

## SPOŁECZEŃSTWO



Marta Lipska

### JAPOŃSKI STYL NEGOCJACYJNY\*

Negocjacje można określić jako komunikację perswazyjną. Jedna strona chce przekonać drugą do podjęcia pewnych decyzji, które uważa za słuszne. Tego samego chce druga strona. Podczas konfrontacji sił dochodzi do ciągłego przekonywania się. Natomiast warunkiem obligatoryjnym dla procesu negocjacyjnego jest komunikowanie się. Komunikacja jest definiowana jako wymiana różnego rodzaju przekazów, zawierających informacje, oceny i sugestie działania, dzięki którym uzgadniane jest stanowisko obu stron<sup>1</sup>. Jeżeli komunikacja ma być udana, to należy mówić i słuchać tak, aby zostać zrozumianym. Tylko w ten sposób można rozwiązać każdy problem ugodowo. Oczywiście na proces komunikowania wpływają rozmaite czynniki poboczne, do których można zaliczyć m.in. kontekst i kompetencję komunikacyjną<sup>2</sup>. Wszystkie one mogą wywoływać szumy informacyjne<sup>3</sup>, które warunkują poprawność zrozumienia się stron.

Niezwykle ważnym elementem negocjacji, jak każdej rozmowy, jest słuchanie<sup>4</sup>. Konieczne jest natychmiastowe aktywne interpretowanie wylapywanych przez siebie sygnałów. Ponadto, nieocenione okazuje się obserwowanie zachowania rozmówcy, okazywanych przez niego zachowań niewerbalnych. Do niewerbalnych zachowań komunikacyjnych należą: gestykulacja; mimika i wyraz twarzy; dotyk i kontakt fizyczny (haptyka); spojrzenie wzajemne i spoglądanie jednostronne; dy-

\* Autorka szczególne podziękowania kieruje pod adresem Pana Ambasadora Henryka Lipszycyca oraz Pana Profesora Jana Rowińskiego za wszystkie niezwykle cenne wskazówki do tekstu.

<sup>1</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 52.

<sup>2</sup> W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 2001, s. 29.

<sup>3</sup> Szumy informacyjne można podzielić na: fizyczne, psychiczne oraz społeczne.

<sup>4</sup> W. Głodowski, *op.cit.*, s. 59.

stans fizyczny między rozmówcami; pozycja ciała (proksemika); wygląd fizyczny i ubiór; dźwięki paralingwistyczne; jakość wypowiedzi, czyli sposób wokalizacji; elementy środowiska fizycznego, czyli miejsce rozmów<sup>5</sup>. Niewerbalne zachowania komunikacyjne spełniają następujące funkcje: przekazywania znaczeń (emblematy); ilustracje wypowiedzi (ilustratory), wskaźniki emocji (ekspresje); regulatory zachowań konwersacyjnych (regulatory); dopasowanie do sytuacji (adaptatory).

Podczas negocjacji możliwe jest stosowanie rozmaitych argumentów perswazyjnych. G. Marwell i D. Schmidt w swojej pracy z 1967 r. zaproponowali następującą ich typologię. Wyróżnia się:

- strategię „marchewki” – polega na przedstawieniu korzyści wynikających z zastosowania się do sugestii nadawcy;
- strategię „kija” – polega na przedstawieniu strat wynikających z niedopasowania się do sugestii nadawcy;
- strategię „emocji dodatkowych” – polega na takim działaniu, by odbiorca uznał aprobatę sugestii za powód do dumy;
- strategię „emocji ujemnych” – polega na tym, aby odbiorca odczuwał emocje, takie jak wstyd i niższość, w wypadku odmowy aprobaty sugestii nadawcy<sup>6</sup>.

Negocjowane mogą być tylko oferty, propozycje. Uzasadnienia i argumenty są materiałem dodatkowym, znaczącym w budowaniu obrazu stron. Zawsze należy ustępować z wyczuciem, rezygnując z niewielkich „porcji”, ale ani zbyt szybko, ani zbyt wolno. Pierwsze koncesje powinny być podane jako „dowód dobrej woli”. Efektem finalnym powinno być dojście do punktu środkowego. Dążenie do niego jest naturalnym kierunkiem postępowania negocjacyjnego obu stron. Należy określić wewnętrznie swoje „minimum”, ale drugiej stronie przedstawić warunki „wyższe”. W ten sposób zostanie stworzona przestrzeń dla ustępstw. Zawsze trzeba przygotować kilka różnych ofert, być twórczo poszukującym. Należy formułować oferty w sposób pewny, bez wahania. Natomiast ustępstwa trzeba robić podkreślając trudności, wahania, wątpliwości. Trzeba pozwolić drugiej stronie uważać siebie za zwycięzcę, podkreślając znaczenie jej korzyści<sup>7</sup>. Negocjatorzy muszą pamiętać jednocześnie o: własnych słowach i działaniach, o tym, jakie znaczenie przypisuje im partner oraz o słowach i działaniach partnera.

W prowadzeniu negocjacji zwłaszcza międzynarodowych, niezbędna jest dobra znajomość kultury i kręgu kulturowego, z którego pochodzi rozmówca. Należy poznać sposoby myślenia i działania, zwyczaje oraz specyfikę kultur<sup>8</sup>. Większość w kontaktach z innymi ludźmi używa automatycznych zwrotów i gestów, związanych i wynikających z własnym kręgu kulturowego. Kultura może stać się

<sup>5</sup> Ibidem, s.152.

<sup>6</sup> Za: Z. Nęcki, op.cit., s. 69.

<sup>7</sup> Ibidem, s.169.

<sup>8</sup> E. Potocka, *Negocjowanie z Azjatami*, „Azja-Pacyfik” 2000, tom III, s. 289.

poważną barierą w procesie negocjacyjnym. Obejmuje ona przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonej zbiorowości i wyznaczających obowiązujące zachowania<sup>9</sup>.

Kultura ma różnorodny wpływ na negocjacje. Oddziałuje na porozumienie się, zachowanie negocjatorów, strukturę transakcji i przebieg jej realizacji. Oczywiście nie można zapominać, że na zachowanie negocjatora oprócz implikacji kulturowych mają wpływ także pozakulturowe czynniki, takie jak: osobowość negocjatora, reprezentowana przez niego organizacja oraz kontekst konkretnych negocjacji.

Podczas gdy, na przykład, Amerykanie ustanawiają uniwersalne prawa i reguły, po czym wymagają dostosowania szczególnych sytuacji i związków między ludźmi do ogólnych zasad – Japończycy postępują odwrotnie. Według nich, szczególna więź zwana *honne*, duchowa bliskość między ludźmi, jest spoiwem moralnym społeczeństwa. Jeżeli takie więzi cechuje lojalność, harmonia i estetyka, można z nich wyprowadzić zasady o szerszym zastosowaniu. Dla kultur, które uznają harmonię i wzajemne dopełnienie się wartości, związki osobiste i jednostkowe są miniaturą ogólnego porządku społecznego. Postępowanie w stosunku do bliźnich powinno być takie, żeby ów obustronny związek mógł stać się źródłem uniwersalnych praw. Taką postawę cechuje większa elastyczność. Japończycy nazywają ją *tsukaiwake*, czyli etyką sytuacyjną.

Japończycy nie zaczynają działania od „zasad uniwersalnych”, z których wynikają jednostkowe sposoby postępowania. Taka postawa bywa często krytykowana. Na przykład publicysta Wiliam J. Holstein tak to skomentował: „Japończycy z łatwością przechodzą od *tatamae* do *honne*. *Tatamae* to zachowanie dyplomatyczne i oficjalne wobec człowieka, którego nie darzy się zaufaniem. *Honne* to postępowanie zarezerwowane dla tych, których często spotykają i dobrze poznali. Nieco bardziej złożone jest pojęcie etyki sytuacyjnej. Japończycy uważają, że dostosowanie zachowania do okoliczności jest całkowicie naturalne. Bez trudu zmieniają poglądy. Gdzie jednak jest sedno moralne?”<sup>10</sup>. Odpowiedź jest taka, że dobro nie jest przedmiotem ani pojedynczą wartością. Dobre jest to, co dostosowuje się harmonijnie do innych cenionych elementów.

Ciekawe są wyniki badań, które wskazują, że 74% badanych menedżerów amerykańskich uważa, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest „wykonywanie zadań i pełnienie funkcji”, a 71% menedżerów japońskich – że przedsiębiorstwo jest „grupą wspólnie pracujących ludzi, połączonych więzami społecznymi”. Japończycy opowiadają się za obrazem sieci i harmonii jednostek.

<sup>9</sup> J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 61.

<sup>10</sup> C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2000, s. 103.

Jeden z japońsko-amerykańskich uczonych Magorah Maruyama stwierdził, że kultura japońska to „kultura punktów widzenia”. Japończycy uważają, że wszystkie zjawiska można ocenić z różnych punktów widzenia, a zmienna perspektywa sprawia, że rzeczywistość staje się pełniejsza i bardziej zrozumiała. Zaskoczyć może fakt, że przed nawiązaniem kontaktów z Europą nie znano w Japonii słowa „obiektywizm”. Obecnie używa się słowa *kyakkanteki*, to oznacza „punkt widzenia gościa”. Natomiast *shukanteki* to „punkt widzenia gospodarza”, czyli subiektywizm. Uważa się, że spojrzenie gościa jest częściowe, ograniczone i jednostronne. A japońska wizja rzeczywistości jest wieloaspektowa. Każdy członek grupy lub zespołu ma własny punkt widzenia na dany problem i widzi inny jego wymiar. Zawsze istnieje nowy punkt widzenia, który należy wziąć pod uwagę.

Myślenie Japończyków jest myśleniem indukcyjnym, czyli od szczegółu do uogólnień i syntez. Uważa się, że zarządzanie jest sztuką, która polega na mobilizacji i jednoczeniu zasobów intelektualnych wszystkich pracowników firmy. W Japonii bardzo ważny jest również instynkt. Uważają, że *prajana*, czyli „przeczuć całości”, jest źródłem „rozumu” zwanego *vijnana*. Zatem najpierw przeczuwa się istnienie całego wzoru, nad którym później zaczyna pracować rozum. Wielość punktów widzenia przejawia się także w japońskim stopniowym i okrężnym stylu nawiązywania kontaktów. Ostrożność w tworzeniu więzi staje się zrozumiała, jeżeli przyjmie się wielostronny pogląd na daną kwestię i dąży się do stworzenia silnych, trwałych związków. Japończycy uważają, że trzeba uważnie obserwować zachowanie potencjalnego partnera w sytuacji, kiedy nie liczy na osobistą korzyść. Gdy do Japonii przybywa arabska delegacja, chcąc niezwłocznie rozmawiać o interesach, to wywołuje zdumienie. Dla Japończyków jest to oznaka niebezpieczeństwa i zawodności, bo czy można zaufać temu, kto skąpi czasu na pielęgnowanie przyjaźni? Proces negocjacji może być bardzo wydłużony. Negocjowanie z Japończykami zalicza się do najtrudniejszego, gdyż myślą oni długoterminowo, zbierają dokładne dane, informacje, wielokrotnie analizują szczegóły. Zorganizowanie czegokolwiek *ad hoc* jest prawie niemożliwe. Jednak oczywiście nie wynika to ze złej woli japońskich partnerów<sup>11</sup>.

Wielość punktów widzenia wyjaśnia także pozorną obojętność, jaką Japończycy okazują umowom pisemnym i ścisłym warunkom prawnym tych umów. Między japońskim i zachodnim negocjatorem może dojść do nieporozumienia, związanego ze znaczeniem określonych warunków umowy w przypadku zasadniczej zmiany okoliczności. W Japonii uważa się, że to prawda, że umowa to umowa, ale jeżeli partner znajdzie się w trudnym położeniu, to dla dobra długoterminowych stosunków warto udzielić mu pomocy. Japończycy bowiem uważają, że więzi rozwijają się i dojrzewają zależnie od jednostkowych i zmiennych potrzeb partnerów.

<sup>11</sup> E. Potocka, op.cit., s. 291.

Usposobienie Japończyków sprawia, że niechętnie mówią oni „nie”. Dlatego zachodni negocjatorzy mogą się zdenerwować, gdy nabrali przekonania, że dojdzie do podpisania umowy, a tymczasem nic się nie dzieje. Dla japońskich negocjatorów najważniejszy jest związek z drugą stroną, a nie konkretna negocjowana sprawa. Słowa: „Tak, ale to trudne”, którym towarzyszą znaczne pauzy oznaczają: „Tak, jako mój partner masz prawo o to prosić, ale niestety nie mogę tego zrobić”<sup>12</sup>. Dlatego zawsze trzeba ustalić, czy Japończycy zgadzają się, czy też nie. W Japonii uważa się, że wiele szczegółowych wymagań obu stron można zaspokoić w odwołaniu do wspólnej więzi, która powinna być elastyczna, swobodna i przyjazna. Rzeczywiste warunki znaczą mniej niż tworzenie związku. Im większe wzajemne zaufanie, tym łatwiej będzie zaspokoić szczegółowe potrzeby obu stron.

Dla Japończyków niezwykle ważna jest więź *sempai-kohai*, czyli dosłownie „związek starszego i młodszego brata”. Szacunek dla wieku wynika z roli seniorów jako „świadków pomyłek”<sup>13</sup>. Człowiek nie zawsze ma rację, a już z pewnością nie może tego stwierdzić od razu, ale po fakcie uczy się, nabiera mądrości i nie powtarza tego samego błędu. W Japonii kultywuje się także *amae*, rodzaj „wrozumiałej miłości”, w której starszy daje młodszemu więcej, niż ten zasłużył, skłaniając go tym samym do próby odwzajemnienia i odpłacenia dobra. Dzięki temu więzi wykraczają znacznie poza układy i umowy i często polegają na obustronnym robieniu sobie uprzejmości.

Należy uznać, że w różnych kulturach funkcjonuje odmienna ocena czasu, jaki trzeba poświęcić do osiągnięcia założonego celu. Różnice międzykulturowe w sposobie traktowania czasu wynikają z istnienia trzech poziomów postrzegania czasu. Jest to postrzeganie: psychologiczne, biologiczne oraz kulturowe<sup>14</sup>. Japończycy z reguły negocjują wolno. Zostawiają sobie więcej czasu na udzielenie odpowiedzi. Robią kilkusekundowe przerwy między wypowiedziami, wprowadzają okresy milczenia<sup>15</sup>. Dla nich krótkie pauzy w negocjacjach są traktowane jako normalny czas potrzebny im na refleksję. Inni to milczenie mogą zinterpretować jako nieuprzejmość, niezrozumienie lub przebiegłą taktykę mającą zmusić przeciwnika do odkrycia swych zamiarów. Natomiast zakłócenie tej ciszy może wprawić Japończyków w zakłopotanie, gdyż zostają zarzuceni pytaniami i propozycjami bez szansy na udzielenie odpowiedzi. Nigdy nie przerywają, mówią w hierarchicznie ustalonej kolejności. Należą do kultury monochronemicznej, w której jednostka w danym czasie powinna koncentrować się na wykonaniu tylko jednej czynności<sup>16</sup>.

Japończycy uważają, że celem negocjacji jest nie tyle doprowadzenie do podpisania kontraktu, ile ustanowienie pewnych partnerskich powiązań między obie-

<sup>12</sup> C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op.cit., s.116.

<sup>13</sup> Ma to swoje korzenie w tradycji konfucjańskiej.

<sup>14</sup> W. Głodowski, op.cit., s. 194.

<sup>15</sup> E. Potocka, op.cit., s. 294.

<sup>16</sup> W. Głodowski, op.cit., s. 197.

ma stronami. Dla Japończyków negocjacje to nie tylko przekonywanie się, choć może być to też cel ostateczny. Negocjacje dla nich to samo prowadzenie rozmowy, uczestniczenie w aktywności konwersacyjnej. Można powiedzieć, że wysyłają apel o wspólne działanie albo o wspólną rozmowę. Jakkolwiek podpisany kontrakt jest wyrazem takiego związku stron, to jednak istotą tego, co chcą osiągnąć przez zawarcie kontraktu, jest partnerstwo samo w sobie. Japończycy traktują moment podpisania kontraktu, jako rozpoczęcie wzajemnych stosunków.

W niektórych kulturach próbuje się w większym stopniu unikać ryzyka niż w innych. Japończycy, z ich ogromnym zapotrzebowaniem na informację i zawiłym trybem grupowego podejmowania decyzji, mają niechętny stosunek do podejmowania ryzyka.

Japończycy nie okazują swoich uczuć. Naturalnie, pewną rolę odgrywa przy tym osobowość negocjatora. Jednak na ogół ludzie z różnych kręgów kulturowych mają odmienne zapatrywania na kwestię uzewnętrzniania emocji i jest to zazwyczaj przenoszone do stołu negocjacyjnego. Otwarcie nie pokazują emocji, zniecierpliwienia lub frustracji. W Japonii tylko dzieci do szóstego roku życia i starszycy mają przywilej okazywania emocji<sup>17</sup>. Japończycy w dużym stopniu zdają się na *tatemaie*, czyli niezbyt otwarte komunikowanie się. Mówią to, co myślą, że ktoś chciałby usłyszeć.

Japończycy wolą negocjowanie zespołowe i osiąganie zgody całej grupy przy podejmowaniu decyzji. Dlatego podczas negocjacji może nie być oczywiste, kto jest kierownikiem i kto ma prawo do przyjmowania ostatecznych zobowiązań. Ich zespół negocjacyjny jest na ogół wieloosobowy. W Japonii faworyzuje się zbiorowość. Sukces gospodarczy czeka tych, którzy umiejętnie zrównoważą szale. Tworzenie systemu wartości to umiejętne panowanie nad przeciwieństwami i kontrastami między regułami i wyjątkami, częściami i całością. Dla Azjatów punktem wyjścia jest pojęcie spójnej całości. Nie toleruje się przy tym żadnego zakłócenia harmonii wartości. *Yin* musi współgrać z *yang*. Japończycy upatrują podstawy swojego systemu wartości przede wszystkim w dobru grupy, a dopiero po zaspokojeniu jej potrzeb skłonni są zajmować się kwestią zaspokojenia potrzeb indywidualnych. Osoby negocjujące z przedstawicielami obcej kultury muszą z należytą uwagą uszanować konwenanse. Jako ogólną zasadę trzeba przyjąć, że zawsze lepiej jest wprowadzić na początku styl formalny i stopniowo przechodzić na bardziej bezpośredni sposób bycia, jeśli sytuacja na to pozwala. Japończycy przestrzegają wielu zrytualizowanych kodeksów zachowań. Dla nich bardzo ważna jest etykieta. Jeśli jest się po raz pierwszy z wizytą w Japonii w sprawach biznesu, powinno się stworzyć dobre wrażenie na innych i mieć otwarte oczy i umysł.

---

<sup>17</sup> E. Potocka, op.cit., s. 293.

**Język negocjacji** w przypadku Japończyków może być różny. Są oni bardzo dobrze wykształceni, znają języki obce. Bardzo często negocjują w języku angielskim. Jednak mimo to, zawsze należy zapytać swego partnera w negocjacjach, czy nie należy skorzystać z obecności tłumacza.

**Tytułowanie partnerów** jest bardzo ważne i może stać się przyczyną pomyłek lub zachowań co najmniej nietaktownych. W Japonii należy zwracać się do danej osoby po nazwisku z dodatkiem przyrostka *san*, na przykład *Watanabe-san*. Uprzejmie jest dodawać właśnie *san* po czyimś imieniu lub *chan* po imieniu młodej dziewczyny, *kun* po imieniu chłopca oraz *sensei* w stosunku do osób z wyższym wykształceniem. W Japonii nazwisko jest podawane jako pierwsze, a po nim wymienia się imiona. Na wizytówkach przeznaczonych dla cudzoziemców może być odwrotna kolejność. Natomiast należy pamiętać, że dla Japończyków mówienie do kogoś „na ty” podczas pierwszego spotkania jest wyrazem braku szacunku.

**Przedstawianie się.** Chociaż można umówić się na spotkanie bezpośrednio, to sprawy biznesowe potoczą się szybciej, kiedy zostaniemy przedstawieni. Najlepiej byłoby zostać przedstawionym przez możliwie najstarszego i najważniejszego rangą negocjatora. Według Japończyków status jest dobrem przenaszalnym. Kiedy Japończycy spotykają się po raz pierwszy, używają zwrotu: *Hajimemashite Suzuki* (nazwisko przykł.) *desu. Dozo yoroshiku*. Kiedy my się przedstawiamy mówimy: *Hajimemashite Kowalski* (nazwisko przykł.) *desu. Dozo yoroshiku*. A w sytuacjach bardziej formalnych – *Kowalski* (nazwisko przykł.) *to moshimasu*.

**Uścisk dłoni** zaadaptowany z zachodniej kultury nie zastąpił całkowicie panujących dotąd tradycyjnych zwyczajów. Ukłon jest ciągle podstawowym, ważnym powitaniem – pozdrowieniem w wielu różnych sytuacjach, takich jak podziękowanie za dar, przeprosiny oraz wyrażanie pokory i uniżoności. Zatem należy spodziewać się ukłonu i delikatnego uścisku dłoni. Należy powstrzymać się od mocnego ściskania ręki i nazbyt bezpośredniego kontaktu wzrokowego. Nie można natarczywie patrzeć w oczy, gdyż jest to uznawane za akt wrogi. Kiedy spotykamy się z kimś po raz pierwszy w sytuacji formalnej, uścisk dłoni jest stosowny. Najlepiej poczekać, aż biznesmen japoński sam wyciągnie rękę lub ukłoni się i uczynić to samo.

**Głębokość ukłonu** i jego czas trwania zależy od różnych okoliczności. Zwykle wykonujemy lekki skłon (pochylenie ok. 20 stopni) z rękami przy tułowiu przez ok. 1–2 sekundy. Głębsze ukłony zarezerwowane są dla osób starszych oraz dla tych, w stosunku do których powinniśmy odczuwać głęboki szacunek. Takie ukłony, przy pochyleniu tułowia ok. 45 stopni, powinny trwać od 2 do 3 sekund.

**Wymiana wizytówek** stanowi integralną część japońskiej etyki biznesu. Jest to rytuał wręczania *meishi*. Kiedy wręczamy wizytówki, należy podać swoje nazwisko i ewentualnie nazwę reprezentowanej firmy. Proces dawania i otrzymywania wizytówek powinien przebiegać spokojnie, przy akompaniamencie lekkich ukłonnów z każdą osobą po kolei. Wskazane jest, aby druga strona naszej wizytówki była wydrukowana w języku japońskim (imię i nazwisko w *katakana*). Wizytówkę podaje się obiema rękami, trzymając ją między kciukiem a palcem wskazującym, stroną z japońskim nadrukiem do góry. Wizytówkę partnera również odbieramy obiema rękami. Należy ją oglądać przez pewien czas, a później położyć ją przed sobą na stole konferencyjnym przez cały czas trwania spotkania. Potem należy ją schować do wizytownika.

**Targowanie się** nie jest charakterystyczne dla kultury japońskiej. Należy raczej podać przekonujące powody domagania się jakichkolwiek większych ustępstw dotyczących ceny i innych warunków kontraktu.

**Ustępstwa** są trudne dla Japończyków podczas negocjacji. Jest tak dlatego, że do stanowiska, z którym przystępują do przetargu, dochodzi się zwykle w toku długiego, przewlekłego procesu. Każda zmiana może oznaczać konieczność długiej dyskusji wewnętrznej.

**Prezentacja towarów lub usług** nie powinna rozpoczynać się żartem lub humorystyczną anegdotą. Mogłoby to świadczyć o lekceważeniu sprawy i audytorium. Należy mówić jasnym, prostym językiem. Nie powinno się używać podwójnych przeczeń, zawiłych zdań, żargonu, slangu lub wyszukanych słów. Trzeba uważać, aby nie przechwalić swojego produktu lub przedsiębiorstwa. Zamiast tego powinno się przedstawić referencje lub artykuły o swojej firmie. Należy używać pomocy wizualnych, zwłaszcza w przypadku danych liczbowych, a także dostarczyć kopię swojego wystąpienia.

**Prezenty** są powszechnym sposobem podtrzymywania więzi lub zainteresowania drugiej strony jakimś produktem lub sprawą. W Japonii są dwa sprzyjające ku temu okresy: w lecie *ochugen* (koniec czerwca i początek lipca) oraz w zimie *oseibo* (w grudniu). Jako upominki popularne są słodycze, piwo, artykuły spożywcze i różne bony towarowe. Opakowanie i wręczanie prezentów są nawet ważniejsze od samych prezentów. Należy zatem postarać się, aby upominek został opakowany w Japonii lub przez kogoś, kto zna japońskie zwyczaje. Zazwyczaj upominków tych nie wręcza się osobiście. Dostarcza je sklep, w którym zostały kupione. Jednak jeżeli czynimy to osobiście, to podarunek wręczamy oburącz. Prawdopodobnie prezent zostanie odłożony na bok i otworzony później.



**Poczta elektroniczna** jest jednym ze środków utrzymywania łączności z japońskimi partnerami w biznesie dopiero po nawiązaniu współpracy.

**Gratulacje i kondolencje** są częstym wyrazem sympatii wśród Japończyków. Szczęśliwe wydarzenia takie jak śluby, narodziny dzieci, pójście do szkoły są społecznie lansowane i wspierane. Dawanie pieniędzy jest normalne przy takich ceremoniach jak ślub i pogrzeb. Pieniądze podaje się w specjalnych na tę okazję kopertach. Natomiast podczas żałobnych uroczystości daje się monetarny dar zwany *Koden*.

**Wznoszenie toastów** jest powszechne w Japonii. Zazwyczaj toasty wznosi się piwem albo sake. Jest to zwykle związane ze szczególnym, uroczystym dniem lub uhonorowaniem pomyślnych wydarzeń. Jeśli ktoś nie pije napojów alkoholowych, może wnieść toast na przykład sokiem owocowym lub zieloną herbatą. Najważniejsze jest to, że uczestniczy się w grupowej celebracji. Jeżeli nie ma się ochoty więcej pić drinka, należy odwrócić czarkę do góry dnem. W Japonii nieuprzejme jest uzupełnianie swojego własnego drinka podczas wspólnego posiłku. Nalewa się innym – a inni nalewają nam. Japończycy podczas wznoszenia toastów używają słowa – *Kampai!* (na zdrowie).

**Wyrazy wdzięczności** w Japonii są niezwykle ważnym sposobem wyrażania swego pozytywnego stosunku do partnera. Miłym zwyczajem jest powiedzieć przed jedzeniem *Itadakimasu*, a po zakończeniu posiłku *Gochisosama deshita*. Zwroty te sygnalizują rozpoczęcie i zakończenie posiłku. Przed posiłkiem *itadakimasu* oznacza: „Pokornie przyjmuję”; „Czy mogę zacząć?”; „Wygląda cudownie”; „Zaczynam jeść”. Natomiast po skończeniu posiłku *chiso sama deshita* oznacza: „Dziękuję”; „To było coś szczególnego”.

**Ubiór** w negocjacjach także może okazać się bardzo ważnym elementem. Japońscy negocjatorzy ubierają się w sposób konserwatywny. Jest to zazwyczaj ciemny garnitur, biała koszula i stonowany krawat w przypadku mężczyzn. Kobiety zaś ubierają się w skromny kostium lub prostą sukienkę. Należy unikać jaskrawych kolorów ubrania, wystawnych kreacji czy biżuterii, ponieważ osoba tak ubrana może być postrzegana jako niepoważna.

**Kobiety** zazwyczaj nie prowadzą interesów, żony nie uczestniczą w spotkaniach biznesowych, gdyż muszą zajmować się domem. W negocjacjach uczestniczą sekretarki (tj. kobiety niezamężne) lub żony szefów (tj. kobiety starsze, które wywiązały się ze swych obowiązków wobec dzieci). Należy unikać całowania kobiet w rękę, gdyż może to wprowadzić w zakłopotanie. W ogóle nawet podanie dłoni między mężczyzną a kobietą jest rzadkością. Ewentualnie należy czekać aż

kobieta pierwsza poda dłoń. W Japonii nie ma takiego zwyczaju jak „pierwszeństwo dla kobiet”.

**Zachowania**, o których należy pamiętać i które należy respektować, aby nie obrazić Japończyka:

- nigdy nie można spóźnić się na umówiony termin;
- na ulicy należy unikać nadmiernego psychicznego i wzrokowego kontaktu;
- nie wolno klaskać i wskazywać wprost na kogoś palcem, jeżeli jest taka konieczność, należy użyć do tego dłoni<sup>18</sup>;
- należy unikać nadmiernego gestykulowania;
- dystans, jaki powinno się zachować podczas rozmowy, wynosi około 40–60 cm;
- nie należy żuć gumy w czasie pracy i podczas innych oficjalnych sytuacji;
- powinno się unikać dużej ilości biżuterii oraz bardzo kolorowego ubrania w czasie pracy;
- należy unikać podnoszenia głosu i krzyku, aby zwrócić czyjąś uwagę;
- japoński gest oznaczający „kto?” lub „ja?” polega na wskazaniu własnej głowy, a nie klatki piersiowej;
- z uwagi na cienkie ściany w japońskich mieszkaniach nie należy przesadzać z poziomem głośności muzyki stereo i telewizji;
- nie należy zakładać pantofli w pokoju wyłożonym matami *tatami*;
- powszechne jest siedzenie na podłodze wyłożonej *tatami* w pokoju zwanym *washitsu*;
- w przedpokoju (*genkan*) należy pozostawić swoje buty, ustawić je równo i skierować „noskami” w stronę wyjścia;
- buty należy zdjąć w stylowych restauracjach, hotelach, świątyniach i wszędzie tam, gdzie podłogi są wyłożone matami *tatami*;
- wypada ustawić buty gościa w przedpokoju we właściwy sposób, gdy sam o tym zapomni;
- nie należy zakładać obuwia przeznaczonego do użytku w toalecie poza nią;
- Japończycy noszą *kimono* lub *yukatę*, lewa strona zachodzi na prawą (odwrotnie ubierani są zmarli);
- uprzejmie jest odmówić komuś na składaną ofertę pomocy (przynajmniej na początku), oferta może być tradycyjnie trzykrotnie ponawiana;
- kiedy się kogoś odwiedza, uprzejmie jest przynieść ze sobą trochę jedzenia, ręcznie pakowanego;
- należy unikać dawania zbyt drogich prezentów z uwagi na konieczność rewanżu przez obdarowanego;

---

<sup>18</sup> Jest to znak wulgarny, gdyż wyciągnięty palec jest symbolem fallicznym, a zgodnie z zasadami *feng shui* działa jak ostre rogi, skupia na sobie całą negatywną energię.

- po powrocie z wakacji normalne jest przywiezienie małego prezentu dla osób, z którymi się pracuje;
- uprzejmie jest odprowadzić gościa do drzwi lub frontu budynku;
- nie wolno głaskać dzieci po głowie, gdyż na niej jest siedziba duszy i w ten sposób przerywa się dopływ pozytywnej energii i można przywołać choroby;
- dotykanie włosów jest gestem intymnym, erotycznym i nie powinno się tego robić publicznie;
- stary japoński zwyczaj nakazuje posadzić gościa na honorowym miejscu (*kazuma*), czyli twarzą w kierunku wyjścia, a najważniejszy członek rodziny powinien usiąść naprzeciwko gościa;
- według starego zwyczaju ważna osoba siada z tyłu za kierowcą;
- w Japonii taksówkarz otwiera i zamyka pasażerowi drzwi;
- cała rodzina używa wody w wannie do ogrzania ciała;
- gościowi często proponuje się pierwszeństwo skorzystania z wody w wannie; do wanny wchodzi się po wcześniejszym umyciu ciała pod prysznicem; nie należy spuszczać wody po wyjściu z wanny;
- kąpiel w *onsen* (gorące źródło), *senjo* (łaźnia publiczna) i w hotelach urządzonych w tradycyjnym stylu polega na relaksacyjnym moczeniu się w wodzie i ewentualnie towarzyskiej rozmowie. Przedtem należy się dokładnie umyć w przygotowanym do tego innym miejscu.

**Jedzenie** w Japonii też kieruje się określonymi zasadami. Oto tylko niektóre z nich:

- nieuprzejmie jest coś jeść lub pić, kiedy idzie się ulicą;
- w restauracji lub podczas wizyty powszechne jest użycie małego zwiniętego, wilgotnego ręcznika (zimny w lecie, ciepły zimą) zwanego *oshibori*; służy on do wytarcia rąk; po użyciu należy odłożyć go na tacę;
- nie należy natarczywie nalegać na podanie posiłku ani jeść go łapczywie;
- można podnosić czarkę z ryżem lub zupą na wysokość podbródka i trzymać ją podczas jedzenia;
- kiedy nie chce się używać łyżki do zupy, można wypić ją z miseczki, a stałe części z zupy zjeść pałeczkami lub odwrotnie, najpierw zjeść dodatki, a potem wypić bulion;
- większą porcję pożywienia można podzielić pałeczkami na mniejsze kawałki;
- tradycyjnie japońska żywność serwowana jest na kilku małych talerzach lub tacach (bez obrusa na stole) i można wybierać dowolną potrawę zamiast najadać się do syta jednym daniem po drugim;
- nie należy robić nieładu na talerzu;
- trzeba złożyć starannie swoją serwetkę;

- nigdy nie należy zabierać z restauracji żadnych tzw. suvenirów (np. torebek z cukrem);
- nie należy polewać ryżu sosem sojowym – nie jest do tego przeznaczony;
- nie dodawać cukru i śmietanki do japońskiej herbaty;
- będąc w gościnie zawsze należy czekać aż gospodarz zaproponuje coś do zjedzenia lub picia;
- jeżeli trzeba użyć wykałaczki, to powinno się zakryć usta drugą dłonią;
- normalne jest wydawanie siorbiących dźwięków podczas jedzenia gorącego makaronu;
- wskazane jest mieć ze sobą papierową serwetkę lub chusteczkę;
- nie ma zwyczaju dawania napiwków, normą jest również płacenie rachunków w kasie, wychodząc z restauracji, a nie u kelnera;
- nieuprzejme jest przeliczanie wydanej reszty w sklepie czy restauracji;
- nie jest niczym niezwykłym palenie papierosów i jedzenie w tym samym czasie na wieczornym przyjęciu;
- w bardziej formalnych sytuacjach należy powstrzymać się od palenia papierosów na początku spotkania;
- palenie cygar należy do rzadkości;
- należy podnieść kieliszek lub talerz, gdy gospodarz chce go nappełnić.

**Posługiwanie się pałeczkami** jest niezwykle wskazane, jeżeli chcemy okazać szacunek swym japońskim partnerom. W japońskich restauracjach serwowane są zamiast sztućców drewniane pałeczki w papierowym opakowaniu. Pałeczki należy wyjąć z papierowego opakowania i rozdzielić je na dwie sztuki. Lakierowane lub plastikowe pałeczki są także używane w bardziej formalnych sytuacjach oraz w domach. Są one śliskie i trudniej nimi manipulować. Te rodzaje pałeczek są umieszczone na specjalnej podstawie, tam powinny one leżeć zawsze, gdy się ich nie używa. Japończycy używają czasami noży i widelców, jedząc zachodnie potrawy. Jeśli ktoś ma problemy z użyciem pałeczek, można poprosić kelnera o podanie noża i widelca. Oto kilka podstawowych zaleceń przy posługiwaniu się pałeczkami:

- do konsumpcji używa się cieńszych końców pałeczek;
- nie należy wymachiwać pałeczkami wokół postawionych dań;
- nie wolno używać swoich pałeczek do wskazywania na kogoś;
- bezwzględnie nie należy podawać komuś swoimi pałeczkami jedzenia, ponieważ istnieje japoński zwyczaj podawania od jednej osoby do drugiej pałeczkami skremowanych prochów zmarłego podczas uroczystości pogrzebowych;
- gdy bierze się jedzenie z dużego półmiska, należy użyć czystego końca swoich pałeczek (jeśli nie podano dodatkowych dużych pałeczek);

- nie należy bawić się podanym jedzeniem na talerzu, ponieważ można obrazić w ten sposób gospodarza lub swego zwierzchnika, który dołożył starań w ułożenie podanych dań;
- nie należy używać pałeczek jako szpikulca do potraw;
- nie wolno rzucić pałeczek, wstając od swego posiłku;
- nie można wbijać pałeczek pionowo do jedzenia, szczególnie do miski z ryżem, ponieważ istnieje zwyczaj podawania w ten sposób ryżu na ołtarzach.

Instrukcja trzymania pałeczek (*hashi*):

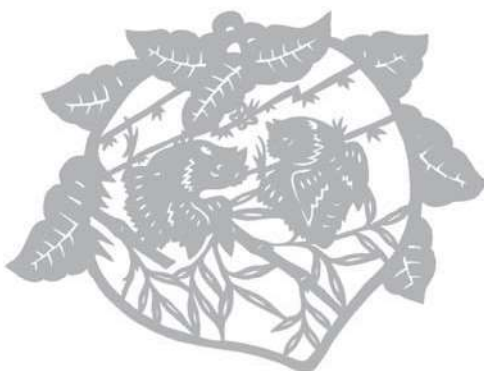
- uchwycić u góry jedną pałeczkę między kciuk a palec środkowy, tak jak trzyma się ołówek;
- drugą pałeczkę oprzeć między kciukiem a palcem serdecznym;
- można teraz poruszać pierwszą pałeczką i regulować odstęp między nimi, podczas gdy druga jest nieruchoma;
- oprzeć swoje pałeczki o podstawkę, zanim zaczniesz się je używać.

*Sushi* jest jednym z podstawowych dań w Japonii. Warto zatem wiedzieć, jak je jeść. Sposób jest następujący:

- oczyścić dłonie używając ręcznika *oshibori*;
- nalać sos sojowy do małego pojemniczka;
- nie należy nalać zbyt dużo sosu sojowego do małego dania, lepiej jest dolać w razie potrzeby;
- zmieszać trochę pasty *wasabi* z sosem sojowym jeżeli jest taka potrzeba, ale jeżeli *wasabi* jest już położona na każdy kawałek *sushi*, to nie trzeba tego robić;
- *sashimi* je się pałeczkami (to poprzedza degustację *sushi*);
- podczas jedzenia *nigiri – sushi* należy uchwycić jeden jego kawałek między kciukiem a palcem środkowym, pozostałe palce zwinąć lekko do góry;
- zanurzyć jeden koniec *sushi* stroną z rybą w sosie sojowym;
- nie należy zanurzać w sosie strony z ryżem;
- podnieść *sushi* do ust i odgryźć jego połowę, pozostałą część, przed zjedzeniem, zanurzyć czystą stroną w sosie sojowym;
- podczas jedzenia *maki – sushi* (rolowane *sushi*), można włożyć do ust cały kawałek;
- należy przegryzać kawałkami marynowanego imbiru (*gari*) między kolejnymi rodzajami *sushi* w celu oczyszczenia kubków smakowych.

**Droga Herbaty**<sup>19</sup> to kolejny ważny japoński rytuał, o którym nie można zapomnieć. W Drodze Herbaty istotne jest pojęcie *kokoro iru*. Oznacza ono, że gospodarz powinien włożyć całe swoje serce i umysł w przygotowanie przyjęcia. Jednocześnie musi mieć świadomość, że taka okazja przeżycia czegoś w pełni już się nie powtórzy. Do podawania herbaty potrzebny jest pojemnik na sproszkowane liście herbaty, łyżka do odmierzania, mieszadło i czarka, z której pije się herbatę. Droga Herbaty opierała się na czterech zasadach: harmonii – była wynikiem współdziałania gospodarza i gościa; szacunku – wiązała się ze szczerością i poszanowaniem godności wszystkich obecnych; czystości – utrzymywanie zewnętrznej czystości wiązało się z wprowadzaniem ładu we własnym wnętrzu i spokoju; – wspólna kontemplacja picia herbaty sprowadzała wewnętrzny spokój wśród obecnych.

Negocjacje są procesem, na który wpływ ma wiele czynników pobocznych. Nie wszystko zależy od sprawności intelektualnej negocjatorów. Niezbędna jest wiedza ogólna na temat kręgu kulturowego, z którego pochodzi nasz partner. Bez tych danych często może dochodzić do powstawania licznych barier, utrudniających pożądanego porozumienie. Dlatego przed przystąpieniem do negocjacji należy zdobyć odpowiednią wiedzę na temat zwyczajów, którymi rządzi się dana kultura. Taka postawa na pewno ułatwi proces komunikacji, wzajemnego zrozumienia i pomoże osiągnąć rezultat pożądanym dla obu stron zasiadających naprzeciw siebie przy stole negocjacyjnym.



---

<sup>19</sup> Na początku okresu *Kamakura* mnich *zen* *Eisai* wrócił w 1191 r. do Kioto z Chin i przywiózł do Japonii nasiona zielonej herbaty. Picie herbaty traktowano wówczas jako lekarstwo i środek orzeźwiający w czasie rytuałów w świątyniach. W okresie *Muromachi* (1333–1568) herbata stała się już napojem wszystkich warstw społecznych.