

ZASADA DOSTOSOWANIA, CZYLI O TYM...

# DLACZEGO WARTO ZDJAĆ OKULARY ETNOCENTRYKA?



Dagmara Łuczka



Jeśli o zasadzie precedencji można powiedzieć, że jest najważniejszą i pierwszą zasadą etykiety biznesu, o czym pisałam w poprzednim numerze Transport Managera, to miejsce drugie z pewnością przypadnie zasadzie dostosowania. Enigmatycznie brzmiąca, definiuje nam głównie zasady zachowania na arenie międzynarodowej. Mówi o tym, że w świecie biznesu dostosowujemy się do zasad obowiązujących w kulturze naszego partnera biznesowego lub kraju, do którego się wybieramy. I na tym można by zakończyć wywód na temat zasady dostosowania, ale ma ona drugie dno.

**N**a myśl nasuwa się nam pewnie teraz coś w rodzaju: nie wbijaj pałeczek pionowo w ryż w Chinach, nie prosz o wódkę w Dubaju czy nie namawiaj muzułmanina na wspólny obiad w trakcie ramadanu. I choć warto mieć i tego świadomość, to zasada dostosowania każe nam popatrzeć na aspekt różnic kulturowych w budowaniu relacji przez nieco szerszy pryzmat. A pozostając w terminologii optyczno-okulistycznej – każe nam wyściubić nos znad okularów, które nosimy. Okularów, które każą nam postrzegać świat takim, a nie innym, a do tego sądzić, że to jedyny i właściwy sposób. Jak już wiemy, nosi to swoją nazwę – etnocentryzm – potocznie mówiąc: pępek świata. Warto jednak od czasu do czasu przestać być pępkiem świata i zdjąć swoje okulary. Odłożyć je na szafeczkę nocną i rozejrzeć się dookoła. I choć to, co możemy zobaczyć, może okazać się zgoła odmienne od naszego postrzegania świata, to osobiście uważam, że lepiej wiedzieć niż nie wiedzieć. Może wtedy lepiej uda nam się zrozumieć powody zachowań naszych zagranicznych partnerów biznesowych.

### Wszystko zaczyna się od relacji – czyżby?

Zastanawialiście się kiedyś, czy zrobilibyście biznes z każdym bez względu na to, czy go znacie, czy nie? Czy kluczową przesłanką do nawiązania współpracy są dla Was obiecujące zyski? A może wolicie najpierw poznać swojego przyszłego partnera biznesowego, odwiedzić go w domu, napić się z nim wódki czy zaśpiewać wspólnie karaoke?

I na tym polu możemy się znacznie różnić. To, z jakiej kultury jesteśmy, może determinować nasze podejście do relacji. Możemy wyróżnić kultury **protransakcyjne i partnerskie**. Te pierwsze zrobią biznes z każdym, jeśli rokuje on dobrze. Relacje są ważne, ale pojawiają się w trakcie jako konsekwencja udanej współpracy. Do tych drugich zalicza się większa część świata, m.in. kraje arabskie, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich. Są to kultury relacyjne, dla których więzi i relacje interpersonalne są kwestią kluczową i często determinantem nawiązania jakichkolwiek działań biznesowych.

Czasami słyszę, że zarządy firm „tracą czas” jeżdżąc wielokrotnie do Chin po to „tylko”, żeby porozmawiać czy

*„Zasada dostosowania – w świecie biznesu dostosowujemy się do zasad obowiązujących w kulturze naszego partnera biznesowego lub kraju, do którego się wybieramy.”*

pograć w golfa z przyszłym klientem. Pracownicy „nie mają czasu na pogaduszki e-mailowe” z Chińczykami, którzy pytają, jak im minął weekend. Ignorujemy ważne święta i uroczystości jak Ramadan czy chiński Nowy Rok, nie celebруем zdobytych relacji. A to duży błąd. Pamiętajmy, że w tych kulturach najpierw musi zostać nawiązana więź, musicie się poznać, a konsekwencją „chemii” w relacjach może być wspólny biznes. W tych kulturach zachodzi większa potrzeba osobistych spotkań, potrzeba poznania rodzin, wychodzenia w rozmowach poza obszary zawodowe i większa dbałość o relacje.

Jeśli zatem dziwiło Was przy współpracy np. z Azjatami, Arabami, Hindusami nadmierne ingerowanie w Wasze życie prywatne, zadawanie „niestosownych” w naszej ocenie pytań o finanse czy rodzinę, chęć spotkań osobistych i wspólnego spędzanie czasu poza pracą – już nie powinno. Potrzeba poznania partnera biznesowego i intensywność podtrzymywania relacji wykracza w tych kulturach znacznie dalej niż przyjęte w naszym mniemaniu niezbędne minimum.

*„Nie wbijaj pałeczek pionowo w ryż w Chinach, nie prosz o wódkę w Dubaju czy nie namawiaj mużulmanina na wspólny obiad w trakcie ramadanu.”*

*R. Gesteland „Różnice Kulturowe a zachowania w biznesie” str. 49*

### Konwenanse – czy odchodzą do lamusa?

Kolejną kwestią, która może nas różnić, to podejście do konwenansów, przywiązywanie wagi do hierarchii i form jej eksponowania. Podejście do tych spraw bardzo często uwarunkowane jest kulturowo. Są kraje, gdzie przywiązuje się niewielką wagę do podkreślania statusu, tytułowania czy zastosowania zasad precedencji (pierwszeństwa wynikającego z rangi). Te kraje nazywamy nieceremonialnymi. Należą do nich m.in. kraje skandynawskie, Kanada, Nowa Zelandia, Australia czy USA.

Ale po drugiej stronie skali są tak zwane kultury ceremonialne. Do nich należy większość krajów europejskich, kraje azjatyckie, arabskie, latynoamerykańskie czy kraje basenu Morza Śródziemnego. W tych kulturach dużą wagę przykładają się do okazywania szacunku osobom zajmującym wyższą pozycję i mających wyższy status. Kultury ceremonialne szanują autorytety i cenią hierarchię. Tu będzie mieć znaczenie:

- Umiejętne zastosowanie zasady precedencji, czyli oddanie przywilejów osobom o randze wyższej. Ma to zastosowanie m.in. w sytuacjach:

- Powitania,
- Zabierania głosu,
- Usadzania w sali konferencyjnej,
- Skracania dystansu,
- Zapozdawania ze sobą osób itp.
- Delegowanie na spotkania biznesowe osób o podobnej randze i w podobnym wieku. Kultury ceremonialne mają skłonność do przypisywania ludziom miejsca w hierarchii zgodnie z ich wiekiem.
- Umiejętne stosowanie tytułów.

I jakkolwiek jest to sprzeczne z Państwa podejściem do relacji i Waszymi osobistymi praktykami biznesowymi, to warto zdawać sobie sprawę z tego, jaką kulturę i podejście do konwenansów i hierarchii reprezentuje Wasz partner biznesowy. Szczególnie jeśli to nasz klient i to my powinniśmy się dostosować do zasad, które ceni i którym hołduje.

Budowanie świadomych relacji w dzisiejszych czasach to nie lada wyzwanie. Funkcjonujemy w bardzo zróżnicowanym kulturowo i pokoleniowo środowisku. Nie da się budować świadomych relacji biznesowych ignorując różnice wynikające z odmienności kulturowej. Nie wszystko musi się nam podobać w zachowaniu partnera biznesowego, podejściu do relacji czy hierarchii. Nie wszystko będzie zgodne z naszymi przekonaniem czy praktykami. Jednak umiejętność dostrzeżenia tych różnic i próba zrozumienia może znacząco przybliżyć nas do naszego Klienta czy partnera biznesowego.

A skoro „Biznes to spotkanie wzajemnych oczekiwań” jak powtarza R. Gesteland („Business = Meeting the expectations”), to zrobimy wszystko, żeby miały one szansę się spotkać. I jak to zwykle w spotkaniach bywa – rzadziej wpadamy na siebie przypadkowo, częściej musimy zadbać o kilka kwestii, żeby do tego spotkania doszło. Niech więc jedną z nich będzie uwzględnienie tego, że warto czasami zdjąć okulary i popatrzeć na tworzącą się relację przez pryzmat tego, co widzi nasz Klient, do którego przecież to my, zgodnie z zasadą dostosowania, powinniśmy się dostosować.

## AUTORKA

### Dagmara Łuczka

Właścicielka firmy i portalu Projektownia Wizerunku

[www.projektowniawizerunku.pl](http://www.projektowniawizerunku.pl)

**PROJEKTOWNIA**  
W I Z E R U N K U  
Dagmara Łuczka