

# Chłodny profesjonalizm ponad wszystko, czyli negocjacje po rosyjsku

Rosjanie doceniają rozmówcę, który płynnie mówi w ich ojczystym języku. W kontaktach z partnerami z zagranicy odchodzą od spontanicznej słowiańskiej gościnności i otwartości na rzecz sztywnego profesjonalizmu. Próby spoufalania się nie wchodzą w grę.



MEC MARCIN STĘPIEŃ  
prawnik w zespole prawa rosyjskiego kancelarii Chalas i Wspólnicy

**W doniesieniach prasowych o negocjacjach z Rosją - czy to w sprawie dostaw gazu do Polski, zwrotu wraku tu polewa, czy też tarczy antyrakietowej - często czytamy, że strony nie mogą dojść do porozumienia i na rozmowy dają sobie kolejne miesiące, a w praktyce nawet lata. Można podejrzewać, że nie tylko nam trudno jest dogadać się z Rosjanami.**

Niezupełnie, choć rzeczywiście utarło się u nas przekonanie, że rosyjscy negocjatorzy nie są skłonni do jakichkolwiek ustępstw i kompromisów, a potwierdzały to liczne fiaska rozmów międzyrządowych w różnych sprawach. Jednak rokowania polityczne między przedstawicielami Federacji Rosyjskiej i innymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi mają swoje specyficzne reguły i zwyczaje. Trzeba bardzo wyraźnie odgraniczyć je od negocjacji biznesowych między podmiotami prywatnymi, które chcą nawiązać wspólne interesy. Przedstawiciele rosyjskich firm, przystępując do rozmów, zwykle od początku bardzo dobrze wiedzą, czego chcą, a skoro podróżują kilka tysięcy kilometrów, aby dopinać często wielomilionowe kontrakty, oznacza, że bardzo poważnie podchodzą do realizacji swoich celów, znalezienie kompromisu jest w takim przypadku łatwiejsze, bo od początku traktujemy siebie nawzajem jako równych partnerów nastawionych na efekt, nie zaś próbę sił. W praktyce rosyjskie firmy okazują się o wiele bardziej elastyczne i otwarte na propozycje, niż często się sądzi, słysząc o tym, jak przeciągają się rozmowy z rosyjskimi urzędnikami.

**Czy to znaczy też, że rosyjscy negocjatorzy podążają za standardami kultury korporacyjnej, jaka dominuje w negocjacjach biznesowych na Zachodzie?**

Od pewnego czasu można zauważyć, że coraz więcej rosyjskich firm przejmuje - nierzadko bezkrytycznie - zachodnie wzorce biznesowe. Zwłaszcza że sporo menedżerów i prawników z Moskwy, Sankt Petersburga czy innych rosyjskich metropolii zdobywało swoje pierwsze doświadczenia zawodowe lub wykształcenie w Stanach Zjednoczonych" czy w krajach Unii Europejskiej. Taką tendencję obserwuję w szczególności na spotkaniach z prawnikami reprezentującymi duże przedsiębiorstwa, w których raczej odchodzi się od spontanicznej, słowiańskiej gościnności i otwartości na rzecz sztywnego profesjonalizmu. Ich negocjatorzy zwykle uważają, że im bardziej formalny charakter mają rozmowy i przedstawienie partnerów, tym lepiej prezentują się pozycja i wizerunek ich firmy.

**Co w takim razie poza profesjonalnym podejściem najbardziej imponuje rosyjskim negocjatorom?**

Rosjanie już na początku rozmów chcą mieć świadomość, że w interesach mają do czynienia z najlepszymi. Istotne jest zatem, aby podczas negocjacji zaprezentować odpowiednio wysoki poziom merytoryczny, przedstawić materiały dokumentujące ten poziom, jak np. zestawienie dotychczasowych projektów wraz z potwierdzeniem wyników ich realizacji. Mile widziane są również pisma rekomendujące czy listy referencyjne. Pozytywne wrażenie robią szczególnie materiały do rozmów przygotowane w języku rosyjskim. Rosjanie doceniają też rozmówcę, który płynnie mówi w ich ojczystym języku. Jest to bardzo pomocne w budowaniu wzajemnych relacji, gdyż wprowadza pełną swobodę i komfort współpracy. Co ważne, należy wykazać się również zrozumieniem ich potrzeb biznesowych, wiedzieć,

jakich rozwiązań oczekują, i wychodzić im naprzeciw.

**Czy zróżnicowanie kulturowe i etniczne Federacji Rosyjskiej przekłada się znacząco na różnice w stylach negocjowania z rosyjskimi firmami i ich prawnikami?**

Myślę, że prawnicy zatrudnieni w firmach z europejskiej części Rosji zasadniczo cenią sobie to samo, co my, czyli m.in. otwartość, kreatywność, przedsiębiorczość, inicjatywę. Natomiast negocjacje z firmami z południowej i południowo-wschodniej części Rosji mają z reguły bardziej konserwatywny charakter: przebiegają według ściśle ustalonego porządku. Obowiązuje w nich bardzo formalna etykieta, a nasi partnerzy negocjacyjni są mniej otwarci na nowe propozycje, bo od samego początku mają pewność odnośnie do konkretnego rezultatu, do jakiego dążą. Już na wstępie chcą wyrzeć na nas duże wrażenie, a wręcz pokazać, że są stroną silniejszą. Na spotkaniach, poza płynną znajomością języka rosyjskiego, przydaje się rozeznanie w rynku, na którym działa firma, jak też wiedza o istocie jej funkcjonowania. Aby osiągnąć cel spotkania, musimy przekonać Rosjan, że jesteśmy profesjonalnymi, kompetentnymi i równymi im partnerami w rozmowie.

**Ź tego, co pan mówi, można wnioskować, że Rosjanie, wbrew popularnym stereotypom, z dużym dystansem odnoszą się do swoich partnerów.**

Duży dystans to zbyt mocne określenie. Podejmując współpracę z kancelarią, przedsiębiorcy rosyjscy chcą poznać nasze możliwości, system pracy czy ekspertów, którzy będą działać na ich rzecz. W tym celu decydują się na przyjazd do Polski. W codziennej praktyce co prawda stosujemy nowoczesne rozwiązania technologiczne pozwalające na kontakt z klientami z różnych zakątków świata, jakkolwiek poznanie partnera biznesowego podczas rozmowy bezpośredniej, któremu powierza się ważne sprawy prowadzonej działalności, jest tutaj niezastąpione. Rosjanie niają jasno wyznaczony cel i tego się trzymają. Żadne osobiste kontakty czy próby spoufalania się nie wchodzi w grę i nie będą dobrze widziane. Oczywiście to wszystko nie kłóci się z bardzo życzliwymi i uprzejmymi relacjami, które ze strony rosyjskiej na ogół przejawiają się min. w znajomości podstawowych zwrotów w języku polskim. Bliskość kulturowa i próba odnalezienia w rozmowie wspólnych doświadczeń budują nasze wzajemne zaufanie, co jest niezwykle istotne w wypracowaniu kompromisu i osiągnięciu założonego celu. Zwłaszcza jeśli możemy się pochwalić znajomością różnorodności kulturowej i geograficznej Rosji. Pracownicy tamtejszych firm pozytywnie odbierają nasze sygnały zainteresowania ich tradycjami i regionem. Wbrew niektórym stereotypom nie spotkałem się dotąd z uprzedzeniami czy protekcyjnością w kontaktach z Rosjanami, a polskie firmy mogą u nich liczyć na traktowanie takie jak wszystkie inne firmy z UE.

**Co w takim razie poza profesjonalnym podejściem najbardziej imponuje rosyjskim negocjatorom?**

Rosjanie już na początku rozmów chcą mieć świadomość, że w interesach mają do czynienia z najlepszymi. Istotne jest zatem, aby podczas negocjacji zaprezentować odpowiednio wysoki poziom merytoryczny, przedstawić materiały dokumentujące ten poziom, jak np. zestawienie dotychczasowych projektów wraz z potwierdzeniem wyników ich realizacji. Mile widziane są również pisma rekomendujące czy listy referencyjne. Pozytywne wrażenie robią szczególnie materiały do rozmów przygotowane w języku rosyjskim. Rosjanie doceniają też rozmówcę, który płynnie mówi w ich ojczystym języku. Jest to bardzo pomocne w budowaniu wzajemnych relacji, gdyż wprowadza pełną swobodę i komfort współpracy. Co ważne, należy