



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Michał Chmielecki
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy

*Osiągnięcia organizacji są tak naprawdę
połączonym wysiłkiem wszystkich indywidualistów.*

Vince Lombardi

Streszczenie. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju. Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób można lepiej zarządzać procesem negocjacji w ujęciu międzykulturowym, po to, by efektywnie osiągnąć stawiane uprzednio cele. Autor stara się udowodnić, iż organizacja, aby osiągać stawiane przez siebie cele, musi zaprojektować i wdrożyć proces zarządzania negocjacjami, tak samo muszą to zrobić negocjatorzy odpowiedzialni za przebieg rozmów.

Słowa kluczowe: zarządzanie negocjacjami, negocjacje międzykulturowe, otoczenie kulturowe organizacji

Wstęp

Wszystkie organizacje prędzej czy później zaczynają uczestniczyć w negocjacjach. Jednakże jedynie część z nich strategicznie planuje sam proces, jak również rozwija umiejętności swoich pracowników, decydujące o sukcesie w środowisku negocjacji międzykulturowych.

Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego poszerzania świadomości dotyczącej wpływu otoczenia kulturowego organizacji na sposób działania nie tylko jej pracowników, ale również pracowników organizacji, z którymi przyjdzie się im spotkać



w trakcie realizowania celów przedsiębiorstwa. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju.

Artykuł ten skupia się na zarządzaniu procesem negocjacji między innymi dlatego, że gros osób uczestniczących w negocjacjach koncentruje się na tym, co chce osiągnąć, zapominając o tym, jak krytyczne jest zarządzanie procesem negocjacji w realizacji tych celów. Organizacja, aby osiągać stawiane przez siebie cele, musi zaprojektować i wdrożyć proces zarządzania, tak samo muszą to zrobić negocjatorzy odpowiedzialni za przebieg rozmów. Jednocześnie istnieje silna tendencja do akceptowania procesu i realizacji negocjacji bez zadania pytania, w jaki sposób można lepiej zarządzać procesem po to, by osiągnąć stawiane uprzednio cele. Następuje tu swego rodzaju częściowe odtwarzanie tego, co tradycyjnie było przeprowadzane w przeszłości.

1. Zdefiniowanie negocjacji

Literatura poruszająca tematykę negocjacji jest bardzo zróżnicowana z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Mówiąc krótko, jest amorficzna.

Roy J. Lewicki i Joseph A. Litterer definiują proces negocjacji jako:

proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. Negocjacje to proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągają punkt, który obie uważają za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat, jak inne czynniki wpływają na proces¹.

Richard E. Walton i Robert B. McKersie, autorzy jednej z fundamentalnych prac na temat negocjacji, twierdzą, że negocjacje jest to „przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”². W podobny sposób określają to zjawisko R. Lewicki, J.A. Litterer, David M. Saunders i John W. Minton – według nich: „Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”³.

¹ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, *Negotiation*, Irwin, Homewood IL, 1985, s. 43-44.

² R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993, s. 3.

³ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge IL 1993, s. V.

Roger Fisher, William Ury i Bruce Paton, autorzy książki *Dochodząc do tak*, a zarazem autorzy popularnej oraz znaczącej koncepcji sposobu prowadzenia negocjacji, definiują je następująco:

Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne⁴.

Reasumując i integrując wspomniane definicje, negocjacje możemy opisać jako interakcję dwóch lub więcej stron, która ma na celu przejście od sytuacji konfliktowej do sytuacji wzajemnego porozumienia.

2. Zdefiniowanie zarządzania

W literaturze z łatwością można znaleźć wiele definicji zarządzania. Począwszy od klasyków, takich jak Frederick W. Taylor, który definiuje zarządzanie jako dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób⁵, czy Peter F. Druker, według którego zarządzanie to podejmowanie działań dla osiągnięcia celów⁶, do wielu znakomitych terminów polskich autorów, takich jak np. definicja Tadeusza Pszczołowskiego, określająca zarządzanie jako działanie polegające na dysponowaniu zasobami i narzędziami, czyli jest to działalność zmierzająca do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celem zarządzającego⁷.

Harold Koontz i Cyril O'Donnel określają zarządzanie jako sztukę obejmującą osiągnięcie celów poprzez ludzi i z ludźmi w formie zorganizowanych grup oraz kształtowania środowiska, w którym ludzie mogą działać jako jednostki i równocześnie współdziałać w osiągnięciu celów zbiorowych⁸.

Horst Steinmann i Georg Schreyögg wyróżniają dwa podejścia do pojęcia „zarządzanie”: **instytucjonalne**, pojmujące zarządzanie jako grupę osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń, oraz **funkcjonalne**, nawiązujące do działań, które służą kierowaniu procesem pracy, tzn. wszystkich czynności niezbędnych do realizacji zadań organizacji. Określają zarządzanie jako

kompleks zadań kierowniczych, które muszą być wykonane podczas świadczeń w systemach opartych na podziale pracy [...], niezależnie od tego, w którym resorcie, na jakim szczeblu

⁴ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, s. 27-28.

⁵ F.W. Taylor, *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903, s. 21, podaje za R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 36.

⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1998.

⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 288.

⁸ H. Koontz, C. O'Donnel, *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969, s. 25.

kierowania bądź w którym przedsiębiorstwie. Chociaż sytuacje są odmienne, a problemy i prace do wykonania całkowicie innego rodzaju, to jednak istnieje ogólny katalog zadań kierowniczych⁹.

Według Pszczołowskiego zadaniem zarządzania jest formułowanie celu działania, planowania, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów zarówno ludzkich, jak i rzeczowych. Innymi słowy – organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów¹⁰. Będą to zadania najbliższe procesowi zarządzania negocjacjami w ujęciu międzykulturowym.

3. Kultura w zarządzaniu

Zdefiniowanie pojęcia „kultura” sprawia wiele trudności. Jego wieloznaczność podkreślona została już w XVIII wieku przez Johanna G. Herdera, który w przedmowie do *Myśli o filozofii dziejów* napisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”¹¹. Kultura jest „terminem nieprecyzyjnym, mglistym, pretensjonalnym i lekko ironicznym”¹².

Przez Ralpa Lintona kultura określona jest jako „zorganizowane, powtarzalne reakcje członków społeczeństwa [...], odnosi się ona do całości sposobu życia danego społeczeństwa, a nie tylko do tych jego części, które uważa za wyższe lub bardziej pożądane”¹³. Geert Hofstede twierdzi, że kultury się uczymy. Nie otrzymujemy jej w spadku, natomiast jej źródłem nie są geny, a środowisko społeczne. Jest ona zatem „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej”¹⁴. Podobnego zdania jest Zygmunt Bauman. Píše on:

Kulturowe formowanie ludzkich jednostek polega na wpajaniu im wiedzy o kodzie kulturowym, uczeniu czytania znaków oraz umiejętności ich wyboru i prezentacji. Wszyscy prawidłowo przyuczeni ludzie potrafią bezbłędnie rozpoznać wymogi i oczekiwania, które wiążą się z daną sytuacją, na co odpowiadają wyborem właściwego wzorca zachowań. I odwrotnie: wszyscy ukształtowani kulturowo ludzie potrafią nieomylnie sięgnąć po taki sposób zachowania, który zrodzi zaplanowaną przez nich sytuację¹⁵.

Warto nadmienić, iż wspomniany kod zadziała tylko w takiej sytuacji, w której wszyscy uczestnicy przeszli to samo „przeszkolenie kulturowe”.

⁹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995, s. 18.

¹⁰ T. Pszczołowski, op. cit., s. 288.

¹¹ J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów*, t. 1, PWN, Warszawa 1962, s. 4.

¹² J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 265.

¹³ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 18.

¹⁴ Tamże, s. 40.

¹⁵ Z. Bauman, *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 157.

Nurt kulturowy wniósł do zarządzania bardzo wiele. W wielu projektach badawczych opisano zróżnicowanie wzorów kulturowych, norm oraz konfiguracji wartości organizacyjnych wskazujących na wpływ kontekstu kultury społeczeństwa (np. Lewis, John Mole¹⁶) co tłumaczy rozwój przedsiębiorstw i charakter działań pracowników.

4. Wpływ kultury na negocjacje

Wpływ różnic kulturowych na proces negocjacji znajduje się w centrum uwagi wielu badaczy i naukowców. Raymond Cohen¹⁷ twierdzi, iż różnice kulturowe mogą komplikować proces negocjacji. Ponadto mogą go przedłużać, a u wielu negocjatorów powodować i nasilać frustrację. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele dowodów na to, iż negocjacje różnią się w zależności od kultury negocjatorów¹⁸. Rysunek 1 ukazuje wpływ czynników kulturowych na negocjacje.

Narodowe style negocjacyjne obejmują nie tylko samą kulturę, ale również status ekonomiczny, system polityczny, losy danego kraju na przestrzeni historii. Negocjator musi uważać na stereotypy, gdyż potrzeby, wartości czy oczekiwania mogą dramatycznie różnić się od tych przedstawianych za pomocą szablonów, które niezwykle często bywają mylące. Niektóre kultury chętnie godzą się na kompromis, który dla innych jest oznaką słabości, jedne myślą dedukcyjnie, inne indukcyjnie. Najogólniej ujmując, kultura wpływa na negocjacje, kształtując postrzeganie rzeczywistości przez negocjatora, kształtując jego cele, procesy osiągania tych celów oraz poprzez sposób, w jaki komunikuje się on z otoczeniem.

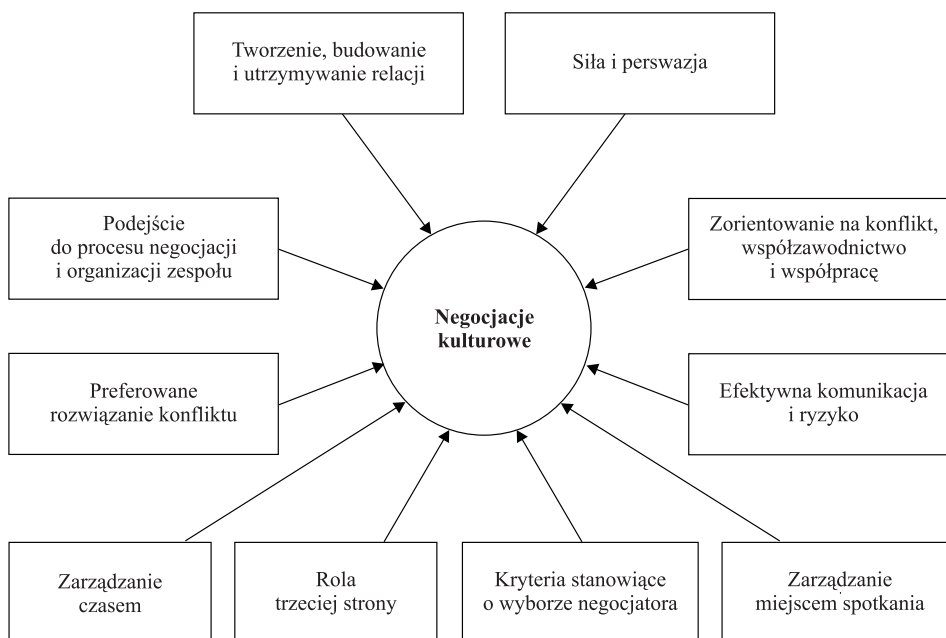
W aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji wzrasta zakres zastosowań negocjacji, głównie w zakresie kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Negocjacje wykorzystywane są nie tylko jako narzędzie służące zawieraniu transakcji jako takich, ale także kształtowaniu relacji ze strategicznymi partnerami. Negocjacje stanowią istotny element potencjału kompetencyjnego firmy i jedno ze źródeł jej przewagi konkurencyjnej. Zwolennicy podejścia systemowego powiedzieliby, iż organizacja jest systemem otwartym. Zatem dokonuje ona wymiany zarówno materialnej, jak i informacyjnej ze swoim otoczeniem.

Wymiana ta musi być w jakiś sposób organizowana i zorganizowana, zarówno z punktu widzenia jej celów, jak i przebiegu. Sposobem organizowania wymiany

¹⁶ R.D. Lewis, *When cultures collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996; J. Mole, *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.

¹⁷ R. Cohen, *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington D.C. 1997.

¹⁸ Zob. W.L. Adair, J.M. Brett, T. Okumura, *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 80 (3), s. 371-385; J.L. Graham, A.T. Mintu, W. Rodgers, *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*, „Management Science” 1994, 40 (1), s. 72-95.



Rys. 1. Wpływ czynników na negocjacje międzykulturowe

Źródło: opracowanie własne.

mogą być mechanizmy rynkowe typu aukcyjnego, a także mechanizmy administracyjne typu nakazowego¹⁹.

Warunki gry dla organizacji określone są przez sam rynek. Zachowania indywidualne mają oczywiście znaczenie, jednak o ich powodzeniu decyduje rynek. Przykładem może być tu chociażby cena rynkowa.

Negocjacje można porównać do mechanizmu rynkowego aukcji. Ważnym elementem jest tu stopień negocjacyjności sytuacji, którego wyróżnik to wymiana informacji. Jeśli do osiągnięcia wyniku niezbędna okazuje się duża wymiana informacji, sytuacja zbliża się do negocjacji, jeżeli natomiast tych informacji wymienia się mniej, to sytuacja bardziej zbliżona jest do aukcji. Mimo faktu, iż obydwie instytucje służą określeniu relacji wymiany dóbr i usług, to w negocjacjach wymienia się znacznie więcej informacji niż w trakcie aukcji. Nie wszystkie zatem sytuacje wymiany dóbr i informacji można nazwać negocjacjami.

Negocjacje współtworzą organizację, granice organizacji są wyznaczane przez miejsca, w jakich one trwają. Są sposobem organizowania postrzegania świata, dają podstawę do jego oceny i swojego w nim miejsca. Stanowią naturalny sposób

¹⁹ R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 166.

Tabela 1. Wpływ kultury na negocjacje

Sposób	Opis
Tworzenie, budowanie i utrzymywanie relacji	– jak? – co obejmuje? – czynniki wzmacniające / osłabiające relacje
Zorientowanie na konflikt, współzawodnictwo i współpracę	– akceptowanie jawnego konfliktu – wzory zachowań konfliktowych – stosowane strategie
Efektywna komunikacja i ryzyko	– pośrednia / bezpośrednia – emocjonalna / powściągliwa – rola komunikacji niewerbalnej – gotowość do podjęcia ryzyka na podstawie braku dostatecznej ilości informacji
Podejście do procesu negocjacji i organizacji zespołu	– rola relacji i zaufania – style negocjacyjne – podejście do etapów negocjacji – tworzenie umowy od góry / od dołu – lider / konsensus grupowy – kobieta w zespole negocjatorów
Preferowane rozwiązanie konfliktu	– orientacja na wygraną i współpracę
Rola trzeciej strony	– nastawienie do korzystania z pomocy mediatora – procedury – zaangażowanie mediatora
Zarządzanie czasem	– oczekiwania co do czasu trwania procesu – czas trwania poszczególnych elementów
Zarządzanie miejscem spotkania	– wewnątrz / na zewnątrz – formalnie / nieformalnie
Kryteria stanowiące o wyborze negocjatora	– status / doświadczenie / wiek

Źródło: opracowanie własne.

organizowania funkcjonowania każdej organizacji, a budowanie struktury z kolei można potraktować jako proces utrwalania wynegocjowanych porozumień, więc także zastępowania negocjacji rozwiązaniami instytucjonalnymi. Organizacja staje się względnie trwałym wynikiem procesów uzgadniania warunków uczestnictwa pomiędzy aktorami i ich grupami (koalicjami). Strategia organizacji to nic innego jak wynik negocjacji dotyczących hierarchii celów, a także sposobów ich realizacji pomiędzy dominującymi w organizacji grupami²⁰.

Negocjacje stanowią dla organizacji sposób zawłaszczania wartości, sposób korzystnego dla siebie zaburzenia równowagi i zasady ekwiwalentności wymiany. Nie należy przy tym sprowadzać procesu negocjacji tylko do indywidualnych

²⁰ Ibidem, s. 171.

wysiłków negocjatorów, bowiem organizacja może w ogromnym stopniu wpływać na to, w jakim stopniu te wysiłki będą mogły być skuteczne.

Negocjacjami, jak każdym procesem, można zarządzać. Zwłaszcza międzykulturowe, jako proces, stanowią dla menedżerów nie lada wyzwanie. Spowodowane jest to kilkoma czynnikami – po pierwsze jest to proces biznesowy o charakterze interorganizacyjnym, a należą do najtrudniejszych ze względu na autonomię procesu, bezpieczeństwo czy integralność²¹. Po drugie jest to proces powiązany z innymi procesami biznesowymi przecinającymi funkcjonalne sfery przedsiębiorstwa, skierowanymi na kreowanie wartości oczekiwanych przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Zatem świadomość różnic kulturowych i związane z tym odmienności w komunikacji pomiędzy negocjatorami odgrywają zasadniczą rolę w procesie zarządzania negocjacjami. Wiedza dotycząca różnic kulturowych sprzyja owocnym negocjacjom. Warto jednak pamiętać, iż nie stanowi gwarancji sukcesu. Warunkiem efektywnego wykorzystania negocjacji w organizacji jest zarządzanie wiedzą, w tym przypadku wiedzą z zakresu komunikacji międzykulturowej, potrzebną do ich planowania, prowadzenia i oceny.

5. Zarządzanie procesem negocjacji międzykulturowych

W literaturze trudno znaleźć definicję dotyczącą zarządzania negocjacjami. Częste są definicje dotyczące zarządzania konfliktem. Zarządzanie definiowane bywa często jako działalność kierownicza, polegająca na formułowaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach (zespołach) podległych zarządzającemu. Proces podejmowania decyzji, dotyczących różnych aspektów i problemów związanych z działalnością jednostek podlegających osobie lub zespołowi zarządzającemu, stanowi istotę zarządzania. Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania²².

W tym kontekście zarządzanie negocjacjami może zostać określone jako sekwencja działań podejmowanych dla osiągnięcia określonych celów w konkretnych ramach czasowych. Zdaniem autora, zarządzanie negocjacjami w ujęciu międzykulturowym dotyczy zatem:

- ustalenia celu i wyniku negocjacji,
- analizy strony przeciwnej,
- analizy architektury negocjacji,

²¹ Zob. E. Stohr, J.L. Zhao, *Workflow automation: overview and research issues*, „Information Systems Frontiers” 2001, 3 (3); A. Basu, A. Kumar, *Research commentary: workflow management issues in e-business*, „Information Systems Research” 2002, 13 (1), s. 1-14.

²² R.W. Griffin, op. cit., s. 39.

- budowy zespołu negocjatorów (status, wiedza, wiek, płeć itp.),
- wstępnego ustalenia długości i miejsca rozmów, zarządzania czasem,
- nawiązania wstępnych kontaktów (rola pośrednika),
- ustalenia strategii i zdefiniowania taktyk,
- doboru środków komunikacji i perswazji,
- ustalenia potrzeb emocjonalnych negocjatorów,
- ustalenia poziomu dzielenia się informacjami,
- zdefiniowania drobiazgowości i formy porozumienia,
- ustalenia sposobów podejmowania decyzji i tworzenia porozumienia,
- definiowania procedur i porządku rozmów,
- ustalenia roli strony trzeciej (mediator),
- zdefiniowania stopnia ryzyka,
- ewaluacji procesu.

„Nie ma żadnych wątpliwości, że reguły i procedury obowiązujące w danej organizacji wpływają na negocjacje prowadzone pod auspicjami tej właśnie organizacji”²³. Aby jakość procesu zarządzania negocjacjami międzykulturowymi stała na wysokim poziomie, potrzebna jest dobra znajomość komunikacji międzykulturowej oraz osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompetencji komunikacyjnej. William S. Howell wyróżnia cztery poziomy kompetencji komunikacyjnej:

- nieświadoma niekompetencja,
- świadoma niekompetencja,
- świadoma kompetencja,
- nieświadoma kompetencja.

Nieświadoma niekompetencja ma miejsce wtedy, kiedy błędnie interpretuje się czyjeś zachowania, ale nie jest się tego świadomym. Świadoma niekompetencja ma miejsce wtedy, kiedy negocjator wie, że błędnie interpretuje zachowania innych, ale nie próbuje temu zaradzić. Świadoma kompetencja pojawia się, kiedy myśli się o własnych zachowaniach komunikacyjnych i świadomie modyfikuje się je w celu zwiększenia efektywności. Nieświadoma kompetencja polega na wyćwiczeniu umiejętności efektywnej komunikacji do tego stopnia, że stosowanie ich staje się automatyczne²⁴. Wydaje się, iż celem negocjatora powinno być wspięcie się na ostatni szczebel tej drabiny kompetencji, jednakże badacze²⁵ uważają, że etap czwarty znajduje się na niższym stopniu kompetencji niż etap trzeci i może on okazać się niebezpieczny, gdyż ze względu na dynamikę interakcji międzykulturowych może on szybko przekształcić się w nieuważną niekompetencję.

Mówiąc o kompetencji międzykulturowej, można posłużyć się podziałem na trzy główne jej wymiary:

²³ W.I. Zartman, *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994, s. 206.

²⁴ W.S. Howell, *The emphatic communicator*, Belmont, California, Wadsworth 1982, s. 29-33.

²⁵ Zob. E.J. Langer, *The power of mindful learning*, Reading, Addison-Wesley 1997.

- kognitywny,
- emocjonalny,
- behawioralny.

Jako elementy pierwszego z nich wymienić można m.in.: świadomość różnic międzykulturowych, specyfiki procesów komunikacji międzykulturowej, wpływu kultury na percepcję, myślenie i zachowania, jak również zdolność do komunikacji na temat komunikacji. Z kolei do elementów odnoszących się do drugiego wymiaru – emocjonalnego – można zaliczyć tolerancję dwuznaczności, cierpliwość, empatię, otwartość oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem, akceptację odmienności innych kultur i zmiany perspektywy. Na wymiar behawioralny składać się będzie m.in. gotowość do podjęcia komunikacji, umiejętność komunikowania się, kompetencja społeczna oraz umiejętność tworzenia relacji z osobami pochodzącymi z odmiennych kręgów kulturowych. Kompetencję międzykulturową można postrzegać jako kompleksową kompetencję interakcyjną, w której poszczególne elementy składowe oddziałują w równej mierze, tj. zarówno w wymiarze kognitywnym, emocjonalnym, jak i behawioralnym. Mówiąc o nabywaniu kompetencji międzykulturowej, należy zaznaczyć, iż jest to proces złożony i wieloaspektowy, wymagający długotrwałego przyswajania wiedzy, rozwoju osobowości oraz zdobywania doświadczenia, wymagający licznych kontaktów międzykulturowych²⁶.

Tak więc ustalenie celu i wyniku negocjacji powinno uwzględniać sposób, w jaki cel jest pojmowany przez drugą stronę. Czy jest to sam kontrakt, czy połączenie kontraktu i relacji? Osoba zarządzająca procesem powinna zadać sobie pytanie, jak ważną rolę odgrywają relacje pomiędzy stronami i jak ważny jest koncept zachowania twarzy.

Analiza strony przeciwnej to trudny i wymagający proces. Pomocne są tu wszelkie informacje dotyczące kultury i zwyczajów danego kraju, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, składu osobowego zespołu negocjacyjnego, zawartych umów i aliansów, kondycji finansowej przedsiębiorstwa, BATNA czy relacji z kooperantami. Im więcej informacji, tym większa siła w negocjacjach.

Analiza architektury negocjacji pozwala zrozumieć układ sił oddziałujący na proces negocjacji. Osoba zarządzająca procesem jest w stanie określić, na jakie elementy negocjatorzy drugiej strony mają wpływ, a na jakie nie; jacy aktorzy poza negocjatorami biorą udział w procesie i jak duży jest ich wpływ; jak na proces rozmów przekłada się system prawny i polityczny; jak silnie rozwinięta jest biurokracja, nepotyzm, łapówkarstwo; jak zachowuje się waluta; jak niestabilne są rząd i prawo.

Zbudowanie zespołu negocjacyjnego w taki sposób, by odniósł sukces w negocjacjach międzykulturowych, nastrocza wielu problemów. Zespoły negocjacyj-

²⁶ J. Bolten, *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen*, w: *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*, red. W. Schmeisser, Verlag Vahlen, München 2001, s. 916.

ne, jak każde formalne zespoły zadaniowe w organizacji, buduje się na podstawie wielu kompetencji i umiejętności. Jednak w przypadku, gdy zespół ten pracować będzie z inną kulturą, do gry mogą wejść zmienne, które wcześniej mogłyby nie odgrywać znaczącej roli, np. płeć. Warto zaznaczyć, iż personalne atrybuty wnoszone do zespołu przez jego poszczególnych członków kształtują się, rozwijają wraz z zespołem i stanowią o jego unikatowości²⁷.

Długość trwania rozmów określa nie tylko stopień złożoności negocjacji oraz przygotowania negocjatorów, ale również kultura. Ma ona wpływ na to, jak postrzega się czas i dynamikę relacji międzyludzkich. Zawężenie spektrum czasowego rozmów może okazać się poważnym błędem zarządczym, skutkującym pospiesznym podejmowaniem, często nie do końca przemyślanych decyzji. Miejsce rozmów również odgrywa ważną rolę. Nie zawsze wszystko należy omawiać wewnątrz sali konferencyjnej.

W niektórych przypadkach (np. Chiny) nawiązanie współpracy między organizacjami bez pomocy pośrednika nie jest możliwe. Planując negocjacje, należy zidentyfikować osoby, które ułatwią kontakt i będą reprezentować organizację we wstępnych fazach procesu.

Ustalenie strategii i zdefiniowania taktyk również jest determinowane kulturą partnera. Nie wszystkie kultury nastawione są na tworzenie wartości dodanej przy wykorzystaniu strategii integratywnej (wygrywa/wygrywa). Istnieją kultury, w których dominują strategie dystrybtywne (wygrywa/przegrywa). Przygotowując zespół do rozmów, trzeba o tym pamiętać.

Na przykład Amerykanie będą raczej skupiać się na zadaniu oraz wymianie informacji dotyczącej stricte danego projektu. Zazwyczaj nie są zbyt zainteresowani długoterminowymi perspektywami, natomiast dość szczegółowo omawiają detale danego kontraktu, negocjując go punkt po punkcie.

Komunikacja odgrywa w negocjacjach kluczową rolę. Poprawne odcodowanie sygnałów zbliża negocjatorów do porozumienia. Zdobywanie kompetencji komunikacyjnej przez członków zespołu negocjacyjnego powinno być ważnym elementem procesu przygotowań do rozmów.

Posłużmy się bardzo prostym przykładem. Jeśli Japończyk (wysoki kontekst komunikacji) chce powiedzieć swojemu europejskiemu klientowi (średni/niski kontekst komunikacji), że nie jest zainteresowany transakcją, powie: „To będzie dość trudne”. Klient nie zrozumie tego komunikatu, tak jak zrozumiałby go inny Japończyk, czyli „Nie jestem zainteresowany”, tylko potraktuje to jako informację, że nadal jest jakiś problem, który trzeba rozwiązać, by dokonać transakcji.

Zjawisko perswazji nie jest uniwersalnym fenomenem. Dobór środków perswazyjnych jest całkowicie zdeterminowany przez kulturę drugiej strony. Niektóre kraje stosują logikę, inne bazują na wzajemnych relacjach, emocjach, tradycji.

²⁷ J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1998, s. 217.

Kultura częściowo określa potrzeby emocjonalne negocjatorów. Znając oczekiwania oraz preferencje dotyczące wyrażania emocji przez drugą stronę, łatwiej o poprawną interpretację sygnałów komunikacyjnych.

Ustalenie poziomu dzielenia się informacjami jest ważną kwestią w negocjacjach. W zależności od kultury, a co za tym idzie stylu negocjacji, poziom ten i oczekiwania stron mogą znacznie różnić się od siebie. Planując i realizując proces negocjacji, należy mieć to na względzie.

Formy i drobiazgowość porozumienia zależne są od kultury. Nie każda kultura wymaga od drugiej strony drobiazgowego porozumienia, w którym porusza się każdy, nawet najmniejszy aspekt kontraktu. Wiele kultur pozostawia negocjatorom w tej kwestii sporo miejsca na manewry, licząc na to, iż poprawne relacje pomagają budować porozumienia lepsze jakościowo.

Zarządzając procesem negocjacji, należy, opierając się na stylu drugiej strony, zdefiniować sposoby podejmowania decyzji (np. przez lidera lub konsensus grupy) i tworzenia porozumienia.

W negocjacjach nie zawsze można sobie pozwolić na improwizację. Istnieją kultury, które wymagają precyzyjnego zdefiniowania procedur i porządku rozmów. Inne zaś nie widzą niczego złego w braku szczegółowej agendy spotkania.

Jak pokazały studia literaturowe i przeprowadzone badania, rola strony trzeciej może, np. w przypadku Egiptu i Chin, ulec znacznemu ograniczeniu. Warto zatem zastanowić się, czy w sytuacji zaistnienia impasu zwrócić się o pomoc do mediatora, czy starać się rozwiązać problem bez jego interwencji.

Skłonność do podejmowania ryzyka jest obciążona kulturowo. Planując i prowadząc negocjacje, zespół musi wiedzieć, do jakiego ryzyka skłonne są obydwie strony, kto może wziąć na siebie większe ryzyko i co pozwoli na zmniejszenie jego poziomu.

Po zakończeniu negocjacji powinno się dokonać ewaluacji procesu. Tylko wtedy zespół negocjatorów ma szansę na przeanalizowanie dobrych i złych zagrań, rozważenie alternatywnych scenariuszy. Bez ewaluacji nie ma szans na rozwijanie wiedzy zespołu, która odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju organizacji.

Zakończenie

Wesley J. Johnston, J. Lewin i R. Spekman sugerują, iż zmieniające się środowisko biznesu międzynarodowego wymusza na firmach zacieśnianie współpracy z ich międzynarodowymi strategicznymi partnerami. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw nie leży wyłącznie w ich rękach, w dużej mierze zależna jest od jakości współpracy, jaką są w stanie tworzyć ze swoimi partnerami²⁸. Z punktu

²⁸ W.J. Johnston, J.E. Lewin, R.E. Spekman, *International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives*, „Journal of Business Research” 1999, 46 (listopad), s. 269.

widzenia negocjacji nieliczenie się z istotnymi elementami otoczenia kulturowego organizacji prowadzi do bardzo nietrafnych posunięć, które mogą spowodować utrudnienia, a nawet zerwanie stosunków pomiędzy międzynarodowymi strategicznymi partnerami. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera rozwój kompetencji pracowników w kierunku negocjacji międzykulturowych.

Literatura

- Adair W.L., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, „Journal of Applied Psychology” 2001, 80 (3).
- Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1998.
- Basu A., Kumar A., *Research commentary: workflow management issues in e-business*, „Information Systems Research” 2002, 13 (1).
- Bauman Z., *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Bolten J., *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen*, w: *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*, red. W. Schmeisser, Verlag Vahlen, München 2001.
- Cohen R., *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington D.C. 1997.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1998.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.
- Graham J.L., Mintu A.T., Rodgers W., *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*, „Management Science” 1994, 40 (1).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Herder J.G., *Myśli o filozofii dziejów*, t. 1, PWN, Warszawa 1962, s. 4.
- Howell W.S., *The emphatic communicator*, Belmont, California, Wadsworth 1982.
- Johnston W.J., Lewin J.E., Spekman R.E., *International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives*, „Journal of Business Research” 1999, 46 (listopad).
- Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969.
- Langer E.J., *The power of mindful learning*, Reading, Addison-Wesley 1997.
- Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood IL, 1985.
- Lewicki R.J., Litterer A.J., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge IL, 1993.
- Lewis R.D., *When cultures collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.
- Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000.
- Mole J., *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.
- Mole J., *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995.
- Stohr E., Zhao J.L., *Workflow automation: overview and research issues*, „Information Systems Frontiers” 2001, 3 (3).
- Taylor F.W., *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903.
- Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993.
- Zartman W.I., *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.