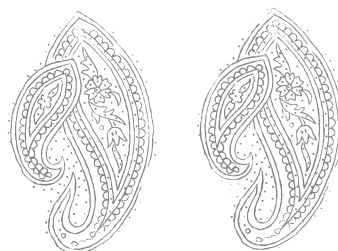


KULTURA I SPOŁECZEŃSTWO

Maciej Krempleski



O WPŁYWIE DZIEDZICTWA SUNZI NA STRATEGIE NEGOCJACYJNE W AZJI WSCHODNIEJ: RÓŻNICE KULTUROWE MIĘDZY MALAJAMI A CHIŃCZYKAMI¹

Negocjacje są wyzwaniem podobnym do współzawodnictwa sportowego. Wymagają skupienia na zróżnicowanych motywacjach, porządku i preferencjach. Negocjacje międzykulturowe dołączają do tego kontekstu potrzebę kulturowej świadomości. Bez świadomości i wrażliwości na sygnały docierające do nas z otoczenia, a także bez gotowości do podjęcia odpowiednich kroków podczas procesu negocjacyjnego, ludzie Zachodu mają ograniczone możliwości owocnych negocjacji międzykulturowych.

Jak zwracał uwagę M. Witkowski, Chińczycy negocjują w sposób odmienny od zachodnich modeli². Za Guyem Olivierem Faurem, wyróżnił on dwie ich podstawowe strategie: „wojny pozycyjnej” i „wspólnego dążenia”³. Przy pierwszej z nich partnera traktuje się jak wroga, a negocjacje zamieniają się w bezpardonową walkę, maskowaną ceremonialnymi uśmiechami, rzekomą życzliwością itp., przy stosowaniu rozmaitych podstępów i forteli i wykorzystywaniu bogatej literatury strategicznej Chin. Przy drugiej – dąży się raczej do wspólnoty działań niż do rezultatów, raczej do odkrywania istoty problemów dla wyjaśnienia sytuacji, niż dla ich rozwiązania. Buduje się pewne harmonijne relacje i działa uczciwie, co może w przyszłości zaowocować wspólnymi sukcesami.

¹ Artykuł napisany na podstawie pracy magisterskiej na ten temat, przygotowanej w SWPS pod kierunkiem prof. Krzysztofa Gawlikowskiego, obronionej w 2006 r.

² Maciej Witkowski, *Negocjacje z Chińczykami – o regułach postępowania partnera chińskiego z cudzoziemcami i ich kulturowych uwarunkowaniach*, „Azja-Pacyfik”, t. 6/2003, s. 94–118.

³ Guy Olivier Faure, *Negotiation – the Chinese concept*, „Negotiation Journal – On the Process of Dispute Settlement”, t. 14 (1998), nr 2, s. 137–148.

Próby badania odmienności zachowań negocjacyjnych Polaków i Azjatów

Tematem niniejszej pracy jest stosowanie przez Azjatów „strategii wojennej” w negocjacjach, chociaż pamiętajmy, że ma ona zastosowanie na różnych polach działalności, wymagających strategicznego myślenia, używania trików psychologicznych dla osiągnięcia celu, manipulowania działaniami i myśleniem przeciwnika, itp. Próby porównywania sposobu prowadzenia negocjacji przez Europejczyków i Azjatów obejmowały jednak więcej czynników.

Podstawę teoretyczną działań strategicznych i rozgrywek parawojennych w kulturze chińskiej, a nawet szerzej – w tradycjach Azji Wschodniej, stanowi sławny traktat *Reguły wojowania Sunzi* (*Sunzi bingfa*, tłumaczony często jako *Sztuka wojny Sunzi*), być może z V–VI w. p.n.e. Znany on jest i często stosowany także na Zachodzie⁴. Przekładów powyższego traktatu jest wiele, choć godnych uwagi zaledwie kilka, z których znaczna większość to przekłady angielskie. Co do przekładów w języku polskim, to odsyłam czytelnika do tłumaczenia Krzysztofa Gawlikowskiego (1998)⁵, zawierającego wiele przejrzystych komentarzy i objaśnień. Ostatnio ukazał się także tekst roboczy, poprzedzony tradycyjną chronologią dziejów Chin⁶. Pełne tłumaczenie powyższego traktatu ma się wkrótce ukazać.

Najbardziej popularne podstępny i fortele chińskie zostały zebrane w popularnym *Zbiorze 36 forteli*⁷, ujętych w krótkich idiomach (po cztery hieroglify). Zbiór ten jest podsumowaniem doświadczenia nabytego w obcowaniu z różnymi ludźmi i w różnych sytuacjach. Co do samego traktatu *Reguły wojowania*, jak i opisu kanonu chińskich koncepcji strategicznych na przełomie wieków, odesłać można czytelnika do specjalistycznych prac na ten temat⁸.

Traktat *Reguły wojowania mistrza Suna* jest dziełem napisanym w zasadzie z myślą o sztuce prowadzenia wojny i o przygotowaniach, jakie się wiążą z jej podjęciem. Współcześnie wielu chińskich i zachodnich specjalistów stara się wykorzystywać myśl Sunzi w innych dziedzinach, daleko wybiegających poza tematykę wojenną.

⁴ Patrz np. Sun Tzu & Gary Gagliardi, *Sztuka wojny: sztuka zarządzania; sztuka marketingu; sztuka sprzedaży; sztuka planowania kariery*, przekł. T. Misiorek, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, 4 tomy.

⁵ *Reguły wojowania mistrza Sun*, przekł. K. Gawlikowski, w „Azja–Pacyfik”, t. 1 (1998), s. 213–224.

⁶ *Księga Mistrza Suna*, K. Gawlikowski, Studia traktatu i przekład tekstu z klasycznego języka chińskiego z objaśnieniami, tekst roboczy, ISP PAN, grudzień 2006.

⁷ *36 ji*, Kompendium spisane przez anonimowego autora chińskiego w ostatnich latach panowania dynastii Ming (1368–1644) lub w początkowych latach panowania dynastii Qing (1644–1911).

⁸ Patrz: Joseph Needham, Robin D. S. Yates, with the collaboration of K. Gawlikowski, E. McEwen, W. Ling, *Science and civilization in China*, Vol. 5: *Chemistry and chemical technology, Part VI Military technology: Missiles and sieges*, Cambridge University Press, Cambridge 1994, IX–X, s. 10–100 (omówienie chińskiej literatury strategicznej przez Gawlikowskiego); K. Gawlikowski, *Klasyczna chińska literatura strategiczna i wojskowa*, ISP PAN, Warszawa 2002; Ralph D. Sawyer, *The seven military classics of ancient China*, Westview Press, Boulder 1993.

Wiąże się to ściśle z prakseologiczną naturą samego traktatu⁹. W minionych dziesięcioleciach powstało wiele prac, poświęconych wykorzystaniu strategii i koncepcji Sunzi w różnych dziedzinach – zarządzania firmą, prowadzenia negocjacji biznesowych, czy nawet tworzenia nowej generacji leków onkologicznych. Szeroka znajomość tych koncepcji oraz etyki konfucjańskiej są nieraz uznawane za ważne czynniki rozwijającej się potęgi Chin i specyfiki chińskiej gospodarki.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie badania przeprowadzonego na dwóch grupach respondentów: polskiej i azjatyckiej (malajskiej). Ponieważ badanie było przeprowadzane na niewielkiej grupie, samo w sobie stanowi jedynie interesującą próbę pokazania istniejących wzajemnych zależności w takim wielokulturowym państwie, jakim jest Malezja, i może stanowić jedynie zachętę do dalszych badań tej problematyki. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone na grupie polskiej i miało na celu przeanalizowanie opinii polskich negocjatorów o Azjatach jako partnerach negocjacyjnych. Poszukując wyjaśnienia tej kwestii pytano, co respondenci sądzą o specyfice prowadzonych przez nich negocjacji oraz czy wschodnioazjatycki sposób negocjowania zawiera w sobie elementy odpowiadające strategii Sunzi. Kolejne badanie, przeprowadzone w Malezji, miało dostarczyć odpowiedzi, po pierwsze, czy Malajowie wyczuwają wpływy Sunzi w działaniach swoich chińskich partnerów; po drugie, czy sami przejmują te umiejętności od Chińczyków i w jakim zakresie; i wreszcie po trzecie, czy dziedzictwo Sunzi (stosowanie forteli i skomplikowane manipulacje) wpływało na kształtowanie stereotypu Chińczyka w Malezji.

Pierwsze badanie objęło pracowników jednego z polskich koncernów farmaceutycznych, utrzymującego stałe kontakty biznesowe i handlowe z krajami Azji Wschodniej, głównie z Chinami i Wietnamem. Planowano, co prawda, przeprowadzenie badania również z udziałem respondentów chińskich, lecz w związku z trudnościami znalezienia odpowiedniej próby trzeba było z tego zrezygnować. Podjęto w zamian inną próbę: zbadania tych problemów w Malezji. Wybór tego kraju wiązał się ze zdominowaniem jego biznesu przez mniejszość chińską, działającą głównie w środowisku Malajów. Ponadto wzięto pod uwagę kwestie szerokiej znajomości języka angielskiego i stosunkową prostotę języka malajskiego. Ważną rolę w tej decyzji odegrały także bliskie kontakty autora z Malajami. Można również dodać, że Malezja to kraj o specyfice wielokulturowej, gdzie napływowe grupy kulturowe, takie jak Chińczycy czy Indusi, zdążyły się dobrze zintegrować z rdzenną ludnością malajską i miały przez wieki dość duży wpływ na formowanie kultury dzisiejszej Malezji¹⁰.

⁹ Uwagę na prakseologiczną naturę traktatu zwrócił K. Gawlikowski w powyżej wymienionej pracy pod red. J. Needhama, a szerzej omówił to w studium: *Sun Wu as the founder of Chinese praxiology, theory of struggle and science*, „Hemispheres” (Warszawa), no 9. (1994), s. 9–22. Tekst ten ukazał się w języku chińskim w 1992 r. Kwestia ta została krótko przedstawiona także w szkicu: *Strategie na konflikt i negocjacje. O Sztuce wojny Mistrza Sun*, w „Azja–Pacyfik”, cyt. wyd., s. 211.

¹⁰ Malajowie (tzw. „ludność rdzenna” – *bumiputra*) stanowią tam ok. 55% ludności, Chińczycy – 37%, a Indusi – 11%. Osadnicy z tych dwu ostatnich grup napływali głównie w okresie kolonialnym. *Redakcja*.

Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły samego procesu negocjacyjnego: jak przebiega on w krajach respondentów, czym różni się od negocjacji prowadzonych z partnerami zachodnimi, jak negocjuje się z partnerami zachodnimi, jakich doznaje się wewnętrznych odczuć, tudzież jak można osiągnąć swój cel, negocjując z nimi. Zakładano, iż pewien odmienny od zachodniego sposób myślenia, oparty na psychologicznej manipulacji, zwodzeniu, przebiegłości oraz stosowaniu przeróżnych forteli, charakterystyczny dla filozofii i strategii Sunzi, jest wykorzystywany powszechnie przy stole negocjacyjnym (należy mieć przy tym na uwadze wspomnianą wcześniej prakseologiczną naturę tej filozofii).

W związku z trudnościami dotarcia do respondentów azjatyckich, materiał zdobyty w pierwszej fazie badań (ankieta w wersji polskiej) pochodził od 37 respondentów polskich. Byli to w większości pracownicy T.Z.F. Polfa S.A. w Warszawie, posiadający wyższe wykształcenie, głównie chemiczne. Z tychże respondentów wyodrębniona została dziewiętnastoosobowa grupa, nazwana dalej „grupą ekspertów”, którą stanowili ludzie bezpośrednio biorący udział w procesie negocjacyjnym z Azjatami, lub biorący udział w przygotowaniach z nimi związanymi. Wyniki ankiety zostaną przedstawione poniżej w tabeli i nie będą szczegółowo omawiane, gdyż za ciekawsze uznano wyniki ankiety wśród respondentów z grupy malezyjskiej. Wyniki z polskiej wersji badania zestawione będą jedynie jako pewna ciekawostka.

Jak wiadomo, część krajów regionu wschodnioazjatyckiego była pod silnym wpływem myśli i filozofii chińskiej. Społeczeństwo krajów tego regionu świadomie bądź nieświadomie przejmowało pewne wzorce zachowań i sposób myślenia. Podobnie jak w założeniu hipotetycznym, sprawa przedstawiała się z filozofią Sunzi – to znaczy, że część tej filozofii świadomie bądź nieświadomie była przejmowana przez społeczeństwo regionu.

Społeczeństwo Malezji jest wielokulturowe i wieloetniczne. Wyróżnia się oficjalnie trzy podstawowe „grupy narodowe”: Malajowie, Chińczycy, Indusi. Należało zatem rozpatrzyć również opinie o innych grupach. Mając na uwadze owe różnorodne grupy, w ankiecie nie można było po prostu pytać, co respondenci sądzą o Azjatach, gdyż tak naprawdę respondenci nie wiedzieliby, jaką grupę kulturową badacz ma na myśli (czy chodzi o Chińczyków, o Indusów czy Malajów)¹¹. Ankieta musiała zatem zostać poszerzona o opinie tych grup, wobec czego nastąpiła zmiana układu i poprzednią antynomię: Azjaci – ludzie Zachodu, zmodyfikowano, wprowadzając podział na cztery grupy: Malajowie – Chińczycy – Indusi – ludzie Zachodu.

Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły samego procesu negocjacyjnego, jak przebiega on w krajach respondentów, czym różni się od negocjacji prowadzonych z part-

¹¹ Uczestnicząc w wielu dyskusjach towarzyskich w Malezji i Singapurze, opowiadając rozmówcy o jakiejś osobie trzeciej, zawsze na początku rozmowy byłem pytany o narodowość tej osoby. Moi rozmówcy tłumaczyli to tym, że muszą sobie wyobrazić osobę, o której mówię, a nie wiedzą, jak ona wygląda.

nerami zachodnimi, jak się negocjuje z partnerami zachodnimi, jakie są odczucia, jak można osiągnąć swój cel negocjując z nimi itp.

Grupa 25 malajskich respondentów należała do grona osób, które bezpośrednio uczestniczyły w procesach negocjacyjnych lub w jakiś sposób pośrednio uczestniczyły w przygotowaniach do nich. Negocjacje prowadzone z partnerami zachodnimi nie były tak stricte biznesowe, jak te prowadzone przez grupę ekspertów z badania polskiego. Respondentami było 16 osób pochodzenia malajskiego, 3 osoby pochodzenia hinduskiego i 6 pochodzenia chińskiego (byli to ludzie należący do tzw. grupy Chińczyków Peranakan – Chińczyków mówiących tylko w języku malajskim, którzy zależnie od regionu zamieszkiwania dzielili się na tzw. Chińczyków Baba i Chińczyków zintegrowanych z kulturą malajską lub tajską z północnych regionów Malezji¹²). Ponieważ respondenci pochodzenia nie-malajskiego podlegli zaawansowanemu procesowi akulturacji, można stwierdzić, iż zróżnicowanie wewnątrz grupy było stosunkowo niewielkie.

Z ankiet zebranych od polskich (w pierwszej fazie) i malajskich (w drugiej fazie) respondentów, w których udzielano odpowiedzi dotyczących cech negocjacyjnych partnera, powstała najbardziej znacząca i najciekawsza część wyników, która będzie omówiona poniżej.

Cechy partnera negocjacyjnego były skonstruowane i ułożone na zasadzie przeciwieństw, takich jak: pasywny – aktywny; zмирzający ku dominacji – dążący do harmonii. Na podstawie znajomości różnic kulturowych można było zakładać, że niektóre cechy charakterystyczne dla ludzi Zachodu będą przeciwstawne cechom Azjatów, i odwrotnie. Np. można się było spodziewać, że ludzie Zachodu będą często opisywani jako „egoistyczni”, Azjaci zaś jako „biorący pod uwagę potrzeby partnera”. Inaczej mówiąc, Azjaci powinni uzyskiwać najniższe wyniki przy cechach szczególnie charakterystycznych dla ludzi Zachodu. Chcieliśmy sprawdzić, czy rzeczywiście cechy wymieniane w literaturze jako charakterystyczne dla poszczególnych grup kulturowych, znajdują potwierdzenie w opiniach dotyczących partnera negocjacyjnego. Skomplikowaną kwestię, na ile opinie te oparte są na rzeczywistych doświadczeniach, a na ile kształtowane przez pewne stereotypy, pominęliśmy jako nazbyt skomplikowaną w tak pilotażowym badaniu.

Na podstawie wyników ankiet polskich respondentów można stwierdzić, iż zachodnich partnerów negocjacyjnych (to jest głównie europejskich) charakteryzują – w ich opinii – dobre przygotowanie do negocjacji i odpowiednie zachowanie, wysoka aktywność, przywiązywanie uwagi do szczegółów zawartych na piśmie oraz elastyczność. Cechami, którymi wyróżniają się Azjaci, były natomiast: odpowiednie zachowanie i kalkulowanie, dobre przygotowanie i aktywność, racjonalność i logiczność oraz sztywność w zachowaniu. Wbrew założeniom, według polskiej grupy respondentów nie widać istotnych różnic między Azjatami a ludźmi Zachodu pod względem takich

¹² Sh. Haque, *Acculturation, identity and autobiographical memory*, w: Z. A. Ansari, N. M. Noor, A. Haque, *Contemporary issues in Malaysian psychology*, Thomson, Singapore 2005, s. 86.

cech, jak sztywność, przebiegłość („cwaniactwo”), przywiązywanie wagi do wspólnego zrozumienia i intencji, czy też w docenianiu relacji międzyludzkich.

Zaskakujące jest, iż wbrew obiegowym opiniom, według grupy ekspertów Azjaci w procesie negocjacyjnym nie przejawiają przywiązania do swojej tradycji i obyczajów tak bardzo, jak widzi to pozostała część polskich respondentów. Podobnie jest z dążeniem do utrzymywania harmonii. Jeśli zaś chodzi o opinie dotyczące ludzi Zachodu, to największe różnice w stosunku do Azjatów dotyczą innowacyjności oraz dążenia do szybkiego zysku.

Bardziej zaskakujące różnice wystąpiły między wyobrażeniami, jakie ludzie Zachodu mają nawzajem o sobie, a tym, co sądzą o nich azjatyccy respondenci. Wynikają one wyraźnie z odpowiedzi udzielonych przez respondentów malajskich. Według malajskiej grupy ekspertów ludzi Zachodu cechuje duża innowacyjność, dążenie do strategicznych rozwiązań, niezbyt odpowiednie zachowanie i większe zorientowanie na zysk. Jak sądzą Azjaci, ludzie Zachodu o wiele bardziej cenią sobie relacje międzyludzkie niż sami o sobie sądzą, bardziej stanowczo bronią swego stanowiska, ale także dostosowują się do przeciwnika/partnera i łatwo adaptują się do zmiennych okoliczności. W pozostałych aspektach ludzie Zachodu zostali ocenieni podobnie, jak spostrzegają siebie sami Azjaci. Natomiast Polacy trochę inaczej oceniali Azjatów (głównie Chińczyków), niż Malajowie bardzo dobrze im znanych Chińczyków. Polska grupa ekspertów uważa Chińczyków za mniej upartych i lepiej wychowanych. Natomiast zdaniem Malajów, Chińczycy bardziej przywiązują uwagę do szczegółów zawartych na piśmie i są znacznie lepiej przygotowani do negocjacji. Są oni zarazem uznawani za nader egoistycznych, nieszczerych i kłamliwych, dążących do dominacji i do szybkiego zysku. Każda grupa oceniając „innych”, porównywała ich zapewne do siebie, chociaż duże znaczenie miały także inne doświadczenia.

Grupa chińska, według malajskich respondentów, została oceniona najwyżej pod względem takich cech, jak dobre przygotowanie, przywiązywanie uwagi do szczegółów zawartych na piśmie (na równi z ludźmi Zachodu); uznano też, że są egoistyczni, aktywni, zorientowani na zysk, nieszczerzy i kłamliwi. Nisko zostali ocenieni również pod względem takich cech, jak sztywność, przywiązywanie wagi do wspólnego zrozumienia i wspólnych intencji, ceniecie sobie relacji międzyludzkich, szczerłość i uczciwość, czy bycie godnym zaufania (na równi z najgorzej wypadającymi w większości charakterystyk Indusami).

Indusów Malajowie ocenili najbardziej surowo ze wszystkich grup. Według malajskiej grupy ekspertów są oni uparci, nieszczerzy i kłamliwi, nadpobudliwi i cwani. Cecha „cwany”, przy niemalże trzykrotnie rzadszym jej wymienianiu u ludzi Zachodu i Chińczyków, nasuwa przypuszczenie, iż w kulturze malajsko-muzułmańskiej jest ona potępiana. Obce są im też rzekomo takie cechy, jak branie pod uwagę potrzeb partnera, docenianie relacji międzyludzkich, szczerłość i uczciwość, racjonalność i logiczność, zachowywanie spokoju i umiarkowania, przystosowanie się do okoliczności, dążenie do harmonii oraz innowacyjność. Pociuszające dla Indusów może być

to, iż nie zostali oni jednak ocenieni pod względem egoizmu tak wysoko, jak Chińczycy. Uważani są także za ludzi mniej zorientowanych na zysk niż inne grupy i nie broniących zdecydowanie swego stanowiska (24% respondentów tak stwierdziło). Jak wynikało z ankiet, Malajowie są bardziej stanowczy w wypowiedzaniu i bronienu swojej opinii, zatem nie dostrzeganie tych zalet u Indusów zdaje się być cechą negatywną. Uważani są za przywiązanych do swojej tradycji, a także za dobrze kalkulujących.

Malajowie zwracali wyraźnie uwagę na „emocjonalność” Indusów (najwięcej uzyskiwali punktów pod tym względem). Dodać jednak trzeba, że „emocjonalność”, w języku malajskim *kepala angin*, oznacza bardziej „bycie frywolnym” (w sensie „lekkomyślnym” i „łatwo angażującym się w działania seksualne”), aniżeli uczuciowym. Jest zatem cechą negatywną. Zapewne ma to związek z różnicami kulturowymi między tradycją indyjską i malajską. Malajscy respondenci oceniając siebie, uznali się za uczciwych i szczerych.

Mając na uwadze cechy charakterystyczne malajskich negocjatorów, w opinii azjatyckiej grupy ekspertów wymienia się częste popełnianie błędów, cenienie sobie relacji międzyludzkich, szczerość i uczciwość (najwyżej), sztywność, naiwność, zachowywanie spokoju i umiarkowania, dostosowywanie się do partnera (na równi z ludźmi Zachodu), przywiązanie do swojej tradycji i codzienności (najwyżej ze wszystkich grup). Brak im natomiast cech najbardziej potrzebnych do osiągnięcia celów negocjacyjnych w rozumieniu zachodniego negocjatora.

Opinie respondentów malajskich na temat samych siebie i pozostałych grup

Dla malajskich respondentów ludzie Zachodu przedstawiają się raczej w pozytywnym świetle jako partnerzy negocjacyjni. Są widziani jako ludzie dobrze prosperujący i – podobnie jak Chińczycy – jako dobrzy negocjatorzy i biznesmeni, co Malajowie uważają za cechę pozytywną, której brakuje im samym. Jak pokazują wyniki, istnieje kilka zbieżności pomiędzy cechami charakterystycznymi dla ludzi Zachodu i Chińczyków, a także dla ludzi Zachodu i Malajów. Wszystkie te cechy – jak na przykład dobre kalkulowanie, dobre przygotowanie i dążenie do strategicznych rozwiązań – będące wyznacznikami dobrego biznesmena/negocjatora w świetle wymogów zachodnich, w mniejszym lub większym stopniu charakteryzują również – zdaniem Malajów – biznesmenów/negocjatorów chińskich. Zachowywanie spokoju i umiaru, elastyczność Chińczyków, ale przede wszystkim dążenie do harmonii – charakterystyczna cecha mające swe źródło głęboko w konfucjanizmie – są również zdaniem Malajów cechami partnerów zachodnich. W kilku przypadkach cechy zachodnich partnerów negocjacyjnych malajska grupa ekspertów oceniła na równi z własnymi, co wskazywać może na bardzo dobry stosunek do nich, lecz również na szacunek im okazywany (bądź tylko wobec przeprowadzającego ankietę?). Można jednak sądzić,

iż najlepiej w oczach Malajów z obecnych grup prezentują się Chińczycy. Pomimo często nieprzychylnych opinii na temat ich wysokiego egoizmu, sinocentryzmu i niskiej tolerancyjności – opiniami, z jakimi autor spotkał się podczas wielu dyskusji na ich temat – Malajowie bardzo wysoko cenią u nich to, co jest charakterystyczne dla kultury konfucjańskiej: przywiązanie do rodziny, oddanie i podporządkowanie się jej, a także zaangażowanie w jej związki i interesy.

Indusi rzeczywiście są nisko oceniani, zarówno jako biznesmeni, jak i partnerzy negocjacyjni. Ze wszystkich negatywnych cech, w których są oceniani najwyżej, wynika jasno, iż są mało przystosowani (bądź raczej nie asymilują się) do życia wśród innych społeczności. Wiarygodnym wyjaśnieniem tej sytuacji jest zapewne życie diaspory indyjskiej w swoich własnych, często hermetycznych kręgach. Podobnie jak Chińczycy (czy nawet bardziej aniżeli Chińczycy, jak wynika z ankiet) nie wykazują oni skłonności do zakładania mieszanych rodzin. Jest też i druga strona tej zależności. Malajowie, pomimo swej wysokiej jak na kraj muzułmański tolerancji i, jak często podkreślają, przystosowania się do życia w wielokulturowym państwie, również nie przejawiają przychylności wobec grup indyjskich osadników. Z codziennych doświadczeń w Malezji można wnosić, iż duże trudności stwarza hinduizm, jako politeistyczna religia z wieloma zakazami, która, według opinii rozpowszechnionych wśród Malajów, stosuje magię, klątwy oraz inne praktyki budzące niepewność i lęk¹³. Sprawa przedstawia się podobnie z kaszmirskimi, czy ogólnie z muzułmańskimi Indusami, którzy pomimo tej samej religii nie uczestniczą we wspólnym życiu publicznym, z wyjątkiem modlitw w meczetach.

Malajowie, jak wspomniano powyżej, ocenili siebie jako szczerych i uczciwych, przynajmniej można odnieść takie wrażenie. Takie cechy jak: odpowiednio zachowujący się, ceniący sobie relacje międzyludzkie, szczerzy i uczciwy, czy godny zaufania, przy których Malajowie najwyżej siebie oceniali, są – według nich – cechami, którymi powinien charakteryzować się dobry muzułmanin. A co w takim razie powinno cechować dobrego biznesmena/negocjatora? Odpowiedź na to pytanie może być następująca: społeczność muzułmańska Malajów, podobnie jak większość muzułmanów, we wszystkich sprawach życia i we wszystkich wykonywanych obowiązkach powinna przede wszystkim mieć na uwadze swoją wiarę, stąd też dobry negocjator, tak jak dobry sprzedawca czy rybak, powinien być uczciwy i szczerzy, a nie podstępny. Natomiast z zachodniego punktu widzenia negocjator, mimo głębokiej wiary, może sobie pozwolić na stosowanie podczas procesu negocjacyjnego różnych trików i forteli, i takie podejście nie powoduje w nim dysonansu moralnego, lecz przeciwnie,

¹³ Dobrym tego przykładem jest święto Thaipusam w Jaskiniach Batu, niedaleko Kuala Lumpur. Jest to główne miejsce tego obrzędu w Malezji i poza Indiami na świecie. Chociaż jest barwne i tłumne, większość Malajów stara się tego miejsca unikać, podając różne niewyjaśnione przypadłości, jakie spotkały nie-hindusów przyglądających się paradzie, bądź zwiedzających te jaskinie. Wierzy się, iż jaskinie Batu zamieszkują duchy stróżujące i pilnujące spokoju. Ostrzegano mnie, iż aby wejść do jaskiń, należy poprosić o pozwolenie najstarszego z obecnych przed wejściem hindusa, itp.

daje świadomość, iż lepiej wypełnia on swoje obowiązki wobec pracodawcy. Podobnie, jak się wydaje, sprawa wygląda u chińskich partnerów. Dla nich liczy się przede wszystkim sumienność i lojalność wobec własnej firmy (często rodzinnej), stąd nagminne stosowanie przeróżnych chytrych strategii, a nawet kłamstw w osiąganiu celów jest czymś pożądanym. Dlatego w przeciwieństwie do zachodnich negocjatorów, zostali oni ocenieni przez Malajów jako wysoce egoistyczni, nieszczerzy, nieuczciwi oraz niegodni zaufania.

Dlatego też malajski negocjator czuje się wobec zachodniego, a przede wszystkim chińskiego partnera, łatwym przeciwnikiem, trochę bezradnym wobec chytrych „obcych”. Dodajmy, że najlepiej prosperującymi biznesmenami w Malezji byli tradycyjnie Chińczycy. To oni, pomimo nierównego traktowania w polityce państwa, np. opodatkowaniu i świadczeniach socjalnych¹⁴, wciąż dominują w gospodarce i dysponują naprawdę olbrzymimi majątkami¹⁵.

Jak negocjuje się z Malajami? Odpowiedź będzie brzmiała: łatwo pod względem praktycznym. Dla negocjatora zachodniego, który podobnie jak chiński posługuje się fortelami i wykorzystuje strategiczne myślenie oraz działanie do osiągania celów, zwłaszcza zaś dla takiego fachowca, który uczył się wykorzystywania dorobku strategicznego Chińczyków, nie będzie trudne osiągnięcie przewagi nad malajskim partnerem negocjacyjnym. Dlaczego? Malajowie, jak można sądzić z naszych ankiet, nie posługują się fortelami i strategią w osiąganiu swoich celów, uznając to za niemoralne. Uznają oni, iż takie działania są niedopuszczalne dla przykładowego muzułmanina. W zasadzie nie znają oni strategii Sunzi i nie posługują się nią – o ile nie wynika to z indywidualnych zainteresowań. Wedle przyjmowanych norm nikomu z dobrych muzułmanów nie powinno przyjść na myśl, aby zwodzić podstępem swojego partnera negocjacyjnego. Na pewno nie wypada się do tego przyznawać, choć nie można wykluczyć, że czasem czyni się w praktyce jakieś odstępstwa od tych surowych norm moralnych. Chińczycy zaś takie wybiegi i fortele cenią wysoko, i w tej dziedzinie różnice są ogromne. Wydaje się także, iż malajskim negocjatorom obca jest tradycja strategicznych rozgrywek i rachub, wywodząca się z myśli Sunzi.

¹⁴ Trzeba zaznaczyć, iż w Malezji bezpłatna edukacja dotyczy tylko dzieci z rodzin malajskich, podobnie jak wszelkiego rodzaju dofinansowania i nagrody pracownicze. Niższe podatki, tańsze i służbowe mieszkania czy samochody to wciąż przywilej Bumiputras. Trochę inaczej sprawa przedstawia się w Sarawaku, wschodniej prowincji-sułtanacie na Borneo, gdzie Chińczycy są równouprawnieni.

¹⁵ W ramach polityki popierania biznesu rodzimego wymagano np., by we wszelkich spółkach byli także udziałowcy malajscy, i to firmom malajskim udzielano korzystnych kredytów, itp. W rezultacie od 1971 r. do 1990 r. udział kapitału malajskiego wzrósł z 2,4% do 19,4%, a chińskiego (Chińczyków malezyjskich) zmalał z 70% do około 50%. Patrz: *Azja Wschodnia na przełomie XX i XXI w.: przemiany polityczne i społeczne*, pod red. K. Gawlikowskiego i M. Ławacz, ISP PAN – Trio, Warszawa 2004, s. 339. O podobnym wzroście mówił w wywiadzie dla „Azji-Pacyfiku” premier Malezji Mahathir bin Mohamad w 2002 r. Patrz: „Azja-Pacyfik” t. 5/2002, s. 120. *Redakcja*.

Znamienne jest, iż w ankietach sami Malajowie oceniając siebie, często wskazywali na następujące cechy: sztywny, często popełniający błędy, naiwny, pasywny, pracujący bez żadnego planu i strategii, najrzadziej zaś przypisywali sobie takie cechy, jak dobrze kalkulujący, czy dążący do strategicznych rozwiązań (choć w tym ostatnim aspekcie jeszcze niżej stawiali Indusów). Wiąże się to jeszcze z innymi osobliwościami kulturowymi.

Kilka uwag o specyfice kulturowej Malajów

Oczywiście szersze przedstawienie specyficznych cech tradycji malajskich widocznych w życiu współczesnym, to temat-rzeka. Na kilka jednak spraw podnoszonych w piśmiennictwie miejscowym, w rozmowach między Malajami, czy przy objaśnianiu spraw kraju cudzoziemcom, należy zwrócić uwagę. Nieraz podkreślano unikanie przez Malajów zaangażowania przy pracy i ograniczania działania do niezbędnego minimum. Jako wyjaśnienie tej postawy podaje się w literaturze miejscowej tzw. syndrom sułtański¹⁶, według niektórych autorów charakterystyczny dla Malajów. Bierze on swój początek w ubóstwianiu wręcz przez nich swoich sułtanów i fascynacji wszystkimi „sprawami królewskimi”, które są śledzone z największym zaciekawieniem. Chętnie też i hucznie świętuje się rozmaite wydarzenia dworskie, jak urodziny króla, pokazywane szeroko w tamtejszych mediach i celebrowane przez ludność. Charakterystyczne dla sułtanów jest to, iż przekazują oni wszystkie swoje obowiązki i ważne decyzje podwładnym, wierząc, że cokolwiek polecą, zostanie wykonane automatycznie¹⁷. Funkcjonariusze państwowi naśladują zachowania sułtanów, co – jak uważają – dodaje im ważności. Syndrom ten ujawnia się i na niższych szczeblach. W rezultacie wykonywanie obowiązków często jest spychane przez wyższych w hierarchii społecznej na niższych, a ci, na których ostatecznie to spada, też starają się od tego wykręcić, albo napracować się najmniej, jak to możliwe.

Kolonizatorzy brytyjscy określali to jako „lenistwo Malajów” i dlatego na tak szeroką skalę sprowadzali Chińczyków, uznawanych za pracowitych. Nawet współcześnie młodzi pracownicy różnych firm rodzimych łatwo przejmują od starszych tego typu wzorce zachowania. W rezultacie, gdy w firmie występuje jakiś problem, nie tylko nie są zdolni go rozwiązać, ale często w ogóle dostrzec. Podobnie bywa na uczelniach. Przejmowanie tych zachowań niesie ze sobą brak poczucia odpowiedzialności i dbałości o kompetencje. Do innych niż praca aspektów życia przywiązuje się bowiem dużo większe znaczenie i w nich poszukuje satysfakcji: do podtrzymywania bogatych relacji społecznych, pomagania bliskim, radosnego świętowania, ucztowa-

¹⁶ Musa M. Bakri, *Seeing Malaysia my way*, Strategic Information Research Development, Petaling Jaya, 2004, s. 166.

¹⁷ *Titah* w jęz. malajskim oznacza polecenie sultana nie podlegające dyskusji.

nia i cieszenia się przyjemnościami życia. Pod tym względem Malajowie wykazują pewne podobieństwa do Włochów w Europie.

W dzisiejszej Malezji, jak pokazują badania, młodzi ludzie mają bardzo niską samoocenę¹⁸. Wierzą, iż tytuły, jakie zdobędą, będą dowodem ich wiedzy, kompetencji i zdolności, nie przywiązują zaś zbyt dużej wagi do rzeczywistych umiejętności. Ma to różnego rodzaju implikacje, które można za Bakri Musa ująć w metaforze „gasnącej świeczki wśród gromnic” – żeby dodać sobie blasku, należy zgasić inne płomień. W ten sposób wielu młodych ludzi traci swoje talenty – dotyczy to przedsiębiorstw i organizacji, ale przede wszystkim uczelni¹⁹.

Zarazem jednak, przy wspomnianych powyżej słabościach, trzeba pamiętać, że Malezja to jeden z najdynamiczniej rozwijających się krajów Azji Południowo-Wschodniej, praworządny i niewątpliwie jeden z najbardziej demokratycznych krajów muzułmańskich. Nie tylko wzrosła tam szybko stopa życiowa, ale i ludzie są generalnie zadowoleni z sytuacji w kraju, ceniąc swój styl życia.

WYNIKI BADAŃ

Ludzie Zachodu		CECHY PARTNERA NEGOCJACYJNEGO	Azjaci			
Azjaci	L. Zach.		L. Zach.	Chińczycy	Indusi	Malajowie
87%	75%	Zwykłe przygotowany	68%	76%	0%	24%
12%	62%	Innowacyjny	92%	24%	4%	16%
50%	50%	Sztywny	16%	16%	52%	60%
37%	63%	Elastyczny	32%	28%	24%	40%
37%	12%	Uparty	28%	28%	72%	28%
87%	100%	Zachowujący się odpowiednio	56%	44%	16%	56%
0%	0%	Często popełniający błędy	12%	12%	48%	80%
0%	12%	Naiwny	32%	16%	8%	64%
38%	50%	Cwany	20%	28%	64%	12%
50%	63%	Głównie przywiązujący uwagę do szczegółów zawartych na piśmie	56%	56%	20%	32%
50%	62%	Przywiązujący uwagę do wspólnego zrozumienia i wspólnych intencji	52%	32%	8%	60%
12%	0%	Egoistyczny	12%	80%	60%	12%
0%	0%	Biorący pod uwagę potrzeby partnera	28%	56%	16%	52%
0%	25%	Pasywny	4%	32%	40%	52%
88%	75%	Aktywny	76%	60%	24%	36%

¹⁸ Musa M. Bakri, *Seeing Malaysia ...*, cyt. wyd., s. 167.

¹⁹ Tamże, s. 167–171.

Ludzie Zachodu		CECHY PARTNERA NEGOCJACYJNEGO	Azjaci			
Azjaci	L. Zach.		L. Zach.	Chinczy	Indusi	Malajowie
0%	37%	Wyłącznie zorientowany na zysk	56%	52%	12%	32%
62%	37%	Ceniący sobie relacje międzyludzkie	76%	32%	12%	76%
37%	37%	Broniący swego stanowiska	68%	52%	24%	48%
26%	13%	Dostosowujący się do kontrpartnera	68%	52%	16%	68%
50%	50%	Szczery i uczciwy	28%	12%	8%	76%
		Godny zaufania	32%	24%	24%	60%
12%	12%	Nieszczery i kłamliwy	36%	60%	72%	36%
37%	50%	Emocjonalny	40%	44%	56%	20%
76%	38%	Racjonalny logiczny	76%	36%	16%	44%
13%	25%	Nadpobudliwy	20%	32%	76%	20%
63%	25%	Zachowujący spokój i umiarkowanie	48%	48%	12%	68%
12%	25%	Przystosowujący się do okoliczności	68%	48%	12%	52%
63%	12%	Związany ze swoją tradycją i przyzwyczajeniami	16%	56%	52%	80%
0%	38%	Zmierzający ku dominacji	72%	60%	16%	40%
26%	0%	Dążący do harmonii	48%	48%	4%	68%
87%	63%	Dobrze kalkulujący	40%	72%	20%	12%
0%	0%	Pracujący bez żadnego planu i strategii	12%	8%	48%	60%
12%	38%	Dążący do szybkiego zysku	32%	64%	32%	32%
63%	37%	Dążący do strategicznych rozwiązań	84%	52%	12%	24%

Ponieważ całe badanie miało charakter raczej pilotażowy pominięto charakterystykę, co sądzą o sobie poszczególne grupy kulturowe, i skupiono się w opisie przede wszystkim na charakterystyce Malajów w oczach swoich i innych partnerów negocjacyjnych (tym bardziej, iż azjatycka grupa ekspertów w rozbiciu na poszczególne grupy liczy zaledwie po kilku przedstawicieli). Wyjątek stanowią jedynie opinie ludzi Zachodu o sobie, gdyż taki był układ ankiety w wersji polskiej.

Powyższa tabela pokazuje procentowe zestawienie zebranych wyników z dwóch badań: polskiego i malajskiego. Po lewej stronie znajdują się wyniki z badania na pracownikach Polfy w Tarchominie. Pierwsza kolumna oznacza, co ludzie Zachodu sądzą o partnerach negocjacyjnych azjatyckich (jak już wspominałem głównie chińskich), kolejna kolumna, jak postrzegają siebie samych. Cechy partnera negocjacyjnego są ułożone na zasadzie przeciwieństw, np. zwykle przygotowany – nie przygotowany. Jak wspominałem, dla wersji azjatyckiej ankiety cechy te, obok tłumaczenia malajskiego, pozostawiono także w wersji angielskojęzycznej.

Prawa część tabeli stanowi zestawienie wyników z badania malajskiego. Są to opinie azjatyckiej grupy ekspertów (jak już pisałem – bez rozróżnienia na poszczególne grupy) na temat partnerów negocjacyjnych. Pierwsza kolumna to opinie o partnerach negocjacyjnych zachodnich, a kolejne dotyczą partnerów chińskich, induskich i malajskich.

