

Urszula Kałużna-Drewińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NEGOCJACJE W INTEGRUJĄCEJ SIĘ EUROPIE – ASPEKT KULTUROWY

W warunkach integracji krajów europejskich procesy negocjacyjne odbywają się w otoczeniu wielokulturowym. Negocjacje w integrującej się Europie stają się coraz ważniejsze, ponieważ od negocjacyjnego rozstrzygnięcia problemów w dużym stopniu zależy jakość relacji międzyludzkich. Idea integracji europejskiej oparta jest na zasadzie, zgodnie z którą Europa, podlegając procesom globalizacji, dąży do tego, aby być jednocześnie spójna i różnorodna. W wymiarze bezpośrednim procesy integracji stwarzają podmiotom rynkowym nowe warunki funkcjonowania. Ważną rolę w tych procesach odgrywa kultura. Na własnej kulturze oparta jest w coraz większym stopniu suwerenność. Unia Europejska nie ustaje w wysiłkach na rzecz pełnej integracji i unifikacji uregulowań prawnych oraz warunków działalności gospodarczej. Równocześnie kładzie nacisk na jednoczenie społeczeństw żyjących w swoich kulturach. Sądzi się, że utrzymanie dynamizmu rozwojowego Europy możliwe jest wyłącznie pod warunkiem zachowania różnych kultur.

Popularne definicje kultury określają ją jako złożoną całość, która obejmuje: wiedzę, prawo, moralność, przekonania, wierzenia, wzory postępowania, reguły współżycia, zwyczaje oraz wszelkie inne zdolności nabyte przez człowieka jako członka danej społeczności [Salacuse 1994]. Kultura ma swój wymiar niematerialny (idee, wartości, religie, mity, symbole, język, rytuały, orientacje itd.), materialny (wytwory rzemiosła, sztuki itp.) oraz organizacyjny (system rodziny, instytucje społeczne, klasy społeczne itp.). Wymiary te są ze sobą powiązane i spójne w obrębie poszczególnych systemów kulturowych. Kultura jest systemem trwałym, przekazywanym z pokolenia na pokolenie, ale równocześnie podlega pewnym zmianom¹.

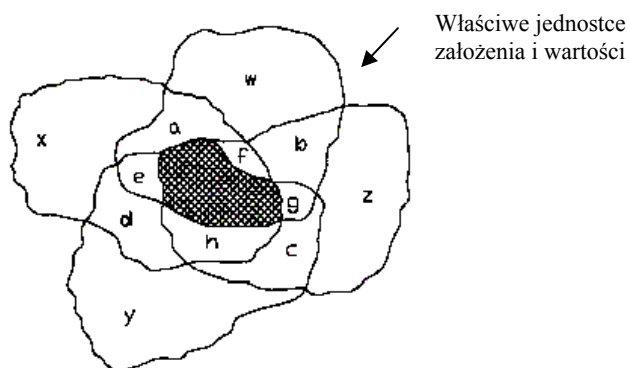
Kultura często przedstawiana jest jako synonim narodu. W rezultacie różnice narodowe interpretowane są jako różnice kulturowe. Należy jednak pamiętać, że naród zamieszkujący określony kraj może być reprezentowany przez wiele kultur oraz

¹ Przegląd i omówienie różnych definicji kultury znajdują się m.in. w pracy: [Bartosik-Pugart 2004, s. 9].

że ta sama kultura może być obecna w różnych krajach i typowa dla wielu krajów. Najważniejsze elementy kultury narodowej to:

- stopień rozwoju społeczeństwa jako główny element kultury materialnej,
- religia jako główny element kultury duchowej,
- język i edukacja jako główne elementy kultury umysłowej [Bartosik-Purgat 2004, s. 18-37].

Kultury ewoluują, a także przenikają się i nakładają na siebie (rys. 1).



■ – założenia, wartości i wierzenia wspólne dla wszystkich w określonej kulturze (w domyśle: kultura „centralna” – tj. rdzeń kultury narodowej),

a-h – założenia, wartości i wierzenia nie podzielane przez wszystkich w określonej kulturze (subkultury),

w-z – unikatowe, indywidualne dla danej kultury założenia, wartości i wierzenia (syntagma kultury narodowej).

Rys. 1. Współlistnienie kultur

Źródło: [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003].

Kultury wpływają na zachowania ludzi, w tym na zachowania negocjacyjne. Można wyodrębnić tu kilka podstawowych warstw (poziomów):

- poziom przynależności do określonej kultury narodowej,
- poziom przynależności do kultury związanej z określoną grupą etniczną, językową lub religijną w obrębie określonej i wyodrębnionej grupy narodowej,
- poziom kultury wynikający z przynależności do określonej grupy pokoleniowej,
- poziom kultury organizacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w miejscu pracy [Karcz 2004, s. 46-47].

Na zachowania negocjacyjne najsilniej wpływają kultury: narodowa (poziom 1) i organizacyjna (poziom 4). Kultura narodowa to sposób życia danej społeczności, przekazywany z pokolenia na pokolenie. Zawiera wartości, zwyczaje, nastawienia i symbole kreujące ludzkie zachowanie, wynikające z wyznawanej w danym spo-

łeczeństwie religii, stopnia rozwoju społeczeństwa, obowiązującego prawa i języka. Natomiast kultura organizacyjna definiowana jest jako wyznaczone zachowanie grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorów kulturowych [Karcz 2005]. Kultury narodowe i organizacyjne na siebie wpływają, a ich efektem może być częściowa lub całkowita konwergencja. N. Adler wskazuje trzy modele kulturowych interakcji: model kulturowego współlistnienia, model kulturowej współpracy i model kulturowej dominacji [Adler 1999]. W modelu kulturowego współlistnienia poszukuje się kompromisu pomiędzy partnerami rozmów negocjacyjnych. Zakłada się niewielki wpływ kulturowy, którego wynikiem może być wypracowanie zasad umożliwiających współpracę, ale niezmiennych już istniejących norm czy wartości. Model ten jest najczęściej realizowany wśród kultur podobnych do siebie. Natomiast w modelu kulturowej współpracy efektem ma być „nowa” kultura powstała ze wzajemnego nieinwazyjnego wpływu istniejących kultur, gdy żadna z nich nie wykazuje tendencji do dominacji. Trzeci z wymienionych modeli to model kulturowej dominacji, który polega na narzuceniu wzorca kulturowego (wartości, norm i zachowań). Z badań przeprowadzonych przez N. Adler wynika, iż kultura narodowa ma większy wpływ na zachowania ludzi niż kultura organizacyjna. Jednolite kultury organizacyjne wzmacniają znaczenie wpływu kultur narodowych [Adler 1999, s. 31]. Negocjatorzy wywodzący się z różnych kręgów kulturowych powinni brać pod uwagę zachowania kulturowe, wykazywać się tolerancją, elastycznością, a także powinni zrozumieć, w jaki sposób ludzie z różnych kultur uczą się od siebie. Negocjator międzynarodowy powinien wykazywać się odpowiednimi kompetencjami interkulturowymi. Na te kompetencje składają się umiejętności, wśród których jednymi z ważniejszych są: umiejętność otwarcia na inne narodowe kultury, umiejętność rozumienia lokalnych subtelnosci kultur organizacyjnych za granicą, zdolność do działania, a także umiejętność interkulturowej komunikacji [Westphal 2005]. Negocjacje z partnerami zagranicznymi zawsze niosą pewne ryzyko. Zdarza się, iż w obliczu nieporozumień w komunikacji interpersonalnej powstałych na gruncie różnic kulturowych może dojść do wystąpienia „szoku kulturowego”, co z kolei może przeszkodzić w dojściu do porozumienia. Dlatego przed przystąpieniem do negocjacji niezbędne jest ich odpowiednie przygotowanie. Chodzi tu o jak najlepsze dostosowanie swoich zachowań do specyficznych wymogów kulturowych kraju, w którym mają się odbyć rozmowy.

Wykazując pewną znajomość kultury i realiów życia drugiej strony, zyskujemy jej sympatię i uznanie, co sprawia, że w rezultacie lepsza jest nasza pozycja wyjściowa do negocjacji. Jeżeli mamy możliwie najwięcej informacji o partnerze, wiemy, czego się po nim spodziewać, co się kryje za jego zachowaniami, mimiką, gestem, wypowiedzią.

Pewnych zachowań należy się wystrzegać, a inne eksponować, chcąc zrobić dobre wrażenie i uniknąć niepotrzebnych spięć. Należy też pamiętać o tym, że nie powinno się nakładać własnych norm i standardów obyczajowych na zachowania partnera zagranicznego ani uważać je za jedynie słuszny i obowiązujący wzór.

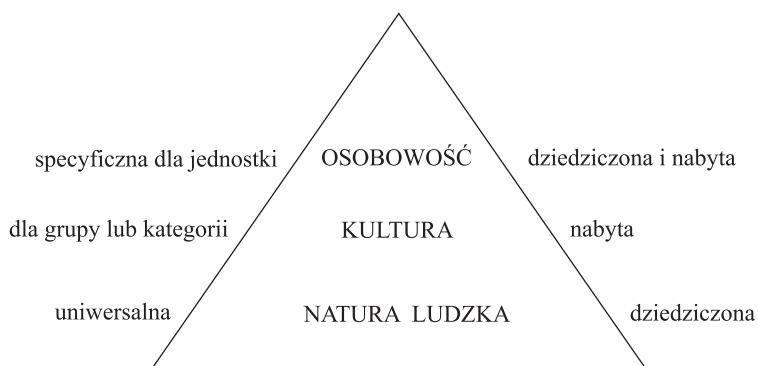
Kulturowe uwarunkowania zachowań w sferze negocjacji mają bardzo szeroki zakres, poczynając od etykiety negocjatora, przez charakterystyczne zachowania niewerbalne, po właściwe dla określonych kultur zachowania językowe i reakcje psychologiczne.

Kulturowe uwarunkowania zachowań w sferze negocjacji obejmują tak istotne sprawy, jak:

- 1) stopień osobistego zaangażowania i znaczenie przywiązywane do osobistych kontaktów z partnerami,
- 2) stosowana argumentacja: stopień jej rzeczowości, względnie emocjonalności, relatywne wagi przywiązywane do kosztów i korzyści oczekiwanych w wyniku transakcji lub przedsięwzięć będących przedmiotem negocjacji,
- 3) rytuały, kolejność zabierania głosu i zajmowania miejsc, skład i wielkość zespołów negocjacyjnych, zastosowanie elementów humoru, gestykulacji itp.,
- 4) odwoływanie się do pośredników, rozjemców, autorytetów,
- 5) sposób i tryb przygotowywania do negocjacji, dokumentacja, korespondencja [Kozłowski 1999, s. 215].

Oprócz uwarunkowań kulturowych na przebieg negocjacji międzynarodowych duży wpływ mają także czynniki ideologiczne, prawne i gospodarcze.

Słynny holenderski badacz kultury Geert Hofstede stwierdził, iż kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Umysł każdego człowieka jest zaprogramowany i można wyróżnić trzy główne poziomy jego zaprogramowania: poziom uniwersalny, kolektywny i indywidualny (rys. 2).



Rys. 2. Trójkąt kulturowy: poziomy zaprogramowania umysłowego

Źródło: [Hofstede 2000].

Natura ludzka jest elementem zaprogramowania umysłu, który jest wspólny dla wszystkich istot ludzkich – stanowi uniwersalny poziom zaprogramowania umysłu. Jest otrzymywana wraz z genami i obejmuje potrzeby: społeczne, bezpieczeństwa, uznania i samorealizacji. Jest taka sama dla wszystkich ludzi. Poziom kolektywny

zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców danego regionu, przedstawiciele określonego zawodu. Jest on wyuczony, nabyty, tj. przekazywany z pokolenia na pokolenie. Poziom kolektywny sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność. Trzeci z wyodrębnionych poziomów to poziom indywidualny, czyli osobowość. Jest on charakterystyczny tylko dla określonej jednostki ludzkiej. Osobowość częściowo jest dziedziczona, a częściowo nabyta.

Pewną przydatność w badaniach zachowań negocjacyjnych mogą mieć cztery wymiary zmiennych kulturowych zaproponowane przez G. Hofstede'a:

- indywidualizm–kolektywizm,
- dystans wobec władzy,
- męskość/kobiecość,
- unikanie niepewności [Hofstede 2000, s. 40].

Wymiar indywidualizm–kolektywizm opisuje wzajemne relacje zachodzące między jednostkami. Kultura indywidualistyczna „nagradza” ludzi autonomicznych, mających świadomość własnego „ja”, dbających o siebie i swoją rodzinę, o silnych potrzebach przyjaźni. W kulturze kolektywistycznej ważna jest świadomość „my”, tożsamość jednostki określana jest przez przynależność do warstw lub klas społecznych, które regulują życie prywatne jednostki i jego reguły postępowania.

Wymiar dystansu wobec władzy wynika z przekonania danej kultury o równości podziału władzy w danej kulturze. W krajach o dużym dystansie władzy istnieje przekonanie o istotnych różnicach między rządzącymi a rządzonymi. Obie grupy postrzegają siebie jako wyraźnie odmienne i odnoszą się wobec siebie nieufnie. W kulturach małego dystansu istnieje przekonanie o wzajemnej współzależności i solidarności obu grup, a istniejąca hierarchia władzy wynika z wymogów funkcjonalnych związanych ze stabilnością systemu społecznego.

Wymiar męskości/żeńskości opisuje podstawowe wartości i funkcje społeczne pełnione przez członków danej kultury. W kulturach męskich istnieje wyraźny podział ról wynikających z płci. Podstawową wartością jest niezależność i sukces finansowy wynikający z pracy oraz ambicji jednostki. Kultura żeńska promuje wzajemne przenikanie się ról wynikających z płci. Dominują wartości związane ze wzajemną zależnością ludzi, z jakością życia i ze środowiskiem naturalnym.

Wymiar unikania niepewności łączy się z dążeniem jednostek do poznawania prawdy i pewności w sferze zarówno wiedzy, jak i sytuacji związanych z życiem społecznym. W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności ceniona jest stabilność instytucji i reguł wyznaczających normy postępowania. Wszelka dwuznaczność, odchylenie od normy, ryzyko, konflikt czy konkurencja są postrzegane jako zagrożenie.

G. Hofstede wprowadził także piąty wymiar związany z orientacją na cele krótko- i długookresowe. Orientacja na bliskie cele oznacza skłonność do oczekiwania szybkich rezultatów, tendencję do przestrzegania tradycji, norm i wzorców społecznych, brak oszczędności, a nawet życie ponad stan. Zorientowanie na cele długo-

okresowe cechuje natomiast elastyczność w zachowywaniu tradycji, norm czy zasad społecznych, dokonywanie oszczędności i inwestycji [Sagan].

Kraje Unii Europejskiej można rozpatrywać jako jeden krąg kulturowy lub można dokonać wyodrębnienia najbardziej zbliżonych kulturowo krajów na podstawie opisanych wymiarów kulturowych. Kraje europejskie tworzą głównie społeczeństwa indywidualistyczne. Kraje Europy Południowej można uznać jako kolektywistyczne, są nimi np. Portugalia, Grecja. Niski dystans wobec władzy występuje w Skandynawii, Holandii, Wielkiej Brytanii, Austrii i Niemczech. Wysoki dystans wobec władzy cechuje głównie społeczeństwa Europy Południowej.

Do męskich społeczeństw zalicza się: Wielką Brytanię, Irlandię, Niemcy i Austrię. Społeczeństwa kobiece tworzą: Szwecja, Dania i Holandia. Wysokim stopniem unikania niepewności charakteryzują się kraje Europy Południowej i Belgii. Niski stopień unikania niepewności występuje w Danii, Szwecji, Irlandii i Wielkiej Brytanii [Komor 1999].

Różnice kulturowe pozwalają na wyodrębnienie pewnych modeli zachowań w biznesie. Są to:

- kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie,
- kultury nieceremonialne kontra kultury ceremonialne,
- kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne,
- kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe [Gestland 2000, s. 135-293].

Negocjatorzy o nastawieniu protransakcyjnym koncentrują się na interesach, konsekwentnie zmierzają do osiągnięcia wcześniej określonego celu. W rozmowach negocjacyjnych szybko przechodzą do sedna sprawy, na ogół cenią otwarty, szczerzy, niedwuznaczny sposób wypowiedzania się. Mało uwagi poświęcają sprawie „zachowania twarzy”. Większość interesów uzgadnia się i rozwiązuje przez telefon, faks lub pocztę elektroniczną. Do zespołu negocjacyjnego na ogół zaprasza się prawnika. W przypadku nieporozumień komunikacja polega na pisemnych kontaktach, a nie na relacjach międzyludzkich. Do kultur protransakcyjnych zalicza się wszystkie kraje europejskie. Natomiast negocjatorzy o nastawieniu propartnerskim najbardziej cenią sobie dobre relacje międzyludzkie. Zanim przystąpią do interesów, poświęcają dużo czasu na stworzenie wzajemnego zaufania i dobrych relacji. Nie są skłonni do robienia interesów z obcymi, dlatego pierwszy kontakt nawiązują w sposób pośredni, np. na targach, oficjalnych spotkaniach handlowych itp. W czasie rozmów unikają konfliktów i konfrontacji. Preferują kontekstowy sposób wyrażania się i spotkania bezpośrednie. Przy wyjaśnianiu nieporozumień polegają na wzajemnych relacjach. Nastawienie propartnerskie charakterystyczne jest dla negocjatorów reprezentujących kraje arabskie, latynoskie, azjatyckie i większość krajów afrykańskich.

Różnice zachowań występują też w kulturach ceremonialnych i nieceremonialnych. Przedstawiciele kultur ceremonialnych i hierarchicznych są przeczuleni na punkcie pozycji społecznej i zawodowej, używania oficjalnych tytułów, zwracania się do partnerów rozmów po nazwisku. Liczne i rozbudowane na ogół są rytuały protokolarne. Do kultur tych należą Francuzi, Belgowie, Włosi, Hiszpanie, Węgrzy,

Rosjanie, Polacy, Rumuni, Niemcy, Holendrzy, Duńczycy, Finowie, Czesi, a także osoby pochodzące z Wielkiej Brytanii. W kulturach nieceremonialnych i egalitarnych nie przywiązuje się wagi do konwenansów. Kontakty są bardzo bezpośrednie – przełożeni i podwładni uznają się za równych sobie partnerów. Wkrótce po poznaniu się do większości partnerów można zwracać się po imieniu, niewiele jest rytuałów protokolarnych. Do kultur tych należą Amerykanie, Kanadyjczycy i Australijczycy.

Kultury monochroniczne i kultury polichroniczne różnią się odmiennym pojmowaniem czasu. Negocjatorzy z kultur monochronicznych przywiązują dużą wagę do punktualności, przestrzegania terminów i harmonogramów. Rozmowy bardzo rzadko są przerywane. Wychodzi się z założenia, że czas przeznaczony na negocjacje nie może być zbyt długi, bo czas to pieniądz. Do grupy kultur monochronicznych w Europie należą osoby pochodzące z Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Czech, Francji, Belgii, Włoch, Hiszpanii, Węgier. Przedstawiciele kultur polichronicznych cechuje elastyczne podejście do czasu (terminów i harmonogramów spotkań). Ważniejsi dla nich są ludzie i dobre relacje z nimi. Uważają, że czas jest nieistotny i zależy od okoliczności, które trudno przewidzieć. Kultury te reprezentują w Europie Rosjanie, Polacy, Rumuni, Grecy.

Różnice w komunikacji niewerbalnej pozwalają na wyodrębnienie kultur ekspresyjnych i powściągliwych, którym towarzyszą różne style komunikacji. W kulturach ekspresyjnych ma miejsce ożywiona gestykulacja negocjatorów, częsty kontakt przez dotyk, niewielki dystans podczas rozmowy. Rozmówcy mówią dużo i głośno, często przerywają wypowiedź innych. Nie tolerują ciszy podczas spotkań, starają się też utrzymywać stały kontakt wzrokowy z partnerem rozmów. Kultury ekspresyjne w Europie reprezentują Grecy, Hiszpanie i Włosi. Natomiast Rosjan, Polaków, Rumunów zalicza się do kultur o niestałej ekspresyjności. Przeciwnieństwem kultur ekspresyjnych są kultury powściągliwe. Ich przedstawiciele mówią ciszej, nie przerywają wypowiedzi innym, utrzymują dystans przestrzenny, unikają stałego patrzenia rozmówcom w oczy, mało gestykują, ich mimika jest ograniczona. W Europie do kultur powściągliwych należą osoby pochodzące z Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii, Danii, Finlandii, Czech, Francji, Belgii i Węgier [Gesteland 2000, s. 243-277].

Wyróżnione przez R.R. Gestelanda modele zachowań kulturowych wykazują dużą użyteczność praktyczną. Można bowiem przyjąć założenie, że negocjatorzy należący do tych samych modeli kulturowych będą zachowywać się podobnie. Znajomość modeli pozwala na lepsze przygotowanie się do rozmów negocjacyjnych i ich skuteczniejsze przeprowadzenie. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zaakceptowanie, a następnie wykorzystanie różnic kulturowych w procesach negocjacyjnych umożliwi osiągnięcie porozumienia korzystnego dla wszystkich negocjujących stron.

Literatura

- Adler N., *International Demensions of Organizational Behaviour*, PWS, Kent, Boston 1991, za: Karcz K., *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe AE nr 1066, AE, Wrocław 2005.
- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, AE, Poznań 2004.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Karcz K., *Komunikacja międzykulturowa w integrującej się Europie*, AE, Katowice 2004.
- Karcz K., *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe AE nr 1066, AE, Wrocław 2005.
- Komor M., *Aspekt kulturowy w euromarketingu*, [w:] *Konsument, przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej*, AE, Katowice 1999.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
- Sagan A., *Podstawowe wymiary kulturowe klasyfikacji krajów europejskich – zastosowanie analizy sieci społecznych*, [w:] J.W. Wiktor (red.), *Euromarketing – koncepcje, strategie, metody*, AE, Kraków.
- Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- Sobocińska M., *Uczestnictwo w kulturze w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej –wybrane problemy*, [w:] Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania przestrzenne rynku i konsumpcji a polityka regionalna Unii Europejskiej*, AE, Wrocław 2004.
- Westphal J., *Znaczenie kompetencji interkulturowej menedżera międzynarodowego*, [w:] J. Rymarczyk, *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Prace Naukowe AE nr 1066, AE, Wrocław 2005.

NEGOTIATIONS IN THE INTEGRATING EUROPE – THE CULTURAL ASPECTS

Summary

The paper addresses the issues of:

- cultural conditioning of negotiation behaviour,
- impact of culture on negotiation,
- models of cultural behaviour,
- similarities and differences in cross-cultural negotiation behaviours of various EU nations.

Prof. dr hab. Urszula Kałużna-Drewińska (urszula.drewinska@ae.wroc.pl) jest kierownikiem Katedry Zarządzania Marketingowego w Instytucie Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jest autorką 115 publikacji (prac zwartych, artykułów i referatów naukowych) oraz 30 prac nieopublikowanych (recenzji).