

Zbigniew Witaszek
Akademia Marynarki Wojennej

KULTUROWE UWARUNKOWANIA NEGOCJACJI ORAZ ZASADY ICH PROWADZENIA

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i analiza najistotniejszych czynników kulturowych będących determinantami procesu negocjacji prowadzonych przez reprezentantów różnych grup kulturowych. Zrozumienie różnic kulturowych w tym zakresie oraz dostosowanie do nich sposobów prowadzenia negocjacji stanowi istotny czynnik składowy przedsięwzięć całego procesu negocjacyjnego pomiędzy stronami. W artykule zaakcentowano znaczenie istotnych problemów występujących w przedmiotowej dziedzinie. Należą do nich: interpretacja i znaczenie różnic grup kulturowych w procesie negocjacji, atrybuty negocjacji podlegające wpływom różnic kulturowych, dostosowanie partnerów negocjacji do różnic kulturowych, zasady przygotowania i prowadzenia negocjacji.

WSTĘP

Negocjacje stanowią istotny element współczesnego zarządzania. Są stosowane w celu doprowadzenia do akceptowanego, najczęściej kompromisowego rozwiązywania konfliktów lub dokonywania szeroko rozumianych uzgodnień.

Procesy globalizacji, integracji regionalnej, konflikty militarne powodują, że negocjacje¹ (mediacje)² handlowe, finansowe, inwestycyjne coraz częściej prowadzone są pomiędzy reprezentantami różnych krajów, a także są naturalnym elementem działalności wielkich ponadnarodowych korporacji. Współcześnie termin

¹ Pojęcie negocjacja oznacza rokowania, pertraktacje. Negocjator to ten, kto prowadzi rokowania bądź układy najczęściej w czyimś imieniu. Łac. *negotiatio* oznacza: handel hurtowy, przedsiębiorstwo bankowe; *negotiator* – kupiec hurtowy, bankier; *negotians* – handlowiec; *negotium* – zajęcie, interes, służba państwowa.

² Mediacja to nic innego jak pośredniczenie w sporze w celu doprowadzenia do zgody, stąd mediator to pojednawca, rozjemca. Średniowieczne łac. *mediatio* – mediacja i późnołacińskie *mediator* – pośrednik od *mediare* – pośredniczyć w sporze.

negocjacje międzynarodowe zatracą swoje znaczenie i stąd coraz częściej mówi się o negocjacjach kulturowych.

Dla polskich negocjatorów negocjacje mają specjalne znaczenie. Polska do okresu rozpoczęcia transformacji ustrojowej była krajem zamkniętym. Wynikało to z braku doświadczenia w przedmiotowym zagadnieniu z jednej strony oraz kompleksu niższości i różnych niechętnych zachowań wobec cudzoziemców z drugiej. Stąd niektóre postawy polskich negocjatorów mogą sprawiać wrażenie niezrozumiałych dla rodzimej społeczności, na przykład nadmiernie uступliwa postawa wobec przedstawicieli państw i instytucji zachodnich, z jednoczesnym poczuciem często nieuzasadnionej wyższości wobec reprezentantów innych krajów, chociażby Europy Wschodniej.

Bez względu na wnikanie w różnice generacji pokoleń i osobistych doświadczeń polscy negocjatorzy muszą uzupełniać przestrzeń dzielącą ich od zagranicznych partnerów, zarówno w zakresie znajomości strategii, metod i technik negocjacji, jak i niezbędnych umiejętności pozwalających na uniknięcie nieporozumień w kontaktach z przedstawicielami odmiennych kultur.

Uproszczeniem byłoby stwierdzenie, że jedyną barierą w prowadzeniu negocjacji są różnice kulturowe. Potencjalnych negocjatorów oddziela od siebie przestrzeń geograficzna, różnice społeczno-ekonomiczne, polityczne, poziom i charakter wykształcenia. Negocjacje we współczesnym świecie determinowane są przez wiele czynników, których siła oddziaływania jest różna. W powyższych rozważaniach można zastosować typologię tych czynników, które swoim wymiarem obejmują³:

- środowisko negocjacyjne (miejsce, termin, język);
- różnice kulturowe;
- różnice ideologiczno-polityczne;
- zagraniczną biurokrację i organizację;
- zagraniczne prawa i rządy;
- wielkość walut i systemów walutowych;
- ogólną niestabilność systemu międzynarodowego.

Z powodu złożoności omawianej problematyki w dalszych rozważaniach uwaga zostanie skupiona na zagadnieniach wynikających z tematu artykułu, tj. uwarunkowaniach kulturowych negocjacji prowadzonych przez polskich przedstawicieli z partnerami zagranicznymi oraz na zasadach prowadzenia negocjacji. Zrozumienie występujących w tym względzie różnic oraz dostosowanie do nich sposobów pro-

³ J. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994, s. 26.

wadzenia pertraktacji stanowi istotny element działań przygotowujących i koordynujących tego rodzaju negocjacji. W artykule wzięto pod uwagę następujące grupy problemów:

- specyfikę negocjacji międzykulturowych, m.in. sposób interpretacji i znaczenie różnic kulturowych w negocjacjach;
- istotę podstawowych różnic kulturowych i ich wpływ na prowadzenie negocjacji;
- dostosowanie strategii negocjacji do różnic kulturowych;
- ogólne zasady przygotowania i prowadzenia negocjacji.

Wymienione problemy szczegółowe są zaprezentowane w kolejnych częściach referatu.

WPLYW KULTURY I INNYCH CZYNNIKÓW NA SKUTECZNOŚĆ NEGOCJACJI

W literaturze przedmiotu podano wiele definicji kultury⁴. W niniejszym artykule wyszczególniono kilka jej ujęć, w myśl których „kultura obejmuje przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonych zbiorowościach i wyznaczających obowiązujące zachowania”⁵. „Kultura jest cechą społeczeństwa, a nie jednostki, jest świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami”⁶. „Przez kulturę rozumiemy wszystkie te historycznie wytworzone modele życia, jawne i ukryte,

⁴ Nazwa kultura (od łac. *cultura*) oznaczała pierwotnie uprawę roli. W tym znaczeniu jest używana w naukach biologicznych i rolniczych, gdzie mówi się o kulturach bakterii czy kulturach roślin, mając na uwadze określone uprawy. W innym znaczeniu słowo to oznacza pielęgnowanie i uszlachetnianie obyczajów ludzkich i sposobów postępowania. Tak rozumiana kultura występuje najczęściej w języku potocznym. W filozofii przez kulturę rozumie się „to wszystko, co nie wyrasta samo przez się z przyrody, lecz powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem celowej refleksji i działalności ludzkiej”. Jest to najszersze rozumienie tego terminu obejmujące wszelkie materialne i niematerialne wytwory człowieka. Zob. J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1997, s. 43.

⁵ J. Salacuse, *Negocjacje na rynkach...*, wyd. cyt., s. 61.

⁶ N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 37.

racjonalne, irracjonalne i nieracjonalne, które istnieją w każdym czasie jako potencjalne wyznaczniki ludzkiego zachowania”.⁷ Kultura to także „zbiór przekonań i zasad wspólnych dla danej grupy, które pozwalają jednostce na odpowiedź na następujące pytania: Co jest? Co może być? Co o tym można sądzić? Co robić? Jak pokazać innym to, co się robi?”⁸. Inne podejście przedstawia kulturę jako „zaprogramowanie umysłu. Tak rozumiana kultura obejmuje wartości, rytuały, bohaterów oraz symbole”⁹. Kultura to także „twór złożony z obiektywnych wytworów człowieka (np. narzędzi, dróg, etc.) oraz subiektywnych (np. praw, ideologii), które w czasie minionym zwiększyły prawdopodobieństwo przetrwania – przejawiające się jako zadowolenie wśród osób zajmujących tę samą niszę ekologiczną – i które w konsekwencji stały się wartością wspólną dla wszystkich tych, którzy mogli się wzajemnie komunikować dzięki wspólnocie języka i czasoprzestrzeni życia”¹⁰. Z powyższych definicji wynika, że kultura nie jest zjawiskiem jednostkowym, a składają się na nią modele życia powszechnie uznawane za właściwe w społeczeństwie.

W realizacjach międzykulturowych podstawowe znaczenie ma zjawisko internalizacji, czyli głębokie przyswojenie sobie wzorców zachowań typowych dla danej kultury. Zachowania wynikające z tych wzorców traktowane są najczęściej w sposób nieświadomy. Z powyższego można wnioskować, że różnice kulturowe zakłócają szeroko rozumiany proces komunikacji dotyczący celu, stosowanych metod oraz zachowań w procesie negocjacji. Wpływają również na charakter negocjacji oraz sposób ich realizacji.

Przedstawiciele wydelegowani do prowadzenia negocjacji powinni mieć świadomość, że znalezienie się w nowym, nieznanym otoczeniu kulturowym może powodować daleko idące zmiany w zachowaniu. Nawet doświadczeni negocjatorzy zawsze w mniejszym lub większym stopniu narażeni są na wpływ obcego sobie środowiska. Dlatego też, oprócz analizy wpływu różnic kulturowych na negocjacje, należy wziąć pod uwagę szereg innych uwarunkowań, do których zalicza się między innymi¹¹:

⁷ C., Kluckhohn, *Culture and Behavior*, New York 1962, p. 54.

⁸ J. C. Usunier, *Cultural Aspects of International Business Negotiation*, [in:], *International Business Negotiation*, ed. P. N. Ghauri, Elsevier Science, Oxford 1996, p. 21.

⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 16.

¹⁰ L. H. Triandis, *Psychologia międzykulturowa. Rozwój i dokonania*, „Przegląd Psychologiczny”, 1991, nr 1, s. 12.

¹¹ J. Salacuse, *Negocjacje na rynkach...*, wyd. cyt., s. 31.

- różnice pomiędzy osobowością negocjatora a jego otoczeniem kulturowym – należy mieć świadomość, że kultura w kontaktach międzynarodowych nie jest rodzajem programu komputerowego użytkowanego przez przedstawiciela danej grupy kulturowej; w tym wymiarze należy uwzględnić także cechy osobowości i wpływy kulturowe, jakim na przestrzeni rozwoju społeczno-zawodowego i osobowościowego podlega dana jednostka;
- wyważona ostrożność w odnoszeniu się do stereotypów kulturowych¹² – w procesie negocjacji stereotypy wpływają na wzajemne nastawienie stron, co przejawia się w sposobie negocjowania, wzajemnym zaufaniu stron, zarówno w trakcie negocjacji, jak i realizacji transakcji; rozsądek nakazuje, by w negocjacjach z mało znanym partnerem nie czynić aluzji do negatywnych stereotypów ani własnych, ani tym bardziej drugiej strony, w trakcie negocjacji warto zastanowić się lub względnie przewidzieć, przez pryzmat jakiego stereotypu negocjator może być postrzegany, można zaryzykować stwierdzenie, że czas kierowania się negatywnymi stereotypami w negocjacjach już minął, gdyż wiele z nich utraciło swoją aktualność.

Swoiste znaczenie w negocjacjach mają różnice kulturowe, które wpływają na określone cechy zachowań organizacyjnych¹³:

- uniwersalizm – partykularyzm, czyli zakres stosowania ustalonych reguł postępowania, szczególnie w odniesieniu do sytuacji wyjątkowych;
- podejście analityczne – dążenie do syntezy;
- indywidualizm – kolektywizm, czyli koncentracja albo na interesach jednostki, albo na interesach organizacji;
- wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, czyli zakres wpływu na działania czynników wynikających z potrzeb wewnętrznych czy też determinowanych przez otoczenie;
- następstwo – synchronizacja, czyli określenie czy ważniejsze jest szybkie działanie w możliwie najkrótszym czasie, czy też synchronizacja wysiłków w celu zakończenia działania w sposób skoordynowany;
- osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska, czyli określenie czy pozycja w organizacji winna zależeć od osiągnięć i wkładu pracy, czy też od innych

¹² Stereotyp kulturowy obejmuje pewne uproszczone oceny danej grupy kulturowej. Mogą to być uproszczenia pozytywne, np. dobrze zorganizowani Niemcy, ceniący wolność Polacy, jak i uproszczenia o charakterze negatywnym – małomówni Finowie czy ekspresyjni Włosi.

¹³ C. Hampden-Turner, A. Trompenars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 16.

czynników – wieku, płci, wykształcenia formalnego, statusu, prestiżu poza organizacją;

- równość – hierarchia, czyli podkreślanie roli hierarchii władzy w organizacji czy też podejście egalitarne jako sposób motywowania podwładnych do działań na rzecz organizacji.

Różnice kulturowe wpływają w istotny sposób na następujące zasadnicze aspekty procesu negocjacji:

- sposób podejmowania decyzji przez negocjatorów;
- zakres zaufania pomiędzy stronami negocjacji (minimum zaufania jest podstawą negocjacji);
- zakres tolerancji wobec wieloznaczności występujących w procesie komunikacji;
- potrzeby emocjonalne negocjatorów – dominacja albo ustępowanie.

Przedstawiona problematyka jest przedmiotem badań, a ich wyniki uprawniają do określenia ogólnych prawidłowości i stylu negocjatorów reprezentujących różne grupy kulturowe¹⁴:

- w negocjacjach z partnerami reprezentującymi wyższy poziom dystansu władzy¹⁵ ostateczne decyzje w negocjacjach muszą być podejmowane przez przedstawicieli najwyższych organów władzy w organizacji;
- negocjatorzy reprezentujący kultury kolektywistyczne dążą do tworzenia bardziej trwałych związków ze swoimi partnerami, kontynuowanych nawet po zakończeniu negocjacji; zastąpienie uczestników negocjacji przez innych może powodować konieczność prowadzenia negocjacji nawet od początku;
- postawa męska w negocjacjach wyraża się w asertywności oraz w relacji wygrana – przegrana; postawa kobieca może się przejawiać w większej chęci do ustępstw oraz poprzez empatię;

¹⁴ G. Hofstede, J. C. Usunier, *Hofstede's Dimensions of Culture and Influence on International Business Negotiations*, [in:], *International Business Negotiation*, ed. P. N. Ghauri, J. C. Usunier, Elsevier Science, Oxford 1996. W ostatnich badaniach (1997, 2000) Hofstede wyszczególnił jeszcze jeden wymiar – dynamizm konfucjański związany z kulturami Dalekiego Wschodu. Zob. tenże, *Kultury i organizacje...*, wyd. cyt.

¹⁵ Stosunek do dystansu hierarchicznego określa stopień akceptacji przez tych, którzy w organizacjach mają najmniejszą władzę, korzystając tym samym z jej nierównego podziału. Zarządzający w sytuacji dużego dystansu władzy mogą być względnie pewni w sprawowaniu funkcji kierowniczych. Podwładni oczekują jednoosobowego kierowania, natomiast przywileje przysługujące kadry traktowane są jako naturalne. W takich organizacjach wykształca się nieliczna, ale skuteczna (silna) kadra zarządzająca. Zob. G. Hofstede, *Vive dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmatios mentales. Les Editions d'Organisation*, Paris 1994, p. 47.

- przedstawiciele kultur zmierzających do unikania niepewności dążą do tworzenia sytuacji lepiej ustrukturalizowanych poprzez tworzenie reguł określających zachowanie, w negocjacjach przejawia się to przede wszystkim poprzez rytualne zachowania oraz ściśle określone relacje i procedury; przedstawiciele kultur akceptujących wyższy stopień niepewności mogą napotkać na brak zaufania ze strony negocjatorów unikających niepewności.

Zdaniem E. T. Halla, innego znawcy przedmiotowej problematyki¹⁶ przedstawiciele różnych grup kulturowych mają trudności w porozumiewaniu się, gdyż podejmują działania w odrębnym środowisku komunikacyjnym. Kulturę można utożsamiać z komunikacją i występuje ona zarówno w świadomości ludzi, jak i w relacjach międzyludzkich.

ODDZIAŁYWANIE PODSTAWOWYCH RÓŻNIC KULTUROWYCH NA PRZEBIEG NEGOCJACJI

W negocjacjach z przedstawicielami reprezentującymi odmienne grupy kulturowe wyszczególnia się trzy zasadnicze różnice determinujące zachowania ich negocjatorów¹⁷:

1. Kultury protransakcyjne i kultury propartnerskie – negocjatorzy o nastawieniu protransakcyjnym koncentrują się na osiągnięciu celu i zwracają niewielką uwagę na relacje łączące ich z partnerami. Przedstawiciele o nastawieniu propartnerskim dużą uwagę przywiązują do sposobu, w jaki utrzymywane są wzajemne kontakty. Konflikt może polegać na tym, że przedstawiciele kultury protransakcyjnej będą postrzegani przez negocjatorów propartnerskich jako zbyt pewni siebie, agresywni, grubiańscy.
2. Kultury nieceremonialne i kultury ceremonialne – negocjatorzy reprezentujący kultury nieceremonialne cechują się bardziej egalitarnym nastawieniem i nie przywiązują większej wagi do wymagań wynikających z miejsca w hierarchii społecznej. Przedstawiciele kultur ceremonialnych dążą do podkreślenia znaczenia statusu społeczno-zawodowego oraz związanych z nim reguł. Do konfliktu najczęściej dochodzi wówczas, gdy przedstawiciele ukształtowani w kręgu kultury nieceremonialnej postrzegają zachowania swych partnerów

¹⁶ E. T. Hall, *Beyond Culture*, Androch Press/Doubleday, Garden City, New York 1997, p. 16.

¹⁷ R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 26.

ceremonialnych jako sztuczne albo wręcz obraźliwe. Z drugiej strony nadmierna ceremonialność negocjatorów z kultur egalitarnych traktowana może być przez partnerów kultur ceremonialnych jako typowy dowód braku szacunku.

3. Kulture monochroniczne i kulture polichromiczne – negocjatorzy z kultur monochromicznych traktują czas jako linearny i jako jeden z najistotniejszych zasobów nieodnawialnych. Stąd troska o punktualność oraz koncentracja na efektywnym wykorzystaniu czasu w procesie negocjacji. Przedstawiciele kultur polichromicznych traktują czas jako zasób odnawialny, który biegnie w sposób wielowątkowy, czasami cykliczny. Stąd większą uwagę skupiają na kontaktach z innymi ludźmi niż na właściwym wykorzystaniu czasu przeznaczanego na negocjacje. Konflikty pomiędzy negocjatorami reprezentującymi obydwie kulture powstają dlatego, że partnerzy punktualni traktują swych mniej punktualnych rozmówców jako niezdyscyplinowanych, niezorganizowanych, a nawet leniwych.

Zestawienie typowych kultur narodowych zawierających się w obszarze wyżej zaprezentowanych rodzajów kultur negocjacyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podział kultur ze względu na cechy istotne w negocjacjach

Rodzaje kultur	Typy kultur
Kulture protransakcyjne	Kraje skandynawskie i inne kraje germańskie, kraje europejskie, Ameryka Północna (USA, Kanada), Australia, Nowa Zelandia
Kulture umiarkowanie protransakcyjne	Wielka Brytania, Republika Południowej Afryki, romańskie kraje europejskie, kraje Europy Środkowej i Wschodniej, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Honkong, Singapur
Kulture propartnerskie	Kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji
Kulture nieceremonialne	USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje skandynawskie, Holandia
Kulture ceremonialne	Pozostałe kraje europejskie, kraje basenu Morza Śródziemnego, kraje arabskie, Ameryka Łacińska
Kulture monochromiczne	Kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, Ameryka Północna, Japonia
Kulture umiarkowanie monochromiczne	Australia, Nowa Zelandia, Rosja oraz kraje Europy Środkowej i Wschodniej, kraje Europy Południowej, Singapur, Honkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, Republika Południowej Afryki
Kulture polichromiczne	Kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej

Źródło: R. R. Gesterland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 46; C. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 16.

Z tabeli wynika, że partnerzy negocjacji wywodzący się z krajów europejskich w większości są reprezentantami kultury protransakcyjnej (umiarkowanie protransakcyjnej), ceremonialnej i monochronicznej – Europa Północna lub nieceremonialnej i umiarkowanie ceremonialnej – Europa Południowa. Dokonując uproszczeń, można stwierdzić, że polska kultura negocjacyjna zajmuje obszar mieszany, tzn. jest umiarkowanie protransakcyjna, ceremonialna i umiarkowanie monochroniczna.

PARTNERZY NEGOCJACJI A RÓŻNICE KULTUROWE

Konieczność eliminacji zakłóceń procesu komunikacji w negocjacjach wynika z różnic kulturowych i sprawia, że partnerzy negocjacji z jednej strony starają się nauczyć kultury partnera, a z drugiej odpowiednio dostosować swoje zachowania. Zasadniczym celem tych działań jest osiągnięcie co najmniej minimalnego porozumienia w zakresie celów negocjacji oraz danego sposobu interakcji. W związku z tym wyłaniają się dwie kwestie do rozwiązania:

1. Jaki wybrać sposób postępowania w negocjacjach z przedstawicielami innych grup kulturowych?
2. Jaki zakres dostosowania pozwoli na skuteczne negocjacje z przedstawicielami reprezentującymi odmienne grupy kulturowe?

Przygotowanie do negocjacji międzykulturowych obejmuje niżej wymienione etapy¹⁸:

1. Poznanie jak „nasza” kultura wpływa na „nasze” zachowanie w negocjacjach.
2. Poznanie w jaki sposób kultura drugiej strony wpływa na ich (jej, jego) postępowanie w negocjacjach.
3. Analiza relacji pomiędzy stronami oraz kontekstu negocjacji.
4. Przewidywanie relacji pomiędzy stronami albo też wpływanie na to zachowanie.
5. Ostateczny wybór strategii postępowania.

Różnice kulturowe wpływają na wynik negocjacji, przebieg samego procesu oraz wynik i realizację transakcji będącej przedmiotem negocjacji. Wyróżnia się kilka atrybutów negocjacji podlegających wpływom kulturowym. Rozszerzoną typologię atrybutów negocjacji międzykulturowych oraz przygotowania do ich prowadzenia z podziałem na etapy prezentuje rysunek 1.

¹⁸ R. R., Gesteland *Różnice kulturowe...* wyd. cyt., s. 48.

Ogólne podejście do negocjacji

1. *Interpretacja procesu negocjacji:*
negocjacje rozdzielające (wygrana – przegrana) / wspólne rozwiązywanie problemu / spór / targowanie dotyczące wielu możliwych rozwiązań / swobodna dyskusja
2. *Najważniejsze zagadnienia:*
merytoryczne / związane z wzajemnymi relacjami negocjatorów/ proceduralne / osobiste

Rola jednostki

3. *Kryteria doboru negocjatorów:*
wiedza / umiejętności negocjacyjne / cechy osobowości / status w organizacji
4. *Dominujące cele negocjatorów:*
indywidualne \longleftrightarrow grupowe
5. *Podejmowanie decyzji w zespole negocjacyjnym:*
kierownik zespołu \longleftrightarrow zespół

Uwarunkowanie interakcji

6. *Podejście do czasu:*
monochromiczne \longleftrightarrow polichromiczne
7. *Sklonność do ryzyka:*
wysoka \longleftrightarrow niska
8. *Podstawa zaufania:*
groźba zewnętrznych sankcji / reputacja partnerów / intuicja / wspólne doświadczenie

Cechy interakcji

9. *Styl zachowania:*
nieformalny \longleftrightarrow formalny
10. *Komunikacja:*
bezpośrednia \longleftrightarrow pośrednia
11. *Złożoność procesu komunikacji:*
niska \longleftrightarrow wysoka
12. *Źródła argumentów perswazyjnych:*
bezpośrednie doświadczenie / logika / ukryte przekonania / emocje / intuicja
13. *Pierwsza oferta (projekt) do negocjowania:*
własna \longleftrightarrow partnera
14. *Sposób przygotowania umowy:*
wstępujący (bottom – top) \longleftrightarrow zstępujący (top – bottom)

Wynik negocjacji

15. *Forma porozumienia:*
kontrakt jawny \longleftrightarrow kontrakt niejawny
16. *Stopień szczegółowości kontraktu (umowy):*
wysoki \longleftrightarrow niski

Rys. 1. Zakres wpływu różnic kulturowych na negocjacje i ich wynik

Źródło: J. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994; S. E. Weiss, *Negotiating with „Romans”*, „Sloan Management Review”, 1994, Vol. 35, part I: No 2, part II: No 3.

Opisywane atrybuty negocjacji podlegają nie tylko wpływom różnic kulturowych, ale również wpływom cech osobowości. Uwzględnienie obu tych czynników pozwala na zrozumienie negocjatorów reprezentujących inne grupy kulturowe oraz określenie własnego zachowania w procesie przygotowania i prowadzenia negocjacji.

PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

Stosunki między negocjatorami mogą być co najmniej tak złożone i w takim samym stopniu zróżnicowane jak cele, do których dążą strony wraz z ich doświadczeniami narodowymi (historycznymi, społecznymi, grupowymi). Wzajemne oddziaływanie indywidualnych postaw i zachowań ma w znacznej mierze wpływ na końcowy rezultat negocjacji. Bywa, iż negocjacje wzbudzają współzawodnictwo (rywalizację), które niejako z samej swej istoty zawiera pewien potencjał agresji.

W każdym przypadku należy traktować swój udział w pertraktacjach poważnie i przez cały czas starać się współuczestniczyć w wypracowaniu istotnych decyzji. Przed rozpoczęciem negocjacji ich cel, intencje muszą być jednoznacznie określone oraz czytelne. Mimo że pertraktacje często trwają dość długo, cele nie powinny być dalekosiężne. Warto więc postawić sobie następujące pytania: Jakie konkretne cele chcemy osiągnąć wspólnie, a jakie poszczególne strony? Jakie są dopuszczalne granice kompromisu, czy można zdefiniować wspólne zainteresowania (interesy, korzyści) stron? Jaki jest minimalny rezultat, który chcemy osiągnąć? Stąd istotnego znaczenia nabiera przygotowanie się negocjatora do prowadzenia negocjacji.

Staranne opracowanie danych niezbędnych do procesu planistycznego, jego dokładność i realność to istotne elementy każdego programu. Podstawowe znaczenie ma w tym wypadku pewność siebie osoby zaangażowanej (wyznaczonej) do prowadzenia negocjacji. Można ją osiągnąć jedynie w drodze rzetelnych przygotowań i udzielenia sobie odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Na czym polega istota problemu (przedsięwzięcia)? Dokonaj wnikliwej jego analizy.
2. Jakie jest tło (dalszy plan) i historia danego tematu transakcji, sporu rokowań?
3. Czy zajmowano się tym problemem wcześniej? Jeśli tak, jakie były jego rezultaty?

4. Dlaczego ów problem pojawił się właśnie teraz?
5. Czy zebrane zostały wszystkie dostępne, wymagane informacje o transakcji, sporze, problemie, który jest przedmiotem rozstrzygnięcia?
6. Jakie wnioski wyciągnięto z uprzednio opracowanych sprawozdań? Czy mają one wpływ na obecnie zawierane porozumienia?
7. Kto wchodzi w skład uczestniczącego w negocjacjach personelu? Zapoznaj się z nazwiskami, pozycją społeczno-zawodową, ustal, czy osoby te cieszą się autorytetem. Nie bez znaczenia jest wiedza na temat ich wierzeń religijnych, zwyczajów, upodobań itp. Czy dysponujemy danymi osobowymi tych, z którymi będziemy mieć do czynienia?
8. Jakie są nasze opinie, zastrzeżenia, kompetencje w pertraktacjach, jakie są minimalne wymagania?
9. Gdzie i kiedy odbywają się negocjacje?
10. Jakie posunięcia planują poszczególne strony? Z czym wiążą się ich obawy oraz nadzieje?

Sukces negocjacji w dużym stopniu będzie zależeć od:

- charakteru negocjowanych kwestii (zagadnień);
- skłonności uczestników do kompromisu (Czy większość z nich jest gotowa do jego osiągnięcia?);
- poziomu zaufania, jakim cieszy się każda grupa (strona) oraz ich wiarygodności;
- osobistego poziomu przygotowania w pertraktacjach oraz cech osobowości.

Ważną zasadą regulującą sprawne działanie negocjatora jest wymóg nieprzeinaczania faktów (zasadą powinno być poruszanie się w świetle rzeczywistych faktów, realiów, a nie odczuć, domniemań). Kolejną istotną zasadą jest potrzeba bezwzględnego trzymania się prawdy. Następna wiąże się z unikaniem zajmowania postaw stronniczych.

Niestosowanie lub unikanie wypróbowanych i sprawdzonych procedur oraz technik może być przeszkodą uniemożliwiającą osiągnięcie ostatecznego sukcesu negocjacyjnego. Najczęstsze zagrożenia w tym aspekcie wiążą się z:

1. Obciążeniem programu nadmierną liczbą punktów porządku dziennego albo zbyt obszernym materiałem do negocjacji.
2. Zniekształceniem informacji. Może to być wynikiem wyolbrzymienia lub błędnej interpretacji problemu negocjacji. Jeśli coś przebiega źle, jest wtedy postrzegane jako trik lub rozmyślna sztuczka (manewr) stosowana w celu uzyskania przewagi (korzyści).

3. Opóźnieniem. Może nastąpić opóźnienie samej sesji lub elementów programu (omawianych zagadnień) podczas sesji. Przyczyny wspomnianej zwłoki mogą wynikać z: rzekomej choroby uczestnika, nieuprzejmości w zachowaniu lub zniewagi (uchybień w przyzwoitym zachowaniu), celowego dążenia do wyprowadzenia negocjatora z równowagi lub zdeorientowania go, inscenizowanej ingerencji prasy, nieuczestniczenia osób, których obecność na sesji jest niezbędna.
4. Wykorzystaniem incydentów. Strona może niekiedy wykorzystywać incydenty lub umyślnie inicjować pewne zajścia (wydarzenia) związane z przedmiotową kwestią po to, aby osiągnąć punkt zwrotny w negocjacjach w stosunku do innych uczestników. Istota incydentu może być tak poważna, że skutkiem zajścia może być unieważnienie wzajemnych uzgodnień dotyczących celu negocjacji.
5. Brakiem elastyczności. Tendencja do zniekształcania prawdy, zajmowanie nieracjonalnej, sztywnej postawy przynosi zwykle niepożądany skutek, który często może być manifestowany w formie doktrynalnych wypowiedzi czy unikania przyjęcia oczywistych opcji (alternatyw) umożliwiających rozwiązanie problemu.

Negocjator powinien mieć świadomość, że niejednokrotnie mało istotne sprawy mogą wywoływać duże nieporozumienia. Jest to banalne spostrzeżenie, ale pierwsze wrażenie, które wywołujemy, ma ogromny wpływ na atmosferę podczas negocjacji. Przyjacielska, życzliwa postawa niewątpliwie sprzyja dobremu rozpoczęciu rozmów. Stąd należy zmierzać do stworzenia atmosfery, która będzie ułatwiała komunikację, ukierunkowaną na zawarcie porozumienia.

Ważny jest także fakt jasno zdefiniowanego celu będącego przedmiotem negocjacji. Pertraktacje mogą być zainicjowane na wniosek danej strony (grupy) z własnej inicjatywy lub na wniosek położonych (zwierzchników). Nie bez znaczenia jest wybór terminu spotkania. Istotną rzeczą jest precyzyjne:

- określenie czasu rozpoczęcia i zakończenia spotkania będącego przedmiotem negocjacji;
- uwzględnienie czasu niezbędnego na dotarcie delegatów oraz możliwych nieprzewidzianych w planie opóźnień;
- rozważenie możliwości wprowadzenia udogodnień socjalnych oraz ewentualnej ochrony;
- skoordynowanie terminów przyjazdu i odjazdu każdego delegata (uczestnika).

Ponadto szczególną uwagę należy zwrócić na:

- zapewnienie równego udziału przedstawicieli każdej ze stron (grup) oraz ich autorytetu;

- potwierdzenie zakresu pełnomocnictwa (zdolności podejmowania decyzji) delegatów;
- zapewnienie takiej samej liczby przedstawicieli poszczególnych stron (grup);
- zaproszenie ekspertów technicznych, medycznych, specjalistów, inżynierów itp.;
- niezbędną obecność tłumacza każdej delegacji;
- zatrudnienie sekretarza (protokolanta), który będzie przygotowywał kopie projektu uzgodnień (dla wszystkich delegacji równolegle);
- wybranie właściwego negocjatora (mediatora); należy mieć świadomość, że zasadniczą rolą negocjatora jest umożliwienie prowadzenia negocjacji oraz ułatwienie zawarcia porozumienia między stronami (grupami), a nie doprowadzanie do porozumienia;
- rozważenie potrzeby udziału przedstawicieli mediów; obecność dziennikarzy podczas prowadzonych pertraktacji jest raczej niewskazana; oświadczenia wygłaszane przez rzecznika prasowego spotkania po zakończeniu negocjacji muszą być uzgodnione przez wszystkie strony; preferowane są oświadczenia wspólne; wszystkie pytania i odpowiedzi rzecznika prasowego powinny być przetłumaczone i jednoznacznie zrozumiane przez wszystkich.

W każdej oficjalnej rozmowie czy spotkaniu, zwłaszcza podczas pertraktacji, są tematy tabu, których z różnych względów nie powinno się podejmować. Należy zatem unikać:

- podejmowania kontrowersyjnych „historycznych” i drażliwych przy tym tematów;
- pośpiechu (nie ma ograniczeń czasowych w prowadzeniu negocjacji);
- nawiązywania do poprzednich, błędnych porozumień;
- pomyłek w nazwach: oficjalnych grup, struktur, organizacji społeczno-gospodarczych, politycznych itp.

Inne czynniki, które należy uwzględnić, to:

- zapewnienie oddzielnych pomieszczeń dla każdej delegacji; pomieszczenia muszą mieć wystarczającą przestrzeń umożliwiającą swobodne prowadzenie pertraktacji;
- zaplanowanie miejsc dla obserwatorów, delegatów, tłumaczy i sekretarza;
- wydzielenie terenu do parkowania pojazdów, a także stosownych pomieszczeń dla osób palących, kierowców oraz reszty członków delegacji (zespołu).

PROWADZENIE NEGOCJACJI

Podczas otwierania spotkania (negocjacji) należy baczną uwagę zwrócić na:

- możliwość spotkania się z każdą grup oddzielnie; być może nie ufają sobie nawzajem, ale mogą ufać tobie;
- zwyczajowe pozdrowienia i wymianę kurtuazji;
- przedstawienie siebie i zespołu (symptom dobrego wychowania);
- zaproponowanie poczęstunku (kawy, wody, papierosa); wstępna rozmowa na ogólne tematy wpływa na dobry nastrój wszystkich uczestników negocjacji; dużo można osiągnąć poczuciem humoru, otwartością i życzliwością;
- unikanie zachowań aroganckich, wyniosłych lub pretensjonalnych;
- nienaganny wygląd zewnętrzny.

W trakcie prowadzenia samych negocjacji lub mediacji należy pamiętać o następujących uwarunkowaniach:

- otwierając obrady (rokowania), odczytujemy ich uzgodniony program;
- podczas obrad zwracamy uwagę na zachowanie neutralności, obiektywizmu i powagi; unikamy negatywnego nastawienia, niewłaściwych reakcji itp.;
- staramy się być elastyczni (nie można odrzucać natychmiast wszystkich rozwiązań);
- zakładamy pozytywne rozwiązania tam, gdzie dotychczas nie było porozumienia (nie bez znaczenia jest nasze pozytywne, kreatywne myślenie);
- jeśli jest to możliwe, pozwalamy naszemu równorzędnemu partnerowi przedstawić jego punkt widzenia; staramy się być cierpliwi i nie przerywamy jego wyводу;
- akceptujemy program obrad;
- jeśli podana jest jakaś nieprawidłowa informacja, spokojnie, rzeczowo ją prostujemy, unikamy niepotrzebnych sporów;
- prezentujemy swój własny punkt widzenia, podajemy tylko fakty;
- jeśli jakieś zagadnienie wydaje się kontrowersyjne, zapisujemy, jakie są poglądy naszych partnerów i podkreślamy, że mamy inne spojrzenie (punkt widzenia na nie) i że po przeanalizowaniu sprawy powrócimy do niej;
- unikamy natychmiastowego i jednoznacznego zajmowania stanowiska;
- jesteśmy otwarci na kompromis, staramy się przechodzić od spraw ogólnych do specyficznych;

- nie składamy obietnic, jeżeli sytuacja tego nie wymaga, a nasz mandat nie określa jasno, że możemy to uczynić;
- jesteśmy konsekwentni: bezstronnie trzymamy się faktów, nie zaprzeczamy sami sobie lub kolejnym negocjatorom; staramy się patrzeć na osobę, z którą rozmawiamy; nie mówmy bezpośrednio do tłumacza, lecz do rozmówcy (partnera);
- zbieramy informacje: staramy się potwierdzić znane i zdobywać nowe lub zmienione informacje dotyczące sytuacji, ludzi, sprzętu, metod, lokalizacji itp.;
- nie podajemy żadnych informacji o trzeciej stronie (grupie), które mogą stanowić jakąś wartość dla twojego równorzędnego partnera lub innej strony; jesteśmy bezstronni i neutralni;
- panujemy nad sobą, unikajmy stanów frustracyjnych, zniecierpliwienia, niepokoju lub oznak gniewu czy emocji;
- wyrażamy się jasno, zwięźle, unikamy żargonu;
- jesteśmy przygotowani do poszukiwania częściowych rozwiązań; rozwiązania i wywody muszą być jasno i prosto przedstawione;
- wykorzystujemy materiał pomocniczy do dyskusji, ale czynimy to taktownie i w miarę dyskretnie; ostrożnie odnosimy się do wzmianek dotyczących poprzednich porozumień, zarządzeń, dawnej praktyki czy też wcześniejszych wypowiedzi partnera podczas negocjacji;
- krótko podsumowujemy to, co zostało uzgodnione na piśmie;
- akceptujemy terminy i miejsca kolejnych negocjacji i spotkań;
- proponujemy przerwy, np. co godzinę na kawę, papierosa itp.; wiele porozumień i uzgodnień zawiera się podczas przerw;
- poszczególne strony (grupy negocjacyjne) powinny kończyć negocjacje razem lub jedna po drugiej, nie pozwalamy na długie opóźnienia, które mogą przynieść przewagę jednej lub drugiej strony.

Równie istotne jest omówienie wyników negocjacji, aby upewnić się, że wszyscy zgadzają się co do poruszanych kwestii. Ponadto należy:

- niezwłocznie zapoznawać swoich zwierzchników z wynikami negocjacji;
- przygotować szczegółowe sprawozdanie z negocjacji; przedstawić konkretne wnioski, sugestie;
- zdecydowanie protestować przeciwko jakiegokolwiek naruszeniu lub złamaniu porozumień przez którąkolwiek ze stron;
- starać się wypełnić obietnice (nawet te niewielkie), takie bowiem działanie buduje twoją wiarygodność w oczach partnerów (rozmówców).

Zaprezentowane rozważania pozwalają na stwierdzenie, że istotnym elementem negocjacji jest ich atmosfera oraz wzajemne uznanie przez strony, iż prowadzone są one w sposób uczciwy, taktowny i rzetelny. Ważne jest także, by sporządzać notatki z posiedzeń, by kolejne spotkania rozpoczynać od przypomnienia dotychczasowych ustaleń oraz by każde z nich składało się z trzech faz¹⁹:

1. Oceny zadań partnerów negocjacji.
2. Prezentacji propozycji stron.
3. Ustalenia szans dojścia do kompromisu, podbudowania go konkretnymi danymi, np. danymi liczbowymi, oceną ekspertów itp.

ZAKOŃCZENIE

W myśl zasad współczesnego rozumienia negocjacji nie powinno się ujmować jako rodzaju gry skazującej stronę przeciwną na przegranie, ale traktować jako proces rozwiązywania problemów, swoistą filozofię działania, w której pertraktacje (rokowania) to ciągły proces rozwiązywania konfliktów i ustalania reguł zbiorowego działania.

Zgodnie z poglądami jednego ze znawców opisywanej problematyki²⁰ negocjator powinien znać przekrój wszystkich etapów i celów negocjacji. Oto one:

1. Ustal jasne cele dla każdego punktu negocjacji i wyjaśnij sobie kontekst, z którego one wynikają.
2. Nie spiesz się.
3. Gdy masz wątpliwości – naradź się.
4. Bądź dobrze przygotowany, opieraj się na pewnych danych przy jasno sprecyzowanych celach.
5. Zachowaj elastyczność stanowiska.
6. Dowiedz się, jaka jest motywacja drugiej strony.
7. Jeżeli nie ma żadnego postępu w jakimś punkcie, przejdź do innego i wróć do tego później.
8. Naucz się słuchać.
9. Zdobądź opinię sprawiedliwego, ale stanowczego.
10. Panuj nad swoimi emocjami.

¹⁹ K. Lanz, *Zatrudnienie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1996, s. 116.

²⁰ R. C. Richardson, *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach*, Englewood Cliffs, New York 1985, pp. 168 – 169.

11. Przy każdym posunięciu negocjacyjnym upewnij się, że znasz jego powiązania z innymi posunięciami.
12. Oceń każde posunięcie w świetle swoich celów.
13. Zwracaj baczność uwagę na terminologię każdego wynegocjowanego sformułowania.
14. Pamiętaj, że negocjacje są z natury procesem kompromisowym.
15. Naucz się rozumieć innych.
16. Bierz pod uwagę wpływ obecnych negocjacji na przyszłość.

Reasumując, negocjacje są elementem niemal wszystkich interakcji w grupach społecznych, organizacjach czy instytucjach, zarówno narodowych, jak i ponadnarodowych. Mimo iż nie zauważa się istotnych bezpośrednich zależności pomiędzy osobowością a stylem negocjacji, ważne jest pochodzenie kulturowe negocjatorów. Kontekst kulturowy negocjacji znacząco wpływa na liczbę i rodzaj przygotowań do ich prowadzenia, na znaczenie, jakie przypisuje się zadaniom bądź stosunkom międzyludzkim, na stosowane praktyki oraz miejsce, w którym prowadzone są negocjacje.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- [3] Hamden-Tuner C., Trompenars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [4] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] Hofstede G., Usunier J. C., *Hofstede's Dimensions of Culture and Influence on International Business Negotiations*, [w:], P. N. Ghauri, red., *International Business Negotiation*, Elsevier Science, Oxford 1996.
- [6] Hofstede G., *Vive dans un monde multiculturel. Comprenez nos programmations mentales. Les Editions d'Organisation*, Paris 1994.
- [7] Kluckhohn C., *Culture and Behavior*, New York 1962.
- [8] Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1994.

- [9] Richardson R. C., *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach*, Englewood Cliffs, New York 1985.
- [10] Salacuse J., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- [11] Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1997.
- [12] Triadis L. H., *Psychologia międzykulturowa. Rozwój i dokonania*, „Przegląd Psychologiczny”, 1991, nr 1.
- [13] Usunier J. C., *Cultural Aspects of Interenational Bussines Negotiation*, [w:], Ghauri P. N., red., *Interenational Bussines Negotiation*, Elsevier Science, Oxford 1996.
- [14] Weeiss S. E., *Negotiating with „Romans”*, „Sloan Management Review”, 1994, Vol. 35, part I: No 2, part II: No 3.

ABSTRACT

The aim of the paper is to present and analyze the most important cultural factors which affect negotiations conducted by representatives of different cultures. Understanding cultural differences and using appropriate ways of negotiating constitute a significant element in the whole negotiation process between parties involved. The paper emphasizes the importance of significant problems occurring in the field. They are as follows: interpretation and significance of differences between cultures in a negotiation process, attributes of negotiations affected by cultural differences, adjustment of parties to cultural differences, principles for preparation and conduct of negotiations.

Recenzent dr hab. Jan Nikolajew, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego