

Anna Kaja

Negocjacje międzykulturowe

„Wszystkie kultury stają przed tymi samymi problemami,
lecz rozwiązują je w różny sposób.”

Fons Trompenaars *Siedem wymiarów kultury*

Żyjemy w czasach gospodarki globalnej. W świecie, w którym przekraczanie granic nie stanowi żadnego problemu. Gwałtowny rozwój przemysłu pociąga za sobą umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw. Wszystko to prowadzi do spotykania się ze sobą przedstawicieli różnych kultur i niesie ze sobą nowe wyzwania dla negocjatorów.

W trakcie rozmów międzykulturowych negocjatorzy napotykać na wiele przeszkód. Jednym z podstawowych problemów jest szok kulturowy, jakiego doświadczają w wyniku zetknięcia się z obcą im kulturą. Międzykulturowe różnice ujawniają się m.in. w religii, rolach kobiet i mężczyzn, hierarchii w miejscu pracy, relacjach pomiędzy pracą a życiem prywatnym, poziomach formalności w języku i zachowaniu, komunikowaniu niewerbalnym lub organizacji czasu¹. Różnice kulturowe są widoczne nie tylko między Europą, a Azją czy USA, ale także między krajami samej Europy. Międzykulturowość ma także swój wymiar lokalny, regionalny i krajowy. Ponadto należy pamiętać, że każdy człowiek jest odrębną jednostką.

Kultura negocjacyjna jest związana z systemem wartości i norm oraz przekazywanym w czasie doświadczeniem związanych ze skutecznością podejmowanych działań w relacji z innymi². Według G. Hofstede możemy wyróżnić następujące wymiary kultury negocjacyjnej: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności³.

¹ http://www.pressence.com.pl/portfolio/komunikacja_miedzykulturowa.html

² S. Winch: *Negocjacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 166.

³ G. Hofstede: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

W swoim artykule omówię dwa wymiary kultury z proponowanych przez Hofstede: indywidualizm-kolektywizm oraz unikanie niepewności. Według H. Tranidis, kolektywizm i indywidualizm dzielą odmienne sposoby definiowania własnego Ja, celów oraz obowiązków. Do przedstawicieli kultury indywidualistycznej możemy zaliczyć Amerykanów, Niemców, Szwajcarów, społeczeństwa skandynawskie, a do przedstawicieli kultury kolektywistycznej Japończyków, Chińczyków, Koreańczyków i Wietnamczyków. Indywidualizm wskazuje na dobro i interesy jednostki. Kolektywizm natomiast stawia wspólne potrzeby ponad potrzebami poszczególnych jednostek. Na dwóch, zupełnie różnych biegunach leżą kultury japońska i amerykańska. Japończycy to typowi przedstawiciele kultury kolektywistycznej, którzy utożsamiają się z pojęciem My, a wszystkich innych postrzegają w kategoriach My-Oni. Chcąc poznać drugą osobę będą interesowali się jej pochodzeniem i przynależnością do grupy społecznej, mniej ważne będzie poznanie postaw, uczuć i planów tej osoby. Amerykanie jako typowi reprezentanci kultury indywidualistycznej, według których każdy człowiek jest wyjątkowy. Chcąc poznać drugiego człowieka interesuje ich co czuje, myśli i planuje zrobić, poznawana przez nich osoba. Najważniejsze są dla nich własne potrzeby i cele, które przedkładają nad cele grupowe. Postrzegają się w kategoriach własnego Ja⁴.

Stella Ting-Toomey z instytutu komunikacji w California State University w Fullerton uważa, że ludzie wszystkich kultur nieustannie negocjują „twarz”. W swojej teorii „negocjowania twarzy” posługuje się terminologią Trinidisa i Halla. Hall rozróżnia kultury na wysoce i nisko skontekstualizowane. Niski stopień kontekstualizacji danego społeczeństwa przejawia się poprzez to, że to, co zostaje powiedziane, jest niezmiernie ważne. Znaczenie odnajduje się w słowach. Przykładem społeczeństwa nisko skontekstualizowanego są Amerykanie. Japończyków natomiast cechuje wysoki stopień kontekstu; znaczenie zależy od natury sytuacji danej relacji. Według Ting-Toomey, problem negocjowania twarzy dotyczy wszystkich społeczeństw bez wyjątku. Różnicę stanowi to, czyją twarz pragną zachować. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych będą dążyli do *zachowania własnej twarzy*. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest *odzyskiwanie twarzy*. Jest to strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej oraz wyznaczeniu własnego miejsca w życiu. Natomiast kultury kolektywistyczne w pracy nad wizerunkiem stosują strategię zwaną *dawaniem twarzy*. Charakteryzuje się troską o innych i stosuje się ją w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę. Badania Ting-Toomey skupiają się głównie na ustaleniu związku między troską o twarz w różnych kulturach, a sposobem rozwiązywania konfliktów. Wyróżnia ona pięć sposobów rozwiązywania konfliktów: unikanie, pobłażanie, kompromis,

⁴ E. Griffin: *Podstawy komunikacji społecznej*, GWP, Gdańsk 2003 s. 444-445.

dominacja i integracja. Twierdzi ona, że wybrany przez nas sposób rozstrzygnięcia konfliktu ma związek ze stopniem zainteresowania własną twarzą i twarzą drugiego. Swoją teorię sprawdziła na studentach z Chin, Korei Południowej, Tajwanu i Stanów Zjednoczonych. Z badań tych wynika, że pobłażanie wybiorą osoby, dla których ważna jest twarz innych, natomiast dominację jako sposób rozwiązania konfliktu wybiorą ci, których interesuje odzyskanie własnej twarzy. Jeżeli chodzi o kompromis lub integrację jako sposób rozwiązywania konfliktów wyniki badań są nie jasne. Wynika to z tego, że poszczególne grupy kulturowe inaczej rozumieją pojęcie integracji i kompromisu. Dla Amerykanów integracja oznacza osiągnięcie dobrego rozwiązania, a dla Azjatów oznacza ustalenie pokojowych stosunków wzajemnych⁵.

Podsumowując, przedstawiciele kultur kolektywistycznych o pomoc w rozwiązaniu konfliktu wolą zwrócić się do znanej osoby, podczas gdy indywidualiści zwrócą się do osoby bezstronnej, której raczej nie będą znali. Ponadto Japończycy i wszyscy inni przedstawiciele kultur kolektywistycznych mogą poczuć się niezręcznie, gdy Amerykanie podczas prowadzenia negocjacji będą ich nakłaniali do ugody, prowadzili z nimi prywatne rozmowy oraz gdy będą nalegali na sporządzenie niezwykle szczegółowej ugody pisemnej. Do negocjatorów wywodzących się z kręgu kultur indywidualistycznych bardziej będą przemawiały argumenty podkreślające dobro jednostki. Oddzielają oni życie prywatne od zawodowego. Aby odnieść sukces w negocjacjach z członkiem kultury kolektywistycznej, należy zaprzyjaźnić się z drugą stroną i stać się „przyjacielem rodziny”. Należy również pamiętać, że ponad wszystko będzie on przedkładał dobro reprezentowanej przez siebie organizacji nad własne⁶.

Teraz omówię wymiar kultury negocjacyjnej zwany unikaniem niepewności. Wymiar ten określa podejście ludzi do zmian i ryzyka, związany jest on z potrzebą odczuwania porządku. Negocjatorzy, których stopień unikania niepewności jest niski są skłonni podejmować ryzyko, łatwiej akceptują zmiany, cechuje ich duża elastyczność zachowań, są w stanie zmienić taktyki prowadzenia rozmów w trakcie trwania negocjacji tak, by dostosować je do swego rozmówcy. Natomiast negocjatorzy o wysokim stopniu unikania niepewności sztywno trzymają się ustalonych wcześniej wytycznych, niechętnie podejmują ryzyko, przejawiają opór wobec zmian⁷. Kulturą, która przejawia największą zdolność do unikania niepewności, jest kultura japońska. Traktuje niepewność jako zagrożenie, któremu trzeba stawić czoło. Przejawia się to m.in. w zasadzie dożywotniego zatrudnienia - traktowanego jako sukces, definiowany w pozycji społecznej. Podobni do Japończyków w kwestii unikania niepewności są Arabowie. Aby uczynić życie

⁵ Ibidem, s. 446-450.

⁶ S. Winch: op. cit., s. 168-169.

⁷ Aleksy Pochtowski: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 64.

przewidywalnym, posługują się dużą ilością symboli i formalnych zasad. Natomiast Chińczycy w dużym stopniu wykazują skłonność do podejmowania ryzyka, ufają sobie i swojej intuicji, cechuje ich myślenie kontekstowe i konkretne. Potrafią stawić czoła niepewności. Niepewność jest czymś naturalnym dla Amerykanów i narodów skandynawskich. Według Bjerke, Skandynawowie lepiej sobie radzą z niepewnością w sferze biznesowej niż Amerykanie, ponieważ podejście amerykańskie jest nieco bardziej uporządkowane i przewidywalne niż skandynawskie. Najlepiej z niepewnością, według Bjerke, radzą sobie Chińczycy⁸.

Jednym z bardzo ważnych wymiarów kultury, według F. Trompenars i Ch. Hampden-Tuner, jest czas. Wyróżniają oni wśród poszczególnych kultur dwa główne podejścia do czasu. Czas jako liniową sekwencję zdarzeń oraz czas jako całokształt zdarzeń⁹. Poszczególne kultury uwzględniają w swoich działaniach bliższy lub dalszy horyzont czasowy. Najbardziej długofalowe podejście jest widoczne u Japończyków. W negocjacjach, zależy im na wypracowaniu dobrych kontaktów i długotrwałych kontaktów ze stroną przeciwną, bardziej niż na szybkości w zawarciu kontraktu. Także Arabowie i Skandynawowie prezentują podejście długofalowe. Uważają oni, że nie należy działać według harmonogramu lub też zgodnie z jakimś mechanizmem, co najwyżej wtedy, kiedy nadejdzie stosowna pora. Przeciwnieństwem są Amerykanie, którzy chcą wyników „teraz”, chociaż są zorientowani na przyszłość i pracują dla niej. Różne podejście poszczególnych narodów co do czasu przejawia się także w punktualności. Najbardziej punktualni są Szwedzi, więc na spotkania z nimi nie należy się spóźniać. W Ameryce Łacińskiej należy się spóźnić co najmniej o godzinę. W Hiszpanii nawet na spotkania biznesowe należy przyjść później o dwie godziny. Trzeba też uważać na słowo „jutro”, w niektórych krajach nie oznacza ono następnego dnia¹⁰.

Różnice kulturowe są także zauważalne w zwyczajach związanych z okazywaniem sobie szacunku, spożywania posiłku, prowadzenia rozmowy, również w absorbowaniu humoru. Nie należy być zaskoczonym, gdy członkowie delegacji rosyjskiej przywitają nas pocałunkami w oba policzki. Pod żadnym pozorem nie można tego zachowania powielać w Indiach, gdzie ludzie nie dotykają się podczas przywitania. W większości krajów Europy ludzie ściskają sobie dłoń podczas przywitania i na pożegnanie. Europejczycy mają zwyczaj trzymania widelca w lewej ręce, a w prawej nóż, podczas gdy Amerykanie w prawej ręce trzymają właśnie widelec. Natomiast jedzenie lewą ręką w krajach arabskich jest całkowicie niedopuszczalne. Jeżeli chodzi o dystans między rozmówcami, to Latynosi mogą naruszać w sposób rażący przestrzeń osobistą Europejczyków i Amerykanów, ponieważ, w odróżnieniu od przedstawicieli tych kultur, podczas rozmowy lubią

⁸ Bjorn Bjerke: *Kultura, a style przywództwa zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004, s. 250-261.

⁹ S. Winch: op. cit., s. 166-167.

¹⁰ Bjorn Bjerke: op. cit., Kraków 2004, s. 88-251.

stać blisko siebie. Arab woli prowadzić rozmowę twarzą w twarz. W rozmowie z Chińczykiem należy unikać trzymania rąk na biodrach, chyba że jesteśmy rozniewani, bo tak też zostanie odczytane nasze zachowanie. Jeżeli przyjacielsko klepniemy Indonezyjczyka w plecy, znieważymy go. Natomiast w Tajlandii siedzenie ze skrzyżowanymi nogami uważane jest za przejaw braku wychowania¹¹.

Różne kultury odmiennie absorbują humor. O ile amerykańscy przedsiębiorcy zaczynają wystąpienia lub prezentacje od żartu, to po przystąpieniu do sedna sprawy próba żartu spotka się z zimnym milczeniem. Jest tak dlatego, ponieważ Amerykanie zwykli prowadzić interesy oparte na osobistej wolności i przedsiębiorczości. Dla Japończyków humor jest rozrywką dla niskich sfer, zatem traktują oni śmiech jak zło konieczne. Niemieccy menadżerowie nie stosują żartów. Dla rozładowania napięcia, wolą kiedyś mówić im się prawdę „prosto z mostu”. Francuzi tracą na poczuciu humoru po awansie. Żart z samego siebie może zostać zrozumiany opacznie. Dzieje się tak ponieważ struktura kariery we Francji jest hierarchiczna i opiera się na wykształceniu i osiągnięciach intelektualnych¹².

Różnice między poszczególnymi kulturami występują na wielu poziomach. Niektóre z nich są zauważalne natychmiast, inne wychodzą na jaw podczas dłuższego obcowania z daną kulturą. Negocjatorzy, którzy udają się pertraktować za granicę, powinni najpierw dobrze się przygotować. Na końcu artykułu pragnę przedstawić kompetencje interkulturowe, które powinny charakteryzować dobrego negocjatora według Jürgena Boltena: dwustronna tolerancja, dystans ról, elastyczność, empatia, gotowość do artykulacji, gotowość do interkulturowego uczenia się, metakomunikacja, odróżnianie struktur powierzchniowych i głębokich, otwartość, policentryzm, samodyscyplina, świadomość różnorodności myślenia, świadomość synergii, tolerancja, umiejętność tematyzowania, uznawanie granic akceptacji, wiedza kulturowa, zdolność akomodacji, zdolność komunikowania się, znajomość języków obcych.

¹¹ Bjorn Bjerke: op. cit., s. 88.

¹² http://www.pressence.com.pl/portfolio/komunikacja_miedzykulturowa.htm