieważ jest on wyznacznikiem należytego szacunku. Pytanie o wiek partnera, a nawet rodzinę i dzieci, jest wyrazem uprzejmości. Po usłyszeniu, że partner/partnerka ma lat 50, nie będzie zatem właściwy komplement: „a wygląda Pan/Pani maksimum na trzydzieści”. W Chinach najczęściej istnieje ścisły związek między wiekiem, a zajmowaną pozycją. Prezosi przedsiębiorstw to ludzie zazwyczaj po sześćdziesiątym roku życia²³.

Wielu praktyków uważa wprawdzie ten pogląd za nieco przestarzały, gdyż wiele nowych, prywatnych firm i instytucji zostało założonych przez ludzi młodych, to jednak liderem w chińskim zespole jest najczęściej starszy mężczyzna. Wynika to z dwóch zasad konfucjańskich: nakazu posłuszeństwa wobec starszego, nakazu posłuszeństwa żony wobec męża, czy szerzej – kobiety wobec mężczyzny²⁴. Stawianie na czele polskiego zespołu osoby młodej, czy w wieku średnim, a tym bardziej kobiety – osłabiać będzie bardzo pozycję negocjacyjną i łatwo doprowadzić może do urazów. Nie respektując hierarchicznego porządku przy stole negocjacyjnym łatwo możemy obrazić naszych partnerów. Jest to wysoce prawdopodobne, gdy ignorując zasadę starszeństwa w trakcie rozmów zwracamy się bezpośrednio do młodszych członków przeciwnego zespołu negocjacyjnego. Tym-

²³ Potocka E., *Negocjowanie z Azjatami*, „Azja – Pacyfik” 2000, nr 3, s. 292.

²⁴ M. H. Bond, *Beyond the Chinese face*, Oxford University Press, Hong Kong 1991, s. 80.

czasem, jako niżsi w hierarchii, mogą oni prowadzić rozmowy tylko z polecenia ich zwierzchnika, albo przynajmniej za wyraźnym przyzwoleniem pracowników wyższego szczebla²⁵.

Indywidualistyczna równość jednostek sprawia, że po stronie zachodniej ewentualne konflikty między „poziomym” – egalitarystycznym i „pionowym” – hierarchicznym członkostwem w grupie rozstrzyga się zazwyczaj na korzyść porządku poziomego. W kulturze kolektywistycznej występuje natomiast zjawisko odwrotne. Np. w Chinach jest wysoce prawdopodobne przerwanie konwersacji między dwoma równorzędnymi partnerami o niższym statusie, gdy podchodzi do nich osoba bardziej szanowana. Jej opinii należy wysłuchiwać i przyjmować ją bez dyskusji. Co najwyżej, później można wrócić do sprawy i inaczej nieco ją przedstawić, ale bez otwartego kwestionowania wypowiedzi zwierzchnika (po stronie chińskiej, czy własnej), gdyż to podważałoby całkowicie jego autorytet.

Inne normy niż np. w kulturze polskiej obowiązują także w kontaktach między mężczyznami i kobietami. Kobiety zajmują w Chinach niższą pozycję w hierarchii, co wynika m.in. z dawnych tradycji konfucjańskich i do nietaktów należeć tam będą zachowania „szarmanckie”: przepuszczanie kobiety przodem w drzwiach czy też podawanie jej płaszcza (troskę taka okazujemy zawsze osobie najstarszej, czy też najbardziej szacownej). Bardzo często kobieta azjatycka nie podaje nawet ręki obcemu mężczyźnie. Kobiety azjatyckie jeszcze dzisiaj idąc przy mężczyźnie trzymają się nieraz pół kroku za nim²⁶.

Współcześnie jednak w kontaktach biznesowych Chińczyków z cudzoziemcami kobieta może zajmować znaczącą pozycję, wchodzić do zespołu negocyjnego, a nawet przewodniczyć mu. W tym przypadku społeczny prestiż w hierarchii urzędowej przeważa nad tradycyjną rolą kobiety²⁷. Z poglądem tym nie zgadza się Potocka, która uważa, iż kobietom z zasady trudno jest w krajach azjatyckich robić interesy²⁸. Być może opierała się ona głównie na swych doświadczeniach japońskich, a w Chinach, szczególnie w ChRL, kobiety odgrywają rolę bardziej znaczącą. Sprawa jest jednak bardziej złożona, jak sugeruje Li, Chińczycy mają inny stosunek do cudzoziemek, a inny do swoich rodaczek. Rozbieżności stanowisk wyjaśnić można także postępującym procesem zmiany kulturowej na skutek okcydentalizacji Azji²⁹. Bez przeszkód kobieta może natomiast towarzyszyć mężczyźnie w trakcie bankietów³⁰.

²⁵ E. Potocka, op.cit., s. 292.

²⁶ Ibidem, s. 294.

²⁷ *Negotiating in China*, op.cit., s. 17.

²⁸ E. Potocka, op.cit., s. 299.

²⁹ J. Li, *Chiny. Kieszonkowy przewodnik po kulturze, biznesie i zwyczajach Chin*, Mikom Multimedia, Warszawa 1997, s. 38–40.

³⁰ *Negotiating in China*, op.cit., s. 17; porównaj także: E. Potocka, op.cit., s. 299.

Ważnym sposobem ustalania i orientowania się w hierarchii obu zespołów negocjacyjnych jest zwyczaj wymieniania wizytówek. Wiąże się z nim specjalny ceremoniał, który ma swoją formę powierzchowną oraz treść, której niekoniecznie świadomi są wszyscy ci, którzy doskonale potrafią zachowywać właściwą formę. Właściwą formę rytuału wymiany wizytówek można opisać w następujący sposób.

Na samym początku spotkania obie strony dokonują wzajemnej prezentacji. Gdy przy stole negocjacyjnym spotykają się osoby, które wcześniej się nie znały, dochodzi do wzajemnej wymiany wizytówek. Bardzo ważne jest, by podając wizytówkę trzymać ją dwiema rękami, przytrzymując ją w górnych rogach kciukami i palcami wskazującymi, w taki sposób, by z punktu widzenia odbiorcy nie była ona „do góry nogami”. Również dwiema rękami należy wizytówkę przyjąć. Schowanie wizytówki zaraz po jej otrzymaniu jest nietaktem i może zostać odczytane jako gest lekceważący. Należy poświęcić chwilę na zapoznanie się z treścią wizytówki, a w trakcie prowadzenia rozmów trzymać ją na stole. To ostatnie ułatwia prawidłowe zwracanie się do poszczególnych członków przeciwnego zespołu, których nazwiska i stanowiska mogą okazać się trudne do zapamiętania. Ceremonia wymiany wizytówek jest dla strony chińskiej pierwszym wyraźnym wskaźnikiem określającym kompetencje drugiej strony.

Trzeba pamiętać, że wizytówka kryje w sobie ważne treści, z czego nie zawsze zdają sobie sprawę partnerzy zachodni. Przede wszystkim wizytówka nie jest w Chinach po prostu zwykłym kawałkiem papieru, lecz oficjalnym poświadczeniem statusu społecznego w ramach porządku hierarchicznego. Ponadto w Azji Wschodniej wizytówka traktowana jest do pewnego stopnia jako „część wręczającej ją osoby” i im ta osoba jest ważniejsza, z tym większym szacunkiem należy obchodzić się z wizytówką³¹. Zbiór wizytówek powinien być przechowywany w specjalnym pojemniczku na nie przeznaczonym. Podanie wizytówki dwiema rękami to nie tylko oznaka szacunku, ale także wstępny symbol szczerej przyjaźni i braku niecznych zamiarów. Genezę tego zwyczaju objaśnia się zazwyczaj następująco: w dawnych czasach obcy sobie ludzie wszelkie dary musieli przekazywać sobie dwiema rękami, ponieważ zabezpieczało to przed podstępym sięgnięciem któregoś z nich po broń i zadaniem zabójczego ciosu.

Przy okazji wymiany wizytówek należy pamiętać, że wschodnioazjatyckim obyczajem było tradycyjnie pisanie nazwiska przed imieniem. Obecnie często jednak na wizytówkach, szczególnie w wersji angielskiej, stosuje się zapis zachodni, czyli najpierw imię, potem nazwisko. Nie trzeba już chyba dodawać, iż planując prowadzenie negocjacji w ChRL należy zaopatrzyć się zawnazu w odpowiednią liczbę wizytówek, na których koniecznie widnieć musi imię i nazwisko, pozycja zajmowana w przedsiębiorstwie i nazwa przedsiębiorstwa³². Dobre wrażenie robi

³¹ E. Potocka, op.cit., s. 301.

³² *Negotiating in China*, op.cit., s. 7.

posiadanie wizytówek przetłumaczonych na język chiński. Można wówczas wybrać jeden z dwu sposobów tłumaczenia: przełożyć na system znaków ideograficznych przybliżone znaczenie nazwiska lub nazwy firmy (kosztem utraty jego oryginalnego brzmienia) albo też w przybliżeniu transliterować oryginalne brzmienie (kosztem utraty znaczenia). W tym drugim przypadku trzeba uważać, by słowa chińskie o podobnym do oryginalnego brzmieniu nie niosły w sobie jakiegoś kompromitującego czy choćby niekorzystnego znaczenia³³.

Jak już wcześniej wspomniano, tradycyjnym sposobem zachowania integralności grupy przebywających ze sobą ludzi są: hierarchia, posłuszeństwo i okazywanie szacunku. Jednym ze sposobów okazywania szacunku jest unikanie kontaktu wzrokowego. Nadmierne patrzenie komuś w oczy w trakcie rozmów przy stole negocjacyjnym może zostać odebrane jako akt wrogości³⁴.

Ważnym, pojawiającym się w literaturze zjawiskiem, które można określić jako specyficzny skutek orientacji kolektywistycznej, jest znaczenie, jakie Chińczycy przywiązują do faktu „kim się jest”, zamiast jak to ma miejsce w kulturze indywidualistycznej – „jakie się ma zasługi”³⁵. To odmienne nastawienie powoduje, że w trakcie aktywności negocjacyjnej nazwanej przez Faure’a „wspólnym dążeniem” Chińczycy poszukują zazwyczaj innego typu informacji.

Również przychodzenie na spotkanie z partnerem jednoosobowo, bez jednej chociażby osoby towarzyszącej (przynajmniej sekretarki zapisującej treść rozmowy), wzbudzi zdumienie i prawdopodobnie zdyskredytuje cudzoziemskiego partnera już na wstępie. Może sugerować skrajną nędzę firmy, knowania, które chce się ukryć nawet przed „swoimi”, czy też zupełny brak szacunku dla partnera. Można wręcz sformułować zasadę: im ważniejsza osobistość, tym liczniejszy orszak jej towarzyszy. Zatem ważne chińskie osobistości będą starały się pokazywać wśród większej grupy osób towarzyszących, a celem takiego zabiegu jest podkreślenie swojego znaczenia³⁶.

Ważne jest, by przy ustalaniu składu zespołu negocjacyjnego wyjeżdżającego do ChRL uwzględnić osoby o podobnej randze jak spodziewani chińscy partnerzy (trzeba też zwracać uwagę na wiek). W przypadku wysłania na negocjacje osób o podrzędnym miejscu w hierarchii służbowej, może to zostać odebrane jako brak zainteresowania rzeczywistym porozumieniem³⁷ albo jako okazywanie lekceważenia.

Podczas kontaktów ze stroną chińską postawa partnera z Europy powinna wyrażać szacunek, skromność i dobre intencje. Okazywanie przedwcześnie wielkiej

³³ Ibidem, s. 1.

³⁴ E. Potocka, op.cit., s. 294.

³⁵ H.C. Triandis, *Theoretical concepts that are applicable to the analysis of the ethnocentrism*, w: *Applied Cross-Cultural Psychology*, red. Roku W. Bryslyn, California 1990, s. 45.

³⁶ Ibidem, s. 46–47.

³⁷ *Negotiating in China*, op.cit., s. 9.

zażyłości może być łatwo uznane za arogancję³⁸. Można natomiast spotkać się z pytaniami, które w naszej kulturze uchodzą za niedyskretne (Chińczycy mają np. zwyczaj pytania drugiej strony o rodzinę i o zarobki).

Współzależność, jako cecha kultury kolektywistycznej, przejawia się przede wszystkim w pojmowaniu szczególnej roli relacji między dwiema lub większą liczbą jednostek oraz przeświadczeniem, że jednostka sama w sobie jest drugorzędna, a tym co stanowi o jej wartości jest fakt, że stanowi ona określoną część grupy społecznej³⁹. Własna grupa społeczna „my” w kulturze tej określa prestiż jej członków i staje się gwarantem bezpieczeństwa w obliczu wszelkich trudności życia. W zamian za to każdy członek grupy winny jest jej lojalność aż do śmierci⁴⁰.

Jak wspominałem wyżej, w kulturach kolektywistycznych dystans dzielący grupę własną i grupę obcą jest znacznie większy niż w kulturach indywidualistycznych. Ponadto samo rozumienie, czym jest grupa własna, zależeć będzie od kultury. W większości kultur grupą własną jest rodzina, ale może nim być ród, plemię, wspólnota wioskowa, czy gminna, wspólnota religijna, ludność zamieszkująca wyodrębniony obszar, dzielająca pewne istotne dla niej elementy kultury, a nawet grupa pracownicza. W przypadku Chin prócz wspólnot tego typu dużą rolę odgrywa „patriotyzm państwowy”. Państwo bowiem od epoki cesarskiej aż po epokę maoistowską odgrywało tam rolę bardzo znaczącą i określało normy nie tylko w zakresie polityki i życia społecznego, ale także sztuki, nauki, religii a nawet określania prawdy⁴¹. W XX w., w okresie modernizacji kraju i budowy narodu, rola jego jeszcze wzrosła. Jak wskazuje Tu Wei-ming, jeden z najwybitniejszych badaczy myśli konfucjańskiej (z Uniwersytetu Harvarda), Chińczycy przyjmują nawet dzisiaj, że to właśnie państwo powinno odgrywać rolę wszechpotężną i wszechobecną, zapewniając obywatelom dobrobyt⁴².

Wyjaśniając zjawisko współzależności można jeszcze raz odwołać się do modelu Ames’a, w którym to właśnie na poziomie relacji międzyludzkich odbywa się zasadniczy proces regulacji i zachowywania równowagi. W chińskiej kulturze kolektywistycznej można więc zaobserwować szereg zjawisk, których znajomość staje się użyteczna w procesie celowego kreowania wizerunku strony negocjującej. Można wymienić tu takie zjawiska jak: ceremonialność, specyficzne zasady wyrażania emocji, propartnerski charakter robienia interesów, konsensualny sposób podejmowania decyzji, nacisk kładziony na równość podziału, konformizm wobec grupy, unikanie otwartej konfrontacji, duże znaczenie ustnych ustaleń, a drugorzędne podpisywanych deklaracji.

³⁸ Ibidem, s. 10.

³⁹ E. Potocka, op.cit., s. 290.

⁴⁰ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 97.

⁴¹ H. C. Triandis, op.cit., s. 40.

⁴² K. Gawlikowski, op.cit., s. 136.

Ceremonialność

Kolektywistyczna kultura chińska w przeciwieństwie do indywidualistycznej kultury Zachodu może być określona jako wysoko zrytualizowana⁴³. Gawlikowski pisze: *W kulturze o wysokim stopniu rytualizacji rytuały są nader rozwinięte, a duża część społecznych interakcji jest wyznaczana przez precyzyjnie określone, zaakceptowane społecznie wzorce*⁴⁴. W społeczeństwie, w którym podstawową wartością są bliskie związki międzyludzkie, gdzie ze względu na niewielką elastyczność kluczową rolę odgrywa ich *status*, istnieje ograniczony repertuar zindywidualizowanych reakcji. Takie społeczności potrzebują określonych mechanizmów by wszelkie kontakty międzyludzkie pozbawić bardzo prawdopodobnej w takim przypadku niepewności. Sposobem na nadanie sensu ograniczonym, co do ekspresji, kontaktom jest rytuał. To właśnie za jego pomocą w sposób niebezpośredni wyrażane są wszelkie intencje. Można powiedzieć, że rytuał zapewnia w kontaktach społecznych swoisty komfort. Na skutek rytualizacji życia Chińczycy rzadko sami inicjują rozmowę z obcym, szczególnie z osobą stojącą wyżej w hierarchii (lub o nieznanym im pozycji). Jeśli ktoś nieznanym inicjuje z nimi rozmowę, traktują go zaś z pewną podejrzliwością⁴⁵.

Chińczycy wielu zachowaniom przypisują zazwyczaj, poza znaczeniem praktycznym, głębszy – moralny sens. Ponadto słowa i zachowania często stają się dla nich znakami, które niosą zupełnie nieoczekiwane dla Europejczyka znaczenia (np. pokazywanie na kogoś palcem wskazującym jest wysoce obraźliwe i znaczy – w przybliżeniu *fuck you*). Wiele komunikatów odwołuje się do określonego kontekstu, który stanowi pewnego rodzaju zbiór informacji zmagazynowanej, i tylko w związku z nim może być zrozumianych. Kultura chińska należy do tzw. kultur wysoko kontekstowych, co oznacza, że jeśli akt komunikacji rozumieć jako przekazywanie pewnego znaczenia za pomocą informacji zawartych po części w samym przekazie i w kontekście, to w przypadku kultury chińskiej znacznie większa część znaczenia przekazywana jest przez kontekst. Można to przedstawić tak jak na rysunku 5.

⁴³ K. Gawlikowski, *Dwie cywilizacje i ich wizja człowieka: Zachód i Azja Wschodnia*, Warszawa 1997, s. 21.

⁴⁴ Ibidem, s. 22.

⁴⁵ M. H. Bond, op.cit., s. 52.

Schemat zawartości komunikatu w Chinach i na Zachodzie

Źródło: E.T. Hall, *Taniec życia*, Wyd. Muza SA, Warszawa 1999, s. 71.

Powyższy diagram uzasadnia, dlaczego świat chińskiej komunikacji jest trudny do zrozumienia dla ludzi z poza tego kręgu kulturowego. Przesuwając się od środka *continuum* w lewą stronę – przekaz staje się coraz bardziej oparty na informacjach zawartych w kontekście i coraz mniej na informacjach zawartych w samym przekazie. Ruch od środka w prawo obrazuje zjawisko odwrotne. Keijzer pisze, że rytuał jest *moralnym klejem*, który utrzymuje chińskie społeczeństwo w spójności⁴⁶. Dzieje się tak, gdyż rytuał tworzy wspólny kontekst komunikacyjny.

We wszelkich kontaktach z Chińczykami, podobnie jak z ludźmi z całej Azji Wschodniej, a już szczególnie przy negocjacjach, należy z pewnością unikać wszelkich żartów, gdyż nie ma tam zwyczaju żartowania w trakcie poważnych rozmów, a nasze żarty będą i tak najprawdopodobniej zupełnie niezrozumiałe, ponadto zaś takie żartowanie łatwo może zostać uznane za zachowanie kłopotliwe, lub nawet aroganckie⁴⁷. Tematy żartów, szczególnie związane, choćby pośrednio i aluzyjnie, z seksem – stanowią absolutne tabu i szanujące się osoby nigdy o „takich sprawach” nie mówią⁴⁸. O tych sprawach wciąż nie mówi się w towarzystwie czy nawet publicznie. Problemy seksualności człowieka stanowiły do ostatnich czasów absolutne tabu. Dopiero w latach ostatnich podejmuje się próby wprowadzania pewnej edukacji seksualnej, nie wiele jest także książek dotyczących tej sfery życia, brak też odpowiednich zajęć w szkole i zainteresowania mediów tą dziedziną⁴⁹. Zmiany zachodzące w latach ostatnich związane są z różnymi, praktycznymi problemami oraz wpływami Zachodu. Dotyczy to wszystkich krajów, w których przyjmowano tradycję konfucjańską, a nie tylko ChRL.

⁴⁶ A. J. de Keijzer, *The China Business handbook*, San Francisco 1986, s. 138–139.

⁴⁷ *Negotiating in China*, op.cit., s. 13.

⁴⁸ J. Li, op.cit., s. 79.

⁴⁹ M. H. Bond, op.cit., s. 63.

Duże znaczenie ceremoniału i rytualizacji ma podstawowe znaczenie dla prowadzenia negocjacji z partnerem chińskim, i jest kluczowe dla tworzenia wizerunku strony negocjującej. Należy starać się zachowywać rytuały przyjmowane w Azji Wschodniej, lub przynajmniej ich nie łamać, by wydać się stronie chińskiej „ludźmi cywilizowanymi” w rozumieniu Faure’a. Z rytualizacją wiąże się także zawołane wyrażanie odmowy (w formie: *rozważymy to, bardzo ciekawa propozycja, ale trzeba to będzie jeszcze przeanalizować itp.*).

Zasady wyrażania emocji

W kulturach kolektywistycznych, gdzie podstawowy poziom regulacji osobowości zawiera się w stosunkach wewnątrzgrupowych (patrz model Ames’a), a nie wewnątrzosobowościowych, jednostki nie przywiązują dużej wagi do zgodności własnych odczuć i zachowania. Przeżywane emocje rzadko są ujawniane na zewnątrz, gdyż łatwo mogłyby zaburzyć delikatną harmonię interpersonalną. Chińskie kulturowe reguły wyrażania emocji nakazują więc daleko idącą powściągliwość. Nieskrępowane wyrażanie stanów wewnętrznych, zwłaszcza negatywnych, traktowane jest jak grubiaństwo. Pozornie najbardziej uniwersalnym wyrazem emocji jest w Chinach uśmiech, ale niekoniecznie oznacza on rzeczywistą wewnętrzną radość, czy satysfakcję, a może wyrażać uprzejmość, zakłopotanie, zaskoczenie, być jedynie wyrazem twarzy maskującym inne emocje. Nie zawsze należy więc odpowiadać uśmiechem na uśmiech⁵⁰. W zasadzie wszystkie gesty czułości, familiarności, lub szacunku, związane z kontaktem cielesnym z inną osobą, przyjmowane w Europie, należy ograniczyć. Wszelkie pocałunki uważane były przez wieki w Chinach za integralną część aktu seksualnego, całowanie więc kobiet w rękę wzbudzi tylko przerażenie⁵¹. Podobnie nie jest przyjęte poklepywanie partnera po plecach, głaskanie dzieci po główkach itd. Negocjatorom z Europy zaleca się więc powściągliwość słowną i emocjonalną.

Propartnerski charakter robienia interesów

W Chinach przy zawieraniu transakcji i we wszelkiej działalności gospodarczej dąży się w pierwszej kolejności do stworzenia dobrych stosunków z partnerem⁵². Wychodzi się z założenia, że prawdziwe korzyści nie są rezultatem jednorazowego przedsięwzięcia, lecz długofalowej współpracy⁵³. Aby taki stan osiągnąć, ko-

⁵⁰ E. Potocka, op.cit., s. 293.

⁵¹ Ibidem, s. 295.

⁵² Ibidem, s. 290.

⁵³ J. Li, op.cit., s. 55.

nieczne jest nabranie zatem wzajemnego zaufania. Z tego względu przed podjęciem rozmów o zawieranej transakcji istotne jest, zwłaszcza w początkowej fazie negocjacji, mówienie przede wszystkim o własnej firmie czy organizacji i poznanie partnera, a unikać należy koncentrowania się jedynie na szczegółach bieżącego przedsięwzięcia. Można przy tym ukazywać miejsce własnej firmy w szerszym kontekście kraju, Europy, czy branży. Można także odwoływać się do doświadczeń i historii, nawet do odległej przeszłości. Dla Chińczyków będzie to naturalne zważywszy, że ich cywilizacja trwa od czterech i pół tysiąca lat, a utożsamianie się z państwem chińskim jest głębokie. Podstawą jest jednak dokładna znajomość swego przedsiębiorstwa od środka i chętnie udzielanie informacji, nawet na bardzo szczegółowe pytania, które Chińczycy często zadają⁵⁴. Oczekiwanie nawiązania opartych na zaufaniu długotrwałych kontaktów wymaga czasu, poznania się, także przy stole. Wiele interesów nie dochodzi do skutku, bo „indywidualiści” chcą od razu mówić o szczegółach transakcji, podczas gdy „kolektywiści” – o wzajemnych relacjach.

Popularnym sposobem wzajemnego poznawania się jest wspólne jedzenie i picie, w tym także napojów alkoholowych. Dążenie do upicia swoich gości bywa wyrazem gościnności, ale także rezultatem odkrywania sekretów partnera. Przy okazji toastu dobrze widziane jest wypicie całego kieliszka (zazwyczaj są one bardzo małe, a trunki – niezbyt mocne). Najbardziej znanymi trunkami, którymi spełnia się toasty są: *Maotai* – mocna wódka z sorga i *Shaoxing jiu* – szaosińskie wino ryżowe⁵⁵. Popularne jest też piwo.

Proces wzajemnego poznawania i zaprzyjaźniania się trwa siłą rzeczy dość długo. Strona chińska musi nabrać zaufania i zdecydować się na wejście w trwały związek. Chiński partner musi więc uważać na potencjalne zagrożenia na przyszłość i dbać, by ten nowy element nie zakłócił przypadkiem jego ogólnej harmonii stosunków we własnym otoczeniu. Nawet wyniki prostych badań pokazują, że Chińczycy wchodzą w mniej interakcji niż Amerykanie, ale nawiązywane przez nich kontakty są bardziej długotrwałe⁵⁶.

Ze względu na rolę, jaką odgrywają osobiste znajomości, istotne jest, by na kolejne wizyty jeździły te same osoby. Dzięki temu mogą one pozyskać zaufanie wystarczające do załatwienia rozmaitych interesów⁵⁷.

⁵⁴ *Negotiating in China*, op.cit., s. 15.

⁵⁵ J. Li, op.cit., s. 85.

⁵⁶ M. H. Bond, op.cit., s. 56.

⁵⁷ A. J. de Keijzer, op.cit., s. 124.

Konsensualny sposób podejmowania decyzji

Zgodnie z tradycyjnym chińskim sposobem podejmowania decyzji, na kolejne spotkania mogą przychodzić różne zespoły negocjatorów⁵⁸. Proces podejmowania decyzji jest więc poważnie rozciągnięty w czasie. Można powiedzieć, że podejmowana w ten sposób decyzja staje się rzeczywiście kolektywna, mimo wcześniej opisanego wysoce zhierarchizowanego społeczeństwa. Oczywiście osoba najstarsza rangą i wiekiem ma największy autorytet i to jej, choćby z samego szacunku, należy się „decydujący” głos, ale nie zwalnia jej to z obowiązku konsultacji przed podjęciem decyzji ze wszystkimi współpracownikami z niższych szczebli społecznej hierarchii. W ten sposób rozkłada się także odpowiedzialność za podjęcie decyzji⁵⁹. Nic więc dziwnego, że w trakcie rozmów negocjatorzy chińscy unikają podejmowania radykalnych, nagłych decyzji. Podstawową strategią jest tu powolne i ostrożne robienie postępów poprzez dochodzenie do szerokiego konsensusu. W trakcie negocjacji zarządzane są częste przerwy, w czasie których mają miejsce wewnętrzne konsultacje strony chińskiej⁶⁰.

Jednym z czynników komplikujących negocjacje polsko-chińskie jest także inny sposób pojmowania czasu w obu kulturach. Do omówienia tego problemu powrócimy. Z punktu widzenia negocjatora polskiego pożądane jest, by zapewnić w kwestii podejmowania decyzji równowagę i w przypadku, gdy strona chińska zastrzega sobie prawo odroczenia decyzji do czasu konsultacji z jakimś wyższym organem, wstrzymać czasowo również własną decyzję, motywując to koniecznością skonsultowania jej z kimś wyżej postawionym w Polsce⁶¹. W trakcie negocjacji fakt, że strona chińska wyraża pragnienie odbycia wewnętrznej rozmowy za zamkniętymi drzwiami, nie powinien nas niepokoić⁶².

W rzeczywistości większość decyzji podejmowanych jest w ChRL przez bardzo nieliczną grupę osób skupiających w swych rękach władzę i obdarzonych silnym autorytetem. Ich decyzje rzadko są uzasadniane w jasny sposób, co powoduje, że często można odnieść złudzenie o ich arbitralności. Oprócz pozornej arbitralności istnieje jeszcze jedna konsekwencja takiego stanu rzeczy, na którą osoby negocjujące z Chińczykami powinny być przygotowane: ponieważ niewiele osób ma w ChRL praktykę w podejmowaniu decyzji, większość z nich ma kłopoty z ich dokonywaniem⁶³.

⁵⁸ *Negotiating in China*, op.cit., s. 15.

⁵⁹ E. Potocka, op.cit., s. 303.

⁶⁰ A. J. de Keijzer, op.cit., s. 136–137.

⁶¹ *Negotiating in China*, op.cit., s. 16.

⁶² M. H. Bond, op.cit., s. 87.

⁶³ *Ibidem*, s. 85.

Nacisk kładziony na równość podziału

Skomplikowana problematyka przedkładania przez Chińczyków podziałów równościowych (każdemu po równo) nad „słusnościowe” (każdemu według zasług) – wykracza poza temat tego artykułu. Istotna natomiast wydaje się wiążąca się z nią kwestia dawania okazjonalnych prezentów. Ze względu na ważną rolę norm równościowych, otrzymywane publicznie prezenty mogą być dla Chińczyków źródłem zażenowania. Należy ograniczyć się raczej do skromnych prezentów, jak np. pióra, kalkulatory, kalendarze, zegarki (nie mogą być to jednak zegary stojące, na ścianę i budziki, ponieważ chińskie słowo je oznaczające dźwięczy podobnie jak „koniec”, co kojarzy się z upadkiem firmy, śmiercią itp.⁶⁴), notesy, spinki do krawatów, książki z dedykacją, niewielkie wyroby rękodzieła artystycznego⁶⁵.

Konformizm wobec grupy

W społeczeństwie, w którym istnieje tak ściśle przywiązanie do hierarchii i żywny jest szacunek do autorytetów, musi pojawić się także nasilone zjawisko konformizmu. W społeczeństwie chińskim rzeczywiście tak się dzieje. Podwładni wykazują mniej własnej inicjatywy, rzadziej wygłaszają własne opinie i bardziej sztywno trzymają się poleceń swoich przełożonych. W społeczeństwie kolektywistycznym osobiste podejmowanie ryzyka rzadko jest nagradzane, a ewentualne niepowodzenie pociąga za sobą surowsze sankcje społeczne. Podstawowa zasada brzmi: *najpierw liczy się honorowa hierarchia, dopiero potem możesz powiedzieć o swojej wizji prawdy*⁶⁶. Zjawisko to potęgowane jest przez zasadę „udzielania twarzy” podwładnym przez przełożonego.

Unikanie otwartych konfrontacji

Chińczycy uważają, że wszelki otwarty spór jest drogą prowadzącą do chaosu. W konsekwencji unikają wszelkiej formy konfrontacji lub nadają jej formę pośrednią⁶⁷. Jednym z aspektów tego zjawiska jest stosowanie zakamuflowanej odmowy. W krajach konfucjańskich dzieci karane są nie tylko za udział w bójkach czy konfliktach, ale także za mówienie „nie”. Chińczyk wychodzi z założenia, że zamiast wulgarного i odpychającego „nie” należy powiedzieć „to wymaga głębszego

⁶⁴ E. Potocka, op.cit., s. 299.

⁶⁵ A. J. de Keijzer, op.cit., s. 128.

⁶⁶ M. H. Bond, op.cit., s. 82–83, 85.

⁶⁷ Ibidem, s. 65.

rozważenia”. Odpowiedzi takiej nie udziela się też na początku konwersacji, lecz raczej u jej końca, co najmniej przy herbacie, której podanie jest minimalnym wymogiem uprzejmości. Trzeba przy tym uważać, by gospodarz szybko pierwszy podniósł filiżankę. Jeśli tego nie robi, może to zostać zrozumiane jako czytelny wyraz odmowy i chęci zerwania stosunków. Dwie osoby rozstaną się wówczas w sposób uprzejmy i przyjazny, ale będą świadome odrzucenia partnera⁶⁸.

Typowe zwroty używane jako niebezpośrednie wyrażenie odmowy to: „zobaczmy, co da się zrobić”, „to może być trudne”, „zrobimy wszystko co będziemy mogli” itp.⁶⁹ Celem niebezpośredniego stylu konwersacji jest ochrona samej relacji między dwiema osobami i danie drugiej stronie możliwości manewru. Podejście takie umożliwia uniknięcie bezpośredniej konfrontacji i zachowanie harmonii. Sposobem na uniknięcie konfrontacji czy też formą wyrażenia niezadowolenia z propozycji może być także cisza, której Chińczycy i inni mieszkańcy Azji Wschodniej nie uważają za krępującą, i którą znacznie lepiej tolerują niż ludzie Zachodu⁷⁰. Wtedy należy spróbować wyjaśnić, co w naszej propozycji budzi wątpliwości. Może ona również nie odpowiadać partnerowi całkowicie, a nie wie, jak to nam grzecznie zakomunikować.

Powyższe kolektywistyczne przekonanie o szkodliwości otwartego sporu stoi w opozycji do popularnego wśród indywidualistów przekonania o twórczej roli otwartych konfliktów⁷¹. Chińczycy mają zwyczaj przeproszania za wszelkie nawet najmniejsze drobiazgi. Ważne, by zdać sobie sprawę, że przeprosiny nie wiążą się na ogół z odczuwaniem poczucia winy, lecz są formą przywrócenia delikatnej równowagi w stosunkach interpersonalnych. Przeprosiny partnera chińskiego są więc wyrazem grzeczności i zaangażowania w podtrzymanie harmonii międzyludzkiej⁷². W chińskim życiu społecznym, jeśli już dochodzi do konfrontacji, to jest to przede wszystkim konfrontacja słowna, a nie fizyczna, która uważana jest za haniebną ostateczność⁷³.

Ogromne znaczenie ustaleń ustnych

W Chinach liczy się przede wszystkim wzajemna relacja między dwiema stronami, zatem podpisanie jakiegoś dokumentu ma o wiele mniejsze znaczenie niż na Zachodzie. Może on być rozumiany jako rodzaj wstępnego porozumienia co do rozmów, niż rzeczywistego działania handlowego czy oficjalnego i definitywne-

⁶⁸ K. Gawlikowski, *Jednostka w...*, op.cit., s. 127–128.

⁶⁹ *Negotiating in China*, op.cit., s. 14.

⁷⁰ M. H. Bond, op.cit., s. 53.

⁷¹ H. C. Triandis, op.cit., s. 41.

⁷² *Negotiating in China*, op.cit., s. 14.

⁷³ M. H. Bond, op.cit., s. 66.

go wyrażenia zgody albo też przyjęcia na siebie precyzyjnie ujętych zobowiązań. Bardziej liczy się natomiast słowo wypowiedziane w sytuacji interpersonalnej, to ono bowiem tę relację kształtuje. Tym, co trwa w świadomości Chińczyków, jest w większym stopniu relacja niż dokument. Jedno z chińskich powiedzeń brzmi: *Nic, co jest napisane na papierze, nie jest warte więcej niż papier, na którym zostało napisane*⁷⁴. Wszystkie porozumienia pisane traktuje się zazwyczaj jako „otwarte” do dalszych modyfikacji i negocjacji, jeśli taka będzie potrzeba. Są one zatem raczej deklaracją intencji, niż precyzyjnym zobowiązaniem. Stąd często ich treść jest ogólnikowa. Oczywiście swobodne traktowanie takich umów dotyczy obu stron i każda może je zmieniać w razie potrzeby. Zatem jeśli my sami natrafimy na trudności w realizacji uzgodnionej umowy, możemy również liczyć na wyrozumiałość strony chińskiej. Domaganie się literalnej realizacji jakichś zobowiązań tylko dlatego, że kiedyś zostały podpisane – budzić będzie zdumienie i irytację. Rozstrzygnięcie ewentualnych sporów na drodze sądowej nie gwarantuje zwykle ochrony własnych interesów, a nieodwołalnie oznacza zerwanie wszelkich stosunków z naszym partnerem⁷⁵.

4. Popularne stereotypy Chińczyków o ludziach Zachodu

Negocjatorzy pragnący uformować korzystny wizerunek własny w oczach strony chińskiej powinni pamiętać o rozpowszechnionych przekonaniach, że ludzie Zachodu nie znają kultury, historii i języka Chin, a grzeszą nadto arogancją. Wykazanie się znajomością któregośkolwiek z tych elementów owocuje zwykle wzrostem szacunku i życzliwości ze strony azjatyckich partnerów, gdyż świadczy o respekcie dla partnera, chęci zrozumienia go itp. Oczywiście Chińczycy nie spodziewają się by ludzie Zachodu byli w stanie we wszystkich sytuacjach zachować się zgodnie z zasadami chińskich zasad moralnych i etykiety. Jeśli nawet obcokrajowcy znają chińską kulturę, to zakłada się, że jej nie rozumieją⁷⁶. Z tego powodu większość gaf zostanie nam wybaczona (bo czegoś w końcu można wymagać od „barbarzyńców”), ale każda z nich osłabi nasz wizerunek jako „osoby cywilizowanej”.

Na skutek niskokontekstowej kultury indywidualistycznej ludzie wychowani w cywilizacji zachodniej postrzegani są jako prostolinijni, szczerzy i niewyrafinowani. A ponieważ w zachodniej kulturze mniej ceni się wiek, autorytet i doświadczenie, a bardziej własną inicjatywę i kreatywność – negocjatorzy z Europy będą postrzegani zapewne jako ludzie grzeszący brakiem doświadczenia.

⁷⁴ *Negotiating in China*, op.cit., s. 18; porównaj także: E. Potocka, op.cit., s. 302.

⁷⁵ E. Potocka, op.cit., s. 302–303.

⁷⁶ J. Li, op.cit., s. 18.

Ze względu na indywidualistyczne przedkładanie wartości jednostki nad wartość kolektywu, Europejczycy postrzegani są w Chinach jako skoncentrowani na sobie, samolubni i niedoceniający wartości wspólnej pracy. Uchodzą także za pasjonatów w stosunku do indywidualnych osiągnięć. Propartnerskie podejście do interesów i nieprzejmowanie się upływem czasu po stronie azjatyckiej mogą sprawiać, że zachodni negocjatorzy będą postrzegani jako niezdolnie niecierpliwi⁷⁷.

5. Guanxi

Guanxi stanowi połączenie niespecyficznych, typowo kolektywistycznych zasad załatwiania interesów i zawierania znajomości, ze specyficzną dla tradycji konfucjańskiej formą i natężeniem tego zjawiska. Zjawisko to zasługuje na omówienie ze względu na powszechność jego występowania w społeczeństwach kolektywistycznych, tam gdzie dominuje tzw. propartnerskie nastawienie w kontaktach (zorientowane bardziej na nawiązanie długotrwałej relacji partnerskiej niż sfinalizowanie bieżącej transakcji). Samo pojęcie *guanxi* znane jest w całej Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej⁷⁸.

Pojęcie to jest trudne do przetłumaczenia na język polski. Słowem, które najbardziej oddaje jego sens są „koneksje”. Każda jednostka w społeczeństwie konfucjańskim żyje w sieci często bardzo rozległych *guanxi*, czyli koneksji. Można mieć małe lub duże *guanxi*. W społeczeństwie, w którym liczą się przede wszystkim relacje interpersonalne i przywiązanie do grupy własnej, *guanxi* odgrywają nieocenioną rolę przy robieniu interesów i prowadzeniu negocjacji, ale także przy okazji załatwiania wszelkich codziennych spraw. Dzięki posiadaniu i pielęgnowaniu *guanxi* wiele spraw można załatwić szybciej i lepiej⁷⁹.

Guanxi rozumie się czasem jako formę pośredniego wsparcia. Szczególnie dobrymi pośrednikami są oczywiście osoby wysoko postawione, ale osoba wyżej postawiona również może się zwrócić do niżej postawionej z prośbą o udzielenie pomocy⁸⁰. Ważną rolę w budowaniu własnych *guanxi* odgrywają też więzy rodzinne lub klanowe⁸¹. Kogoś, z kim wiążą nas *guanxi* Chińczycy nazywają „starym przyjacielem”. W przypadku *guanxi* sprawdza się kolektywistyczna zasada, według której bardziej liczy się fakt, kogo się zna, niż własna wiedza i umiejętno-

⁷⁷ Porównaj także: J. Li, op.cit., s. 18.

⁷⁸ R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, PWN, Warszawa 2000, s. 23.

⁷⁹ J. Li, op.cit., s. 41–43.

⁸⁰ L. W. Pye, *Chinese negotiating style. Commercial approaches and cultural principles*, Forum Books, New York 1992, s. 102.

⁸¹ J. Li, op.cit., s. 41–43.

ści. Keijzer pisze wprost: *Koneksje w Chinach znaczą wszystko* – trudno jest więc przeceniać ich rolę⁸².

Guanxi można więc opisać jako specjalną relację między jednostkami, w ramach której każda ze stron może na mocy zażyłości i zobowiązań wzajemnej pomocy wysuwać niemal nieograniczone prośby względem drugiej strony. Specyficzna relacja *guanxi* może opierać się na najróżniejszych podstawach np. chodzeniu kiedyś do jednej klasy, pochodzeniu z tego samego powiatu, przyjaźni dziadków lub uprzednim wyświadczeniu jakiejś przysługi. W ten sposób dwie osoby mogą wejść w trwały związek ze sobą i oczekiwać specjalnego potraktowania w sposób prawie automatyczny.

Pojęcie więzi przyjacielskiej w Chinach nie zawiera się, jak to ma miejsce w kulturze zachodniej, tylko w podzieleniu pozytywnych uczuć – więź przyjacielska nie-rozerwalnie wiąże się tam z udzielaniem *guanxi*⁸³. Po części tłumaczy to, dlaczego Chińczycy nie tak łatwo wchodzą w interakcje i potrzebują więcej czasu na zaprzyjaźnienie się. Wynika to z naturalnej w tych okolicznościach ostrożności.

Ponieważ w chińskiej kulturze więź przyjacielska właściwie nie ma granic, bezpośrednim celem dalekowschodnich negocjatorów może stać się właśnie stworzenie stosunku *guanxi*. Sytuacja taka może rodzić nieporozumienia, gdyż człowiek wychowany na sposób zachodni wyraźnie dostrzega granice zobowiązania w stosunku przyjacielskim⁸⁴. Bycie „starym przyjacielem” Chińczyka pociąga za sobą natomiast wiele przywilejów, ale i wiele zobowiązań, których niewypełnienie spowoduje głęboką urazę.

Budowanie własnego *guanxi* wymaga wiele wysiłku. Sama znajomość między dwiema osobami nie tworzy jeszcze stosunku *guanxi*, konieczna jest dodatkowo jakaś przyczyna i wola obu stron. Ułatwia ona udzielenie odpowiedniego kredytu zaufania. Proces tworzenia *guanxi* jest zazwyczaj długotrwały i wymaga stałej ich pielęgnacji. Siłę *guanxi* można podtrzymać i rozszerzyć poprzez społeczne kontakty, wizyty, prezenty, zaproszenia na bankiety i specjalne uroczystości oraz rozmowy (także telefoniczne)⁸⁵.

Pierwsze kontakty ze stroną chińską znacznie ułatwia wykorzystanie *guanxi* osoby trzeciej. Naszym pośrednikiem w ich nawiązaniu powinna być zatem osoba znana naszemu przyszłemu partnerowi i darzona przez niego zaufaniem. Ów pośrednik poprzez udzielone *guanxi* staje się niejako moralnym gwarantem prowadzonych negocjacji i ich finansowych rezultatów⁸⁶. Udzielenie *guanxi* jest więc bardzo poważną decyzją związaną z ryzykiem utraty moralnego prestiżu.

⁸² A. J. de Keijzer, op.cit., s. 137–138.

⁸³ L. W. Pye, op.cit., s. 101.

⁸⁴ Ibidem, s. 102.

⁸⁵ *Negotiation in China*, op.cit., s. 20.

⁸⁶ E. Potocka, op.cit., s. 297.

Jak zatem widać z powyższego przeglądu zagadnień, negocjacje partnerów z cywilizacji zachodniej i wschodnioazjatyckiej są o wiele trudniejsze – z obydwu stron – od negocjacji w ramach jednej cywilizacji, a obydwie strony muszą mieć chęć wzajemnego dostosowywania i zrozumienia. Zazwyczaj po stronie chińskiej takiej woli nie brakuje, choć nie zawsze starcza wiedzy i umiejętności. Po naszej stronie także jest ona potrzebna dla osiągnięcia pożądaných rezultatów, podobnie jak minimalnej chociaż wiedzy o dużych różnicach kulturowych w tej sferze.