

**dr Ewa Roszkowska**  
Uniwersytet w Białymstoku  
Wydział Ekonomiczny

## **UWARUNKOWANIA KULTUROWE NEGOCJACJI W KONTEKŚCIE WSPÓŁPRACY POLSKI Z KRAJAMI BAŁTYCKIMI I ROSJĄ**

### **1. Wstęp**

Negocjacje są zjawiskiem powszechnie występującym w życiu społecznym, gospodarczym, międzynarodowym. Są one uważane za najlepszą metodę rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Możemy przedstawić wiele podejść do problemu negocjacji, przy czym każde z nich, akcentując różne aspekty procesu negocjacji, ma swój wypracowany specyficzny sposób opisu i pomiaru negocjacyjnego.

A. Flower [Flower 2001, s. 11] stwierdza, że „negocjacje to proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania się dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie”.

Z kolei P. Dąbrowski [Dąbrowski 1991, s. 8] poprzez negocjacje rozumie „proces komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści, niż działanie bez porozumienia, na własną rękę, czy wbrew sobie nawzajem”. W obu podejściach do problemu negocjacji zakłada się uświadomienie sobie przez strony konfliktu realnych korzyści płynących ze współpracy w dążeniu do rozstrzygnięcia spornych kwestii.

### **2. Etapy negocjacji**

Negocjacje możemy traktować jak zespół różnych czynności tworzących dynamiczny proces o ustalonej strukturze, a odznaczający się występowaniem stałych faz<sup>1</sup>.

Trzy główne fazy są następujące: etap wstępny, czyli tzw. faza przednegocjacyjna, etap środkowy, czyli negocjacje właściwe oraz etap końcowy, czyli faza ponegocjacyjna.

---

<sup>1</sup> Omawiając proces negocjacji autorzy dokonują jego podziału na kilka etapów. W zależności od przyjętych założeń wyróżnia się od dwóch do sześciu etapów. Dokładne omówienie procesu negocjacji, z uwzględnieniem zróżnicowanych podziałów na poszczególne jego etapy, można znaleźć np. w [Cenker 2002; Flower 2001; Jankowski, Sankowski 1995; Kamiński 2003; Kowalczyk 2001; Krzyminiewska 1998; Nęcki 1994].

Etap pierwszy obejmujący przygotowanie negocjacji ma duże znaczenie dla dalszego przebiegu całego procesu negocjacji. Nie należy go zaniedbywać, ponieważ im więcej wysiłku zostanie włożone w zaplanowanie pracy, tym bardziej będzie ona efektywna i tym większe mamy szanse na osiągnięcie celów. „Niepowodzenie w planowaniu, to planowanie niepowodzenia [Nęcki 1994, s. 186]”.

Przygotowanie negocjacji obejmuje trzy podstawowe typy działań: działania strategiczne, taktyczne oraz ustalenia organizacyjne [Cenker 2002, s. 96-103; Jankowski 1995, s. 20-29; Kamiński 2003, s. 43-48]. Działania strategiczne obejmują zdefiniowanie przedmiotu sporu, ustalenie zakresu negocjacji, określenie celów, analizę sytuacji partnera negocjacji, zebranie wszelkich możliwych informacji na jego temat, opracowanie propozycji rozwiązań, przygotowanie pierwszej oferty, listy argumentów i kontrargumentów przydatnych do odparcia argumentów drugiej strony oraz metod ich prezentacji. Do głównych zadań realizowanych na poziomie taktycznym możemy zaliczyć zaplanowanie odpowiedniego nastawienia negocjacyjnego, wybór strategii oraz taktyk. Do zagadnień organizacyjnych należy ustalenie miejsca i czasu negocjacji oraz składu zespołu negocjującego.

Drugi etap rozpoczyna się od prezentacji członków zespołu negocjującego, ustalenia spraw organizacyjnych, przedstawienia propozycji wyjściowych. Następnie przechodzimy do właściwych negocjacji, które przebiegają sekwencyjnie w formie następujących po sobie propozycji i kontrpropozycji popartych odpowiednią argumentacją. W wyniku wzajemnego przekonywania, ustępstw, czasem gróźb, dochodzi do podjęcia wspólnych postanowień wyrażonych w formie spisane porozumienia, umowy lub kontraktu. Faza właściwych negocjacji polega na wzajemnym oddziaływaniu zachowaniem, poglądami, emocjami na drugą stronę oraz odpowiadaniu na reakcje drugiej strony. To głównie proces komunikacji między stronami. Argumenty mają wpływać na postrzeganie obszaru wzajemnego porozumienia partnera tak, aby porozumienie znalazło się możliwie najbliżej punktu oporu drugiej strony, wpływać na drugą stronę, aby zmieniła swój punkt oporu, kształtować przekonanie, że proponowane porozumienie jest rozwiązaniem najlepszym z możliwych. Z drugiej strony kontrargumenty wpływają na ocenę sytuacji negocjacyjnej, powodując modyfikację własnego obszaru porozumienia, czy stosowanych taktyk. Mamy stopniowe dochodzenie do porozumienia, np. poprzez intensywne poszukiwanie wspólnego rozwiązania, odsuwanie mało znaczących sytuacji jako spraw drugorzędnych, ustalanie punktów wspólnych.

W przypadku zawieszenia rozmów można stosować różne sposoby przecięcia impasu, np. wyliczenie korzyści z dotychczasowych rokowań, wyliczenie kosztów i strat powstałych w wyniku ewentualnego zerwania rozmów, nawiązanie do dobrych stosunków między partnerami, zaproszenie niezależnych ekspertów, zmiany w zespole negocjacyjnym lub włączenie do rozmów mediatora. Rola mediatora może być bardzo różnorodna: od pośredniczenia w komunikacji między stronami do przedstawiania własnych propozycji rozwiązania

konfliktu. Aby przeciwdziałać nadmiernemu przedłużaniu rozmów na etapie wstępnym można określić ramy czasowe negocjacji. Te ustalenia mogą zdyscyplinować obie strony.

Modelowe negocjacje powinny być tak prowadzone, aby strony otrzymywały do dyspozycji wszelkie istotne informacje niezbędne do właściwego zaprezentowania własnych interesów i wariantów rozwiązań, stosowane były zasady poprawnego komunikowania się, wykorzystywane były techniki ułatwiające porozumiewanie się stron, budujące wzajemne zaufanie i własną wiarygodność.

Ostatnim krokiem jest zawarcie porozumienia kończące się podpisaniem umowy lub kontraktu. Treść umowy powinna być dokładnie skonstruowana, sprawdzona pod względem merytorycznym i prawnym, aby uniknąć w późniejszym okresie renegeacji.

Etap ponegociacyjny wiąże się z podsumowaniem całokształtu przebiegu rozmów, analizą osiągniętego porozumienia, realizacji celów, skuteczności zastosowanej strategii, własnej oceny odniesionych sukcesów i popełnionych błędów, czy oceny działań zespołu negocyjnego oraz kontroli realizacji wynegocjowanych ustaleń. Z uwagi na to, że rzeczywistość społeczna, gospodarcza, polityczna, ekonomiczna ulega ciągłym zmianom i przeobrażeniom warto również w porozumieniu dokonać postanowień związanych warunkami renegeacji umowy. Możliwość renegeacji zawartego porozumienia chroni strony zawierające porozumienie przed skutkami zmieniających się okoliczności. Renegeacje mogą dotyczyć kontraktów, które już wygasły, obowiązujących kontraktów, renegeacji pozakontraktowych.

### 3. Negocjacje międzynarodowe

Ze względu na zasięg oddziaływania możemy podzielić negocjacje na negocjacje na rynku krajowym oraz międzynarodowym. Negocjacje międzynarodowe, szczególnie prowadzone na szczeblu państwowym, opierają się na wypracowanych przez obie strony zasadach negocyjnych, procedurach, konwencjach. Niekiedy za negocjacje międzynarodowe uznaje się tylko te rozmowy, w których stronami są państwa jako podmioty prawa międzynarodowego. Termin ten może mieć szersze znaczenie i obejmować cały zakres działań dyplomatycznych, a przy pominięciu kwestii prawa międzynarodowego, przez negocjacje międzynarodowe można uważać rozmowy prowadzone między reprezentantami stron pochodzących z różnych krajów. Ta szeroka definicja obejmuje więc zarówno rozmowy na szczeblu państwowym, jak i negocjacje gospodarcze, handlowe między przedsiębiorstwami lub osobami indywidualnymi pochodzącymi z różnych krajów [Por. Cenker 2002, s. 185]. Negocjacje mogą dotyczyć problemów politycznych, kulturowych, ekonomicznych, handlowych, naukowych czy ochrony środowiska. Przy czym poważnym błędem byłoby traktowanie negocjacji międzynarodowych jako prostego uogólnienia i rozszerzenia negocjacji krajowych. Cechuje je bowiem większa kompleksowość i złożoność. Ponadto należy rozważyć dodatkowe czynniki, które bezpośrednio lub pośrednio mogą

mieć wpływ na przebieg czy też rezultat negocjacji. Do głównych czynników, które należy uwzględnić, możemy zaliczyć: kulturowe uwarunkowania negocjacji, różnice w sposobach komunikacji, odmiennosc systemów wartości (różnice ideologiczne), różnice językowe, system prawny [Por. Cenker 2002, s. 185-197; Jankowski, Sankowski 1995 s. 41-48; Kamiński 2003 s. 147-186; Krzymińska 1998, s. 164-178].

### 3.1. Kulturowe uwarunkowania negocjacji

Kultura obejmuje całokształt dorobku danej społeczności przekazywanej z pokolenia na pokolenie. Tworzy ona zbiory zasad, wartości, norm postępowania przyjętych w określonej zbiorowości. Z jednej strony pragniemy, aby druga strona szanowała nasze wzorce kulturowe, z drugiej powinniśmy szanować wzorce kulturowe naszego partnera. „Różnice kulturowe nie tylko wpływają na zachowania, reakcje, motywacje i oczekiwania, ale także dyktują styl negocjacyjny, jego tempo, słownictwo, oczekiwania, metody” [Jankowski, Sankowski 1991, s. 41].

Niezmiernie ważna jest wiedza o obyczajach drugiej strony, co pozwala uniknąć sytuacji kłopotliwych lub obraźliwych. Te same gesty, słowa czy działania mogą być odmiennie interpretowane w różnych kulturach. Należy zatem określić, z jakiego kręgu kulturowego pochodzi partner, jego narodowość, wyznanie, grupę etniczną. Następnie zebrać informacje o tej kulturze. Trzeba przy tym pamiętać, że w jednym kraju może występować kilka odrębnych grup kulturowych. Przynależność do określonej grupy może mieć konsekwencje zarówno społeczne, jak i polityczne. Istotne jest określenie wyznania naszego partnera, aby podczas przebiegu negocjacji nie urazić jego uczuć religijnych. W poznawaniu kultury obcego kraju mogą być pomocne ośrodki naukowe zajmujące się kulturą tego kraju, ośrodki dyplomatyczne, kulturalne będące na obszarze naszego partnera, instytucje gospodarcze prowadzące już działalność w tym kraju i mogące podzielić się własnym doświadczeniem.

Należy przy tym pamiętać, że kultura nie determinuje postaw, ale stwarza predyspozycje u przedstawicieli danej kultury do działania w ściśle określony sposób. Każdy człowiek jest indywidualną jednostką i mechaniczne przykładanie określonych wzorów, tzn. powielanie stereotypów zachowań kulturowych do pojedynczych osób może okazać się mylące lub nawet szkodliwe.

Przygotowując się do negocjacji należy pamiętać, że kultury mają różne podejście do upływającego czasu, co znajduje odzwierciedlenie w przebiegu rozmów negocjacyjnych. Wiąże się to zarówno z wyborem miejsca, czasu rozmów, ze sposobem organizacji negocjacji, z tempem ich prowadzenia, sposobem komunikacji werbalnej i niewerbalnej, szybkością podejmowania decyzji. Planując termin negocjacji należy zwrócić uwagę na terminy wszelkich świąt narodowych i lokalnych, dni wolnych w danym kraju, różnicę czasów lokalnych dzielącą miejsce prowadzenia negocjacji od siedziby strony, która ją wysyła.

Znajomość kultury kraju drugiej strony poprawia komunikację między stro-

nami, sprzyja właściwemu porozumieniu i zrozumieniu wspólnych argumentów, pozwala skutecznej działać, nawiązywać i planować kontakty.

Tabela 1.

### Podstawowe cechy stylu negocjacji w Polsce i Rosji na tle wybranych regionów i krajów świata

Region świata	Podstawowe cechy stylu negocjacji
<b>Ameryka Północna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dynamizm, niecierpliwość, skupianie się na wynikach końcowych</li> <li>- małe przywiązanie do rytuału negocjacji</li> <li>- bardzo ceniona jest punktualność</li> <li>- słaba znajomość innych kultur oraz języków obcych</li> <li>- plastyczność w podejmowaniu decyzji</li> <li>- duży stopień indywidualizmu</li> <li>- szybkie załatwianie interesów</li> </ul>
<b>Ameryka Łacińska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak punktualności</li> <li>- zainteresowanie głównie najbliższą przyszłością, rzadko planowanie długofalowe</li> <li>- brak przywiązania do rytuału negocjacji</li> <li>- proces negocjacji cechuje spontaniczność, improwizacja</li> <li>- ważne są stosunki osobiste</li> <li>- przywiązywanie dużego znaczenia do statusu społecznego</li> </ul>
<b>Bliski Wschód</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- punktualność jest mało istotna, zwyczajowe nieprzestrzeganie terminów</li> <li>- brak przywiązania do rytuału i harmonogramu negocjacji</li> <li>- tendencja do skupiania się na kwestiach „filozoficznych”</li> </ul>
<b>Daleki Wschód</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proces negocjacji jest wysoce zorganizowany i pełen rytuałów</li> <li>- ważna jest pozycja negocjatora w hierarchii przedsiębiorstwa</li> <li>- ważne jest budowanie związków personalnych ze stroną przeciwną</li> <li>- wysokie poczucie kolektywizmu, ceniona jest praca zespołowa</li> <li>- wymagana jest duża cierpliwość w prowadzeniu negocjacji</li> </ul>
<b>Europa Zachodnia</b>	<b>Brytyjczycy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przywiązanie do tradycji</li> <li>- przywiązanie do planu negocjacji i kontroli jego przebiegu</li> <li>- powściągliwi i spokojni</li> <li>- wysoko ceni ustalenia ustne</li> <li>- nie tolerują braku kompetencji i nierzetelności</li> </ul>
	<b>Francuzi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zimni i wyrachowani negocjatorzy pomimo ujmującego stylu bycia</li> <li>- kompetentni, profesjonalni, skrupulatnie formułują warunki kontraktu</li> <li>- stosują często presję wobec partnera</li> <li>- cechuje ich często twardy styl prowadzenia negocjacji, nie są skłonni do ustępstw</li> </ul>

<p><b>Hiszpanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- łatwo podlegają działaniu nastroju</li> <li>- przywiązują mniejszą wagę do punktualności i planowanego procesu negocjacji</li> <li>- oczekują solidności w szczegółach</li> <li>- często stosują techniki zmierzające do osiągnięcia dużych ustępstw</li> </ul>
<p><b>Niemcy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bardzo dobrze (niemal pedantycznie) przygotowani do negocjacji</li> <li>- przywiązani do przygotowanego planu negocjacji, systematyczni, kompetentni</li> <li>- wysoko cenią punktualność, nie tolerują spóźnień</li> <li>- podczas rozmów skupiają się na faktach, unikają marnowania czasu na tematy nieistotne</li> </ul>
<p><b>Polacy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>szybko nadrabiają zaległości wiedzy z zakresu negocjacji</b></li> <li>- <b>przywiązują często małą wagę do etapu przygotowań</b></li> <li>- <b>podchodzą z rezerwą do ustaleń ustnych</b></li> </ul>
<p><b>Rosjanie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>preferują zespołowe formy prac</b></li> <li>- <b>prezentują poczucie siły i spokój</b></li> <li>- <b>trudni w negocjacjach, ale gościnni i szczodrzy</b></li> </ul>
<p><b>Włosi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impulsywni, łatwo poddają się nastrojom</li> <li>- przywiązani do wartości rodzinnych</li> <li>- przywiązują mniejszą wagę do punktualności i planowanego procesu negocjacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jankowski, Sankowski 1991, s. 41-47; Cenker 2002, s. 195]

Największy wpływ na przebieg negocjacji z obcokrajowcami ma różne znaczenie czasu w różnych kulturach, poczucie tożsamości (kolektywizm lub indywidualizm), stopień zorganizowania negocjacji i przywiązanie do reguł i rytuału, metody wymiany informacji [Jankowski, Sankowski 1991, s. 41].

Podstawowe cechy stylu negocjacji pięciu głównych regionów geograficznych świata przedstawia tabela 1. Na tym tle prezentujemy wyróżnione cechy stylu negocjatorów polskich i rosyjskich.

### 3.2. Różnice w sposobach komunikowania się

Negocjacje mogą być rozumiane jako proces komunikacji między stronami. Badania wskazują na różnice zarówno w werbalnych, jak i niewerbalnych sposobach komunikowania się w różnych kulturach.

Do pomiaru różnicowań komunikacji werbalnej w negocjacjach można wykorzystać tzw. schemat zawartości wypowiedzi autorstwa R. Angelmara, L.

Sterna. Wyrażenia werbalne zostały podzielone na 12 kategorii: obietnice, groźby, rekomendacje, ostrzeżenia, nagrody, kary, oświadczenia normatywno-pozytywne, oświadczenia normatywne-negatywne, zobowiązania, samoprezentacje, pytania i nakazy. Różnice w zachowaniach niewerbalnych mogą dotyczyć np. sposobu mówienia, gestykulacji, spojrzeń, wzajemnego kontaktu wzrokowego, zachowania określonych odległości między mówiącymi, sposobu witania się.

W pracy [Graham 1996] przedstawiono wyniki badań dotyczących częstotliwości stosowania poszczególnych typów komunikatów werbalnych w wybranych krajach. Wzorując się na nich, podobne badania zostały przeprowadzone wśród negocjatorów polskich [Winch, Winch 2000]. Wyniki obu tych badań prezentuje tabela 2.

Tabela 2.

### Zastosowanie taktyk komunikacyjnych przez negocjatorów wybranych krajów

Rodzaj taktyki (w procentach)	Kraj								
	Brazylia	Francja	Hiszpania	Japonia	Niemcy	Rosja	USA	Wielka Brytania	Polska
Obietnica	3	5	11	7	7	5	8	11	11
Groźba	2	5	2	4	3	3	4	3	3
Rekomendacja	5	3	4	7	5	4	4	6	7
Ostrzeżenie	1	3	1	2	1	0	1	1	4
Nagroda	2	3	3	1	4	3	2	5	8
Kara	3	3	2	1	2	1	3	0	2
Oświadczenie normatywne-pozytywne	0	0	0	1	0	0	1	0	6
Oświadczenie normatywne-negatywne	1	0	1	3	1	0	1	1	6
Zobowiązanie	8	10	9	15	9	11	13	13	8
Samoprezentacja	39	42	34	34	47	40	36	39	12
Pytanie	22	18	17	20	11	27	20	15	16
Nakaz	14	9	17	8	12	7	6	9	17

Źródło: [Graham 1996; Winch, Winch 2000]

Okazuje się, że najbardziej rozpowszechnionym komunikatem we wszystkich krajach, poza Polską, jest samoprezentacja, czyli stwierdzenie, w którym negocjator ujawnia informacje o sobie lub własnych preferencjach. Wśród negocjatorów polskich była ona stosowana w 12%, podczas gdy u negocjatorów z pozostałych krajów od 34% do 42%. Z kolei bardzo rzadko wykorzystywanym komunikatem, poza polskimi negocjatorami, są oświadczenia zarówno o charakterze normatywnym, jak i negatywnym. Wśród negocjatorów polskich oświadczenia ogółem stanowią 12% wszystkich komunikatów, podczas gdy u negocjato-

rów z pozostałych krajów od 0% do 1%. Najwięcej obietnic czynią Anglicy, Hiszpanie i Polacy, a gróźb i ostrzeżeń Francuzi, Polacy oraz Japończycy. Najmniej skłonni do stosowania gróźb i ostrzeżeń są Hiszpanie i Brazylijczycy. Z kolei Hiszpanie i Polacy często wykorzystują nakaz jako środek wywierania wpływu, podczas gdy Rosjanie i Amerykanie najrzadziej stosują tę formę nacisku. Rosjanie zadają najczęściej pytań, a Niemcy czynią to bardzo rzadko. Jeżeli pogrupujemy techniki odwołujące się do negatywów i pozytywów z wyłączeniem kategorii pytania i zobowiązania, to okaże się, że w stosowaniu „argumentacji pozytywnych” przodują Niemcy i Brytyjczycy, natomiast najrzadziej używają tych argumentów Brazylijczycy i Polacy. Natomiast w stosowaniu „argumentacji negatywnej” zdecydowanie przodują Polacy, a unikają jej Rosjanie i Amerykanie.

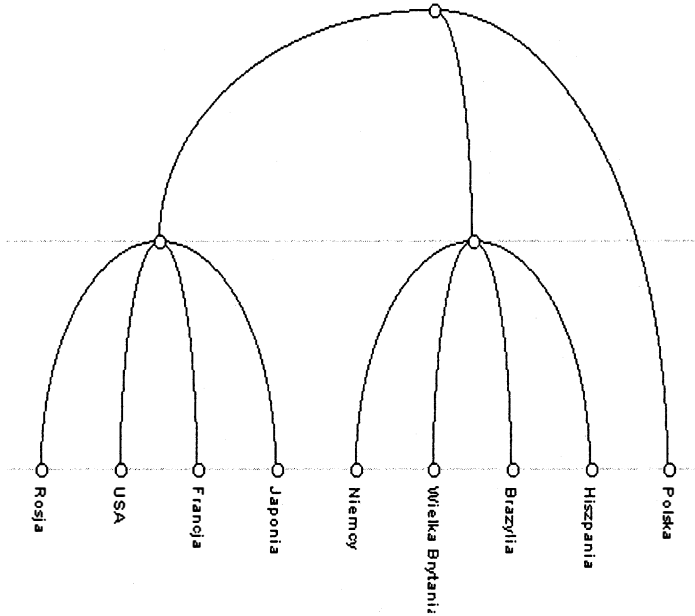
Warto jednak zaznaczyć, że już bezpośrednia obserwacja danych prezentowanych w tabeli 2 pozwala zauważyć istotne różnice w częstotliwości stosowania poszczególnych wzorców komunikacyjnych i metod wymiany informacji pomiędzy negocjatorami polskimi oraz negocjatorami z innych krajów. Autorzy badania polskiego zwracają uwagę na to, „że grupa badawcza J. Grahama składała się z ludzi z wyższym wykształceniem, w przedziale wiekowym 30-35 lat, co najmniej dwuletnim doświadczeniem w prowadzeniu negocjacji. Osoby, które były poddane obserwacji w naszym eksperymencie były w wieku pomiędzy 25.-30. rokiem życia, nie wszystkie miały doświadczenia negocjacyjne, ok. 40% legitymowało się wykształceniem średnim” i dalej, „istotna była procedura analizy wypowiedzi, ale odmienne cechy społeczno-demograficzne badanych mogły wpłynąć na wyniki badań” [Graham 1996]. Wydaje się, że jednym z głównych czynników, które mogły wpłynąć na porównywalność badań, są różnice w doświadczeniu w negocjacjach. W celu porównania krajów ze względu na podobieństwa stosowania poszczególnych typów komunikatów można dokonać podziału na grupy, stosując metodę taksonomii wrocławskiej oraz metodę Warda<sup>2</sup>. Otrzymane dendrogramy prezentujemy na wykresach 1, 2. Dendrogramy te potwierdzają odmiennność stylu negocjatorów polskich.

---

<sup>2</sup> Odległość między grupami definiuje się w metodzie wrocławskiej jako najkrótszą spośród odległości między obiektami należącymi do tej grupy, natomiast w metodzie Warda jako moduł różnicy między sumami kwadratów odległości od środków grup, do których te punkty należą.

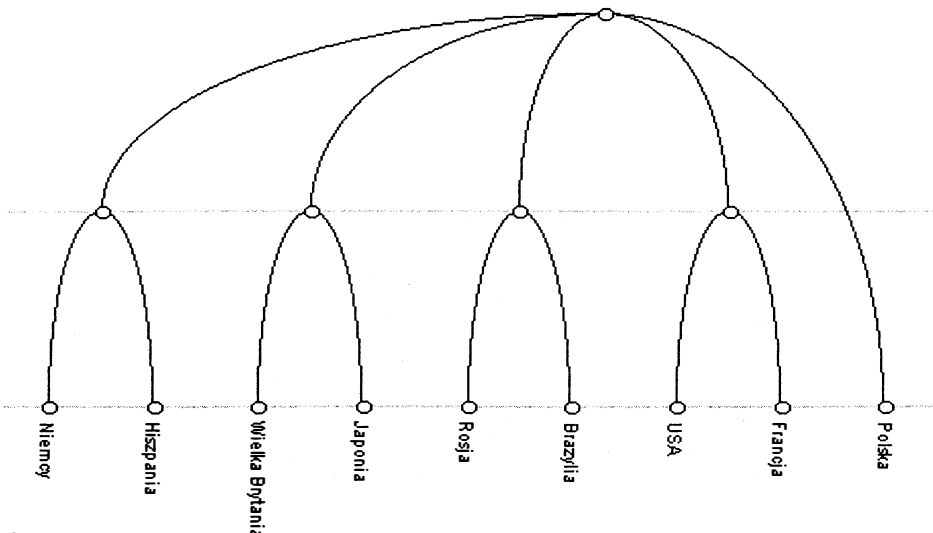


Wykres 1.  
Dendrogram uzyskany metodą wrocławską (z podziałem na 3 części)



Źródło: Obliczenia własne

Wykres 2.  
Dendrogram uzyskany metodą Warda (z podziałem na podział na 5 części)



Źródło: Obliczenia własne

### 3.3. Odmienność systemów wartości. Różnice ideologiczne.

Podczas prowadzenia negocjacji należy również wziąć pod uwagę, że każda jednostka jest pod wpływem nie tylko kultury własnego kraju, ale również przekonań politycznych czy ideologicznych. Nawet, jeśli przedmiotem negocjacji jest zawarcie kontraktu handlowego pozbawionego aspektów ideologicznych, to przekonania polityczne mogą mieć wpływ na sam proces negocjacyjny i uzgodniony rezultat. Różnice ideologiczne mogą spowodować np. wzajemny brak zaufania, podejrzenie co do intencji, uczciwości, rzetelności negocjatorów. W szczególności, jeśli przekonania ideologiczne będą decydować w procesie negocjacji, porozumienie może być wątpliwe. Przesłanki ideologiczne mogą skłaniać do zajmowania nieustępliwych stanowisk, co nie zachęca do poszukiwania wspólnych obszarów porozumień czy realizacji celów. W przypadku występowania różnic ideologicznych należy próbować osłabiać ich znaczenie podczas negocjacji, starać się unikać drażliwych kwestii mogących mieć niefortunny wpływ na przebieg negocjacji czy ostateczne porozumienie. Należy natomiast główną uwagę skupić na interesach, poszukiwaniu wspólnych akceptowalnych przez obie strony porozumień, opierając się na tym co łączy, a nie co dzieli obie strony.

### 3.4. Różnice językowe

Istotnym problemem w prowadzeniu negocjacji na rynkach międzynarodowych może być język rozmów. Przed rozpoczęciem rozmów negocjacyjnych należy podjąć decyzję, czy rozmowy będą prowadzone np. w języku angielskim, języku negocjatora, czy też przez tłumacza. Najkorzystniejsze jest prowadzenie rozmów bez pośrednictwa, gdyż obie strony mogą zachowywać się bardziej bezpośrednio, a gdy porozumiewamy się w języku partnera zyskujemy jego sympatię i przychyłność. Należy mieć jednak świadomość, że niezależnie od stopnia biegłości językowej negocjatorów lub tłumaczy posługujących się roboczym językiem obrad, zrozumienie treści wypowiedzi może odbiegać od intencji rozmówcy. Każdy język ma swoje pewne zwroty, które wynikają ze zjawisk kulturowych oraz praktyki biznesowej występującej w danym kraju. Mają swoje specyficzne znaczenie, w pełni zrozumiałe jedynie w określonym kontekście. Tak więc istotne jest używanie najprostszego słownictwa lub ogólnie przyjętego podczas prezentacji propozycji oraz w dyskusji przy posługiwaniu się argumentami, aby sprowadzić do minimum możliwość powstania nieporozumień.

### 3.5. Prawo międzynarodowe

Zawieranie kontraktów międzynarodowych wymusza na negocjatorów znajomość zarówno prawa międzynarodowego, jak i prawa danego kraju. Ważna jest tu zatem umiejętność poruszania się w co najmniej dwóch systemach prawnych. Korzystne jest więc włączenie do zespołu negocjującego prawnika lub utrzymywanie kontaktów z prawnikiem znającym doskonale prawo danego kraju. Znajomość prawa powinna dotyczyć różnych kwestii: np. systemu podatkowego, przepisów doty-

czących transferu pieniędzy. J.W. Salacuse [Salacuse 1994, s. 140] zwraca uwagę, że nie wolno zakładać, że system prawny partnera działa tak samo jak nasz oraz słowa, pojęcia, jakimi się posługujemy mają takie same odpowiedniki u partnera.

#### 4. Typologia kulturowych modeli zachowań w biznesie

Rozważania na temat kulturowych uwarunkowań negocjacji uzupełnimy o klasyfikację kulturowych modeli zachowań w biznesie. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne typologie kulturowych modeli zachowań w biznesie [Gesteland 2000, s. 13-116]. Ze względu na sposób podejścia do problemu negocjacji, charakter stosunków między stronami, podejście do interesów kultury dzielimy na partnerskie i protransakcyjne.

Tabela 3.

#### Podstawowe cechy kultur protransakcyjnych i partnerskich

Kultury	
protransakcyjne	partnerskie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- otwartość na rozmowy o interesach z obcymi</li> <li>- najważniejszy jest biznes, relacje międzyludzkie są mniej ważne</li> <li>- maksymalne nastawienie na osiągnięcie założonego celu</li> <li>- większość spraw uzgadnia się i rozwiązuje problemy przez telefon, za pośrednictwem faksu, częściej niż na spotkaniach twarzą w twarz</li> <li>- otwarty, szczerzy, bezpośredni sposób wypowiedzania się</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak skłonności do robienia interesów z obcymi</li> <li>- nastawienie na dobre relacje międzyludzkie</li> <li>- należy poświęcić dużo czasu na stworzenie wzajemnego zaufania i budowanie dobrych stosunków jeszcze przed załatwianiem interesów</li> <li>- skuteczne porozumiewanie się wymaga częstych kontaktów twarzą w twarz</li> <li>- mniej bezpośredni, ogólnikowy styl wypowiedzi</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000, s. 13-35, 131-132]

Ze względu na znaczenie statusu społecznego, hierarchii władzy i okazywania szacunku kultury dzielimy na ceremonialne i nieceremonialne. Społeczeństwa o kulturze ceremonialnej cechuje wyraźna hierarchia, która odzwierciedla istniejące duże różnice w statusie społecznym czy w zakresie władzy między ludźmi. Kultury nieceremonialne cenią natomiast organizacje bardziej egalitarne z mniejszymi różnicami społecznymi.

Ze względu na stosunek do czasu i harmonogramów kultury dzielimy na monochroniczne i polichroniczne.

Ze względu na charakter zachowań niewerbalnych kultury dzielimy na powściągliwe i ekspresyjne.

Tabela 4.

**Podstawowe cechy kultur ceremonialnych i hierarchicznych  
oraz nieceremonialnych i egalitarnych**

<b>Kultury</b>	
<b>ceremonialne i hierarchiczne</b>	<b>nieceremonialne i egalitarne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zazwyczaj duże i cenione różnice w statusie społecznym i zawodowym</li> <li>- ceremonialność jest ważnym sposobem okazywania szacunku i respektu</li> <li>- liczne i rozbudowane procedury protokolarne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zazwyczaj małe różnice w statusie społecznym i zawodowym</li> <li>- zachowania nieceremonialnego nie spostrzega się jako lekceważącego</li> <li>- niewiele i nieskomplikowane procedury protokolarne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000, s. 46-58, s. 132]

Tabela 5.

**Podstawowe cechy kultur polichronicznych i monochronicznych**

<b>Kultury</b>	
<b>polichroniczne</b>	<b>monochroniczne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- przewaga dobrych stosunków międzyludzkich nad punktualnością i ustalonymi harmonogramami</li> <li>- harmonogramy i nieprzekraczalne terminy traktuje się dość elastycznie</li> <li>- spotkania mogą być często przerywane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przestrzeganie harmonogramów i punktualności jest bardzo istotne</li> <li>- harmonogramy i terminy uważa się najczęściej za sztywne</li> <li>- spotkania są rzadko przerywane</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000, s. 58-68, s. 133]

Tabela 6.

**Podstawowe cechy kultur powściągliwych i ekspresyjnych**

<b>Kultury</b>	
<b>powściągliwe</b>	<b>ekspresyjne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ludzie mówią ciszej, rozmowy są spokojniejsze, rzadko przerywane</li> <li>- słaba gestykulacja, ograniczona mimika</li> <li>- spotkania mogą być często przerywane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ludzie często mówią głośno, przerywają sobie nawzajem</li> <li>- wyrazista mimika i ożywiona gestykulacja</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000, s. 68-86, s. 133]

Ze względu na kombinacje poszczególnych typologii wyróżnia się osiem głównych grup kultur. Są to:

1. Kultury propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, powściągliwe, do których zaliczamy m.in. Indie, Indonezję, Malesję, Wietnam, Tajlandię, Filipiny.
2. Kultury propartnerskie, ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe, do których zaliczamy m.in. Japonię, Chiny, Koreę Południową, Singapur.
3. Kultury propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, ekspresyjne, do których zaliczamy Arabię Saudyjską, Egipt, Grecję, Brazylię, Meksyk.
4. Kultury umiarkowanie propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, o niestałej ekspresyjności, do których należą Rosja, Polska, Rumunia.
5. Kultury umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialne, o zróżnicowanym podejściu do czasu, ekspresyjne, do których należą Belgia, Hiszpania, Węgry, Włochy, Francja.
6. Kultury umiarkowanie protransakcyjne, umiarkowanie ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe, do których należą Estonia, Łotwa, Litwa.
7. Kultury protransakcyjne, umiarkowanie ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe, do których należą Wielka Brytania, Dania, Finlandia, Niemcy, Holandia, Czechy.
8. Kultury protransakcyjne, nieceremonialne, monochroniczne, o zróżnicowanej ekspresyjności, do których należą Australia, Kanada, USA.

### **5. Kulturowe modele zachowań negocjatorów polskich, rosyjskich i z krajów nadbałtyckich**

Ze względu na kombinacje poszczególnych typologii wyróżnia się osiem głównych grup kultur. Badania prezentowane w tabeli 2 wskazują różnice w częstotliwości stosowania komunikatów werbalnych między negocjatorami polskimi i rosyjskimi, jednak ze względu na typologie kulturowych modeli zachowań w biznesie przyjmuje się, że należą oni do tej grupy kulturowej. Zarówno negocjatorzy polscy, jak i rosyjscy zaliczani są do kultury umiarkowanie propartnerskiej, ceremonialnej, polichronicznej i o niestałej ekspresyjności [Por. Gesteland 2000, s. 204-214]. Negocjatorzy estońscy, łotewscy i litewscy są natomiast reprezentantami kultury umiarkowanie protransakcyjnej, ceremonialnej, dość monochronicznej i powściągliwej [Por. Gesteland 2000, s. 244-248]. Rosjanie, Polacy i przedstawiciele krajów nadbałtyckich wykazują cechy zarówno propartnerskiego, jak i protransakcyjnego podejścia do procesu negocjacji. Przy czym w stosunku do Rosjan i Polaków przeważa zazwyczaj podejście propartnerskie, natomiast u Bałtów protransakcyjne. Dobre stosunki osobiste oraz znajomości są istotnym elementem działalności biznesowej zarówno w Polsce, jak i w Rosji. W Rosji większość interesów załatwiana jest osobiście, pożądane są częste wizyty w tym kraju, rozmowy telefoniczne, przesyłanie faksów. Przedstawiciele obu tych krajów cechuje również zmienna ekspresyjność wypowiedzi.

Na pierwszym spotkaniu można się spodziewać spokojnych, powściągliwych wypowiedzi, ale na kolejnych zachowanie może być już bardziej wylewne, nie pozbawione emocji, nastrojów. Estończycy skupiają się na transakcji, cechuje ich największa otwartość oraz małomówność, powściągliwość wśród narodów bałtyckich. Litwini, w porównaniu z Estończykami są bardziej zorientowani na dobre stosunki z partnerem, cechuje ich większa wylewność, ekspresja, wyrażają się zazwyczaj w sposób mniej otwarty. Grupę pośrednią stanowią Łotysze. Są umiarkowanie skupieni na transakcji, otwarci i wylewni w porównaniu z Estończykami, ale bardziej otwarci w sposobie wyrażania się, bardziej powściągliwi w zachowaniu niż Litwini. Pomimo transakcyjnego nastawienia, nawiązanie kontaktów z potencjalnymi klientami czy wspólnikami w krajach bałtyckich w sposób bezpośredni jest jednak trudniejsze niż np. w USA czy krajach Europy Północnej, często wymagane są referencje, poparcie lub pośrednictwo. Ogólnie, w porównaniu jednak z Rosjanami i Polakami, negocjatorów krajów nadbałtyckich cechuje większa powściągliwość wypowiedzi, skrupulatne przygotowanie do negocjacji.

Polaków i Rosjan cechuje podobny poziom ceremonialności, której objawem jest sposób ubierania się, rytuały powitań. Hierarchizacja ujawnia się natomiast w podejściu do zarządzania, polegającym na przekazywaniu decyzji z góry w dół. W przypadku krajów nadbałtyckich zwraca się uwagę na okazywanie respektu i szacunku osobom starszym zajmującym wyższe stanowiska. We wszystkich rozważanych krajach kobiety zajmują niewiele prestiżowych stanowisk i podczas negocjacji mogą być traktowane z galanterią, ale w sposób protekcyjny. Mimo coraz większej świadomości wśród polskich i rosyjskich negocjatorów o znaczeniu punktualności, przestrzegania harmonogramu negocjacji, spotkania często rozpoczynają się z opóźnieniem, trwają dłużej niż planowano, harmonogramy nie są rygorystycznie przestrzegane czy też negocjacje mogą być przerywane. Z kolei negocjatorzy z krajów nadbałtyckich są bardziej punktualni i oczekują punktualności od partnerów, spotkania nie są przerywane, terminy i harmonogramy spotkań są przestrzegane.

W sytuacjach biznesowych większość Bałtów mówi cicho, wolno, spokojnie, z przerwami, przerywanie rozmówcy jest traktowane jako nietakt. Polacy i Rosjanie mówią umiarkowanie głośno. Niewskazane jest podnoszenie głosu podczas negocjacji oraz w sytuacjach publicznych. W Polsce proces negocjacyjny trwa zwykle dłużej, gdy negocjacje dotyczą sektora państwowego niż w przypadku sektora prywatnego. W negocjacjach z Rosjanami należy być przygotowanym na nieustępliwe, czasem konfrontacyjne podejście, popularną taktyką jest „przypieranie do muru”, natomiast w negocjacjach w krajach bałtyckich taką taktyką jest „stawianie pod ścianą”.

Porównanie podstawowych cech negocjatorów polskich, rosyjskich oraz estońskich, łotewskich i litewskich zawiera tabela 7.

Tabela 7.

**Porównanie podstawowych cech negocjatorów polskich, rosyjskich oraz pochodzących z krajów nadbałtyckich (estońskich, łotewskich, litewskich)**

Podstawowe cechy			
Kryterium	Negocjatorzy polscy	Negocjatorzy rosyjscy	Negocjatorzy z krajów bałtyckich (estońscy, łotewscy, litewscy)
Znaczenie osobistych kontaktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cechy zarówno propartnerskiego, jak protransakcyjnego podejścia do interesów</li> <li>- ważne jest posiadanie właściwych kontaktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- większość interesów załatwiana jest osobiście</li> <li>- częste wizyty i rozmowy przez telefon są konieczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nastawienie umiarkowanie lub zmienianie protransakcyjne</li> <li>- często szybkie przejście do interesów podczas negocjacji</li> <li>- negocjacje systematyczne, przebiegają zgodnie z harmonogramem</li> <li>- nawiązanie kontaktu z potencjalnym partnerem w bezpośredni sposób jest trudniejsze niż w Ameryce lub Europie Północnej</li> <li>- potrzebne dobre referencje</li> </ul>
Ceremonialność, znaczenie statusu społecznego i hierarchii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bardziej ceremonialni niż Duńczycy, Australijczycy czy mieszkańcy Ameryki Północnej, podobni do Niemców i Francuzów</li> <li>- ceremonialność uwidacznia się w sposobie ubierania się i rytuałach powitań</li> <li>- zarządzanie polegające na przekazywaniu poleceń z góry w dół</li> <li>- mała liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- bardziej ceremonialni niż większość Skandynawów</li> <li>- Łotysze i Litwini prowadzą interesy w sposób bardziej ceremonialny niż Amerykanie</li> <li>- ważne jest okazywanie respektu i szacunku wobec osób starszych i zajmujących wyższe stanowiska</li> </ul>

		- można zaobserwować sprzeczność: egalitarne wartości współistnieją z zachowaniami ceremonialnymi i wyznaczonymi przez hierarchię	
<b>Stosunek do czasu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- świadomość znaczenia harmonogramów, czasu i dotrzymania terminów</li> <li>- w praktyce spotkania czasem rozpoczynają się później, trwają dłużej niż zakładano, mogą być przerywane</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- spotkania odbywają się na ogół o czasie</li> <li>- oczekuje się również punktualności od partnerów</li> <li>- spotkania nie są raczej przerywane</li> <li>- harmonogramów i terminów na ogół się dotrzymuje</li> </ul>
<b>Zachowania niewerbalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mówią umiarkowanie głośno</li> <li>- bliski lub średni dystans interpersonalny</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- wypowiedzi zazwyczaj ciche, spokojne, długie pauzy podczas rozmów w Estonii, rzadziej na Litwie</li> <li>- przerywanie innemu rozmówcy w pół słowa uważa się za nietakt</li> <li>- średni dystans interpersonalny</li> <li>- kontrolowana mimika i niewielka gestykulacja zwłaszcza na Łotwie oraz w Estonii</li> </ul>



<b>Zachowanie podczas negocjacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oczekują realistycznej, ale elastycznej oferty wyjściowej</li> <li>- proces negocjacyjny zwykle trwa dłużej, gdy ma się do czynienia z sektorem państwowym niż z prywatnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kompromis może być postrzegany jako coś moralnie złego</li> <li>- częste stosowanie taktyki „przypierania do muru”</li> <li>- nieustępliwe, czasem konfrontacyjne podejście</li> <li>- głośno wyrażane groźby, wychodzenie ze spotkania negocjacyjnego</li> <li>- zaleca się zamieścić w kontrakcie klauzulę o arbitrażu w kraju trzecim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- negocjowanie umowy trwa zwykle dłużej niż w Europie Zachodniej czy Ameryce Północnej</li> <li>- duże nawyki biurokratyczne</li> <li>- wymagana cierpliwość w negocjacjach</li> <li>- od czasu do czasu stosują taktykę „stawiania pod ścianą”</li> <li>- kontrakt jest zwykle sformalizowany i drobiazgowo przygotowany</li> </ul>
--------------------------------------	--	--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000, s. 204-210, s. 244-248]

## 6. Przygotowanie do negocjacji na rynkach międzynarodowych

Przed podjęciem negocjacji międzynarodowych obok typowych przygotowań zadaniem negocjatorów powinno być zdobycie jak najszerszej wiedzy o kulturze, obyczajach, prawie obowiązującym w danym kraju [Por. Krzyminiewska 1998, s. 178-180]. „Poznawanie kultury partnera w tak szerokim zakresie może wydać się niektórym przesadą, ale tak jest pozornie. W procesie negocjacji odgrywają ogromną rolę stosunki między partnerami i to one decydują często o powodzeniu rozmów. Efektywność negocjacji nie może być uzależniona od naszej niewiedzy, którą partner może uznać za ignorancję, potraktować jako powód lekceważenia go” [Krzyminiewska 1998, s. 180]. Informacje powinny dotyczyć następujących zagadnień:

- Problemy polityczne kraju naszego partnera. Orientacja w sytuacji politycznej kraju partnera, formie rządów, działania instytucji politycznych, systemie prawnym, skali korupcji, sposobach prowadzenia interesów, obszarach występowania konfliktów politycznych.
- Życie codzienne. Informacje o życiu codziennym w kraju partnera, zwyczajach dnia powszedniego (nawet np. doświadczeniach kulinarnych), tradycji.

- Religia. Rozeznanie o podstawowej religii występującej w danym kraju, jej znaczeniu w społeczeństwie, wpływie na ludzi, świętach religijnych.
- Sytuacja społeczna. Informacja o sytuacji społecznej kraju partnera, czyli czy występują podziały rasowe, klasowe, etniczne, religijne i jak wpływają na stosunki społeczne. Istotą sprawy jest układ ról społecznych, relacje między przełożonymi i podwładnymi. Poznanie tych problemów pozwoli uniknąć przykrych niespodzianek, popełniania pomyłek.
- Komunikacja. Informacje na temat zwyczajów kulturowych dotyczących komunikacji interpersonalnej, sposobów komunikowania się partnera. Chodzi zarówno o komunikację werbalną, jak i niewerbalną.
- Wiedza o kraju partnera. Wiedza o historii danego kraju, jego wybitnych przedstawicielach współczesnych i historycznych może powodować przyjazne nastawienie partnera negocjacji do nas.

## 7. Podsumowanie

Rozwój międzynarodowych stosunków gospodarczych wymusza na przedsiębiorcach konieczność działania w różnych warunkach kulturowych i politycznych. Jednym z ważniejszych problemów, będących podstawą współczesnego życia gospodarczego, jest umiejętność negocjowania transakcji na całym świecie. Z drugiej strony, postępująca globalizacja, integracja Polski z Unią Europejską, współpraca transgraniczna z krajami bałtyckimi, Białorusią i Rosją pociąga za sobą konieczność zawierania porozumień nie tylko w sprawach handlowych, ale również np. społecznych, kulturalnych, naukowych, ekologicznych.

Skuteczne negocjacje na rynkach międzynarodowych to nie tylko proste przeniesienie reguł negocjacji z rynku krajowego na międzynarodowy. Należy uwzględnić wiele czynników, które mogą mieć istotny wpływ na przebieg procesu negocjacji o charakterze międzynarodowym. Wymaga to dużego doświadczenia, znajomości języków obcych, wiedzy o międzynarodowych warunkach działania w sferze biznesu, znajomości obyczajów, kultury partnerów negocjacji, prawa międzynarodowego. Procedury negocjacyjne mogą być pomocne w wypracowaniu odpowiednich modeli komunikacji, form współpracy i rozwiązywania konfliktów na szczeblu lokalnym, regionalnym czy państwowym.

## Literatura

- Angemar R., Stern L.W. [1978], *Development of Content Analysis Scheme for Analysis of Bargaining Communication in Marketing*, Journal of Marketing Research, vol. 15.
- Center E.M. [2002], *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
- Dąbrowski P. [1991], *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa.
- Flower A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.

- Gesteland R.F. [2000], *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Graham J. [1996], *Vis-a-vis. International Business Negotiation*, [w:] Ghauri P., Usunier J.C. (red.), *International Business Negotiations*, Pergamon.
- Jankowski W., Sankowski T. [1995], *Jak negocjować*, CIM, Warszawa.
- Kamiński J. [1998], *Co kraj to obyczaj*, Personel dodatek Doradca Personalny, grudzień.
- Kamiński J. [2003], *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa.
- Kowalczyk E. [2001], *Psychologiczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Krzyminiwska G. [1998], *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz.
- Nęcki Z. [1994], *Negocjacje w biznesie*, PSzB, Kraków.
- Salacuse J.W. [1994], *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa.
- Winch A., Winch S. [2000], *Lepiej sprzedać, lepiej kupić. Taktyki perswazyjne w negocjacjach*, Personel, nr 13/14 (82/83).

### Streszczenie

Negocjacje, uważane za najlepszą metodę rozwiązywania konfliktów, są obecnie nieodłącznym elementem działalności o charakterze społecznym, ekonomicznym czy gospodarczym na rynkach krajowych i międzynarodowych. Pierwsza część pracy poświęcona jest omówieniu podstawowych faz procesu negocjacji. Zaliczamy do nich: etap wstępny, negocjacje właściwe oraz etap końcowy. Omówione zostały podstawowe elementy każdego z tych etapów oraz czynności, które powinien wykonać negocjator, aby negocjacje były skuteczne i efektywne. W drugiej części pracy zwrócono uwagę, że negocjacje międzynarodowe mają swoją specyfikę. Wymagają uwzględnienia w analizie procesu negocjacji dodatkowych czynników, do których zaliczamy znajomość obyczajów, kultury partnerów negocjacji, sposobów komunikowania się w różnych kulturach, języków obcych, prawa międzynarodowego oraz wiedzy o międzynarodowych warunkach działania w sferze biznesu. Różnice kulturowe powodują, że każde państwo ma swoje charakterystyczne wzorce zachowań podczas negocjacji, jak również każdy uczestnik negocjacji kieruje się pewnymi wartościami, normami i zachowaniami bliskimi swojej kulturze narodowej. Ostatnia część pracy poświęcona jest porównaniu kulturowych uwarunkowań zachowań negocjatorów polskich, rosyjskich, litewskich, łotewskich oraz estońskich.

## **CULTURAL ASPECTS OF NEGOTIATIONS WITH REGARDS TO THE COOPERATION BETWEEN POLAND, THE BALTIC COUNTRIES AND RUSSIA**

### **Summary**

Negotiations, considered as the best method of solving conflicts, are at present an inseparable element of any economic or social activity on national and international markets. The first part of this work deals with the basic stages of a negotiation process, which include a preliminary phase, actual negotiations and a closing phase. We present the main elements of those phases and actions which should be undertaken to make the negotiations efficient. The second section concerns the specific features of international negotiations. Analysing the process of international negotiations, we have to take into account some additional factors such as the knowledge of culture and customs of the partners, the ways of communicating in different countries, foreign languages, international law as well as the knowledge of conditioning of international business. Cultural differences cause that the participants from different countries have their own patterns of behavior during negotiations, following the values and norms characteristic of their culture. The last part of this work compares cultural conditioning of behavior of the Polish, Russian, Lithuanian, Latvian and Estonian negotiators.