

Urszula Kałużna-Drewińska
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BADANIA ZACHOWAŃ NEGOCJACYJNYCH W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ – ASPEKT KULTUROWY

1. Kulturowe uwarunkowania zachowań negocjacyjnych

W procesie integracji europejskiej niewątpliwie coraz ważniejsza będzie rola negocjacji, bowiem od negocjacyjnego rozstrzygnięcia problemów w dużym stopniu zależy jakość relacji międzyludzkich. Na przebieg procesów negocjacyjnych ma wpływ dostosowanie zachowań negocjacyjnych do specyficznych wymogów kulturowych, ideologicznych i prawnych kraju, w którym odbywają się rozmowy. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej powoduje, iż uczestnictwo w kulturze jest szczególnie istotne. Unia Europejska traktuje kulturę jako wartość, która ułatwia budowanie wzajemnego rozumienia. Pozwala też na utrwalanie europejskiej tożsamości przy równoczesnym zachowaniu narodowej specyfiki i odrębności [17; 7].

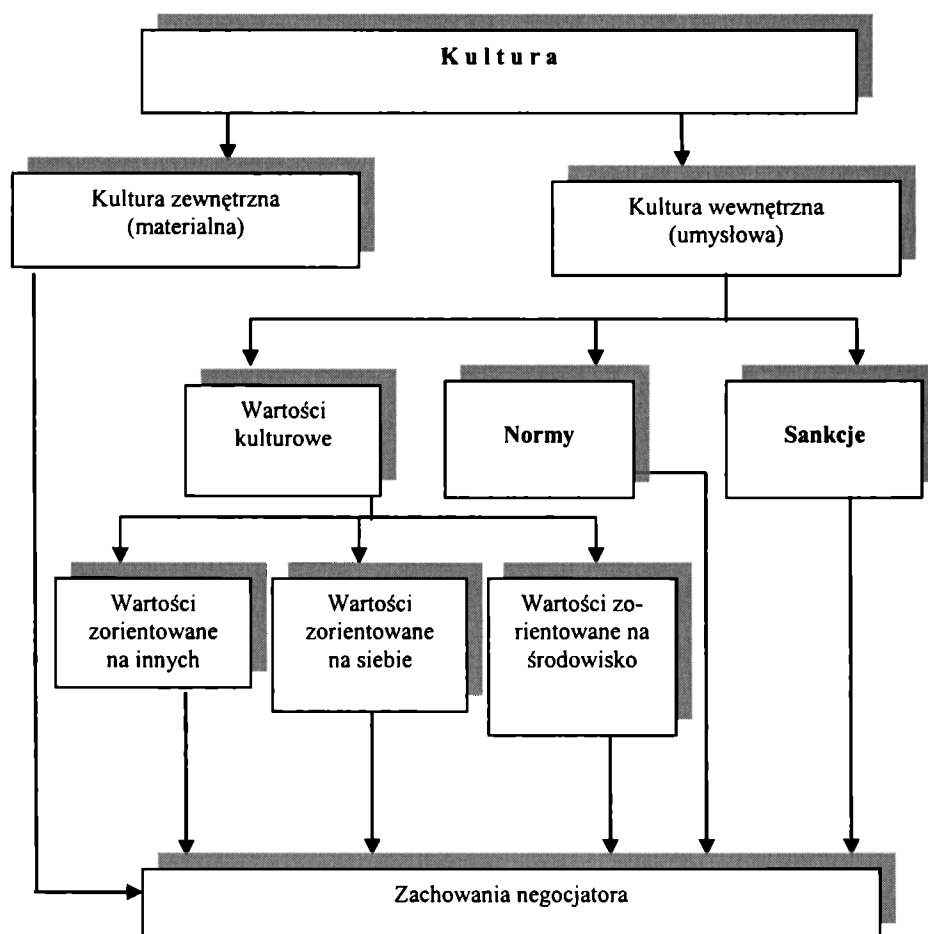
Kulturowe uwarunkowania zachowań w sferze negocjacji mają bardzo szeroki zakres. Poczynając od etykiety negocjatora aż po charakterystyczne zachowania niewerbalne oraz właściwe dla określonych kultur zachowania językowe i reakcje psychologiczne.

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

- stopień osobistego zaangażowania i znaczenie przywiązywane do osobistych kontaktów z partnerami,
- stosowana argumentacja: stopień jej rzeczowości, względnie emocjonalności, relatywne znaczenie kosztów i korzyści oczekiwanych w wyniku transakcji lub przedsięwzięć będących przedmiotem negocjacji,
- rytuały, kolejność zabierania głosu i zajmowania miejsc, skład i wielkość zespołów negocjacyjnych, zastosowanie elementów humoru, gestykulacji itp.,
- odwoływanie się do pośredników, rozjemców, autorytetów,

– sposób i tryb przygotowywania do negocjacji, dokumentacja, korespondencja [9].

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 [17; 12; 10; 11]. Każda kultura obejmuje subkultury, tj. kulturę mniejszej grupy, stanowiącą element większej całości, na przykład subkultury: narodowościowe, wyznaniowe, rasowe, geograficzne. Oddziaływanie kultury na zachowania negocjatorów pokazuje rys. 1.



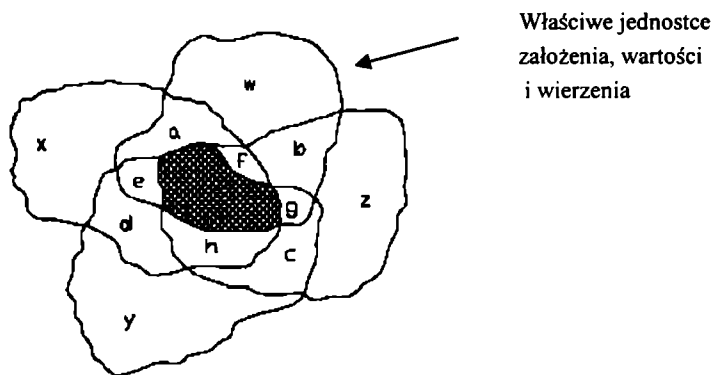
Rys. 1. Oddziaływanie kultury i jej składników na zachowania negocjatora

Źródło: na podstawie [14].

Kultura jest rezultatem uczenia się, jest też przekazywana z pokolenia na pokolenie, a także między grupami społecznymi. Jak słusznie podkreśla L. Rudnicki, nie wszystkie elementy dziedzictwa kulturowego są przyswajane przez aktualnie żyjące pokolenie. Przeciwnie – są przyswajane tylko te, które służą własnym potrzebom i pozwalają na osiągnięcie określonych celów [15].

Relacje między przedstawicielami różnych kultur pełne są stereotypów, uprzedzeń, ignorancji i dyskryminujących poglądów, które najczęściej wynikają z braku wiedzy na temat zachowań zagranicznych partnerów. Negocjacje są jednym z najbardziej konfliktogennych obszarów relacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur [1]. Najważniejszymi czynnikami otoczenia kulturowego negocjacji są: język, religia, świadomość narodowa, symbole, wartości społeczne, mentalność, struktura kulturowa krajów.

Za pośrednictwem negocjacji dokonuje się transmisja kultury między różnymi krajami. Kultury nakładają się na siebie i przenikają w różny sposób (por. rys. 2).



- – 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 dla danej kultury założenia, wartości i wierzenia (syntagma kultury narodowej)

Rys. 2. Współistnienie kultur

Źródło: [13].

W literaturze przedmiotu podaje się różne przykłady typologii kulturowych [3; 16; 8]. Najczęściej przytaczana jest typologia przeprowadzona przez G. Hofstede'go na podstawie czterech wymiarów kulturowych:

- indywidualizmu – kolektywizmu,
- dystansu wobec władzy,
- męskości–kobiecości,
- unikania niepewności.

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 dystrybucji 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–kobiecości opisuje podstawowe wartości i role społeczne odgrywane przez członków danej kultury. W kulturach męskich istnieje wyraźny podział ról wynikających z płci. Podstawową wartością jest niezależność i sukces finansowy uzyskany dzięki pracy oraz ambicji jednostki. Kultura żeńska promuje wzajemne przenikanie się ról wynikających z płci. Dominują wartości związane z wzajemną zależnością ludzi, jakością życia i 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 jeszcze piąty wymiar związany z orientacją na cele krótko- i długodystansowe. 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 długookresowe cechuje natomiast elastyczność w zachowywaniu tradycji, norm czy zasad społecznych, oszczędność i dokonywanie inwestycji [16].

Kraje Unii Europejskiej można rozpatrywać jako jeden krąg kulturowy lub dokonać wyodrębnienia najbardziej zbliżonych kulturowo krajów na podstawie opisanych wymiarów kulturowych. Kraje europejskie tworzą głównie społeczeństwa indywidualistyczne. Kraje Europy Południowej można uznać za kolektywistyczne, 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 [8].

Zaproponowana przez G. Hofstede'go baza pojęciowa może być wykorzystana w badaniu zachowań negocjacyjnych. Można przyjąć założenie, że negocjatorzy należący do tych samych kręgów kulturowych będą zachowywać się podobnie.

R.R. Gesteland przytoczył dwie „żelazne reguły” w biznesie międzynarodowym, które sprawdzają się w praktyce, a mianowicie:

- 1) w biznesie międzynarodowym oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy,
- 2) oczekuje się też, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów [3].

2. Podstawy metodologiczne międzykulturowych badań zachowań negocjacyjnych

Prowadząc badania zachowań negocjacyjnych, badacz staje przed takimi problemami jak w przypadku badań zachowań konsumenckich. Jak stwierdziła K. Karcz, żeby uznać badania za międzykulturowe, wystarczy, aby projekt badawczy był realizowany w więcej niż jednym kraju lub dotyczył więcej niż jednej grupy kulturowej, nawet w obrębie jednego kraju [6]. Powszechne zasady przeprowadzania badań są takie same niezależnie od kraju. Jednak w przypadku badań prowadzonych w różnych krajach następuje wzajemne przenikanie pojęć i koncepcji mających odmienny sens w ramach poszczególnych kultur lub subkultur. W przypadku badań międzykulturowych E. Sapis oraz K. Pike wyróżnili dwa podejścia metodologiczne: *emic* i *etic*, które są użyteczne również w badaniach Zachowań negocjacyjnych [2].

Podejście *emic* charakteryzuje się tym, iż instrumenty pomiaru są adoptowane do każdej kultury narodowej. Badacz przyjmuje tu punkt widzenia badanych, ich sposób rozumienia świata, język i wzory zachowań.

Natomiast w podejściu *etic* wykorzystywane są uniwersalne instrumenty pomiarowe, które są stosowane w badanych krajach. Badaniom poddaje się wiele kultur, a przyjęte kryteria mają charakter uniwersalny. Wybór metody *emic* lub *etic* zależy głównie od odmienności i złożoności badanych społeczeństw [2].

Zdaniem K. Karcz problem w badaniach międzykulturowych polega na tym, iż aby uznać je za badania uwzględniające perspektywę kulturową, powinny one przyjąć podejście *emic*, natomiast aby mogły być międzykulturowe – wymagają podejścia *etic* [6; 7].

W opisywanych badaniach korzysta się z metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych, wykorzystując pierwotne i wtórne źródła informacji. Wykorzystuje się też różne metody i techniki badawcze, np. grupowe wywiady zogniskowane, wywiady głębinowe, techniki projekcyjne. Można wykorzystywać różne kanały

dystrybucji narzędzi badawczych: wywiady osobiste, telefoniczne, ankiety pocztowe.

W międzykulturowych badaniach zachowań negocjacyjnych bardzo istotną kwestią jest uzyskanie porównywalności danych. Problem ten może być rozpatrywany w odniesieniu do czterech grup zagadnień, takich jak:

1. Ekwiwalencja obiektu badań:

- funkcjonalna (dotycząca różnych funkcji, jakie spełniają dane pojęcia),
- pojęciowa (dotycząca stwierdzenia, czy dane pojęcie oznacza to samo i czy wyrażone jest poprzez te same postawy i zachowania),
- kategoryzacji (dotycząca sposobu grupowania obiektów badań).

2. Ekwiwalencja pomiaru:

- tłumaczenia (dotyczy poprawnego tłumaczenia instrumentów pomiarowych, np. kwestionariusza),
- jednostek miary,
- metryczna (dotyczy użycia odpowiedniej skali pomiarowej).

3. Ekwiwalencja próby badawczej:

- jednostek próby (odnosi się do doboru respondentów w celu zapewnienia porównywalności w skali międzynarodowej),
- metody doboru próby (dotyczy wyboru takiej metody, która jest możliwa do zrealizowania we wszystkich badanych krajach),
- procedury losowania.

4. Ekwiwalencja procesu badawczego:

- procedur zbierania danych (dotycząca wyboru określonej metody i techniki badawczej),
- kontekstu (odnosząca się do różnych cech respondentów, którzy zachowują się odmiennie podczas badań),
- czasowa (uwzględniająca proces starzenia się danych) [2].

Reasumując rozważania punktu 2, można stwierdzić, że międzykulturowe badania zachowań negocjacyjnych wymagają dużej ostrożności zarówno w doborze właściwych metod badawczych, grup respondentów, jak i w interpretacji zebranych informacji.

3. Podobieństwa i różnice w zachowaniach negocjacyjnych przedstawicieli różnych krajów UE

Przystępując do negocjacji, zawsze podejmujemy pewne ryzyko. Jest ono znacznie większe w rozmowach negocjacyjnych z partnerami zagranicznymi.

To, co różni negocjatorów z odmiennych kultur, można ująć, omawiając różnice kulturowe przejawiające się w takich elementach, jak: określenie celu negocjacji, przyjęcie określonej postawy negocjacyjnej, przyjęcie określonego stylu osobistego rozmów, sposobu porozumiewania się, wyczcucie czasu, zaangażowanie emocjonalne, forma umowy handlowej, sposób jej konstruowania,

sposób podejmowania decyzji, skłonność do podejmowania ryzyka. Ważne są też takie elementy, jak rola sekretarki w firmie, znaczenie scenariusza rozmów, obecność prawnika w zespole negocjacyjnym, sposób rozmowy, łączenie rozmów ze spożywaniem posiłków, kryteria doboru członków zespołu negocjacyjnego itp.

Jeśli celem negocjacji jest przede wszystkim podpisanie kontraktu, to negocjatorzy zainteresowani są szybkim osiągnięciem pożądaných wyników (np. Niemcy). Natomiast jeśli celem jest partnerstwo w rozmowach, to negocjatorzy traktują je jako możliwość wzajemnego poznania się, poznania różnych sposobów myślenia, zakresu możliwych porozumień. Duże znaczenie w kontaktach mają odczucia: spędzenie czasu z innymi uważa się za wartość samą w sobie np. w Hiszpanii, we Włoszech, w Grecji.

Wynikiem podejścia do celu negocjacji jest przyjęcie określonej postawy negocjacyjnej. Może to być konfrontacja (negocjacje typu zyskać/stracić), np. Niemcy, Francuzi, Włosi, lub współpraca (negocjacje typu zyskać/zyskać), np. Szwedzi.

Negocjatorów zagranicznych różnicuje także styl osobisty, na który składają się:

- swoboda zachowania,
- tytułowanie partnera rozmów,
- nie zadawanie pytań odnoszących się do życia osobistego,
- mówienie po imieniu.

Styl formalny (oficjalny, sztywny) prezentują np. Francuzi, a nieformalny np. Duńczycy. Negocjatorów różni też może wycucie czasu [4]. Duże wycucie czasu charakterystyczne jest np. dla krajów nordyckich i germańskich. Wychodzi tu się z założenia, że „czas to pieniądź”, wobec tego rozmowy prowadzi się w żywym tempie, nie toleruje się przerywania rozmów, oczekuje szybkich odpowiedzi na zadane pytania, dąży się do szybkiego zawarcia transakcji, przechodząc od razu do istoty sprawy. Mniejsze wycucie czasu ma miejsce w przypadku Hiszpanów, Greków i Włochów. Dla nich negocjacje to sposób spędzania czasu, a nie tylko działania zmierzające do celu. W czasie rozmów z nimi nie wolno się spieszyć (a jeśli to ma miejsce to nie wolno dać tego odczuć drugiej stronie), należy też wykazać dużą cierpliwość gdyż rozmowy są ciągle przerywane z różnych powodów.

Różne też może być, i bywa, zaangażowanie emocjonalne rozmówców. Bogata komunikacja niewerbalna i okazywanie emocji charakterystyczne jest np. dla negocjatorów z takich krajów europejskich, jak: Włochy, Hiszpania, Grecja. Powściągliwi w tej sferze są negocjatorzy z krajów nordyckich i germańskich.

W przedsiębiorstwach różnych krajów zróżnicowana jest rola sekretarki. Mocną pozycję ma sekretarka w firmach niemieckich, holenderskich i angielskich (to ona prowadzi kalendarz szefa i może nas tam wpisać lub nie, warto więc dbać o dobre z nią kontakty). Sekretarka ma niewielkie znaczenie w firmach francuskich i

włoskich (nie musimy specjalnie zabiegać o jej względy i powierzać naszych spraw).

Ważne są też kryteria doboru osób do zespołu negocjacyjnego. Status zawodowy i społeczny brany jest pod uwagę, np. we Francji. W pozostałych krajach europejskich przeważają merytoryczne kryteria doboru.

Na ogół w różnych krajach zaproszenie negocjatora do domu rozmówcy jest równoznaczne z pomyślnym przebiegiem rozmów. Tak jednak nie jest w przypadku Wielkiej Brytanii i Danii.

Reasumując, przedstawione podobieństwa i różnice w zachowaniach negocjacyjnych przedstawicieli różnych krajów związane są głównie z kulturą. Od jej znajomości i uszanowania miejscowych zwyczajów zależą w dużej mierze (a może przede wszystkim) sukcesy negocjacyjne.

Literatura

- [1] Babińska D., Niesielska A., *Negocjacje w otoczeniu wielokulturowym – podstawy teoretyczne, wyniki badań*, [w:] J. Kramer, K. Janeczek, (red.), *Konsument i przedsiębiorstwo w otoczeniu wielokulturowym – wyniki badań*, AE, Katowice 2002.
- [2] Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, AE, Poznań 2004.
- [3] Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] Kamiński J., *Postrzeganie i wykorzystanie czasu w międzynarodowych negocjacjach handlowych*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 8.
- [5] Karcz K., *Badania zachowań konsumentów w otoczeniu wielokulturowym – aspekt metodologiczny*, [w:] J. Z. Kędzior, E. Kieźel, (red.), *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002.
- [6] Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- [7] Karcz K., *Komunikacja międzykulturowa w integrującej się Europie*, AE, Katowice 2004.
- [8] Komor M., *Aspekt kulturowy w euromarketingu*, [w:] *Konsument, przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej*, AE, Katowice 1999.
- [9] Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [10] Murdoch A., *W harmonii z czasem i tradycją*, *Businessman Magazine* 1997, nr 4.
- [11] Murdoch A., *Pozornie tacy sami*, „Businessman Magazine” 2000, nr 12.
- [12] Nogalski B., Jarocki P., *Komunikacja niewerbalna w negocjacjach międzynarodowych*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- [13] Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Diffin, Warszawa 2003.
- [14] Rosołowicz Ł., *Kultura a decyzje nabywcy*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 2.
- [15] Rudnicki L., *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.
- [16] Sagan A., *Podstawowe wymiary kulturowe klasyfikacji krajów europejskich – zastosowanie analizy sieci społecznych*, [w:] J.W. Wiktor (red.), *Euromarketing – koncepcje, strategie, metody*, AE, Kraków.
- [17] Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.

- [18] Sobocińska M., *Uczestnictwo w kulturze w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej – wybrane problemy* [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania przestrzenne rynku i konsumpcji a polityka regionalna Unii Europejskiej*, AE, Wrocław 2004.

THE STUDY OF VARIOUS TYPES OF BEHAVIOUR DURING NEGOTIATIONS IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES – CULTURAL ASPECTS

Summary

The framework of the paper's contents is as follows:

1. Cultural conditioning of behaviours during negotiations.
2. Methodological basis of inter-cultural studies of behaviours during negotiations.
3. Similarities and differences in behaviours during negotiations as exhibited by the representatives of the European Union countries.