

## Biznes po amerykańsku

Negocjacje i komunikacja | Artykuły / Maria Ochwat, wykładowca WSB

Czy pamiętacie Państwo słynną scenę z filmu „Pretty woman”, w której Richard Gere negocjuje kwotę, za którą Julia Roberts, zdecyduje się spędzić z nim siedem dni i sześć nocy? Pewność siebie, swoich umiejętności i pozycji („kto jeśli nie ja?”), a przede wszystkim, zgodnie z maksymą „czas to pieniąż”, szybkie dobiecie targu – oto podstawowe zasady rządzące negocjacjami i komunikacją międzykulturową z obywatelami Stanów Zjednoczonych. I choć powszechnie wiadomo, że to państwo mocno zróżnicowane przede wszystkim pod względem etnicznym, a jednocześnie kulturowym, osobowościowym czy charakterologicznym, można mówić o tak zwanym głównym nurcie amerykańskiej kultury biznesu.

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

**Czy pamiętacie Państwo słynną scenę z filmu „Pretty woman”, w której Richard Gere negocjuje kwotę, za którą Julia Roberts, zdecyduje się spędzić z nim siedem dni i sześć nocy? Pewność siebie, swoich umiejętności i pozycji („kto jeśli nie ja?”), a przede wszystkim, zgodnie z maksymą – „czas to pieniąż”, szybkie dobiecie targu – oto podstawowe zasady rządzące negocjacjami i komunikacją międzykulturową z obywatelami Stanów Zjednoczonych. I choć powszechnie wiadomo, że to państwo mocno zróżnicowane przede wszystkim pod względem etnicznym, a jednocześnie kulturowym, osobowościowym czy charakterologicznym, można mówić o tak zwanym głównym nurcie amerykańskiej kultury biznesu.**



Co ciekawe, mówi się, że Amerykanie nie rozumieją różnic międzykulturowych, a nawet jeśli – nie są skłonni do tego, by się dopasować. Nic więc dziwnego, że bez względu na to gdzie są i z kim negocjują – zachowują się tak samo – są pewni swej wartości, czują się nazbyt swobodnie, narzucają innym swój styl zachowania. Bywają zatem postrzegani jako negocjatorzy grubiańscy, wyjątkowo egocentryczni, niegrzeczni, wręcz zaprogramowani na swoje zwycięstwo. Nie oznacza to jednak, że przedstawiciele innych kultur muszą się im podporządkować – wręcz przeciwnie. Oczywiście zawsze należy okazywać partnerom szacunek, ale nic nie stoi na przeszkodzie by pozostać twardym negocjatorem. Amerykanie to przykład kultury indywidualistycznej, zatem płeć, hierarchia czy wiek nie ma tu jakiegokolwiek znaczenia. Wszystkich traktuj równo, jasno, spokojnie i zdecydowanie przedstawiaj swoje racje. Jeśli z czymś się nie zgadzasz – nie obawiaj się o tym powiedzieć.

Językiem rozmów jest angielski, komunikacja (zgodnie z kulturą niskiego kontekstu) jest dość bezpośrednia

(zwracają się do rozmówców po imieniu, choć na samym początku zwykle zwracają się per „pan”, „pani”).

W negocjacjach z Amerykanami nieszczęśliwie musisz dbać o miłą atmosferę podczas rozmów, a tym samym zrezygnować z opowiadania o swoim kraju, chwaleń się znajomością kultury amerykańskiej czy kurtuazyjnych pytań. Znacznie bardziej interesuje ich to, co oferujesz i czego chcesz w zamian.

Bądź uparty, konsekwentny, ale bądź też skłonny do czynienia ustępstw, tak, by obie strony były z tych negocjacji zadowolone. Dla Amerykanów ważne są konkrety, więc wychodzą z założenia, że lepiej „wyłożyć karty na stół” i „szkoda czasu na owijanie w bawełnę”. Lubią, gdy rozmowy kończą się konkretnym rozwiązaniem. W przeciwnym razie – mogą nawet grozić sądem, żądać odszkodowania czy też tzw. arbitrażu szwajcarskiego. Niemniej poważni amerykańscy kontrahenci nie czują potrzeby, by korzystać z takich tanich i poniżających chwytów. Zwracają jednak uwagę na różnego rodzaju regulacje i deadlines.

Wiedz, że Amerykanie uwielbiają rywalizację, uznanie i indywidualizm, lubią wyzwania i ryzyko. Nawet jeśli się zgadzają, w ostatniej chwili mogą zmienić zdanie, jeśli dzięki temu zaoszczędzą pieniądze. Postrzegają siebie jako mistrzów rozwiązywania problemów. Nie lubią ciszy, co zresztą może zostać wykorzystane przez kontrahenta. Wystarczy zaczekać, a ci z pewnością powiedzą coś więcej.

Amerykanie niekoniecznie czują potrzebę tworzenia kilkuosobowych zespołów negocjacyjnych, ale pojawienie się na spotkaniu z prawnikiem nie powinno dziwić drugiej strony. Skoro tak bardzo cenią swój czas, liczą, że szybko uda im się zawrzeć umowę.

Czas, jak już wiadomo, ma dla nich, ogromne znaczenie. Nie spóźniaj się zatem na spotkanie, a w razie czego – koniecznie zadzwoń i poinformuj o tym partnera. Co więcej – trzymaj się jasno wyznaczonych ram czasowych dla danego spotkania. Wizytówki nie odgrywają tu dużej roli. Często wręcza się je po spotkaniu, bywa – ku zdumieniu przedstawicieli kultury wschodniej – że nie zapoznaje się z ich treścią, tylko pośpiesznie wkłada do kieszeni.

Dystans przestrzenny w rozmowach to mniej więcej długość ręki. Bywa, że Amerykanie poklepują się po plecach, łapią za łokieć, co ma świadczyć o ich przyjaznych relacjach. Na powitanie i pożegnanie wymienia się uściski dłoni. Uścisk musi być mocny, bo delikatny i krótki dowodzi słabości partnera. Ważny jest przy tym kontakt wzrokowy. Jego brak może być uznany za przejaw nieuczciwych zamiarów.

Rozmowy nierzadko toczą się przy posiłku, najczęściej w porze lunchu, jednakże spotkania biznesowe w weekendy przy śniadaniu czy tak zwanym brunchu (posiłku w porze między śniadaniem a lunchem, stąd breakfast + lunch = brunch) nie są niczym zaskakującym. I tu pojawia się pytanie – kto płaci? Jeśli spotkanie ma charakter oficjalny – płaci ten, kto zaprosił, a jeśli nieoficjalny – albo zapraszający (jeśli przed spotkaniem o tym wspominał) lub każda ze stron płaci za siebie (jeśli tego wcześniej nie ustalono). Jeśli chcesz zapalić – zapytaj o pozwolenie. Amerykańskiej kulturze biznesu obce jest również dawanie sobie prezentów. Jeśli jednak chcesz sprawić rozmówcy niespodziankę – wybierz coś drobnego i zupełnie niezobowiązującego.

Nie ma żadnych sztywnych wymogów dotyczących ubioru. Najczęściej stawia się na tzw. smart casual, choć eksperci twierdzą, że na pierwsze spotkanie wypada jednak założyć ciemniejszy garnitur i krawat.

Amerykanie, jak twierdzi jeden z amerykańskich ekspertów w dziedzinie negocjacji Chester L. Karrass, siadając do stołu, mają świadomość, że muszą być pewni swojej wartości, pozycji i umiejętności, gdyż „w biznesie, tak jak w życiu, nie dostajesz tego, na co zasługujesz, lecz to, co wynegocjujesz”.

Korzystałam m.in. z:

Elisabetta Ghisini, Angelika Blendstrup, *Communicating the American Way A Guide to U.S. Business Communications*, HappyAbout.info, Cupertino, 2008.

Rowena Olegario, *A Culture of Credit Embedding Trust and Transparency in American Business*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, and London, England, 2006.

A.Eagan, R.Weiner, *Culture Shock! A Survival Guide to Customs and Etiquette*, Marshal Cavendish, New York, 2011.

M. Kendik, *Negocjacje międzynarodowe*, Difin, Warszawa, 2009.

P. Khan - Panni, D. Swallow, *Communicating across cultures, How to Books*, London, 2003.

--

**dr Maria Ochwat** - politolog i kulturoznawca, wykładowca akademicki, doradca ds. PR, public affairs, komunikacji międzykulturowej, międzynarodowych stosunków politycznych.