

stu PKB, eksportu, a także wielkość zagranicznych inwestycji bezpośrednich napływających do krajów omawianego regionu (nawet choć w nieco mniejszym stopniu w dotkniętej politycznymi niepokojami Indonezji), można bardziej optymistycznie patrzeć w przyszłość i bacznie obserwować powrót tych krajów na drogę dynamicznego rozwoju.



## AZJA – SPRAWY OGÓLNE

Elżbieta Potocka

### NEGOCJOWANIE Z AZJATAMI

Rozmowa z polskim biznesmenem, usiłującym nawiązać kontakty handlowe z Japończykami przekonała mnie, że mamy nikłe pojęcie jak negocjować z przedstawicielami odmiennych kultur, by odnieść sukces. On sam opowiadał o błędach, które doprowadziły do fiaska negocjacji. Jego błędy, jak i błędy popełniane przez innych polskich biznesmenów, polityków, stypendystów, naukowców i osób stykających się z przedstawicielami kultur azjatyckich stały się inspiracją do napisania tego artykułu.

\* \* \* \* \*

Do każdego rokowań trzeba się przygotować, jest to jednak szczególnie istotne, gdy prowadzi się negocjacje z przedstawicielami odmiennych kultur. Należy poznać sposoby myślenia i działania, zwyczaje i specyfikę kultur, z których pochodzą rozmówcy. Interesujący nas rejon to kraje azjatyckie położone w rejonie Pacyfiku. Różnice religijne i kulturowe między Polską i tym regionem są tak duże, że bez przygotowania prowadzenie negocjacji jest trudne.

Do rejonu Azji i Pacyfiku zalicza się: Birmę (Myanmar), Chiny, Filipiny, Indonezję, Japonię, Kambodżę, obie Koree, Laos, Malezję, Singapur, Tajwan, Tajlandię i Wietnam. To około 2 mld mieszkańców, czyli więcej niż 1/3 mieszkańców naszego globu. W rejonie tym za 20 lat wytwarzać się będzie 40% światowej produkcji, a prognozy wskazują, że w XXI wieku właśnie rejon Azji-Pacyfiku stanie się centrum światowej produkcji, nauki i polityki.

Wszystkie te społeczeństwa łączy jeden podstawowy system społeczno-filozoficzny, czyli konfucjanizm. Spełnia on w życiu tych społeczeństw taką samą rolę w życiu jak religie judeo-chrześcijańskie w kulturach euroamerykańskich. Konsekwencją tego systemu jest istnienie konfucjańskiego ładu społecznego, opartego na ustalonych zależnościach hierarchicznych, szacunku dla autorytetu, i rozbudowanym systemie ceremonialnym.

Konfucjański porządek społeczny ma kilka określających go cech, m.in.:

- **paternalizm** — zgodnie z którym w rodzinie, przedsiębiorstwie, społeczeństwie, państwie, obowiązuje zasada posłuszeństwa autorytetom — podporządkowanie obywateli i grup społecznych władzom, które sprawują rolę opiekuna, arbitra i wychowawcy. Autorytet głowy rodu, firmy i państwa jest absolutny i na każdym szczeblu funkcjonuje podobnie jak w rodzinie. Głową rodziny jest ojciec, do jego obowiązków należy zapewnienie bytu rodzinie, w zamian oczekuje szacunku i posłuszeństwa od pozostałych jej członków;
- **zespołowość** — w tym systemie rola jednostki jest drugorzędna, i liczy się o tyle o ile jest częścią określonej grupy społecznej. Podstawowe wartości to wartości grupowe, kolektywne. Zespół — rodzina, szkoła, firma, państwo — to wartości nadrzędne, którym jednostka powinna podporządkować swoje interesy i być im posłuszna (oddając nawet w razie potrzeby życie);
- **hierarchiczność** — jej wyrazem zewnętrznym jest podział ról i obowiązków. Występuje on w każdej grupie społecznej i zawodowej. Zaczyna się już w rodzinie, gdzie pozycja kobiety jest niższa od pozycji mężczyzny, córki — od pozycji syna, gdzie starszemu należy się więcej szacunku niż młodszemu;
- **ceremonialność** — jest pochodną hierarchiczności, a wyraża się w rozbudowanej etykiecie.

Prymat interesu kolektywnego nad indywidualnym jest szczególnie widoczny w czasie negocjacji i podejmowania decyzji, a status społeczny rozmówcy, wyraźnie wskazuje jego miejsce w hierarchii i zakres posiadanej przez niego władzy.

**Modele zachowań w biznesie.** Znaczący sposób negocjacji Richard R. Gestland, autor znakomitej książki *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*<sup>1</sup>, wyróżnia dwa modele negocjowania: model protransakcyjny [PT] — uwagę skupia się na samej transakcji i model propartnerski [PP] — w którym niechętnie robi się interesy z obcymi, a w procesie negocjacji zwraca się głównie uwagę na partnera.

Większość krajów azjatyckich należy do kultur propartnerskich. W działalności importowej, eksportowej, realizacji wspólnych przedsięwzięć, dąży się do stworzenia dobrych stosunków z partnerem, koncentrując na więziach międzyludzkich, to znaczy, że wszelkie interesy załatwia się wykorzystując skomplikowaną sieć kontaktów osobistych. Po chińsku nazywa się to *quanxi* (dosłownie — stosunki lub znajomości) i funkcjonuje w całym regionie.

<sup>1</sup> R. R. Gestland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 304.

Więzy osobiste w tych społeczeństwach mają decydujące znaczenie, sprrowadzają się bowiem do tego kto kogo zna i co dzięki temu można załatwić. Preferuje się zatem interesy z rodziną, przyjaciółmi oraz osobami lub grupami dobrze znanymi, czyli z ludźmi, którym można ufać. W przeciwnych im kulturach protransakcyjnych, nastawionych na szybkie i łatwe robienie interesów, w procesie negocjacji za najważniejszą uważa się samą transakcją (co nie oznacza, że nie docenia się partnera, ale się do niego nie przywiązuje). Do tej grupy należą przedstawiciele kultur egalitarnych — kraje skandynawskie, germańskie kraje europejskie, kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia. Polska, obok krajów środkowo- i wschodnioeuropejskich, zaliczana jest do grupy kultur umiarkowanie protransakcyjnych. Do tej grupy zalicza się też Hongkong i Singapur.

Różnice kulturowe w istotny sposób wpływają na proces negocjacyjny i na jego efekty. Model PP, stosowany prawie w całej Azji, znacznie go wydłuża, gdyż większość rozmów odbywa się twarzą w twarz. Najbardziej klasycznym przykładem społeczeństwa stosującego ten model jest Japonia. Negocjacje z Japończykami zalicza się do najtrudniejszych. Od momentu ich rozpoczęcia do zakończenia mijają miesiące, czasami nawet lata, za to od momentu ich zakończenia do realizacji ustaleń okres jest krótki. To zupełnie inaczej niż w naszym kręgu kulturowym — negocjacje są krótkie, szybko podpisuje się kontrakt, ale jego realizacja trwa całymi latami, gdyż dopiero na etapie realizacji okazuje się, ile istotnych szczegółów zostało pominiętych lub niedopracowanych. Japończycy myślą i działają długoterminowo, czego nie rozumieją ich europejczyści czy amerykańscy kontrahenci. W Japonii nawet z pozoru łatwe przedsięwzięcia, takie jak wystawy czy występy artystów, realizowane są w perspektywie co najmniej roku, często dwóch. Czy to w sferze biznesu, czy kultury, wszystko planowane jest z dużym wyprzedzeniem. Zbiera się dokładne informacje, aktualne dane, bada wszystkie szczegóły, wielokrotnie je analizuje. W Japonii zorganizowanie czegokolwiek ad hoc jest w zasadzie niemożliwe. Kontrahenci często tego nie rozumieją, pochopnie posądzając Japończyków o brak dobrej woli. Problemem, z którym również mają kłopot cudzoziemcy jest szczególnie ostro zaznaczony w Japonii, hierarchiczny porządek społeczny, a co za tym idzie — różnice w statusie społecznym są tu o wiele wyraźniejsze niż w innych krajach regionu, o czym trzeba pamiętać zasiadając do stołu rokowań z Japończykami.

Większość Azjatów przywiązuje wagę do klarownych różnic w statusie społecznym. W Tajlandii np. ludzie odlegli od siebie pod względem statusu społecznego, nie podają sobie ręk.

**Ceremoniał.** Jak już powiedziano wyżej, azjatyccy rozmówcy w prowadzeniu interesów cenią sobie kontakty osobiste. Ich utrzymaniu towarzyszy od-

powiednia, czasami bardzo *rozbudowana etykieta*, zwłaszcza *system wyrażania grzeczności*. Jego podstawowym kanonem jest okazywanie szacunku osobom starszym. W kulturach konfucjańskich im ktoś jest starszy, tym bardziej zasługuje na szacunek otoczenia i tym wyższa jest jego pozycja w hierarchii społecznej. W Chinach, Japonii, Korei nikt nie ukrywa swojego wieku, dotyczy to także kobiet. Z wiekiem bowiem łączą się zdobyte doświadczenia, wiedza i często wysokie stanowiska. Prezesami firm, kierownikami katedr, itp. są w krajach omawianego rejonu prawie zawsze ludzie po 60 roku życia. W Japonii np. gdy rozmawiamy z pracownikami wyższej uczelni, zawsze zwracamy się najpierw do profesora (używając oficjalnych tytułów), który z reguły jest też osobą najstarszą. Pracownicy niższego stopnia, np. doktorzy, odzywają się na wyraźne przyzwolenie szefa.

Ta sama zasada obowiązuje w zespole negocjacyjnym. Nie należy zwracać się z pytaniami do młodszych członków zespołu, bo w ten sposób stawia się ich trudnej sytuacji. Mogą oni zabrać głos tylko wówczas, gdy zostanie to wcześniej ustalone z przełożonymi. Zasadę tę stosuje się nawet wtedy, gdy na co dzień negocjacje prowadzone są z pracownikami niższego szczebla. Są oni bowiem tylko częścią zespołu negocjacyjnego, który wypracowuje opinię w wyniku długotrwałych dyskusji i rozważań. Nie zachowując takiego porządku ryzykujemy, że możemy obrazić rozmówców, którzy mogą odebrać nasze zachowanie jako lekceważące.

**Dostosować się.** Nieuwzględnienie specyfiki kulturowej rozmówców może prowadzić do fiaska prowadzonych z powodzeniem negocjacji. Jeden z polskich biznesmenów prowadził negocjacje z ogromną japońską firmą meblarską. Wszystko wskazywało na to, że zakończą się one podpisaniem kontraktu. Do jego zawarcia jednak nie doszło, a negocjacje zostały przerwane, ponieważ polski biznesmen uznał, że omówiono już najważniejsze kwestie i w chwili gdy strona japońska zaproponowała mu obejrzenie ogromnej hali meblowej oświadczył, że nie ma już czasu, gdyż ma inne spotkanie. Przez lata całe ów biznesmen nie mógł zrozumieć, czym uraził Japończyków. Dzisiaj już wie, że Japończycy lubią, gdy kontrahenci interesują się działalnością całej firmy, a nie tylko konkretnym przedmiotem negocjacji. Odmawiając obejrzenia hali meblowej okazał nieświadome lekceważenie nie tylko zespołowi negocjacyjnemu, ale też i kierownictwu firmy, które było zainteresowane długotrwałym związkiem handlowym. Nie przejawiając zainteresowania wytworem finalnym firmy polski biznesmen przestał być interesujący jako przyszły partner.

**Nie okazywać emocji.** W krajach należących do kultur ceremonialnych przestrzeganie określonej zwyczajami etykiety jest integralną czę-

ścią procesu negocjacyjnego. Należy pamiętać, że ludzie w Azji Wschodniej maskują swoje uczucia i z trudem tolerują otwarty sposób ich wyrażania. Otwarcie nie okazują emocji, zniecierpliwienia czy frustracji. Nie tracą nad sobą panowania, bo to prowadziłoby do „utrąty twarzy” i oznaczałoby zachowanie się „po dziecinnemu”. W Japonii np. tylko dzieci do 6 roku życia, tj. do rozpoczęcia nauki w szkole, i starszankowie mają przywilej wyraźnego okazywania emocji.

Azjaci skrzętnie ukrywają zwłaszcza uczucia negatywne — ich okazywanie uchodzi za grubiaństwo i prowadzi do utraty twarzy, nie tylko własnej, ale naraża na jej utratę także i partnera. Azjaci w czasie dyskusji unikają konfliktów i konfrontacji, dążą do rozwiązania problemu, a nie szukania winnego. Zawsze uważają, aby nie obrazić drugiej strony, przeproszą gdy popełnią najmniejszy błąd. Zdenerwowanie, zakłopotanie i stres pokrywają śmiechem, dlatego przyłączenie się do śmiejącego się Azjaty może być nietaktem.

**„Miecz ukryty w uśmiechu”.** Uśmiech Azjaty trzeba odbierać z pewnym dystansem. Gdy spotykamy kogoś na ulicy i wymieniamy uśmiechy na przywitanie, oznacza to tylko uprzejme zachowanie, co innego może oznaczać w trakcie negocjacji. Dewizą większości negocjatorów azjatyckich jest stare chińskie powiedzenie „miecz ukryty w uśmiechu”. Oznacza to odmienne traktowanie obcych — wobec których nie wolno być zbyt otwartym, a można być niełojalnym. Absolutną lojalność należy zachować wobec własnej grupy społecznej. W kontaktach z drugą stroną, należy ją bacznie obserwować, odkryć jej słabe strony, ale ukryć własne atuty i możliwości. Wszystko to po to, aby osiągnąć przewagę w procesie negocjacyjnym. Dążenie do partnerstwa nie zawsze bowiem musi być szczerze i należy mieć to również na uwadze, prowadząc interesy w tej części świata (konformistyczne podejście do problemu jest także jedną z cech konfucjanizmu).

**Nie poklepywać.** Kultury azjatyckie poza tym, że są wysoce ceremonialne, charakteryzuje duża powściągliwość w zachowaniu. By nie narażać się w kontaktach z Azjatami na popełnianie gaf należy unikać zbyt swobodnego zachowania. Nadmiernie swobodne zachowanie ludzi z Zachodu może być w krajach Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej odbierane jako oznaka lekceważenia. Poklepywaniu po ramieniu, podtrzymywanie za rękę czy łokieć jest wysoce niewskazane. Azjaci rzadko się dotykają, np. w Japonii ten zwyczaj w ogóle nie istnieje. Japończycy witają się poprzez wymianę ukłonów. Jest to skomplikowany sposób wyrażania szacunku, lepiej więc tej formy powitania nie naśladować, by nie narażać się na śmieszność. Podanie dłoni jest wystarczającą formą powitania.

W niektórych krajach regionu, np. w Indonezji, Malezji, Wietnamie, wymienia się delikatne uściski dłoni. Prawie nigdy rąk nie podają kobiety. Tradycyjne normy zachowania w ogóle nie przewidują takiego kontaktu między kobietą i mężczyzną. Jest to zwyczaj zachodni, który zawsze kobiety z Azji wprawia w zakłopotanie, tak samo zresztą, jak przepuszczanie przodem, czy podawanie płaszcza. Jeśli zatem w zespole negocjacyjnym są kobiety, to trzeba poczekać, aż kobieta sama poda dłoń, co zresztą często robią kobiety zokcydentalizowane. Trzeba też pamiętać, że kobiety w Azji, zwłaszcza w Japonii, Korei i na Tajwanie, kiedy towarzyszą mężczyźnie, zawsze idą pół kroku za nim. Przepuszczanie kobiety przed sobą może wywołać niepotrzebne zamieszanie, bo z jednej strony kobieta nie chciałaby urazić cudzoziemca, z drugiej nie chciałaby łamać norm obyczajowych.

**Nie przerywać.** W tym rejonie kulturowym wskazane jest zachowanie powściągliwości także w trakcie rozmowy. Należy ją prowadzić stonowanym głosem, unikać gestykulowania, które traktuje się jak zagrożenie, zachować wobec rozmówcy odpowiedni dystans (np. w Japonii wskazane jest stać od niego w odległości 40-60 cm) i nie przerywać mu. Szczególnie widoczne jest to w czasie rozmów i dyskusji z Japończykami. Ponieważ są oni z reguły perfekcyjnie przygotowani do wszelkich spotkań, w trakcie dyskusji są opanowani, często robią kilkusekundowe przerwy, wprowadzając okresy milczenia między wypowiedziami, co irytować może rozmówców z Zachodu. Japończycy nigdy nikomu nie przerywają, zawsze mówią po kolei, w hierarchicznie ustalonej kolejności. Ilustracją tej reguły może być japońska wyższa uczelnia. Hierarchiczny porządek społeczny sprawia, że w japońskich uczelniach nie funkcjonuje system seminariów naukowych, na których studenci dyskutują ze swoim profesorem. Japońscy studenci w zasadzie tylko odpowiadają na zadane pytanie. Wywołanie dyskusji z profesorem (ostatnio profesorowie do tego dążą) czasami jest zadaniem nie do wykonania. Działa tu powszechna w Azji teoria „zachowania twarzy”, a konfucjańska zasada okazywania szacunku osobom starszym nie pozwala na stawianie ich w kłopotliwej sytuacji, zadawanie pytań może być poczytane jako podważanie autorytetu i narażanie osoby starszej na „utratę twarzy”.

**Nie patrzeć natrętnie w oczy.** Poza odpowiednim zachowaniem dystansu wobec rozmówcy należy pamiętać, by w trakcie rozmowy nie patrzeć mu natrętnie w oczy. W większości krajów azjatyckich patrzenie rozmówcy prosto w oczy odbierane jest jako akt wrogi. W Korei, Japonii, czy Tajlandii dopuszczalny jest umiarkowany kontakt wzrokowy, w pozostałych krajach azjatyckich — niebezpośredni. W Japonii patrzenie pro-

sto w oczy stanowiło i stanowi zagrożenie dla rozmówcy. Azjatyccy wojownicy zawsze patrzyli sobie prosto w oczy. Zasada ta ciągle obowiązuje we wszystkich azjatyckich sportach walki — należy przeciwnikowi kłaniać się nisko (oznaka szacunku), ale zawsze patrzeć mu prosto w oczy, aby nie tracić z nim kontaktu i kontrolować jego zamiary. W niektórych krajach tego regionu (np. w Indonezji), nie przyjęte jest rozmawianie w okularach przeciwsłonecznych z kimś, kto ich nie ma nosić bo jest to odbierane jako niegrzeczne.

**Lewą zastąpić prawą.** W wielu kulturach regionu (buddyzmie, islamie, hinduizmie) lewa ręka uważana jest za nieczystą, gdyż służy m.in. do dokonywania ablucji. Nie należy nią zatem niczego podawać, ani nikogo dotykać. Stwarza to pewien problem przy wręczaniu prezentów czy wizytówek. W krajach kultury ceremonialnej etykieta nakazuje wręczać prezenty i wizytówki dwiema rękami, zatem w krajach, w których lewą ręką uważa się za nieczystą (Indonezja, Tajlandia), wizytówki (i prezenty) podaje się dwiema rękami, ale w odmienny sposób niż w Japonii, gdzie wręczany przedmiot trzymany jest przez obie ręce. W Tajlandii czy Indonezji przedmiot trzyma się w prawej ręce, zaś lewa podtrzymuje prawą w przedramieniu. W ten sposób okazuje się właściwy respekt osobie obdarowywanej, nie narażając się jednocześnie na działanie sił nieczystych. W tych samych kulturach lewą nogę, spód stopy oraz spody obuwia również uważa się za nieczyste. Należy zatem unikać przesuwania czegokolwiek lewą nogą i nie pokazywać spodu stóp ani spodów butów.

**Nie rozdawać pocałunków.** Dobrze jest pamiętać, że to, co w naszej kulturze uważane jest za zachowanie uprzejme i właściwe, w innych kulturach może być odbierane jako niewłaściwe i obraźliwe. Takim przykładem może być publiczne całowanie się. Czynność ta jest w ogóle obca Azjatom. W kulturze konfucjańskiej całowanie jest częścią aktu seksualnego, powinno zatem być uprawiane tylko w sypialniach. Należy zatem unikać całowania kobiet w rękę, gdyż to wprawia je w ogromne zakłopotanie.

**Nie pokazywać palcem.** W większości krajów Azji nie wolno pokazywać czegoś albo przywoływać kogoś palcem. Pokazywanie czegoś (lub kogoś) palcem wskazującym jest gestem wulgarnym. Można by to porównać do pamiętnego gestu naszego tyczkarza Kozakiewicza po „złotym” skoku na olimpiadzie w Moskwie w 1980 roku (w wielu kulturach azjatyckich wyciągnięty palec jest symbolem fallicznym, zaś zgodnie z zasadami feng shui wyciągnięty palec działa tak samo jak ostre rogi; skupia bowiem na sobie całą złą energię, a wyciągnięty w stronę człowieka działa jak piorunochron, narażając go na działanie energii negatywnej). W Japonii chcąc coś

pokazać używa się dłoni otwartej spodem do dołu, w wielu krajach tego regionu — pięścią z kciukiem do góry.

**Nie dotykać dzieci.** W hierarchicznych kulturach Azji dzieci są traktowane inaczej niż w naszej kulturze. Pomimo, że są one ważną częścią rodziny, to w strukturach hierarchicznych zajmują najmniej ważne miejsce. Jeśli się zdarzy być zaproszonym do domu (co jest ogromnym wyróżnieniem i świadczy o serdecznym stosunku do nas) należy pamiętać, że w większości krajów Azji nie przywołuje się dzieci do towarzystwa. Unika się też ich dotykania, a zwłaszcza głaskania po głowie. W wierzeniach Azjatów dusza ma swoją siedzibę właśnie w głowie. Obcy dotykając głowy i włosów dziecka naraża je na przerwanie pozytywnej energii i może przywołać choroby. Warto wiedzieć, że w życiu dorosłych Azjatów dotykanie włosów jest gestem bardzo intymnym, erotycznym i tak, jak nie istnieje publiczne całowanie, tak też i dotykanie włosów i głaskanie po głowie jest częścią życia seksualnego większości mieszkańców tego regionu.

**Zdejmować buty.** W wielu krajach Azji obowiązuje zwyczaj zdejmowania butów w określonych miejscach — domach, świątyniach i niektórych urzędach. Najbardziej zwyczaj ten rozbudowany jest w Japonii. Zaproszeni do japońskiego domu buty zdejmujemy w miejscu do tego przeznaczonym (*genko*), zakładamy kapcie, a do pokoju, w którym znajduje się *tatami* (słomiane maty o wymiarach 90x180 cm), wchodzimy tylko w skarpetkach. Korzystając z toalety zakładamy specjalnie do tego celu przeznaczone kapcie (z reguły stoją przed drzwiami). W niektórych tradycyjnych japońskich restauracjach również zdejmuje się buty (oddaje się je do szatni) i zakłada kapcie (do gabinetów wyłożonych *tatami* wchodzi się bez kapci).

**Na początku toast.** Zaproszeni do domu, restauracji czy na inne spotkanie, zawsze czekamy na toast wzniesiony przez gospodarzy, bo to dopiero jest znak do rozpoczęcia konsumpcji. Nigdy też nie prosimy o coś, czego akurat nie ma na stole, bo może zaistnieć sytuacja, w której okaże się, że gospodarze akurat tego nie mają, co narazi ich na „utrata twarży”, a gościa na stres. By zachować się zgodnie z obyczajami kulturowymi wypada pamiętać, że zasady dobrego wychowania nakazują, by podnieść kieliszek, gdy napełnia go gospodarz czy hostessa. Ta sama zasada obowiązuje, gdy gospodarz zechce nam nałożyć coś na talerz.

**Odpowiedni strój.** Dostosowywanie się do miejscowych obyczajów narzuca także pewne zasady w ubieraniu się. Trzeba wyglądać mniej więcej tak samo jak azjatycki partner. W Japonii np. urzędnicy zawsze, nawet w upalne dni, noszą garnitury i krawaty, zatem założenie garnituru

i krawata przez cudzoziemca w gorący lipcowy dzień jest oznaką szacunku dla drugiej strony. (W okresie letniej sesji parlamentu japońskiego dopuszcza się zdjęcie marynarek, ale w dalszym ciągu obowiązuje biała koszula z krawatem. Czas, w którym można zdjąć marynarki jest ściśle wyznaczony regulaminem parlamentarnym i podany do wiadomości poprzez odpowiedni komunikat, rozsyłany także do wszystkich placówek dyplomatycznych). Tak w Japonii, jak i pozostałych krajach Azji rejonu Pacyfiku, na większość spotkań z wysoko postawionymi osobistościami należy założyć ciemny garnitur, odpowiedni krawat i ciemne skarpetki, kobiety powinny założyć kostium, garsonkę lub odpowiednią sukienkę, oraz skromną biżuterię.

**Spóźnić się czy nie.** W większości krajów Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej istnieje elastyczne podejście do terminu spotkania (Indonezja, Malezja). Wyjątek stanowi Japonia, gdzie na spotkanie nie należy się spóźniać, nie wolno go przekładać, ani zmieniać ustalonego harmonogramu. Japończycy na wyznaczone przyjęcia lub spotkania przychodzą z reguły przed czasem. W Singapurze spotkania w interesach zaczynają się 5 do 10 minut po wyznaczonym terminie.

Znajdując się po raz pierwszy w kręgu kultury ceremonialnej, w nieznannej sytuacji, lepiej grzeszyć nadgorliwością w stosowaniu etykiety niż jej brakiem. Niezależnie bowiem od tego pod jaką szerokością geograficzną prowadzi się negocjacje, warto pamiętać, że w większości krajów oczekuje się, iż przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów. Nie musi to oznaczać, że będzie naśladował czy kopiował miejscowe zachowania. Najlepiej jest być po prostu sobą, ale należy szanować miejscowe przyzwyczajenia, normy i tradycje.

**Pierwszy kontakt.** W kulturach propartnerskich preferuje się kontakty osobiste. Pierwszy kontakt nawiązuje się jednak w sposób pośredni. Nie przez telefon i nie pisemnie, ale przez inną osobę znaną firmie, a więc zaufaną, bądź osobie, z którą chcemy nawiązać kontakt. Ten zwyczaj funkcjonuje w całej Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej (wspomniane już na początku artykułu *quanxi*). Na rynku chińskim czy japońskim zainicjowanie biznesu możliwe jest jedynie wówczas, gdy zna się odpowiednich ludzi lub może się być im przedstawionym przez wspólnych znajomych. Rola pośrednika na tym się nie kończy, staje się on niejako gwarantem prowadzonych negocjacji i jako gwarant przyjmuje na siebie także odpowiedzialność finansową za ewentualne niepowodzenia.

Rolę pośrednika w wielu przypadkach może spełnić ambasada, przedstawicielstwa handlowe, inne organizacje rządowe lub przedstawiciel firmy

(w Japonii np. często robi to Japońska Organizacja Handlu Zagranicznego — JETRO) znajdującej się na terenie danego kraju. Można skorzystać też z usług firm konsultingowych, ale trzeba się liczyć w wysokimi kosztami.

Każdy rodzaj nawiązania bezpośredniego kontaktu pozwala przełamać pierwsze lody i przyspieszy negocjacje. Następnym krokiem jest poznanie partnera i jego firmy.

**Poznać partnera.** Pozwala to stworzyć klimat zaufania przed rozpoczęciem negocjacji, zgodnie z zasadą „najpierw się zaprzyjaźnić, potem robić interesy”. Często na pierwszym spotkaniu w ogóle nie mówi się o interesach, mimo że wcześniej dostarcza się partnerowi pisemne informacje o własnej firmie lub przedsięwzięciu, które chciałoby się wspólnie realizować. Trzeba się więc uzbroić w cierpliwość i dostosować do miejscowych zwyczajów. Budowanie wzajemnych więzi w krajach takich jak Japonia, Korea Południowa czy Tajwan, wymaga czasu i cierpliwości, czasami też zdrowej wątroby, by osiągnąć cel negocjacji przy sake, piwie czy mocniejszych trunkach.

Japończycy np. nie lubią w trakcie negocjacji zmieniać partnerów, zależy im na ciągłości kontaktów osobistych. Wychodzą z założenia, że stosując tę zasadę łatwiej prowadzić negocjacje. Starają się zatem poznać charakter i upodobania rozmówcy. Najlepszym sposobem do osiągnięcia tego celu są lunchy, kolacje, spotkania towarzyskie. W ich wyniku nawiązuje się osobiste, przyjacielskie kontakty z partnerem, ale również i go „zmiękcza”. Celowi temu służą też, czasami bardzo drogie, prezenty (niekiedy mogą one mieć charakter quasi-łapówek, np. gdy wręcza się elegancką skórzaną teczkę, która sama w sobie może być prezentem, a w niej kilkadziesiąt tysięcy jenów — to już trudno nie traktować tego prezentu jako łapówki). W zamian Japończycy oczekują łatwiejszych rozmów czy też szybszego załatwienia sprawy. Ten japoński sposób przeważnie działa, bo europejscy rozmówcy, którzy nie stosują w negocjacjach takich metod, bywają niekiedy zażenowani i często dla świętego spokoju ustępują.

Dawanie prezentów jest powszechne w tym rejonie Azji. To przyjęty sposób budowania i cementowania więzi osobistych. Prezentem może być wszystko — drobne przedmioty codziennego użytku, kosmetyki, alkohole, papeteria, przybory biurowe, zapakowana szynka, słodczyce, wyroby ludowe, itp. Ważne jest estetyczne opakowanie prezentu, bowiem wszyscy Azjaci mają niezwykle stosunek do piękna, który przejawia się m.in. w pięknych opakowaniach.

Obdarowywanie się prezentami w tym rejonie świata spełnia inną rolę niż w naszym kręgu kulturowym. Z dawaniem i braniem prezentów wiążą się pewne konsekwencje. Prezent jest z reguły nie tylko podziękowaniem

za przysługę, ale głównie zlikwidowaniem *długu wdzięczności* za coś co druga strona dla nas zrobiła lub ma zrobić. W zasadzie nie można odmówić przyjęcia prezentu, bo odmowa naraża na utratę twarzy przede wszystkim osobę obdarowującą i wywołuje u niej poczucie niespłaconego długu, zobowiązania na przyszłość. Przyjęcie prezentu również pociąga za sobą pewne zobowiązania. Oczekuje się natychmiastowego rewanżu — w formie prezentu mniej więcej tej samej wartości lub np. przyspieszenia załatwienia sprawy.

Przygotowując prezenty dla przyjaciół czy partnerów biznesowych warto wiedzieć, jakich podarków należy unikać, aby nie wprowadzić drugiej strony w zakłopotanie. W Japonii np. częstym i miłym prezentem są różnego rodzaju zegary — zarówno na rękę jak i stojące na biurko. W Chinach natomiast zegar stojący jest prezentem wysoce niestosownym. Sylabiczny zapis słowa *zegar* — *zhong* [czun] brzmi podobnie jak *koniec* co może oznaczać nawet *śmierć*. Dotyczy to tylko zegarów naściennych i stojących (na biurko), nie dotyczy zegarka na rękę. Odpowiednim prezentem dla Chińczyków są przybory do pisania, markowy alkohol, wyroby ludowe.

Prezenty wręcza się na zakończenie spotkania i zgodnie z azjatycką etykietą wręcza się je, jak już wspomniano wyżej, dwiema rękami.

**Bariery.** W Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej z zasady trudno jest robić interesy kobietom, gdyż jest to domena mężczyzn. To oni z reguły zajmują najwyższe stanowiska w firmie i nie są przyzwyczajeni do prowadzenia interesów z kobietami. Dotyczy to szczególnie Japonii, Korei i Tajwanu. W krajach tych kobieta jest zawsze na drugim miejscu i dlatego też niewiele kobiet zajmuje się tam interesami. Wynika to ze społecznego podziału ról. Zadaniem mężczyzny jest zarabianie pieniędzy, a kobiety wychowywanie dzieci i prowadzenie domu. Stąd kobiety zamężne rzadko towarzyszą mężczyznom w wieczornych zajęciach firmy, pracujący mężczyźni mają taki obowiązek. Firma w ich życiu to druga rodzina, która zapewnia nie tylko dożywotnie zatrudnienie, awans związany z wiekiem, ale też rozbudowaną opiekę socjalną (dotacje do mieszkań, dopłaty do biletów komunikacyjnych, przyzakładowe żłobki i przedszkola, itp.). Obowiązkiem pracowników jest pełna integracja z własnym zespołem poprzez spotkania po pracy, wspólny golf, łowienie ryb, ale też pikniki rodzinne. W wieczornych spotkaniach firmy uczestniczą natomiast sekretarki, tj. kobiety niezamężne lub żony szefów, tj. kobiety starsze, które wywiązały się już ze swoich obowiązków wobec dzieci.

Kobiety-cudzoziemki, pomimo to że muszą sprostać wielu wymaganiom (ciągle udowadniając, że są tak samo dobre jak mężczyźni), często z sukcesem realizują swoje plany. Japończycy np. są wobec cudzoziemek bardziej tolerancyjni niż wobec własnych kobiet (w ostatnich latach i w tej



d dziedzinie zachodzą pewne zmiany). Są jednak pełni podziwu szczególnie wobec kobiet wykształconych, np. z tytułami naukowymi.

Mniej szans na zrobienie kariery w Japonii i innych krajach regionu mają młodzi ludzie. W hierarchicznych społeczeństwach Azji istotną barierą jest młody wiek (w towarzystwie młodzi ludzie się nie odzywają) i aby osiągnąć sukces młodzi ludzie muszą się wykazać fachowością i kompetencjami.

**Język.** Mimo że język angielski jest światowym językiem biznesu, polityki i nauki zdarza się, że przedstawiciele wielu małych i średnich firm nie mówią biegle w tym języku, a niekiedy w ogóle nie posługują się żadnym językiem obcym. Wówczas trzeba korzystać z usług tłumacza.

Kiedy potrzebny jest tłumacz negocjacje stają się trudniejsze i dłuższe, szczególnie wtedy, gdy bierze w nich udział wielu rozmówców. Obie strony muszą mieć do tłumacza pełne zaufanie. Gdy spotykają się partnerzy z różnych kręgów kulturowych, rola tłumacza jest znacznie ważniejsza niż wówczas, gdy rozmawiają np. partnerzy z Europy. Ceremonialność kultury azjatyckiej powoduje, że doświadczony tłumacz łagodzi nieporozumienia natury werbalnej np. przekładając tekst z japońskiego czy chińskiego na angielski lub odwrotnie, często ubiera go w odpowiednią liczbę uprzejmych ogólników. Ale nawet, gdy negocjatorzy mówią jednym językiem np. angielskim to w rzeczywistości mówią oni różnymi językami. Anglik będzie dobierał określone słowa tak, by go Japończyk dokładnie zrozumiał, Japończyk zaś — by jego rozmówca nie poczuł się urażony.

Znajomość japońskiego, chińskiego, czy języka innego kontrahenta, niekoniecznie sprawia, że rozmowy stają się łatwiejsze. Język negocjacji nie jest bowiem jedynie zwykłym narzędziem porozumienia się, ale również środkiem przekazywania koncepcji wykraczających poza werbalny przekaz. Te same pojęcia mogą być różnie rozumiane w różnych krajach. Nawet dokładne tłumaczenie może być nieprecyzyjne i rzutować na prowadzone negocjacje. Większość Japończyków, Koreańczyków czy Chińczyków bardzo rzadko używa w trakcie negocjacji słowa „nie”. W rozumieniu Japończyków zdecydowane „nie” mogłoby być odczytane jako nieuprzejmość, nie zgadzanie się z opinią innych, swoisty atak na rozmówcę. Odmowę wyrażają oni w sposób pośredni. Kiedy Japończyk mówi „rozważymy sprawę w przyszłości”, w tłumaczeniu na angielski ma ono brzmienie pozytywne i dla Europejczyka czy Amerykanina może oznaczać „tak”, dla Japończyka oznacza „prawdopodobnie nie”. Kiedy Japończyk mówi „w zasadzie tak, ale...” to z reguły oznacza „nie”.

W wielu językach azjatyckich występują niuanse, które mogą prowadzić do nieporozumień. W języku japońskim np. najczęściej używanym słowem jest „hai”, co samo w sobie oznacza „tak”, ale nie zawsze

oznacza zgodę z rozmówcą. Jest po prostu przerywnikiem w rozmowie, potwierdzeniem usłyszanej wiadomości. Słowo to można porównać do polskiego „acha”, które pada często gdy rozmawiamy przez telefon.

**Wizytówki.** Wymyślono je w Azji. Od stuleci były tam integralną częścią „eleganckich” stosunków międzyludzkich, w tym także etykiety biznesu. W krajach kultury hierarchicznej i ceremonialnej odgrywają znacznie ważniejszą rolę niż w kręgu kultur egalitarnych. W Japonii bez niej jest się osobą bezimienną.

Na wizytówce, poza nazwiskiem, adresem i telefonami, znajduje się informacja o pozycji rozmówcy w hierarchii firmy — prezes, dyrektor, kierownik, profesor, pierwszy sekretarz, itp. Jeżeli spotykamy kogoś po raz pierwszy, to po otrzymaniu wizytówki należy zapoznać się z jej treścią, a dopiero potem witać się okazując respekt odpowiedni do rangi rozmówcy.

Wymiana wizytówek stanowi ceremoniał sam w sobie. Najbardziej rozbudowany jest on w Japonii (*meishi*). Wizytówkę wręczamy i przyjmujemy obiema rękami, przy czym zwracamy uwagę, by nazwisko nie było „do góry nogami” z punktu widzenia odbiorcy. Jeżeli wizytówka jest dwujęzyczna podajemy ją stroną z napisami japońskimi. Warto wiedzieć, że w Japonii i Chinach na wizytówkach najpierw podane jest nazwisko, potem imię (np. Obuchi Keizo), a w wersji angielskiej często stosuje się przyjęty w naszym kręgu kulturowym sposób — najpierw imię, potem nazwisko (Keizo Obuchi).

Przystępując do rozmów wizytówki nie chowamy do portfela, ani kieszeni, bo to odbierane jest jako brak dobrego wychowania. W czasie rozmów kładziemy ją przed sobą, by w ich trakcie nie zapomnieć np. nazwiska rozmówcy czy też jego stanowiska.

Wybierając się do któregoś z państw tego regionu wskazane jest mieć wizytówkę dwujęzyczną — z jednej strony w języku rozmówcy, z drugiej po angielsku. Takie wizytówki można zamówić w centrach biznesowych lub w większych hotelach. Nie należy dopuścić do sytuacji, w której nie wręczy się wizytówki drugiej stronie. Może to być odczytane jako brak chęci do nawiązania bliższych kontaktów w przyszłości. Wizytówek w Japonii nie muszą mieć jedynie osoby bardzo znane — politycy, czy wielcy aktorzy. Nawet nie wypada by były one komukolwiek przedstawiane. Byłby to po prostu nietakt towarzyski. Toshiro Mifune nigdy nie potrzebował wizytówki.

Wizytówka w tym rejonie świata to coś więcej niż zadrukowany kawałek papieru, to tak jakby część osoby, którą przedstawia i dlatego nie należy jej chować byle gdzie. Powinno się ją przechowywać w odpowiednim skórzanym portfeliku. Ceremoniał wręczania wizytówek w całej Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej jest podobny do japońskiego.

**Kontrakt.** Jest efektem końcowym negocjacji. W kulturach egalitarnych, protransakcyjnych, jest rdzeniem stosunków handlowych. Zapisy w nim zawarte są ostateczne a ich niedopełnienie pociąga za sobą odpowiedzialność prawną i finansową.

W wielu krajach Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej kontrakt traktowany jest jedynie jako zapis zawartych ustnie porozumień. W Japonii jest to kawałek papieru, na którym zapisano zawarte dotychczas porozumienia ustne.

W krajach kultury konfucjańskiej ustalenia ustne są znacznie ważniejsze niż pisemne. Od wieków uznawano je za obowiązujące normy życia społecznego. Było zatem rzeczą naturalną, że negocjujące ze sobą strony postępowały honorowo, nie łamały obowiązujących praw zwyczajowych, gdyż ich nieprzestrzeganie narażało na wstyd, utratę twarzy i często pociągało za sobą wykluczenie ze społeczności. Dlatego też w Japonii, Korei czy Tajwanie, nie przywiązuje się zbyt dużej wagi do formalnej treści kontraktu. Uważa się, że papierowy zapis wyraża raczej chęć prowadzenia interesu niż precyzyjne punkty do wypełnienia. Obie strony podchodzą do przedmiotu negocjacji pragmatycznie (kolejna cecha konfucjanizmu) pozostawiając sobie prawo do uzupełniania i modyfikowania umowy w zależności od dalszych potrzeb lub zmieniających się okoliczności. Wychodzą z założenia, że np. przy zmianie popytu lub podaży trzeba mieć możliwość zmiany warunków kontraktu. Elastyczność to istotny element każdej transakcji. Chociaż w ostatnich latach firmy japońskie w dużych miastach coraz częściej akceptują zachodnią formę kontraktu, małe zwłaszcza prowincjonalne, uważają tę formę za obcą.

Przy sporządzaniu dokumentu końcowego z negocjacji Azjaci rzadko korzystają z porad prawników. Zdarza się też, że po podpisaniu kontraktu strona azjatycka nie w pełni się do niego stosuje. Powoduje to powstanie nieprzewidzianych problemów, które rozwiązuje się prowadząc dodatkowe rozmowy, co znowu przedłuża negocjacje, gdyż Azjaci nie lubią dyskutować powstałych kwestii na piśmie lub przez telefon. Japończycy, Koreańczycy czy Chińczycy za wszelką cenę starają się nie dopuścić do powstania otwartego konfliktu. Dopiero w ostateczności odwołują się do prawników, ale nawet wówczas dostarczają im tylko tę informację, które firma uznaje za istotne dla rozwiązania sporu.

W kulturach Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, unika się sytuacji jednoznacznie doprowadzających do powstania konfliktów i konfrontacji. Rozwiązywanie sporu przy pomocy sądu jest ostatecznością i wyklucza wszelką współpracę na przyszłość. Z reguły pociąga za sobą zerwanie kontaktów ze wszystkimi uczestnikami przedsięwzięcia, także z gwarantami. Taka sytuacja zdarza się jednak rzadko, bo rozstrzyganie spraw w sądzie

naraża obie strony na utratę twarzy, przeciąga sprawę i nie zawsze gwarantuje pożądany efekt. Oznacza natomiast zakończenie przyjaznych stosunków z partnerem, czego Azjaci starają się uniknąć, gdyż nawiązują oni z nimi emocjonalne więzy i są wobec nich lojalni. Nawet w obliczu dużych komplikacji będą robić wszystko, by spór rozwiązać na drodze rozmów.

**Podejmowanie decyzji.** W kulturach egalitarnych ostateczna decyzja jest podejmowana przez osobę do tego upoważnioną. W krajach, w których kładzie się nacisk na harmonię w grupie system zarządzania jest głęboko zakorzeniony w tradycji życia społecznego. Ostateczna decyzja jest tam zawsze wynikiem konsensusu. Jej zmiana może nastąpić też w takim trybie. Podejmowanie decyzji następuje po wielu dyskusjach wewnętrznych i ewentualnie z partnerem. Japończycy np. starają się unikać rozbieżności opinii. Będą dyskutować tak długo, aż zlikwidują wszelkie różnice poglądów i druga strona przyjmie ich punkt widzenia. Nawet wówczas, gdy nawiążemy kontakty z firmą japońską na naszym terenie, to i tak ostateczna decyzja zapadnie w centrali. Do niej kierowane są wszelkie dane dotyczące projektu, a w centrali muszą one dotrzeć na wszystkie poziomy i w górę i w dół. Po analizach zostaną podjęte ostateczne decyzje. Grupowe podejmowanie decyzji sprawia, że pełna odpowiedzialność za nie rzadko spoczywa na barkach jednego pracownika, choćby nawet prezesa.

W krajach tego rejonu istnieje ścisły system powiązań między przedsiębiorstwami i bankami. Prowadząc np. negocjacje z japońskim partnerem należy pamiętać, by wyraźnie zaznaczyć, jaki one mają mieć charakter. Jeśli kontrahentowi zależy na utrzymaniu poufnego charakteru negocjacji, należy to wyraźnie zaznaczyć już na samym początku rozmów. W przeciwnym wypadku banki i firmy handlowe mogą być szybko poinformowane o wszelkich negocjacjach, w jakie firma jest zaangażowana.

**Etyka biznesu.** Zajmuje się tym obszarem przedsięwzięć ludzkich, które w dużej mierze dotyczą kwestii finansowych. Często ścierają się tu dwie tendencje — jak najwięcej zdobyć, jak najmniej stracić. Etyka biznesu zajmuje się więc kwestią uczciwości w kontaktach handlowych.

Przygotowując swego czasu z pewną firmą medialną festyn poświęcony kulturze Dalekiego Wschodu, zawarłam umowę ustną o podziale dochodów pochodzących z dotacji, które w dużym stopniu zdobyłam własnym wysiłkiem. Po zakończonym cyklu imprez oświadczone, że podziału środków finansowych nie będzie, bo nie została zawarta umowa pisemna, a to co mnie się wydawało umową miało charakter ustny, to znaczy nie obowiązujący. Taka sytuacja nie wydarzyłaby się gdybym tę imprezę przygotowywała bezpośrednio, np. z firmą japońską czy koreańską.



Azjatycki rynek jest dla wielu biznesmenów atrakcyjny i coraz bliższy. Globalizacja rynku światowego i komunikacja internetowa, pociąga za sobą konwergencje kultur i przenikanie obyczajów. Jeszcze 10 lat temu nie do pomyslenia było wysłanie e-mailowego listu do japońskiego profesora, dzisiaj japoński profesor chętnie korzysta z tej najszybszej formy komunikowania się. W dalszym ciągu jednak oczekuje, że pierwsza część listu będzie zawierać odpowiednią dozę uprzejmości, druga odpowiednio informację, a zamykać go będą także grzecznościowe ogólniki.

Poznanie odmienności kulturowych ułatwi prowadzenie interesów, pozwoli uniknąć gaf i stresów. Azjaci są otwarci na kontakty ze światem zachodnim, tolerancyjni wobec przedstawicieli innych kultur, i sami się uczą jak negocjować z zagranicznymi partnerami.

#### Literatura:

- Communicating with Japanese in business*, International Communication Department, JETRO, Tokyo 1999.
- How to do business with the Japanese*, The Japan Times, Ltd., Tokyo 1989.
- Jak negocjować z Japończykami*, Przewodnik, JETRO, Warszawa 1995.
- O. Mizutani, N. Mizutani, *How to be polite in Japanese*, The Japan Times, Ltd., Tokyo 1987.
- Prowadzenie działalności gospodarczej w Japonii*, seria publikacji marketingowych JETRO, Warszawa 1998.
- Richard R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## ESEJ

Krzysztof Gawlikowski

### ZAPISKI Z PAWILONU ODLATUJĄCEGO ŻURAWIA

Profesor Chen, Chińczyk z Tajwanu wykładający na Uniwersytecie Kalifornijskim, swoim początkującym studentom, którzy wybierają się w podróż do Azji Wschodniej, daje następującą radę. „Jeśli nie wiesz, jak się zachować, pomyśl przez chwilę, co należałoby w tej sytuacji zrobić w USA, a potem postąp dokładnie odwrotnie. Wtedy masz przynajmniej około 60% szans, że będzie to trafne; jeśli zachowasz się ‘po amerykańsku’, na 80-90% możesz być pewien, że postąpisz niewłaściwie. Na Zachodzie adres na kopercie zaczynamy od adresata, a kończymy wskazaniem miasta i kraju, natomiast w Azji na początku piszemy kraj i miasto, a na samym końcu podajemy adresata. Tam biały, nie zaś czarny jest tradycyjnym symbolem śmierci i żałoby”.

Oczywiście, nie takie to proste i odnosi się tylko do aroganckich WASP-ów (*White Anglo-Saxon Protestant*) — z rodzin białych, anglosaskich i protestanckich. Już student z rodziny włoskiej, a tym bardziej meksykańskiej, mógłby z powodzeniem stosować w Azji wiele norm wyniesionych z domu. Nawet WASP-om można by też zalecać, by spróbowali sobie uprzytomnić, co zrobiłaby w danej sytuacji ich prababcia, i wtedy mieliby znaczne szanse, że to będzie wartościowa wskazówka. Często jednak nie chodzi ani o „zacofanie obyczajowe” związane z tradycjonalistycznymi kulturami, ani o prostą odwrotność, lecz o zupełnie inne normy i koncepcje życia, jak też wynikające z nich zasady postępowania, jakie nigdy nie przyszyłyby nawet do głowy nie tylko młodym Europejczykom i Amerykanom, ale nawet i ich prababkom. Może najlepiej byłoby wskazać, iż „normy białego człowieka”, zarozumiale traktowane przezeń jako uniwersalne, odnoszą się tylko do jego świata, a trzy czwarte ludzkości, w tym i Azjaci, przyjmują inne normy?