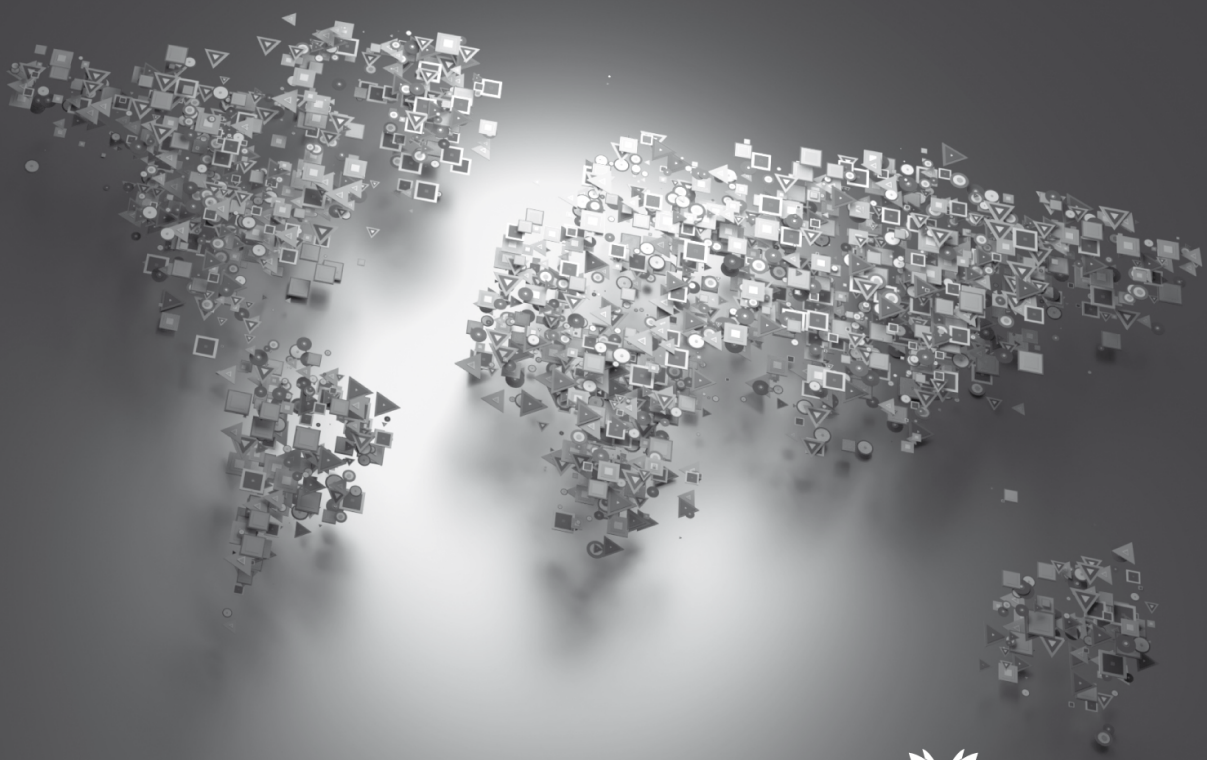
Michał Chmielecki

Metafory negocjacji w organizacji – międzykulturowa analiza komparatywna

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Michał Chmielecki

Metafory negocjacji w organizacji – międzykulturowa analiza komparatywna



Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Recenzja naukowa: Prof. dr hab. Beata Glinka

Korekta językowa: Beata Siczek, Agnieszka Śliz, Dominika Więzik

Skład i łamanie: Małgorzata Pająk
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

©Copyright Michał Chmielecki
2020

ISBN: 978-83-64971-88-4

Druk i oprawa:
Mazowieckie Centrum Poligrafii
http://www.c-p.com.pl/
e-mail: biuro@c-p.com.pl

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Izie, Antosiowi, Rodzicom i Bratu

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział 1. Metafora 25
1.1. Metafora – wprowadzenie 26
1.2. Kognitywna teoria metafory 29
1.3. Metafora a komunikacja międzykulturowa 39

Rozdział 2. Metafora w dyskursie organizacyjnym 49
2.1. Metafory w ekonomii 52
2.2. Metafory w zarządzaniu 57
2.2.1. Metafory a strategia zarządzania 62
2.2.2. Metafory a podejmowanie decyzji 64
2.2.3. Metafory a marketing 68
2.3. Metafory organizacji 69

Rozdział 3. Metafory w procesach negocjacji 81
3.1. Istota i dynamika procesu negocjacji 82
3.2. Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktów 88
3.3. Modele zarządzania konfliktem 96
3.4. Strategie i proces negocjacji 103
3.5. Etapy procesu negocjacji 108
3.6. Problematyka siły w negocjacjach 110
3.7. Rola perswazji w negocjacjach 116
3.8. Etyka w negocjacjach 125
3.9. Zaufanie w negocjacjach 133
3.10. Metafory negocjacji 135

Rozdział 4. Negocjacje jako procesy kulturowe 141
4.1. Kultura w zarządzaniu 142
4.2. Wymiary kultur 150
Wartości G. Hofstedego 154

Klasyfikacja kultur według R.R. Gestelanda 164
Wartości S.H. Schwartza 168
GLOBE 170
Klasyfikacja kultur według A. Trompenaarsa
i Ch. Humpden-Turnera 177
Kontekstowość kultury E.T. Halla 181
Koncepcja R.D. Lewisa 183
Klasyfikacja M. Gelfand 185
Podział G. Simonsa, C. Vazquez i P. Harrisa 186
4.3. Charakterystyka badań nad negocjacjami w ujęciu
międzykulturowym 189
4.4. Wpływ kultury na proces negocjacji 196
4.5. Język a negocjacje 220

Rozdział 5. Metodyka i wyniki badań międzykulturowych 229
5.1. Badania empiryczne 229
5.2. Metodyka i wyniki badań jakościowych 234
Negocjacje jako poker 237
Negocjacje jako wojna 240
Negocjacje jako gra w piłkę nożną 247
Negocjacje jako gra w golfa 250
Negocjacje jako gra w szachy 252
Negocjacje jako podróż i eksploracja 254
Negocjacje jako wyprawa wspinaczkowa 257
Negocjacje jako rajd Camel Trophy 259
Negocjacje jako wspólne gotowanie 260
Negocjacje jako sztuki walki 263
Negocjacje jako taniec 267
Negocjacje jako capoeira 269
Negocjacje jako dowodzenie statkiem 271
Negocjacje jako operacja chirurgiczna 273
Negocjacje jako usuwanie bolącego zęba 275
Negocjacje jako maraton 276
Negocjacje jako rzeźbienie 277
Negocjacje jako związek romantyczny 278
Negocjacje jako gra w zespole muzycznym 280
5.3. Metodyka i wyniki badań ilościowych 291
5.4. Badane kraje w kulturowym ujęciu negocjacji 301

5.4.1. Interpretacja wyników badań – Chiny 309
5.4.2. Interpretacja wyników badań – USA 317
5.4.3. Interpretacja wyników badań – Polska 323
5.4.4. Interpretacja wyników badań – Zjednoczone Emiraty Arabskie 330

Zakończenie 339

Bibliografia 349

Załącznik 1. Lista wymiarów kultur i prowadzonych nad nimi badań 413

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety 415

Załącznik 3. Kodowanie respondentów – wywiady swobodne 423

Załącznik 4. Kodowanie respondentów – wywiady grupowe 425

Spis tabel 427

Spis rysunków 433

Wstęp

W opracowaniu tym Autor podjął temat, który nie był dotychczas eksplorowany w literaturze przedmiotu w Polsce, niezwykle rzadko jest też poruszany w literaturze zagranicznej i uczynił przedmiotem swoich rozważań metaforę konceptualną negocjacji. W Polsce, ogólnie rzec biorąc, przygotowano niewiele prac dotyczących negocjacji, szczególnie w kontekście porównań międzykulturowych, choć potrzeba analizy tego zagadnienia z punktu widzenia zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania, wydaje się być dość oczywista. Krąg badaczy fenomenu, jakim są niewątpliwie negocjacje, jest w Polsce bardzo wąski, warto zauważyć jednak, że należą do niego specjaliści zajmujący się różnymi dyscyplinami nauki, np.: zarządzaniem, psychologią społeczną, socjologią czy antropologią kulturową.

Celem niniejszej pracy jest opis różnych perspektyw rozumienia i postrzegania procesów negocjacji. Autor zaprezentował nie tylko analizę *stricte* teoretyczną, ale podjął również próbę przedstawienia propozycji metodologicznych, a więc dokonał oceny możliwości zastosowania wyników badań do dalszej eksploracji kulturowych procesów występujących w zarządzaniu. Badania pozwalają przeanalizować dość bogaty materiał językowy z obszaru negocjacji w komparatywnym, międzykulturowym ujęciu, co z kolei umożliwia przedstawienie bardziej całościowego opisu fragmentu językowego obrazu świata zawartego w tej jego odmianie.

Dlaczego warto badać ten obszar? Metafory kształtują sposób percepcji i interpretacji rzeczywistości społecznej. Są zakorzenionymi i *implicite* kodowanymi wzorami kultury interakcji. Metafory jako struktury kognitywne wywierają kluczowy wpływ na proces negocjacji. Pomagają zrozumieć, jak postrzega świat osoba zasiadająca z drugiej strony przy stole negocjacyjnym. Są one ważnym nośnikiem wiedzy i informacji dotyczących negocjacyjnego partnera. Potrafią

wiele powiedzieć o postawie osoby reprezentującej drugą stronę, jej założeniach i strategii. Dlatego coraz ważniejsze dla negocjatorów staje się głębokie zrozumienie sposobu postrzegania procesu negocjacji i – co za tym idzie – metafor konceptualnych negocjacji. Metafory są nierozerwalnie związane z teorią oraz praktyką negocjacji i rozwiązywania sporów. Zrozumienie sposobu widzenia negocjacji przez drugą stronę może mieć ogromny wpływ na ich wynik, a język, jakiego używa się w trakcie negocjacji, dostarcza wielu wskazówek i wiedzy na ten temat. Innymi słowy, metafory mogą funkcjonować jako modele tłumaczące, w jaki sposób negocjacje są rozumiane i jak powinno się nimi zarządzać, by doprowadzić do satysfakcjonującego rozwiązania. Pomagają zorientować się też, w jaki sposób ludzie myślą i jak identyfikują konkretne działania, wypowiedzi czy zdarzenia. Metafory odzwierciedlają perspektywę poznawczą i emocjonalną – tę świadomą i tę podświadomą.

W codziennym życiu metafory pomagają zrozumieć rzeczywistość, w której żyjemy. Stosowana przez nas siatka pojęciowa oraz nasz sposób pojmowania świata jest w swej naturze wysoce metaforyczny. Metafory, które od czasów Arystotelesa uznawane były za ważny element języka, dziś nadal stanowią istotny obszar zainteresowania badaczy. Pomimo trwających już wiele wieków badań nad tym zjawiskiem i jego rolą w komunikacji, nadal istnieje wiele pytań, które pozostają bez odpowiedzi. Są również i takie pytania, na które udzielane przez naukę odpowiedzi są sobie całkowicie przeciwstawne[1].

W codziennej komunikacji sposób pojmowania metafory koncentruje się przede wszystkim na aspektach retorycznych. Niejednokrotnie metafora traktowana jest jako zwrot frazeologiczny, który jedynie upiększa wypowiedź, nadając jej bardziej plastyczny, artystyczny charakter. Naukowe badania w tej dziedzinie wychodzą jednak znacznie poza funkcje retoryczne metafor i sięgają do ich aspektów poznawczych. W dziedzinie zarządzania na szczególną uwagę zasługują takie elementy, jak: negocjacje, zarządzanie konfliktem, kultura organizacyjna, zarządzanie

[1] Chodzi tu przede wszystkim o sposób przetwarzania metafor przez ludzki umysł oraz kwestie związane z wysiłkiem poznawczym dotyczącym ich przetwarzania – K. Rayner, *Eye Movements in Reading and Information Processing: 20 Years of Research*, "Psychological Bulletin", 1998, 124(3), pp. 372–422; J. Schilperoord, *It's about Time: Temporal Aspects of Cognitive Processes in Text Production*, Rodopi, Amsterdam 1996. Dotyczy to również np. aspektów semantycznych teorii konceptualnej i rozumienia pojęć w kontekście ich komponentów – A. Wierzbicka, *Analiza lingwistyczna aktów mowy jako potencjalny klucz do kultury* [w:] A. Brodzka, M. Hopfinger, J. Lalewicz (red.), *Problemy wiedzy o kulturze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986, s. 292; czy choćby struktury pojęciowej języka (o czym będzie mowa w kolejnej części książki) – R. Jackendoff, *Foundations of Language: Brain, Meaning, Grammar, Evolution*, Oxford University Press, Oxford 2002.

strategiczne, dzielenie się wiedzą w organizacji, kreatywność organizacyjna czy zarządzanie zmianą[2].

Kognitywiści uważają, że posługiwanie się metaforą to jeden z fundamentalnych sposobów myślenia. Zwracają uwagę, że metafora stwarza wiele możliwości, a mianowicie:

- pozwala spojrzeć na przedmioty i zjawiska z innej perspektywy[3];
- pomaga wyjaśniać koncepcje, a zatem wspiera proces uczenia się[4];
- pomaga w tworzeniu nowych hipotez i teorii [5];
- przeciwstawia się konwencjonalnym założeniom[6].

Można zatem powiedzieć, że metafora stanowi idealny przedmiot badań w obszarze negocjacji organizacyjnych.

W paradygmacie kognitywnym, zakładającym ścisłe powiązanie języka z umysłowymi procesami postrzegania świata, metafory nie są traktowane jedynie jako środki poetyckie, ale przede wszystkim jako nośniki znaczeń czy też narzędzia myślenia. Kluczowe znaczenie ma tu to, iż metafora nie pojawia się w pierwszej kolejności na poziomie języka, lecz na poziomie reprezentacji umysłowych. A zatem analiza metafor, którymi posługują się negocjatorzy, może dać cenne wskazówki dotyczące funkcjonowania ich umysłu, a także tworzenia się relacji społecznych i organizacyjnych w zespołach negocjacyjnych. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy system pojęciowy człowieka ma w całości metaforyczny charakter. Jednak istnieją pewne formy aktywności umysłowej, które mają charakter w wysokim stopniu metaforyczny i z pewnością należą do nich właśnie negocjacje.

---

[2] M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage, Thousand Oaks, California 2012; L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", 1993, 28(3), pp. 339–358; K.S. Cameron, D.R. Ettington, *The Conceptual Foundations of Organizational Culture* [in:] *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988; D.J. Sandole, *Paradigms, Theories, and Metaphors in Conflict and Conflict Resolution: Coherence or Confusion?*, Manchester University Press, Manchester 1993; J.L. Hocker, W.W. Wilmot, *Interpersonal Conflict*, WCB/McGraw-Hill, New York 1985; L. Smircich, C. Stubbart, *Strategic Management in an Enacted World*, "Academy of Management Review", 1985,10(4), pp. 724–736; B.S. Chakravarthy, *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*, "Academy of Management Review", 1982, 7(1), pp. 35–44; D.A. Gioia, K. Chittipeddi, *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, "Strategic Management Journal", 1991, 12(6), pp. 433–448.

[3] M. Hesse, *Revolutions and Reconstructions in the Philosophy of Science*, The Havester Press, Indiana University Press, Brighton, Indiana 1980.

[4] D. Gentner, *Why Nouns Are Learned before Verbs: Linguistic Relativity Versus Natural Partitioning. Technical Report No 257*, "Language", 1982, 2, pp. 301–334.

[5] D. Boden, *The World as It Happens: Ethnomethodology and Conversation Analysis. Frontiers of Social Theory: The New Synthesis*, Columbia University Press, New York 1990, pp. 185–213.

[6] P.G. Muscari, *Subjective Experience*, "Philosophical Inquiry", 1992, 14(3–4), pp. 12–33.

Co więcej, metafory to nie tylko koncept kognitywny, ale również kulturowy. Jeśli wykorzystanie metafory ujawnia sposób, w jaki postrzegamy świat, to tym samym – w pewnym sensie – pomaga zrozumieć kulturę, w której żyjemy[7]. Niektóre metafory są wspólne dla różnych kultur i można uznać je za uniwersalne, podczas gdy inne są ściśle związane z daną kulturą i ich funkcjonowanie ogranicza się do konkretnego społeczeństwa, w którym są używane.

Nie podlega dyskusji, że we wszystkich organizacjach, prędzej czy później, zaczyna się uczestniczyć w procesie negocjacji. Ze względu na internacjonalizację biznesu coraz częściej negocjacje te przyjmują charakter międzykulturowy. Ponieważ negocjacje są dynamicznym procesem, którego wynik zależy od wymiany zachodzącej pomiędzy dwiema stronami według określonego wzoru[8], należy zdać sobie sprawę, iż istnieją odmienne wartości oraz ukryte założenia wpływające na percepcję i zachowania negocjatorów[9]. To, jakie w tym procesie zostanie wybrane podejście przez uczestników negocjacji jest silnie uzależnione od kultury[10].

Osoby negocjujące w obrębie tej samej kultury mają zazwyczaj do czynienia, jeśli chodzi o współuczestników negocjacji, z dość podobnym sposobem postrzegania rzeczywistości, tj. druga strona negocjacji operuje podobnym zestawem dostępnych konstruktów społecznych i mentalnych, metafor, oczekiwań i skryptów, odpowiadających za interakcje[11]. Jednak w przypadku negocjacji międzykulturowych sprawa nieco się komplikuje, ponieważ wymagają one uwzględnienia wpływu relatywizmu kulturowego. Występuje tu bowiem nie tylko konflikt w swoim pierwotnym charakterze, a zatem ten, który dotyczy np. podziału zasobów, i którego rozwiązanie jest celem negocjacji, ale również pojawia się napięcie na poziome metakomunikacji związane z definiowaniem znaczeń i konkretnych posunięć oraz określaniem postaw.

Rosnące rozczarowanie wieloma teoriami leżącymi u podstaw studiów organizacyjnych zmotywowało badaczy do ciągłego poszukiwania alternatywnych

[7] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors We Live by*, University of Chicago Press, Chicago 1980.

[8] E. Grundling, *How to Communicate Globally*, "Training and Development", 1999, 53(6).

[9] D. Druckman, *Turning Points in International Negotiation*, "Journal of Conflict Resolution", 2001, 45(4), p. 519.

[10] R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, p. 108.

[11] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction of Negotiation: A Paradigm for Theory and Research* [in:] M. Gannon, K. L. Newman (eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, New York 2002.

metod opisu, analizy i teoretycznej konceptualizacji coraz bardziej złożonych procesów i praktyk cechujących rozmaite organizacje[12].

Choć używanie metafor do wyjaśniania zjawisk organizacyjnych, w tym kultury organizacyjnej, konfliktów bądź zmian, nie jest praktyką nową, to w ostatnich dekadach w sposób istotny wzrosło zainteresowanie problematyką języka w relacji do badań organizacyjnych – język stał się punktem odniesienia w wielu pracach badawczych, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych[13].

Prowadzone w ciągu ostatnich 20 lat badania nad metaforą zaowocowały powstaniem bardzo wielu opracowań w obszarze różnych dyscyplin akademickich[14]. W 1996 roku I. Palmer i R. Dunford scharakteryzowali „nieustający ruch dyskursu badaczy procesu zarządzania w kierunku zrozumienia wyzwań i przeszkód stojących przed organizacjami za pomocą metafor"[15] . Perspektywa badania metafor przyciąga uczonych z wielu dziedzin – filozofii, psychologii, literaturoznawstwa, językoznawstwa, antropologii. Każdy z nich wnosi do badań nad metaforami swoje własne pytania badawcze i stosuje różne metodologie.

Nawet pobieżny przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że metafora w teorii zarządzania i organizacji cechuje się intrygującym wzorcem ewolucyjnym. Najbardziej wpływowym zwolennikiem koncepcji metafor był w latach 80. XX wieku G. Morgan. Jego prace były jednak często krytykowane, zwłaszcza przez autorów takich, jak V.W. Bourgeois czy C.C. Pinder, zdaniem których wykorzystanie metafor wiązało się z dość niejasnym ujęciem zjawisk organizacyjnych[16]. V.W. Bourgeois i C.C. Pinder zdecydowanie skłaniali się, jeśli chodzi o rozumienie

[12] D. Grant et al., *Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field* [in:] Idem et al. (eds.), *Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London 2004.

[13] V. Turner, *Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*, Cornell University Press, New York 2018; W.S. Gramm, *Economic Metaphors: Ideology, Rhetoric, and Theory* [in:] J.S. Mio, A.N. Katz (eds.), *Metaphor*, Psychology Press, London 2018, pp. 147–170; J.P. Cornelissen, *Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory*, "Academy of Management Review", 2005, 30(4), pp. 751–764; J.P. Cornelissen, *Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor*, "Journal of Management Studies", 2006, 43(4), pp. 683–709; F.M. Basten, *The Role of Metaphors in (Re) Producing Organizational Culture*, "Advances in Developing Human Resources", 2001, 3(3), pp. 344–354.

[14] M.J. Landau, C.B. Zhong, T.J. Swanson, *Conceptual Metaphors Shape Consumer Psychology*, "Consumer Psychology Review", 2018, 1(1), pp. 54–71; T. Mitchell, *Everyday Metaphors of Power* [in:] P. Ewick (ed.), *Consciousness and Ideology*, Routledge, New York 2017.

[15] I. Palmer, R. Dunford, *Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change*, "Academy of Management Review", 1996, 21(3), p. 691.

[16] C.C. Pinder, V.W. Bourgeois, *Controlling Tropes in Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly", 1982, 27(2), pp. 641–652; Idem, *Contrasting Philosophical Perspectives in Administrative Science: A Reply to Morgan*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28(3), pp. 608–613.

organizacji, ku podejściom literalnym i – rzec by można – naukowym. Funkcjonowanie w tym zakresie konkurujących ze sobą koncepcji V.W. Bourgeoisa i C.C. Pindera oraz G. Morgana spowodowało, że teoretycy zarządzania i organizacji zaczęli korzystać z bardziej złożonych metafor[17]. J.P. Cornelissen uznał, że nie można lekceważyć roli, jaką pełni metafora w obszarze wiedzy o organizacji, gdyż istnieje pewien bagaż semantyczny, który niosą ze sobą metafory i poprzez który odwołują się do innych zjawisk, stając się przyczynkiem do refleksji na temat funkcjonowania organizacji czy świata biznesu[18].

Badacze zainteresowani problematyką metafor organizacyjnych koncentrowali swoją uwagę głównie na dwóch obszarach działania organizacji, tj. kulturze organizacyjnej oraz klimacie organizacyjnym. W szerokim rozumieniu obydwa te pojęcia ogniskują się wokół tego, w jaki sposób poszczególni członkowie organizacji mogą przydawać sensu temu, co się dzieje wokół nich. W ich świetle można również rozpatrywać problem wpływu otoczenia na wzorce zachowań osób pozostających poza organizacją oraz jej członków. Obydwa koncepty warunkowane są głównie procesami socjalizacji oraz interakcji symbolicznej pomiędzy członkami grupy[19].

Niewiele jednak miejsca poświęcono w literaturze przedmiotu metaforom negocjacji[20]. Publikacji dotyczących metafor negocjacji w ujęciu międzykulturowym w zasadzie nie ma[21].

W prezentowanej pracy Autor postawił przed sobą kilka celów, które można podzielić na 2 grupy: cele poznawcze i cele pragmatyczne.

Główny cel poznawczy to stworzenie koncepcji funkcjonowania metafor kognitywnych negocjacji oraz zidentyfikowanie i zrozumienie metafor konceptualnych używanych w celu określenia negocjacji, natomiast **szczegółowe cele poznawcze** są następujące:

[17] Ibidem; G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills 1986.

[18] J.P. Cornelissen, *What Are We Playing at? Theatre, Organization and the Use of Metaphor*, "Organization Studies", 2004, 25(2), pp. 705–706.

[19] A.E. Reichers, B. Schneider, *Climate and Culture: An Evolution of Constructs* [in:] B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990, pp. 5–39.

[20] M. Young, E. Schlie, *The Rhythm of the Deal: Negotiation as a Dance*, "Negotiation Journal", 2011, 27(2), pp. 191–203; T.H. Smith, *Metaphors for Navigating Negotiations*, "Negotiation Journal", 2005, 21(3), pp. 343–364; L. Babcock, *Dinner Parties and Poker Games: Setting the Table, Shaping the Game, and Other Negotiation Metaphors*, "Negotiation Journal", 2007, 23(1), p. 75.

[21] Wzmianki na temat metafor negocjacji pojawiają się jedynie w kilku publikacjach – J.S. Docherty, *Culture and Negotiation: Symmetrical Anthropology for Negotiators*, "Marquette Law Reviu", 2003, 87(4), p. 711; V.A. Kremenyuk, *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

1. Porównanie sposobu rozumienia i określania negocjacji za pomocą metafor pomiędzy przedstawicielami różnych krajów. Próba badawcza uwzględniająca 4 kraje została dobrana na zasadzie heterogenicznej i obejmuje: Stany Zjednoczone, Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA), Chiny i Polskę.

2. Analiza pola badawczego negocjacji i metafory w zarządzaniu międzykulturowym prowadząca do identyfikacji różnic w wykorzystywaniu metafor negocjacyjnych przez przedstawicieli różnych kultur.

Cele pragmatyczne zaś to:

1. Opis korzyści i zagrożeń wynikających z posługiwania się metaforą w celu zrozumienia procesu negocjacji.

2. Zbudowanie modelu zarządzania konfliktem poprzez negocjacje w oparciu o metafory konceptualne.

Realizacja tak sformułowanych celów pracy wymagała postawienia następujących **pytań badawczych:**

1. Jaką rolę pełnią metafory konceptualne w negocjacjach?

2. Jakie metafory konceptualne określają proces negocjacji?

3. W jaki sposób kultura społeczeństwa wpływa na kształt konceptualnych metafor negocjacji?

4. W jaki sposób współczesne modele wartości kulturowych pozwalają zrozumieć stosowanie określonych metafor konceptualnych do opisu procesu negocjacji?

5. Czy różnice międzykulturowe są ważną zmienną wpływającą na rozumienie procesu negocjacji, czy też jest on pojmowany uniwersalnie?

Badanie sposobu użycia metafor w negocjacjach międzykulturowych to przedsięwzięcie niezwykle złożone w sferze badawczej. Pojawiające się trudności dotyczą kilku aspektów. Pierwszym z nich jest teoria, na której opierają się badania. Po pierwsze, już samo zdefiniowanie metafory stwarza wiele problemów, głównie ze względu na to, że metaforę można postrzegać jako fenomen poznawczy lub jako fenomen lingwistyczny[22]. Problem związany z definiowaniem metafory wynika ze złożoności relacji między myślą i językiem. Po drugie, koncepcja negocjacji międzykulturowych ma charakter interdyscyplinarny. Negocjacje międzykulturowe łączą ze sobą problematykę wchodzącą w zakres badania wielu dyscyplin naukowych, w tym: socjologii, antropologii, psychologii, nauk o zarządzaniu, nauk o komunikacji i medioznawstwa, nauk kognitywnych,

[22] L. Cameron, G. Low (eds.), *Researching and Applying Metaphor*, Cambridge Applied Linguistics Series, Cambridge University Press, Cambridge 1999, p. 295.

a nawet religioznawstwa. Kryteria wyróżniania i kategoryzacji pewnych aspektów wobec związków z tak wieloma gałęziami nauki stają się mało wyraźne. Również definiowanie pojęć sprawia w tych warunkach wiele trudności. Innym, istotnym, źródłem problemów jest sfera empiryczna. Uzyskanie głębokiej wiedzy na temat zależności pomiędzy wymiarami kulturowymi a metaforami określającymi negocjacje jest problematyczne. Poza tym zmienne wpływające na negocjacje mają również kontekst społeczny i osobowościowy.

Analiza metafor jest jedną z tradycyjnych metod badawczych językoznawstwa, ale nie wzbudziła – jak do tej pory – dużego zainteresowania badaczy negocjacji. Analiza ta (taka jak rozumie się ją w językoznawstwie kognitywnym) staje się z kilku powodów użyteczną metodą badawczą w obszarze negocjacji. Metafory są zdefiniowane kulturowo i społecznie, ale ponadto stanowią reprezentację pewnych podstawowych strategii poznawczych – rozumowania poprzez analogię. Rozumienie metafor jest silnie uwarunkowane kontekstem, ale z drugiej strony, są one również pewną formą uabstrakcyjnienia rzeczywistości, podobną do modeli mentalnych rozpoznanych w obrębie psychologii poznawczej. Wieloaspektowość metafor pozwala badaczom przyjrzeć się mikrozależnościom pomiędzy poznaniem a kulturą w ramach otwartych, jakościowych podejść badawczych. Pozwala ona również zbliżyć do siebie w obszarze badań negocjacji metody ilościowo-empiryczne oraz jakościowe.

Istnieje kilka powodów, dla których analiza metafor pomaga ugruntować poznawczo wieloaspektową perspektywę badawczą, a mianowicie:

1. Metafory są uniwersalnymi reprezentacjami wiedzy i sposobu rozumienia świata.
2. Metafory mają wpływ na przetwarzanie informacji.
3. Metafory są przystępnym sposobem zoperacjonalizowania wiedzy niejawnej.
4. Metafory są odbiciem społecznych i kulturowych procesów rozumienia.
5. Metafory konwencjonalne są przykładem automatyzmu.

1. Metafory są uniwersalnymi reprezentacjami wiedzy i sposobu rozumienia świata.

Metafory są dobrym przykładem rozproszonego sposobu reprezentacji złożonej wiedzy oraz rozwiązywania problemów za pomocą analogii. Uznaje się, iż modele mentalne, w tym metafory, w zestawieniu z reprezentacjami propozycjonalnymi, pozwalają na całościowe ujęcie wiedzy i sposobów rozumienia

świata[23]. Jak można to zaobserwować na przykładzie modelu metafory: „negocjacje to wojna", korzystanie z wyrażeń metaforycznych, takich jak „bombardowanie przeciwnika", „wysłanie szpiega" itp., nie dokumentuje jedynie tego, jak ktoś rozumie swoją obecną sytuację w konflikcie, ale również wskazuje na bardziej uogólnione rozumienie negocjacji, które kładzie nacisk na pewne wybrane strategie i taktyki odnoszące się do rozwiązywania problemów.

2. Metafory mają wpływ na przetwarzanie informacji.
Metafory nie tylko pozwalają na refleksywne komunikowanie złożonych zagadnień oraz budowanie oczekiwań w stosunku do nowych sytuacji – modele metaforyczne wpływają również na dalszą percepcję i interpretację doświadczeń oraz powiązanych z nimi działań[24]. Cechuje je więc nie tylko wartość instrumentalna w kontekście autorefleksyjnym, ale modyfikują one nastawienie mentalne, które w istotny sposób determinuje poznanie wewnętrzne oraz zewnętrzne[25] .

3. Metafory są przystępnym sposobem zoperacjonalizowania wiedzy niejawnej.
W przypadku badań nad niejawnymi formami wiedzy, w tym wiedzy eksperckiej, nie liczy się tylko sama reprezentacja zjawisk, ale również jej przystępność[26]. Metafory są językowym upostaciowieniem wiedzy niejawnej, do której dostęp ułatwia wszechobecność metaforycznych wyrażeń zarówno w mowie codziennej, jak i specjalistycznej. Zgodnie z metodologicznymi standardami oceny rzetelności w nauce, wiarygodność metafor w praktycznym użyciu wypada pozytywnie[27].

[23] W. Schnotz, *Instructional Implications of Text Processing Research*, "European Journal of Psychology of Education", 1988, 3(2), pp. 111–121.
[24] D. Gentner, D.R. Gentner, *Flowing Waters and Teeming Crowds: Mental Models of Electricity* [in:] D. Gentner, A.L. Stevens (eds.), *Mental Models*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1983, pp. 99–129.
[25] K.S. Moser, *Metaphor Analysis in Psychology – Method, Theory, and Fields of Application*, "Forum: Qualitative Social Research. Sozialforschung", 2000, 1(2); V. Ottati, S. Rhoads, A.C. Graesser, *The Effect of Metaphor on Processing Style in an Persuasion Task: A Motivational Resonance Model*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1999, 77(4), pp. 688–697.
[26] G.H. Neuweg, *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*, Waxmann, Münster 1999; R.J. Sternberg, J.A. Horvath (eds.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ 1999.
[27] K.S. Moser, *Perception…* , op. cit.; V. Ottati, S. Rhoads, A.C. Graesser, *The Effect…* , op. cit.

4. Metafory są odbiciem społecznych i kulturowych procesów rozumienia.
Metafory odzwierciedlają ogólne zdolności poznawcze związane z myśleniem poprzez analogię, które to rozpatrywać można w ramach teorii schematów oraz teorii modeli mentalnych na gruncie psychologii poznawczej. Z drugiej strony, kontekst znacząco wpływa na nasze rozumienie metafor – są one odbiciem społecznych i kulturowych procesów rozumienia oraz samodefinicji. Jak wykazały badania na temat samorozumienia, wyrażenia metaforyczne pojawiające się w narracyjnych wywiadach i używane do opisu siebie mogą być różnorodne na wielu poziomach[28]. Z jednej strony, dziedzina źródłowa metafor opisujących własną tożsamość zdaje się być dość ograniczona. Dla szerokiego zbioru 4000 wyrażeń metaforycznych rozpoznano jedynie 22 dziedziny źródłowe, z czego 8 najpopularniejszych opisywało 68% wykorzystanych wyrażeń metaforycznych. Rozpatrywane metafory zazwyczaj reprezentują współdzielone, kulturowe rozumienie własnej tożsamości. Z drugiej strony, w ramach tych 22 dziedzin źródłowych widać znaczne różnice w częstotliwości, zależne od płci, wykształcenia czy stylu życia badanych. Dodać do tego należy trzecią przyczynę zróżnicowania – indywidualne preferencje w użyciu metafor. Zostały one przeanalizowane zarówno ilościowo (częstotliwość odwołań do poszczególnych dziedzin źródłowych), jak i jakościowo, w ramach pojedynczych *case studies*[29] .

5. Metafory konwencjonalne są przykładem automatyzmu.
Metafory konwencjonalne, tak jak i język w ogólności, są elementem ogólnych kompetencji językowych i wiedzę o nich zdobywa się w praktyce, wchodząc w interakcje z ludźmi. Gdy już się ich nauczymy, metafory konwencjonalne stają się elementem naszych nieuświadomionych działań i używane są automatycznie, podobnie jak inne zabiegi językowe. Dopiero świadomy wysiłek i skupienie uwagi może pomóc nam je zmienić, czy też oduczyć się posługiwania się automatyzmami językowymi w rodzaju tych właśnie metafor. Można więc założyć, że wykorzystanie metafor jest zasadniczo wolne od strategii autoprezentacyjnych – jest to istotny element wielu pytań badawczych, które musi sobie zadać psycholog. Co więcej, ostatnie badania udowodniły, iż automatyzmy odgrywają istotną rolę w kontrolowaniu naszych działań i są odpowiedzialne

[28] K.S. Moser, *Selbst, Sprache, Umwelt, Eine Untersuchung der symbolischen Umwelt der Selbstkognition mittels Metaphernanalyse. Dissertation*, Psychologia Universalis Series, Universität Zürich, Pabst Science Publishers, Zürich-Lengerich 1998.
[29] Ibidem.

za nieuświadomione kierowanie uwagi ku naszym celom i motywacjom[30]. Analiza metafor może okazać się użyteczna do oceny struktur oraz treści domniemanych teorii kryjących się za tymi automatycznymi i nieuświadomionymi procesami. Należy zatem stwierdzić, że dość dobrze wpisują się w proces badania negocjacji.

Wskazane problemy metodologiczne, związane z badaniem metafory w negocjacjach w ujęciu międzykulturowym, skłoniły Autora do przyjęcia pluralizmu metodologicznego i do zastosowania jednocześnie kilku rodzajów metod badawczych. Interdyscyplinarność koncepcji metafor negocjacyjnych czyni w sferze teoretycznej i metodologicznej przedsięwzięcie poznawcze w tej dziedzinie bardzo złożonym. Na polu nauk o zarządzaniu problematyka ta lokuje się w kilku obszarach.

Kulturę za zjawisko wymierne i mierzalne uznają zwolennicy perspektywy funkcjonalno-obiektywnej nurtu kulturowego w zarządzaniu. Wyraźnie dominują tu badania ilościowe, a badacze skupiają się na widocznych, zewnętrznych przejawach kultury. Pomijają przy tym znaczenie nieuchwytnych i nieuświadomionych wartości oraz innych założeń tak ważnych z kolei dla perspektywy subiektywno-interpretatywnej, w której dominują badania jakościowe, a badacze koncentrują się na znaczeniach, interpretacji symboli oraz głęboko ukrytych oraz nieuświadomionych wartościach i założeniach.

W sferze metodologicznej brakuje projektów kompleksowych, ufundowanych na gruncie pluralizmu metodologicznego, a więc łączących w programie badawczym metodykę jakościową z ilościową. Wydaje się zatem, że w badaniach procesów kulturowych, zwłaszcza na etapie konceptualizacyjnym, powinno się wybierać właśnie perspektywę rozumiejącą i opierać je na założeniach pluralizmu metodologicznego oraz triangulacji badawczej.

Łączenie i integrowanie ze sobą różnych podejść i paradygmatów daje możliwość dostrzeżenia roli nieuświadomionych założeń i wartości, jak również ustrukturalizowania badań oraz skonkretyzowania wniosków[31]. Zatem Autor prezentowanej pracy oparł się na 2 paradygmatach, a mianowicie: funkcjonalizmie oraz interpretatywizmie.

[30] J.A. Bargh, K. Barndollar, *Automaticity in Action: The Unconscious as Repository of Chronic Goals and Motives* [in:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action. Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guildford Press, New York 1996, pp. 457–481; C.S. Dweck, *Implicit Theories as Organizers of Goals and Behavior* [in:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (eds.), *The Psychology…* , op. cit., pp. 69–90.

[31] S. Stańczyk, *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych* [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Studia i Monografie", nr 22, SWSPiZ, Łódź 2009, s. 29.

W opracowaniu położony został nacisk na poznanie i zrozumienie fenomenu metafory konceptualnej w negocjacjach międzykulturowych. Wykorzystany program badawczy łączy metody jakościowe z ilościowymi.

Metody badawcze, które znalazły zastosowanie w niniejszej pracy, to:

1. Analiza literatury przedmiotu.

2. Zbiór definicji metafor negocjacji na piśmie[32].

3. Analiza dyskursu negocjacji polegająca na zidentyfikowaniu metafor negocjacji. Analiza dyskursu miała miejsce w latach 2012–2014. Analizowano dyskurs zarówno realnych negocjacji, jak również dyskurs symulacji negocjacyjnych. Łącznie przeanalizowano 37 realnych negocjacji (w tym 16 międzykulturowych) oraz 136 symulacji negocjacyjnych (w tym 42 międzykulturowych).

4. Wywiad swobodny (IDI). Na podstawie analizy dyskursu oraz wywiadów swobodnych wyodrębnione zostały metafory, którymi określa się proces negocjacji.

5. Wywiady zogniskowane (FGI). Miały one na celu pogłębienie i weryfikację danych zebranych za pomocą dyskursu i wywiadów swobodnych oraz pogłębienie interpretacji uzyskanych wyników. W trakcie trwania wywiadu grupowego pojawiały się pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym, które pomogły wyjaśnić motywacje, postawy czy też zachowania, respondentów oraz doprecyzować definicje wyodrębnionych metafor. Ze względu na ograniczenia techniczne, organizacyjne oraz finansowe przeprowadzono 5 wywiadów zogniskowanych w 4 międzynarodowych grupach fokusowych liczących odpowiednio po: 8, 9, 11 i 10 osób.

6. Kwestionariusz ankiety. Druga część programu badawczego opierała się na metodzie ilościowej – CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*). Na podstawie konceptualizacji wyników z wywiadów swobodnych skonstruowana została ankieta badająca użycie metafor na określenie negocjacji w ujęciu międzykulturowym. Następnie przeprowadzone zostały badania pilotażowe na próbie 112 osób. Po zebraniu opinii respondentów ankiety oraz interpretacji wyników zmodyfikowano opisy metafor oraz wprowadzono poprawki stylistyczne. Kwestionariusz został przetłumaczony na język angielski z zastosowaniem metody tłumaczeń zwrotnych[33].

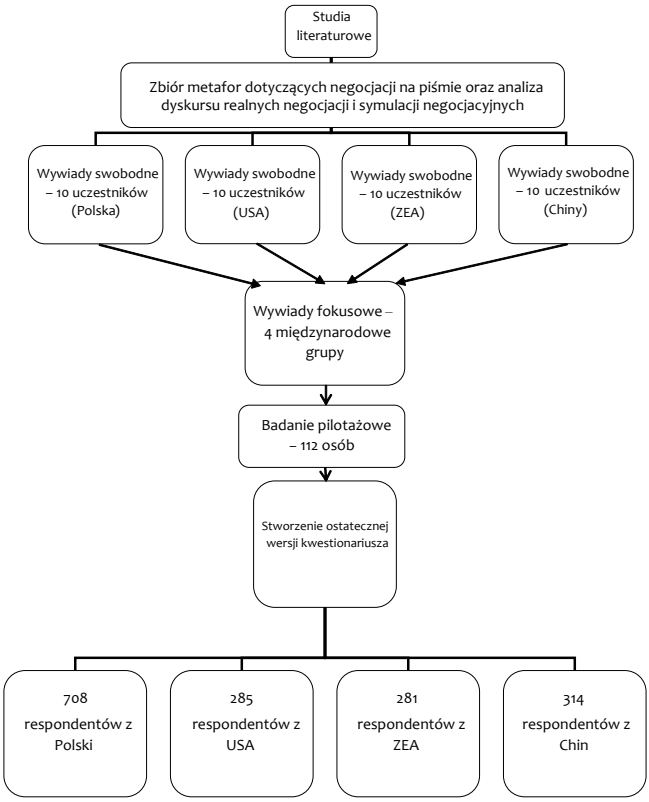
[32] Jest to odmiana wywiadu standaryzowanego wykorzystywana w etnografii organizacji – M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2015, s. 123.

[33] Zob. R.W. Brislin, *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1970, 1(3), pp. 185–216.

Wyodrębnione problemy i zjawiska w rezultacie poddane zostały analizie w oparciu o próbę 708 osób (Polska), 285 osób (USA), 314 osób (Chiny) i 281 osób (ZEA). Kultury, które reprezentują te osoby, są pod względem wartości dość odmienne, a zatem taki ich dobór pozwoli na właściwe zilustrowanie badanej problematyki.

Zastosowany program badawczy miał umożliwić realizację kilku celów. Pierwszym była próba rozpoznania złożonego wpływu różnic kulturowych na postrzeganie i rozumienie procesu negocjacji. Aby dokonać interpretacji, należało przyjmować zróżnicowane punkty widzenia (socjologiczne, psychologiczne, antropologiczne). Drugim celem była weryfikacja wyników i metod badawczych. Przedstawiony poniżej schemat prezentuje konstrukcję zrealizowanego procesu badawczego (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat przeprowadzonych badań



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony program badawczy pozwolił również na dokonanie rozpoznania pola negocjacji międzykulturowych w kontkeście polskiej kultury. Autor żywi nadzieję, iż zrealizowane badania staną się inspiracją do dalszych badań złożonych zjawisk socjokulturowych w zarządzaniu w Polsce. Należy zaznaczyć, że mają one charakter wstępny i wymagają podjęcia bardziej rozbudowanych i opartych na dużych próbach reprezentatywnych projektów badawczych. Warto również dodać, iż charakter badanego zjawiska utrudnia zastosowanie niektórych narzędzi badawczych z zakresu antropologii organizacji. Ze względu na brak gotowości organizacji do dzielenia się informacjami handlowymi bardzo trudne było przeprowadzanie obserwacji uczestniczącej. Organizacje niechętnie godzą się na udostępnienie dokumentacji oraz obecność badacza podczas rozmów. Uniemożliwia to przeprowadzenie analiz w tej przestrzeni na szerszą skalę.

Konstrukcja pracy

Praca składa się z 2 komplementarnych części. W rozdziałach 1–4 Autor dokonał przeglądu literatury z zakresu stanowiącego podstawę stworzenia projektu badawczego dotyczącego międzykulturowej komparatystyki metafory konceptualnej w negocjacjach. W rozdziale 5 (badawczym) przedstawione i usystematyzowane zostały rodzaje metafor negocjacji. Z tego powodu obie tak wyodrębnione części istotnie różnią się zarówno pod względem treści, jak i sposobu jej prezentacji.

Rozdziały 1–4 mają charakter w pełni teoretyczny i zostały opracowane na podstawie literatury przedmiotu z zakresu: nauk o zarządzaniu, językoznawstwa, socjologii, kulturoznawstwa i psychologii. Ze względu na szeroką tematykę, którą wzięto pod uwagę, w bibliografii znalazło się ponad 700 pozycji. Uwzględniona literatura przedmiotu pochodzi z różnych epok i obejmuje wydawnictwa zwarte, drukowane periodyki naukowe, a także publikacje elektroniczne. W rozdziałach 1–4 niektóre treści zostały przedstawione za pomocą cytatów. Autor zdecydował się na takie rozwiązanie wszędzie tam, gdzie parafraza tekstu była niewskazana ze względu na przeprowadzany proces wnioskowania lub wykorzystanie np. koncepcji lub fragmentu teorii już istniejącej w literaturze przedmiotu. Cytaty z dzieł obcojęzycznych (teksty, tabele, rysunki) Autor podał w tłumaczeniu własnym. Chcąc uniknąć błędu niewłaściwej interpretacji, wynikającego z szerokiego spektrum omawianych tematów, w wielu przypadkach Autor odwołał się nie do tekstów źródłowych, ale do już opublikowanych interpretacji lub podsumowujących opracowań.

Autor przyjął układ treści, który pozwolił na w miarę liniowy, a więc przystępny, opis zagadnień metodologicznych. Z tego również względu w rozdziałach 1–5 znajduje się wiele odwołań do rozważań zawartych w poprzednich lub późniejszych podrozdziałach.

W rozdziale 1 zostało omówione pojęcie metafory. Autor skoncentrował się na metaforze konceptualnej i kognitywnej teorii metafory. W dalszej części rozdziału przedstawiona została metafora w kontekście komunikacji międzykulturowej.

Rozdział 2 dotyczy metafory w dyskursie organizacyjnym. W pierwszej części rozdziału Autor omówił zastosowanie metafor w ekonomii, a w drugiej części scharakteryzował metafory stosowane w opisach organizacji.

Rozdział 3 przybliża istotę konfliktu oraz przedstawia współczesne modele zarządzania konfliktem. W dalszej części Autor prezentuje pojęcie negocjacji, omawia kolejno: strategie, przebieg negocjacji, zjawisko siły, perswazji, etyki i zaufania. Pod koniec rozdziału zaś analizuje rolę metafory w negocjacjach.

Rozdział 4 poświęcony został wpływowi kultury społeczeństwa na negocjacje. W pierwszej części rozdziału Autor przedstawił klasyfikacje i wymiary kultur, następnie dokonał charakterystyki badań w obszarze negocjacji w ujęciu międzykulturowym, potem zaprezentował analizę wpływu kultury na proces negocjacji, a w końcowej części rozdziału omówił związek pomiędzy językiem a negocjacjami.

W rozdziale 5 Autor scharakteryzował wybrane do badań kraje w kontekście podziałów kultur według: G. Hofstedego, E. Halla i R.R. Gestelanda.

Rozdział 6 ma charakter empiryczny. W pierwszej części Autor dokonał wyboru paradygmatów badań, a w jego dalszej części zawarł opis przeprowadzonych badań, ich wyniki, interpretację oraz wnioski.

Monografię zamykają: spis literatury, załączniki przedstawiające listę wymiarów kultur i prowadzonych nad nimi badań, kwestionariusz ankiety oraz spis tabel i rysunków.

Książka ta stanowi rozwinięcie tezy umiejscawiającej analizy kulturowe procesów negocjacji w naukach o zarządzaniu na bardzo ogólnej płaszczyźnie dyskursu naukowego. Tak więc przyjmuje się tu, że teoria kultury w naukach o zarządzaniu stanowi odzwierciedlenie teorii kultury w nauce w ogóle. Dlatego wszystkie rozważania dotyczące międzykulturowych badań porównawczych związanych z procesami zachodzącymi w organizacjach lub między nimi powinny być prowadzone w kontekście rozwoju dyskursu kulturowego w naukach społecznych i humanistycznych. Na koniec warto również wspomnieć, iż problemem tak zarysowanego pola badawczego jest nadmiarowość. Procesy

kulturowe obejmują bardzo wiele fenomenów społecznych, które są trudne do zdefiniowania, a co za tym idzie niełatwo uczynić je przedmiotem badań. Zakres tematyczny pracy może wydawać się Czytelnikowi dość szeroki, w zamierzeniu Autora miał jednak odpowiadać funkcjom określonym w zaprojektowanej koncepcji analizy problemów.

W analizie poglądów, przeprowadzonej w rozdziałach 1–4, można zauważyć kilka dominujących tendencji, będących jednocześnie – co naturalne – odbiciem przekonań naukowych Autora. Po pierwsze, przedstawiono te koncepcje teoretyczne i poglądy naukowców, które przetrwały próbę czasu. Publikacje je omawiające są w pełni aktualne, pomimo że minęło już wiele lat od ich ukazania się. Treść i forma prawdziwie dobrych konceptów wydaje się nie ulegać modom, nie starzeje się i nie znika pod naporem kolejnych koncepcji. Mowa tu o koncepcjach teoretycznych, a nie o wynikach badań empirycznych, ulegających przynajmniej częściowej dezaktualizacji. Koncepcje metafory, kultury i procesu negocjacyjnego opisywane w pracach klasyków tej dziedziny stały się podstawą do prowadzenia najważniejszych badań, których przegląd Autor przedstawił w prezentowanej monografii.

Rozdział 1. Metafora

Rozumowanie metaforyczne otwiera nowatorskie perspektyw poznawcze w badaniu nie tylko znanych, ale też nowych, procesów, zjawisk oraz rzeczy. Może to być szczególnie przydatne w tak skomplikowanej dziedzinie jak negocjacje międzykulturowe. Metafory konceptualne są w stanie pomóc odświeżyć i przeformułować wiele koncepcji z zakresu negocjacji międzykulturowych i stworzyć nowy punkt wyjścia zarówno w badaniach, jak i w praktyce.

Od czasu, gdy G. Lakoff i M. Johnson wydali swoją niezwykle poczytną i uznaną książkę (*Metaphors We Live by*), pojawiło się wiele prac naukowych dotyczących metafor, a problematyka ta zagościła na stałe w dyskursie badań nad ludzkim poznaniem i językiem[34]. Metafory stały się niemal doskonałym narzędziem definiującym rolę językoznawstwa kognitywnego i rzucającym światło na to, w jaki sposób język odzwierciedla nasze myślenie o świecie. Większość użytkowników języka na co dzień nie przykłada do nich wagi, a przecież mowa metaforyczna jest immanentną składową języka potocznego, co więcej – zawsze nią będzie i to bez względu na to, czy mówiąc o emocjach, doświadczeniach itp. zdajemy sobie sprawę z tego, że jej używamy, czy też nie. Metafory nie należą tylko do dziedziny języka. Wybitni badacze, np.: A. Goatly, Z. Kövecses, G. Lakoff i inni twierdzili, że językoznawstwo kognitywne wskazuje, w jaki sposób jako ludzie postrzegamy świat[35]. Korzystamy

[34] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…* , op. cit.

[35] A. Goatly, *The Language of Metaphors*, Routledge, London 1997; Z. Kövecses, *Metaphor: A Practical Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2002; G. Lakoff, *The Contemporary Theory of Metaphor* [in:] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 1993.

z metafor, aby zrozumieć abstrakcyjne aspekty rzeczywistości, takie jak: czas, instytucje społeczne, emocje. W kontekście organizacyjnym metafora jest ponadto użytecznym narzędziem służącym do odczytywania, rozumienia oraz zarządzania różnymi zjawiskami i procesami zachodzącymi w organizacji.

1.1. Metafora – wprowadzenie

Wielu z nas spotkało się z metaforami, czytając utwory literackie, zwłaszcza poezję, a większość z nas doskonale wie, że nawet podczas codziennej konwersacji korzystamy z różnych tropów języka figuratywnego, zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z ulotnymi i trudnymi do opisania uczuciami lub myślami, które chcemy zakomunikować, a tak się właśnie często dzieje podczas negocjacji. Jednak gdy przyglądamy się dokładniej większości znanych nam form językowych, dajmy na to tak różnych, jak np. codzienna rozmowa, notatka prasowa czy nawet artykuły naukowe, zaskakuje nas to, jak wiele znajdujemy w nich metafor.

Metafory są nieodłącznym elementem komunikacji społecznej. Można je nazwać kluczem do zrozumienia nie tylko ram postrzegania[36] i nieświadomego myślenia[37], ale również „reżimów prawdy"[38], a także intencji oraz ewaluacji[39]. Jak zauważa M. Kostera: „Za pomocą metafor ludzie oswajają świat, wyrażają rzeczy, które inaczej byłyby niemożliwe lub trudne do wyrażenia i zmieniają świat – nazywają rzeczy inaczej, co pozwala na nowo na nie spojrzeć"[40].

Metafory wspierają empatię i są znakomitym sposobem na odniesienie się do odmiennych poglądów. Metafora może być używana do przesunięcia uwagi na inny obszar problemu lub zmiany wagi aktualnie omawianego. Istotą metaforyzacji jest jednoczesne używanie różnych zastępczych obiektów poznania w procesie analizowania procesu, który jest przedmiotem zainteresowania[41].

Metafora składa się z 2 obiektów: głównego (ang. *principal*) oraz pomocniczego (ang. *subsidiary*). W przykładowej wypowiedzi: „negocjacje są wojną" obiekt

[36] D.A. Schön, M. Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books, New York 1994.
[37] G. Lakoff, M. Johnson, *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*, Basic Books, New York 1999.
[38] A. Goatly, *The Language…* , op. cit.
[39] J. Charteris-Black, *Corpus Approaches to Critical Metaphor Analysis*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2004.
[40] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
[41] S. Kwiatkowski, *Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu*, „Prakseologia", 2001, 141, s. 451.

główny to „negocjacje", zaś „wojna" jest obiektem pomocniczym. Metafory zwracają uwagę na dość istotne i znaczące aspekty danych zjawisk, uwypuklając ich wybrane cechy charakterystyczne[42]. Ważne jest również to, że niosą ze sobą abstrakcyjny i zwięzły pakiet zapamiętywalnych, nienamacalnych informacji[43].

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na stosunkowo szerokie możliwości interpretacji metafor. Rozumiejąc nawet tylko jeden element metafory, można zrozumieć kolejny lub odczytać to, co z niego wynika[44]. Metafory pozwalają więc na zrozumienie wycinka rzeczywistości w kategoriach jej innego fragmentu[45]. M.J. Hatch zauważa, że metafora jest niezwykle cennym i użytecznym środkiem zapożyczonym z nauk humanistycznych, który służy do dostrzegania istoty zjawisk[46].

A. Ortony zidentyfikował 3 cechy metafor, które odpowiedzialne są za ich przydatność, a mianowicie: żywość, kompaktowość i ekspresyjność[47]. Pewne metafory po prostu okazują się być udane, mają szansę wejść do obiegowego użycia i przetrwać próbę czasu, inne – nie. M. Black mówi w takim przypadku o metaforach mocnych i słabych – mocne metafory, to takie, które oceniono pozytywnie pod kątem „stosowności, wierności, stronniczości, czy powierzchowności"[48]. Za metaforą podąża znaczny ładunek informacji o charakterze dość abstrakcyjnym, choć w postaci zwartego i łatwego do zapamiętania obrazu bądź pakietu obrazów. Ponadto metafora ma to do siebie, iż uwypukla pewne aspekty danego doświadczenia, jednocześnie pozostawiając pozostałe, inne, aspekty daleko w tle. Zatem metafora jest z jednej strony, źródłem wartościowych informacji, z drugiej strony natomiast, ogranicza ramy myślenia i podczas interpretacji może doprowadzić do wyciągnięcia mylnych wniosków.

Metafora w procesach negocjacji odwołuje się do doświadczenia, wiedzy oraz intuicji odbiorcy, a zatem jego zdolności do myślenia obrazami i ich intepretowania. Poznawcza funkcja metafor ma również istotne znaczenie w rozwijaniu wiedzy i dzieleniu się nią. Metafory są ważnym środkiem komunikacji społecznej, a co

[42] R.C. Hill, M. Levenhagen, *Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovation and Entrepreneurial Activities*, "Journal of Management", 1995, 21(6), p. 1057.
[43] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, op. cit., p. 34.
[44] J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ofierskiej Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 33.
[45] M. Kostera, *Postrmodernizm…* , op. cit., s. 39.
[46] M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 66.
[47] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, op. cit., p. 34.
[48] M. Black, *More about Metaphor* [in:] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, op. cit., pp. 19–45.

za tym idzie przekazywania wiedzy. Stanowią ponadto ważny środek generowania nowych znaczeń w negocjacjach, czyli generowania wiedzy[49].

Takie ujęcie metafory nie zgadza się z tradycyjnym podejściem do tego terminu, co świetnie zobrazował Z. Kövecses, porównując tradycyjne podejście do metafory z podejściem stosowanym w lingwistyce poznawczej (zob. tabela 1)[50].

Tabela 1. Tradycyjne i kognitywne rozumienie metafory

Tradycyjne rozumienie metafory	Kognitywne rozumienie metafory
• Metafora jest właściwością słów; jest to zjawisko językowe	• Metafora jest właściwością koncepcji a nie słów
• Metafora używana jest w celach artystycznych i retorycznych	• Funkcją metafory jest lepsze zrozumienie danych konceptów
• Metafora bazuje na zbieżności oraz podobieństwie dwóch podmiotów, które zostały zidentyfikowane i porównane	• Metafora bazuje na zbiorze zgodności lub odzwierciedleń pomiędzy składowymi elementami
• Metafora jest świadomym doborem słów i tylko utalentowane osoby mogą ją dobrze zastosować	• Metafora jest używana bez wysiłku w codziennym życiu każdego człowieka
• Metafora jest figurą retoryczną, bez której możemy się obejść; używana jest tylko podczas specjalnych okazji	• Metafora jest nierozerwalną częścią ludzkiej myśli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Kövecses, *Metaphor…* , op. cit., p. 87.

Z. Kövecses przebadał większość dostępnych definicji metafor i literatury dotyczącej metafory, aby sprawdzić, co jest podstawą najczęściej używanych w życiu codziennym metafor[51]. Językoznawca ten na podstawie badań wyodrębnił 6 domen źródłowych, takich jak:

- ludzkie ciało (w tym zdrowie i choroby);
- żywe istoty (np. zwierzęta, rośliny);
- rzeczy zrobione przez człowieka (np. budynki, maszyny, narzędzia);
- działalność człowieka (np. gry, sport, wojny, gotowanie);
- środowisko (np. ciepło, zimno, światło, ciemność);
- zjawiska fizyczne (np. przestrzeń, siła, ruch, kierunek)[52].

[49] H. Oztel, O. Hinz, *Changing Organisations with Metaphors*, "The Learning Organization", 2001, 8(4), p. 155.
[50] Z. Kövecses, *Metaphor…* , op. cit., p. 87.
[51] A. Ortony (ed.), *Metaphor and* Thought, op. cit.
[52] Ibidem, p. 52.

We wszystkich aspektach życia definiujemy rzeczywistość za pomocą metafory, która jest podstawą naszych działań. Wyciągamy wnioski, wyznaczamy cele, tworzymy zobowiązania i wypełniamy przyjęte założenia na bazie struktury naszych doświadczeń, tych których jesteśmy świadomi i tych których nie jesteśmy świadomi, a wszystko to wywodzi się z metafor[53].

1.2. Kognitywna teoria metafory

Obecnie nie istnieje jedna teoria, która wyjaśniałaby jednoznacznie pochodzenie, ewolucję i społeczne znaczenie metafory. Pozostające w użyciu teorie są często ze sobą sprzeczne. Współcześnie wyróżnia się kilka teorii metafory, a są nimi:

- Teoria substytucji i porównania (Arystoteles i tradycja retoryczna)[54];
- Teoria interakcyjna (I.A. Richards i M. Black)[55];
- Teoria pragmatyczna metafory (J. Searle)[56];
- Teoria metafory pojęciowej (G. Lakoff i M. Johnson)[57];
- Teoria amalgamatów (teoria interakcji pojęciowej)[58];
- Hipoteza na temat ewolucyjno-kognitywnych źródeł metafor (Ł. Sułkowski)[59].

Badaniu metafory towarzyszyły i nadal towarzyszą liczne debaty. Wśród problemów w nich poruszanych pojawiają się m.in. pytania o linię podziału między zakresami metafory a: katachrezy (rozszerzenia pola semantycznego jakiegoś wyrażenia, również przez skojarzenie nielogiczne), metonimii (metafory wyrażającej faktyczną zależność), synekdochy (metonimii wskazującej na jakieś zjawisko za pomocą nazwy innego) i analogii, czy też pytania dotyczące innych interesujących kwestii – chociażby np. uniwersalności i uwarunkowania kulturowego metafor.

[53] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…* , op. cit., p. 21.

[54] Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, *Poetyka i retoryka*, przeł. wstępem i komentarzem opatrzył H. Podbielski, PWN, Warszawa 2001.

[55] M. Black, *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*, Cornell University Press, New York 1962; I.A. Richards, *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford University Press, New York 1965.

[56] J.R. Searle, *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge 1969.

[57] G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988.

[58] G. Fauconnier, M. Turner, *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*, Basic Books, New York 2002.

[59] Ł. Sułkowski, *Ewolucjonizm w zarządzaniu: menedżerowie Darwina*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Pomimo wielowiekowych wysiłków zmierzających do opisania jej natury, metafora to zjawisko ujmowane w rozmaity sposób. Przyciąga uwagę badaczy od ponad 2000 lat. Dla Arystotelesa była oznaką geniuszu, T. Hobbes i J. Locke potępiali jej użycie. Rozbieżności w definiowaniu tego pojęcia wynikają ze współistnienia kilku tradycji badawczych.

Pomimo rozwoju nowoczesnych technologii nadal niewiele wiadomo na temat tego, w jaki sposób istota ludzka przetwarza metafory. W zależności od użytych metod i technologii (np. fMRI, TAPs, *key-logging*, *eye-tracking*) mamy do czynienia z różnymi wynikami, a konsensusu badacze na razie nie wypracowali.

Ze względu na charakter prezentowanej pracy Autor poświęcił uwagę głównie teorii metafory pojęciowej (kognitywnej). W połowie lat 70. ubiegłego wieku niewielka grupa językoznawców wywodzących się z tradycji gramatyki generatywnej (G. Lakoff, L. Talmy, R. Langacker, W. Chafe, C. Fillmore) zaczęła dostrzegać poważne luki w uprawianej przez nich teorii. Tym, co skłoniło tych lingwistów, w tym G. Lakoffa i R. Langackera jako postaci centralnych, do odwrócenia się od gramatyki generatywnej była wytknięta przez nich abstrakcyjność tej teorii, skupienie na syntaktyce i przeświadczenie, że sensy i kontekst wypowiedzi mają drugorzędne znaczenie w stosunku do systemu formalnego rządzącego wyrażeniami językowymi. W odpowiedzi na tę konstatację postanowili zbudować nową teorię języka, znaną później jako lingwistyka kognitywna. Dziś lingwistyka kognitywna stanowi raczej szeroki ruch korzystający z różnorodnych perspektyw, metodologii i kładący akcenty w różnych miejscach. Głównym założeniem językoznawstwa kognitywnego jest teza o symbolicznej naturze języka[60]. Oznacza to, że wszystkie wyrażenia językowe: słowa, frazy, zdania, mówione czy pisane, są symbolami, które odbiorca musi w swoim umyśle skonceptualizować. Znaczenie istnieje zatem w umyśle człowieka, zaś język jest jedynie środkiem budującym relacje między znaczeniem a obrazem akustycznym czy graficznym[61].

Innym ważnym założeniem poczynionym przez kognitywistów jest potraktowanie języka jako integralnej części procesu poznania. W gramatyce generatywnej zakłada się, że wiedza językowa buduje „odrębną gałąź poznawczą, ustrukturowaną według swoich własnych specyficznych reguł i niezależną od innych procesów mentalnych"[62]. Pomimo że koncepcja generatywna zakłada oczywiście,

[60] J.R. Taylor, *Cognitive Grammar*, Oxford University Press, Oxford 2002, p. 20.
[61] Ibidem, p. 21.
[62] Ibidem, p. 7.

że gramatyka istnieje w umyśle użytkownika języka jako zestaw funkcji poznawczych, to jako teoria uznająca istnienie określonego niejako organu odpowiedzialnego tylko za pełnienie funkcji językowych nie da się ona pogodzić z dzisiejszym stanem wiedzy na temat ludzkiego poznania. Tak więc „zamiast teorii umysłu dającej ramy dla teorii języka, powstała teoria języka, która sama siebie umieściła w roli teorii umysłu"[63].

Metafory są odbiciem procesów kognitywnych polegających na rozumieniu pewnych zjawisk poprzez odwoływanie się do innych, bardziej podstawowych doświadczeń – metafor pojęciowych (ang. *conceptual metaphors*). Metafora definiowana jest w kognitywizmie jako odwzorowanie pojęciowe (ang. *conceptual mapping*) z jednej domeny wiedzy, nazywanej „domeną źródłową" (ang. *donor domain* lub *source*), do drugiej, zwanej „domeną docelową" (ang. *recipient domain* lub *target*)[64].

Metafory konceptualne odpowiadają za poznawcze i społeczne realia, do których odnoszą się negocjatorzy[65]. Większość negocjacji jest dość skomplikowana i aby je opisać negocjatorzy stosują rozmaite metafory. A zatem domena źródłowa, którą może być zjawisko, przedmiot bądź koncept abstrakcyjny (np. negocjacje), którą chcemy przedstawić, jest rozumiana pod postacią konceptu mniej abstrakcyjnego i bardziej dostępnego naszym zmysłom, tj. pod postacią domeny docelowej np. (golf, taniec)[66]. Tak więc domenę bardziej abstrakcyjną (negocjacje) wyraża się za pomocą mniej abstrakcyjnej (np. golf, taniec).

Prace kognitywistów świadczą o tym, że metafory w dużej mierze nadają strukturę pojmowaniu codziennych doświadczeń[67]. W kognitywistyce istnienie metafory konceptualnej zakłada, że system poznawczy człowieka jest w swej naturze metaforyczny. Badacze uznają, że wyrażenia metaforyczne występujące w języku codziennym odpowiadają metaforycznym procesom myślowym[68]. Powszechność metafory w języku dowodzi, że jedną z zasadniczych umiejętności kognitywnych

[63] Ibidem, p. 8.

[64] G. Lakoff, *The Contemporary Theory…* , op. cit., p. 206; A. Barcelona, *Introduction. The Cognitive Theory of Metaphor and Metonymy* [in:] Idem (ed.), *Metaphor and Metonymy at the Crossroads*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2000, p. 3.

[65] Z. Kövecses, *Metaphor…* , op. cit.

[66] G. Lakoff, *The Contemporary Theory…* , op. cit., p. 207.

[67] R.J. Harris, M.A Lahey, F. Marsalek, *Metaphors and Images: Rating, Reporting, and Remembering* [in:] R.P. Honeck, R.R. Hoffman (eds.), *Cognition and Figurative Language*, Routledge, London 2018, pp. 163–182; C. Classen, *Words of Sense* [in:] L.J. Speed et al. (eds.), *Perception Metaphors*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam 2019, p. 17.

[68] Zob. Z. Kövecses, *Metaphor: A Practical Introduction*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2010.

człowieka jest wyobrażeniowość, a zatem zdolność do projekcji pojęć na inne pojęcia. Metafory mają swoje podstawy w pojęciach rozumianych niemetaforycznie i umożliwiają konceptualizację bardziej nieuchwytnych oraz abstrakcyjnych doświadczeń przez to, co jest znajome i konkretne. Rezultatem odwzorowań metaforycznych jest rozumienie jednego obszaru doświadczenia za pomocą innego. Potwierdzeniem tej tezy jest istnienie tych samych metafor konceptualnych w różnych językach. Warto jednak zwrócić uwagę na to, iż istnieją kultury, które w odmienny sposób postrzegają uniwersalne koncepty, takie jak np. czas[69].

Metafory kreują rzeczywistość, ponieważ dobór wariantu danej metafory konceptualnej powoduje, że postrzegamy inaczej dane zjawisko. Ciekawie opisał to zjawisko T. Krzeszowski, a użył do tego celu różnych podkategorii metafory: „życie to podróż". Według T. Krzeszowskiego życie rozumiane jako podróż służbowa jest innym rodzajem życia niż to rozumiane jako safari[70].

G. Lakoff i M. Johnson przyjmują następujące założenia:

1. Myśl ludzka jest ucieleśniona a system pojęciowy człowieka bezpośrednio wiąże się z doświadczeniem fizycznym oraz kulturowym.

2. Myśl jest wyobrażeniowa, a zatem pojęcia, wyłaniające się bezpośrednio z doświadczenia, wyrażane są m.in. za pomocą metafory i metonimii.

3. Myśl ma właściwości *Gestaltu* (czyli *całości* – uznawanej za bardziej podstawową niż jej części), a pojęcia nie składają się z autonomicznych elementów łączonych za pomocą stosownych reguł.

4. Myśl nie jest tylko mechaniczną operacją przeprowadzoną na abstrakcyjnych symbolach. Pojęcia te są przetwarzane kognitywnie i zależą od całego systemu konceptualnego.

5. Znak językowy nie odsyła do rzeczywistości, lecz do sposobu doświadczenia świata przez człowieka i konceptualizacji tego doświadczenia[71].

[69] J. Chen, *Do Chinese and English Speakers Think about Time Differently? Failure of Replicating Boroditsky*, "Cognition", 2007, 104(2), p. 427.

[70] Zob. T.P. Krzeszowski, *Aksjologiczne aspekty metafor* [w:] W. Kubiński, R. Kalisz, E. Modrzejewska (red.), *Językoznawstwo kognitywne. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, ss. 80–103.

[71] G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory…*, op. cit.; G. Lakoff, *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal about the Mind*, University of Chicago Press, Chicago 1987; M. Johnson, *The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason*, University of Chicago Press, Chicago 1987 [cyt. za:] G. Pietrzak-Porwisz, *Metonimia i metafora w strukturze semantycznej szwedzkich somatyzmów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 9.

W kognitywistyce język rozumiany jest antropologicznie – jako przejaw zarówno społecznej, jak i mentalnej działalności człowieka[72]. Ma charakter symboliczny i bezpośrednio odzwierciedla procesy poznawcze zachodzące w umyśle człowieka. Jest narzędziem poznania nierozerwalnie związanym z innymi zdolnościami kognitywnymi człowieka, więc nie może być rozpatrywany jako abstrakcyjny, autonomiczny system[73].

Autor jest świadomy tego, iż wiele postulatów kognitywnej teorii metafory nie jest niespornych. Kognitywiści przypisują metaforom następujące cechy:

- wszechobecność (ang. *ubiquity*);
- obecność 2 rodzajów domen: źródłowej (ang. *source*) oraz docelowej (ang. *target*);
- tworzenie wyidealizowanych modeli poznawczych (*ang. idealized cognitive models*);
- diachroniczność (ang. *diachronicities*);
- jednokierunkowość (*ang. unidirectionality*);
- niezmienność (*ang. invariance*);
- niezbędność (*ang. necessity*);
- twórczość (*ang. creativity*);
- selektywość (*ang. focusing*)[74].

Postulat uniwersalności zakłada, iż metafora nie jest zjawiskiem artystycznym czy retorycznym, ale uniwersalnym[75]. Funkcjonuje ona zarówno w komunikacji potocznej, jak i w innych dyskursach specjalistycznych, np. naukowych. Można zatem posunąć się do stwierdzenia, że metafora jest naturalną i nawet obligatoryjną cechą semantyki języka, a także leżących u podstaw semantyki mechanizmów myślowej działalności człowieka. Jak zauważają A. Kilkewicz i M. Prusak: „postulat uniwersalności zdaje się być jednak sprzeczny z pragmatyczną przyrodą metafory, wynikającą z jej podstawowej właściwości semantycznej"[76]. Właściwość ową R. Dirven określił jako „zasadę schematyczności" (*ang. minimal specification view*)[77]. Jej istota polega na tym, że wyrażenia

[72] Zob. M. Grzegorczykowa, *Wprowadzenie do semantyki językoznawczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80.

[73] G. Pietrzak-Porwisz, *Metonimia i metafora…* , op. cit., s. 19.

[74] O. Jäkel, *Hypotheses Revisited: The Cognitive Theory of Metaphor Applied to Religious Texts*" , metaphorik.de 02/2002, pp. 21–22 [online], http://www.metaphorik.de/02/jaekel.pdf, access: 19.03.2014.

[75] Idem, *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu. Kognitywno-lingwistyczna analiza metaforycznych modeli aktywności umysłowej, gospodarki i nauki*, Universitas, Kraków 2003, s. 43.

[76] A. Kiklewicz, M. Prusak, *Pragmatyczne aspekty teorii metafor pojęciowych (przy szczególnym uwzględnieniu metafor politycznych w polskich tekstach prasowych)*, „Respectus Philologicus", 2006, 9(14).

[77] R. Dirven, *The Metaphoric in Recent Cognitive Approaches to English Phrasal Verbs* [online], www.metaphorik.de 2001, p. 1 [cyt. za:] A. Kiklewicz, M. Prusak, *Pragmatyczne aspekty…* , op. cit.

metaforyczne są z natury niedookreślone. W treści metafory zakodowana jest informacja o podobieństwie obiektów, stanów, rzeczy, czynności, procesów lub cech. Jednak w formie i w strukturze językowej wyrażeń metaforycznych nie jest wyeksplikowane to, co logicy nazywają „interwałem tożsamości", czyli trzeci argument propozycji ufundowanej na predykacie podobieństwa:

Podobny (*x*, *y*, *P*) = obiekt *x* jest podobny do obiektu *y* ze względu na cechę *P*.

Interpretacja treści tego trzeciego argumentu *P* w komunikacji językowej oparta jest na kontekście – „nie tylko werbalnym (syntagmatycznym), ale także kulturowo-poznawczym oraz sytuacyjnym"[78]. A zatem, słysząc np. metaforę: „negocjacje to gra w piłkę nożną", odbiorca może przypisać negocjacjom wiele cech. I tak może tu chodzić o np.:

- zaakcentowanie roli taktyki;
- zaakcentowanie ograniczonego czasu;
- zaakcentowanie pracy zespołowej;
- zaakcentowanie roli udziałowców zewnętrznych (właściciel klubu, trener, kibice, reklamodawcy itp.);
- zaakcentowanie charakteru konfrontacyjnego toczonych negocjacji itd.

Przy czym należy zauważyć, iż możliwości wyciągnięcia zbyt pochopnych wniosków są w takiej sytuacji dość duże.

R. Dirven uważa, iż metafora językowa jest nie tyle bezpośredniem odzwierciedleniem systemu konceptualnego człowieka (jak zakłada standardowa teoria metafory pojęciowej), co – uwarunkowanym kontekstem społecznym – przekazywaniem znaczeń jako skompresowanych modeli kognitywnych i to właśnie kontekst komunikacyjny określa interpretację wyrażeń metaforycznych[79]. Jak podkreślają A. Kilkewicz i M. Prusak: „Teza o wszechobecności sprzeczna jest poza tym z innym postulatem lingwistyki kognitywnej – tezą o niezbędności (czy też korzyści) metafory. […] Metafora pełni funkcję wyjaśniającą oraz funkcję ułatwiającą rozumienie. Niektóre obszary przedmiotowe są dostępne dla naszego myślenia wręcz tylko za pośrednictwem metafory pojęciowej. Rzeczywistą kognitywną funkcją wyprowadzenia znaczenia metafora przejmuje z zasady w stosunku do abstrakcyjnych domen pojęciowych, konstruktów teoretycznych oraz idei metafizycznych. Metafory pojęciowe zapewniają zatem somatyczno-biofizyczne podstawy poznania poprzez wsteczne powiązanie myślenia abstrakcyjno-pojęciowego z postrzeganiem zmysłowym, gwarantując tym samym spójność i jednolitość

[78] A. Kiklewicz, M. Prusak, *Pragmatyczne aspekty…* , op. cit.
[79] R. Dirven, *The Metaphoric…* , op. cit.

naszego doświadczenia [jest to odwołanie do O. Jäkela [80]]. Sprzeczność z postulatem uniwersalności polega na tym, że – przede wszystkim – stopień niezbędności projekcji metaforycznych jako sposobu zaspokojenia potrzeby konceptualizacji abstrakcyjnych domen pojęciowych jest odmienny w różnych sferach i sytuacjach komunikacyjnych – metaforyczny sposób myślenia zależy zarówno od podmiotów, jak i od obiektów konceptualizacji"[81].

Naturalnie istnieje wiele przyczyn zniekształceń i błędów, do których może doprowadzić korzystanie z metafor. Jedną z najważniejszych okazuje się być selektywność procesu metaforyzacji. W procesie tym nadawca może jedne składowe domen docelowych uwydatnić, inne zaś ukryć. Poza tym, jeżeli systemy kognitywne nadawcy i odbiorcy istotnie się różnią, dekodowanie informacji propozycjonalnej może mieć charakter niepełny lub po prostu być nieadekwatne. Funkcjonowanie metafor może uniemożliwić również występowanie wyraźnych różnic kulturowych pomiędzy nadawcą a odbiorcą.

Jakakolwiek teoria niosąca ze sobą tak rewolucyjne postulaty jak teoria metafor pojęciowych staje się łatwym celem ostrych ataków. I rzeczywiście, głosy krytyczne pojawiły się z różnych kierunków akademickich. A. Wierzbicka krytykowała teorię G. Lakoffa i M. Johnsona z semantycznego punktu widzenia[82]. Zdaniem badaczki pojęcia mogą być w całości wytłumaczone i porównane pod względem treści, zainteresowana więc jest wypracowaniem definicji słowa będącego znaczącym samo w sobie. A. Wierzbicka uważa, że teoria G. Lakoffa i M. Johnsona jest nieużyteczna, gdyż „nie udaje im się dokonać analizy pojęcia definiowanego przez swoje własne semantyczne elementy"[83]. Językoznawczyni jest zrażona założeniem, że metafora jest wystarczająca do zdefiniowania pojęcia, twierdzi więc, pisząc o metaforach pojęciowych, iż „iluzją jest sądzić, że normy fizyczne są dla nas bardziej zrozumiałe niż mentalne, tak samo jak przypuszczać, że świat zewnętrzny jest dla nas przystępniejszy niż świat wewnętrzny"[84].

R. Jackendoff sugeruje, że za przyczynę metaforycznej interpretacji języka często uznaje się to, iż różne sytuacje mogą cechować się podobną strukturą pojęciową (pomijając już pole znaczeniowe), tj. rzekoma metafora może zostać

[80] O. Jäkel, *Metafory…* , op. cit., s. 44.

[81] A. Kiklewicz, M. Prusak, *Pragmatyczne aspekty…* , op. cit., s. 3.

[82] A. Wierzbicka, *Metaphors Linguists Live by: Lakoff & Johnson Contra Aristotle*, "Papers in Linguistics", 1986, 19(2), pp. 287–313.

[83] Ibidem, p. 292.

[84] Ibidem, p. 296.

wyjaśniona przez tę samą sieć abstrakcyjnych relacji w różnych polach semantycznych[85]. T. Clausner i W. Croft rozpatrują z kolei trudności w formułowaniu metafor pojęciowych głównie w relacji do ich różnej produktywności i schematyczności[86]. M. Rakova krytykuje filozoficzną podstawę teorii metafor konceptualnych, uznając G. Lakoffa i M. Johnsona za „skrajnych empirystów" [87]. G. Lakoff i M. Johnson odpowiadając M. Rakovej, w obronie swojej filozofii nazywali ją „ucieleśnionym realizmem"[88]. Całościowe omówienie krytyki wykracza poza ramy tej pracy, jednak dla poszerzenia kontekstu warto zapoznać się z opracowaniem J.R. Taylora[89].

Analizując istotę metafor konceptualnych, należy zastanowić się nad kilkoma kwestiami dotyczącymi ich struktury i funkcjonowania. Metafory konceptualne zdają się być uwarunkowane kulturowo. Badanie pewnych wyrażeń w języku pozwala na wyciągnięcie określonych wniosków. I tak na przykład w pewnych warunkach pojęcie czasu konceptualizowane jest w ramach sformułowań związanych z pieniędzmi. Wyrażanie czasu w ten sposób nie jest jednak nieodzowne – jest uwarunkowaną kulturowo konwencją[90]. Tak więc językoznawcza analiza pewnych wyrażeń metaforycznych w różnych kulturach pomaga odkryć odmienne metafory konceptualne. Strukturyzowanie pojęć w ramach metafor konceptualnych jest z natury jedynie częściowe. Oznacza to, że gdy chce się przetłumaczyć pewne pojęcie z jednej sfery na inną sferę, przenosi się jedynie część jakości związanych z pierwszą sferą na drugą. Dla przykładu, czasami, kiedy mówi się o pewnych teoriach, posługuje się metaforami architektonicznymi, np. „teorie są budowlami". Mówi się wówczas o „teoriach solidnych" lub „teoriach wątłych", o ich „podwalinach", o „konceptualnych podporach", o „upadku pewnych koncepcji czy planów". Mówienie jednak o „teoriach posiadających klatki schodowe, pomieszczenia, dach" byłoby dość nietypowe, pomimo że to również są cechy jakościowe znane z architektury. Tak więc metaforyka architektoniczna posiada część niejako użytą (fundamenty i elementy zewnętrzne) oraz część nieużytą

[85] R. Jackendoff, *Foundations of Language*, Oxford University Press, Oxford 2002.
[86] T. Clausner, W. Croft, *Productivity and Schematicity in Metaphors*, "Cognitive Science", 1997, 21(3), pp. 247–282.
[87] M. Rakova, *The Philosophy of Embodied Realism: A High Price to Pay?*, "Cognitive Linguistics", 2002, 3(13), p. 218.
[88] G. Lakoff, M. Johnson, *Why Cognitive Linguistics Requires Embodied Realism*, "Cognitive Linguistic", 2002, 3(3), pp. 245–263.
[89] R.J. Taylor, *Cognitive Grammar*, op. cit.
[90] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…*, op. cit., p. 9.

(pomieszczenia, klatki schodowe itp.)[91]. Metafory konceptualne cechują się różnorodnym przełożeniem. Pojedyncza koncepcja może korzystać z kilku różnych metafor, których celem jest wyjaśnienie różnych elementów tejże koncepcji. Warto posłużyć się przykładem ludzkiego umysłu, który czasem jest opisywany jako maszyna. Z drugiej strony, możemy się również spotkać z metaforyką opisującą umysł jako przedmiot kruchy i nietrwały. Obydwa sposoby rozumienia umysłu pozwalają nam skupić się na różnych aspektach doświadczenia mentalnego człowieka. Można to zilustrować dwoma przykładami metafor: „zaskoczył mu trybik w głowie" (umysł-maszyna) oraz „coś w nim pękło" (umysł-kruchy przedmiot)[92]. Sposób, w jaki jedne pola tłumaczy się innymi nie jest przypadkowy – zazwyczaj jest bardzo specyficznie ugruntowany w naszym systemie kulturowych kodów. W większości przypadków pole docelowe jest abstrakcyjne, podczas gdy pole źródłowe jest raczej konkretne, albo, przywołując słowa G. Lakoffa i M. Johnsona, zwykle konceptualizujemy pozafizyczne jako fizyczne[93]. Oznacza to, że zazwyczaj przenosimy pewne pojęcia ze zmysłowej domeny wzroku, dotyku i czucia na domenę, do której nie dotrzemy sensorycznie i nie zrozumiemy jej tak łatwo. Jest to bardzo istotny aspekt teorii metafor konceptualnych (pojęciowych), ponieważ zakłada ona, że większość pojęć strukturyzuje się za pomocą innych pojęć. Pojawia się więc pytanie o to, jak możemy cokolwiek rozumieć, skoro nie ma pojęć, które da się wyjaśnić bez odnoszenia się do metafor[94]. Pojęcia, które zdają się być zrozumiałe, niejako automatycznie odnoszą się do naszego codziennego doświadczenia zmysłowego, tak jak np. opozycje góra–dół, wewnątrz–poza, przód–tył, jasno–ciemno, ciepło–zimno itp. Pomimo że nasze doświadczenia emocjonalne wydają się nam być bardzo realne, są „znacznie bardziej rozmyte jeśli chodzi o aktywność wykonywaną przez nasze ciała, czego dowodem są odnoszące się do nich metafory bazujące na odczuciach fizycznych: radość = góra, smutek = dół, złość = gorąco (np. ‹‹kipiał z wściekłości››)"[95].

Metafory konceptualne mają specjalną właściwość eksponowania i ukrywania[96]. Jak zakłada teoria metafor konceptualnych, pojęcie może zostać wyjaśnione

[91] Ibidem, p. 52.
[92] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors we Live by*, The University of Chicago Press, London 2003, p. 28.
[93] Ibidem, p. 59.
[94] Ibidem, p. 56.
[95] Ibidem, p. 58.
[96] R.P. Honeck, R.R. Hoffman (eds.), *Cognition…*, op. cit.; B. Winter, T. Marghetis, T. Matlock, *Of Magnitudes and Metaphors: Explaining Cognitive Interactions between Space, Time, and Number*, "Cortex", 2015, 64, pp. 209–224.

za pomocą odniesienia pewnych zewnętrznych elementów do niego samego, a dobór tych zewnętrznych elementów może być już zależny od kontekstu dziedziny źródłowej. W ten sposób jesteśmy w stanie wyeksponować pewne cechy dziedziny docelowej, np. zakładając, że „umysł jest kruchym przedmiotem" możemy podkreślać siłę psychiczną umysłu bądź jej brak. Z kolei używając metaforyki umysłu-maszyny możemy mówić o jego efektywności czy produktywności[97]. Taka metafora może jednak ukrywać też pewne aspekty pojęcia. Przykładem może tu być metaforyka logistyczna, gdzie idee i znaczenia rozumie się jako obiekty, wyrażenia językowe jako pojemniki (ang. *containers*), a praktyki komunikacyjne jako transport („dostarczyliśmy wam plan", „jego słowa nie niosą ze sobą znaczenia"). Taka metaforyka kamufluje to, że rozumienie słów i zdań zależne jest od kontekstu oraz że nie korespondują one z naszymi myślami w skali 1:1. Jest to istotna rzecz, gdy myślimy o metaforach nacechowanych politycznie, jak np. „wojna jako gra", gdy rozumiemy wojnę poprzez analogię do takich zjawisk, jak: gra w szachy, piłka nożna czy boks, pomijając aspekty odnoszące się do: ran, wybuchów, ostrzału i śmierci[98].

Wzrost zainteresowania studiami nad metaforami konceptualnymi niesie ze sobą wyraźne implikacje filozoficzne. Badania empiryczne i wynikające z nich fakty oraz teorie konstruowane przez kognitywistów rzucają wyzwanie tradycyjnemu spojrzeniu filozofii Zachodu. W typowym ujęciu umysł niejako mistycznie wznosi się ponad ciało, a wiedza jaką zdobywamy na temat świata jest obiektywna, dosłowna i wywodzi się ze świadomego rozumowania.

Zjawisko metafory to obecnie jedno z centralnych zagadnień semantyki kognitywnej, a kognitywna teoria metafory ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju językoznawstwa kognitywnego. Kognitywiści wykazali, iż metafory są nie tylko środkiem stylistycznym, ale odgrywają także istotną rolę w procesach pojęciowych. Metafory mają ważne znaczenie dla strukturyzowania naszych doświadczeń oraz procesów rozumienia[99]. Zatem nie powinno się traktować metafor jako zjawiska polegającego na odchyleniu od standardowych użyć wyrazów. I to właśnie podejście do metafory podkreśla różnice pomiędzy paradygmatem

[97] G. Lakoff, M. Johnson, *Meataphors…* , op. cit., p. 28.

[98] G. Lakoff, *Metaphor and War: The Metaphor System Used to Justify War in the Gulf* [online], http://lists.village.virginia.edu/sixties/HTML_docs/Textsl, access: 19.05.2016.

[99] Z. Kövecses, *Where Metaphors Come from: Reconsidering Context in Metaphor*, Oxford University Press, Oxford 2015; V.F. Reyna, *Meaning, Memory, and the Interpretation of Metaphors* [in:] S.J. Mio, A.N. Katz, *Metaphor, Implications and Applications Meaning, Memory, and the Interpretation of Metaphors*, Psychology Press, London 2018, pp. 39–57.

autonomicznym a kognitywnym. Główne założenia teoretyczne przedstawione zostały w pracach G. Lakoffa, M. Johnsona oraz M. Turnera[100].

Dla dalszych rozważań Autor za kluczową uznaje przesłankę, iż metafora „[…] nie istnieje jedynie w słowach, których używamy, lecz w samym sposobie pojmowania"[101]. Przyjmuje zatem, że jest ona nie tylko figurą stylistyczną, ale również sposobem ujmowania rzeczywistości, a więc jest jednocześnie silnie uzależniona od kultury oraz ją kształtuje. A tym samym kieruje naszym myśleniem, zachowaniem i postrzeganiem.

Zaprezentowana w tym podrozdziale teoria metafor konceptualnych wydaje się być odpowiednim narzędziem, czy też punktem wyjścia, do badania metafor używanych do pojmowania i określania procesu negocjacji. Autor spróbuje spojrzeć na kwestię negocjacji, uwzględniając perspektywę badawczą G. Lakoffa i M. Johnsona, co pozwoli przeanalizować dość bogaty materiał językowy z obszaru negocjacji międzykulturowych i w efekcie umożliwi przedstawienie bardziej całościowego opisu fragmentu językowego obrazu świata zawartego w tej jego odmianie.

1.3. Metafora a komunikacja międzykulturowa

Mechanizm metafory jest jednym z kilku podstawowych sposobów wytwarzania sensu. Osobliwości komunikacyjne metafory objawiają się szczególnie wyraźnie w momencie, gdy komunikacja przekracza granice jednego języka etnicznego i gdy wypowiedź za pomocą przenośni przekładana jest z jednego języka na inny język[102].

Myślenie metaforyczne, choć to uniwersalna cecha kognitywna umysłu ludzkiego, jest jednak – w pewnym stopniu – zrelatywizowane kulturowo. Przykładowo, metafory przestrzenne lub czasowe występują w każdej kulturze, a jednak porównywane metaforycznie obiekty są zróżnicowane w zależności od kultury.

Nieodłączną częścią narodzin odrębnej dziedziny naukowej zajmującej się problematyką komunikacji międzykulturowej (różnej od macierzystej dyscypliny, która zajmuje się procesami komunikacji, a jednocześnie związanej z nią) było stworzenie samej definicji pojęcia „komunikacja międzykulturowa". Centralnym punktem

[100] G. Lakoff, *Women, Fire and Dangerous Things…*, op. cit.; G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…*, op. cit.; M. Johnson, *The Body…*, op. cit.; M. Turner, *Reading Minds*, Princeton University Press, Princeton 1991; Idem, *The Literary Mind: The Orginis of Thought and Language*, Oxford University Press, New York 1996.
[101] G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory…*, op. cit., s. 27.
[102] T. Dobrzyńska, *Metafora w przekładzie* [w:] I. Nowakowska-Kempna (red.), *Język a Kultura*, t. 8, *Podstawy metodologiczne semantyki współczesnej*, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1992.

stał się tu termin „kultura". E. Folb określał ją jako: „plan, przewodnik" (chodzi tu dokładnie o słowo *blueprint*)[103]. E.T. Hall nazywał ją: „mapą drogową"[104]. P. Harris i R.T. Morgan stwierdzili, iż: „Kultura wpływa na i jest kształtowana przez każdy fakt ludzkiej aktywności"[105]. Łączenie orientacji kulturowej z komunikacją jako taką znajduje swoje uzasadnienie w 2 zasadniczych funkcjach, jakie pełni komunikacja: funkcjonalnej (redukcja niepewności) oraz relacyjnej (motywy afiliacji)[106].

Metafora z jednej strony ułatwia, a z drugiej komplikuje komunikację międzykulturową, którą można zdefiniować jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze"[107]. Komunikacja staje się komunikacją międzykulturową wtedy, kiedy odmienne kulturowo perspektywy wpływają na brak możliwości tworzenia wspólnej płaszczyzny komunikacyjnej, tzn. kiedy istnieją przeszkody na poziomie dzielenia znaczenia symboli[108]. M. Lustig i J. Koester definiują komunikację międzykulturową jako „symboliczny, interpretatywny, transakcyjny i kontekstualny proces, w którym stopień odmienności pomiędzy osobami jest duży i wystarczająco ważny, by tworzyć odmienne interpretacje i oczekiwania do tego, co stanowi kompetentne zachowania i powinno być używane w procesie tworzenia wspólnych znaczeń"[109]. Innymi słowy, komunikacja międzykulturowa zachodzi w momencie, kiedy wiadomość powstała, czy też została zakodowana, w jednej kulturze i musi zostać odkodowana w innej kulturze[110]. A zatem część metafor będzie konstrukcjami uniwersalnymi, a część – konstrukcjami specyficznymi dla danej kultury i języka.

Zdaniem badaczy, takich jak: E. Hall, G. Hofstede, D. Victor, L. Beamer i F. Trompenaars, wśród najważniejszych wartości kulturowych wpływających na zachowanie i komunikację znajdują się: postrzeganie roli jednostki, hierarchia, formalizm,

[103] E. Folb, *Who's Got the Room at the Top? Issues of Dominance and Nondominance in Intracultural Communication* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Wadsworth, Belmont 1982.

[104] E.T. Hall, *Beyond Culture*, Doubleday, New York 1976.

[105] R.T. Morgan, P.R. Harris, *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Huston 1982, p. 63.

[106] E.T. Hall, *Beyond Culture*, op. cit.

[107] K. Sitaram, R.T. Cogdell, *Foundations of Intercultural Communication*, Ch.E. Merill Publications, Columbus 1976, p. 26.

[108] Zob. D. Carbaugh (ed.), *Cultural Communication and Intercultural Contact*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ 1990; S. Carbaugh, *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, "Teoria Sociologica", 1994, 2(3), pp. 17–34.

[109] M. Lustig, J. Koester, *Intercultural Competence*, HarperCollins, New York 1993, p. 58.

[110] R. Porter, L. Samovar, *Basic Principles of Intercultural Communication* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication*, Wadsworth, Belmont, CA 1991, pp. 5–22.

kontekst, rola i postrzeganie czasu, postrzeganie ryzyka i niepewności, postrzeganie związku człowieka ze wszechświatem i znaczenia własnej kultury[111].

T. Dobrzyńska podkreśla: „Charakteryzując mechanizm powstawania sensu metaforycznego, wspomniałam, iż tworzywem, z którego ten sens jest formowany, są przede wszystkim konotacje danej jednostki leksykalnej. Możliwość przenośnego użycia tej jednostki jest więc zdeterminowana jakością i wyrazistością elementów składowych jej kompleksu konotacyjnego. Kompleks ten jest cząstką doświadczenia człowieka żyjącego w określonej kulturze. Pomijając wszystko to, co w tym kompleksie jest wyłącznie indywidualne (co jest pochodną osobistych przeżyć, kontaktów, reakcji, obsesji itp.) i co nie ma przedłużenia w sferze wyobrażeń zbiorowych, odnajduje się w nim wartości utrwalone w świadomości danej grupy społecznej stanowiącej wspólnotę kulturową. Mogą być one wykorzystywane w komunikacji w obrębie tej wspólnoty, ponieważ wywołują podobny rezonans odbiorczy"[112]. Zatem, gdy przekaz metaforyczny przekracza granice zbiorowości jednolitej kulturowo – a tak dzieje się w przypadku negocjacji międzykulturowych – sytuacja komunikacyjna ulega komplikacji.

T. Dobrzyńska zauważa także, że: „Możliwość adekwatnego odbioru metafory poza jej pierwotnym kręgiem domniemanych odbiorców zależy od tego, czy wykorzystywany w niej kompleks konotacyjny nośnika (czyli wyrażenia *Y*) zawiera elementy w zasadniczych rysach tożsame w obu wspólnotach językowo-kulturowych, czy też związany jest tylko z jedną z kultur etnicznych. Efektywność komunikacyjna metafor przy przekraczaniu granic języka może więc być różna. Są takie wyrażenia przenośne, które mogą liczyć na dość zbieżny odbiór o zasięgu uniwersalnym lub prawie uniwersalnym – np. w obrębie takich wielkich formacji kulturowych, jak kultura śródziemnomorska"[113].

Kontynuując rozważania nad pojęciem komunikacji międzykulturowej i metafory, konieczne wydaje się być wprowadzenie terminu „postrzegana kompetencja komunikacji międzykulturowej" (ang. *perceived intercultural communication competence*), który określa wrażenie, iż zachowanie związane z przesyłaniem wiadomości (ang.

[111] E.T. Hall, *The Silent Language*, Anchor, Garden City, NJ 1959; G.H. Hofstede, *Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA 1980; D.A. Victor, *International Professional Communication*, Harper Collins, New York 1992; L. Beamer, *Learning Intercultural Communication Competence*, "The Journal of Business Communication", 1992, 29(3), pp. 285–304; Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, New York 1998.

[112] T. Dobrzyńska, *Metafora…*, op. cit.

[113] Ibidem.

message behaviour) jest efektywne i poprawne w danym kontekście[114]. Poprawność oznacza nienaruszenie reguł i norm danej kultury[115]. Efektywność odnosi się do osiągnięcia celu interakcji. Badania dowiodły, iż dyspozycja kulturowa jednostki wpływa na postrzeganą kompetencję komunikacji międzykulturowej[116]. Kiedy negocjują ze sobą przedstawiciele odmiennych kultur, wprowadzają do negocjacji swoje kulturowe wartości, jednak jednocześnie wychodzą poza własne środowisko kulturowe i tworzą nowy kontekst[117]. A.H. Bell nazywa ten kontekst „kulturą transakcyjną"[118]. Biznesmeni komunikujący się w środowisku międzykulturowym muszą rozpoznać to, jak dużo wiedzą na temat danej kultury i co powinni na jej temat wiedzieć[119]. Poznawanie, czy też poznanie, danej kultury nie stanowi celu samego w sobie, lecz powinno mieć miejsce w kontekście biznesowym. I tym kontekstem dla prowadzonych rozważań będą negocjacje. Warto pamiętać, iż kultury nie komunikują się ze sobą – to jednostki komunikują się ze sobą[120]. Trzeba też zauważyć, że menedżerowie, „którzy odnoszą sukcesy w komunikacji międzykulturowej zdają sobie sprawę z tendencji do oceniania faktów z własnej perspektywy i starają się dostosować swój punkt widzenia do obecnej sytuacji i odmienności kulturowej"[121].

Obok metafor specyficznych dla danej kultury istnieją metafory wykorzystujące tworzywo konotacyjne o zasięgu bardzo szerokim, ponadnarodowym, i te łatwo dają się zrozumieć drugiej stronie. Z. Kövecses zdefiniował kulturę jako „zestaw wspólnych sposobów rozumienia, charakteryzujący mniejsze lub większe zbiorowości ludzkie", a język stanowił w tym układzie najważniejszą ze wspólnych

[114] B.H. Spitzberg, *Intercultural Communication Competence* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication*, op. cit., pp. 353–365.

[115] Zob. K.C. Williams, R.L. Spiro, *Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad*, "Journal of Marketing Research", 22, November, pp. 434–442.

[116] Zob. R.L. Wiseman, M.R. Hammer, H. Nishida, *Predictors of Intercultural Communication Competence*, "International Journal of Intercultural Relations", 1989, 13(3), pp. 349–370; H. Abe, R. Wiseman, *A Cross-Cultural Confirmation of the Dimensions of Intercultural Effectiveness*, "International Journal of Intercultural Relations", 1983, 7(1), pp. 53–67.

[117] Zob. J. Bolten, *Intercultural Business Communication: An Interactive Approach* [in:] C.R. Lovitt, D. Goswami (eds.), *Exploring the Rhetoric of International Professional Communication*, Baywood, New York 1999.

[118] A.H. Bell, *Business Communication: Toward 2000*, South-Wester, Cincinnati 1992, p. 452.

[119] Zob. J. Webb, M. Keene, *The Impact of Discourse Communities on International Professional Communication* [in:] C.R. Lovitt, D. Goswami (eds.), *Exploring the Rhetoric…*, op. cit.

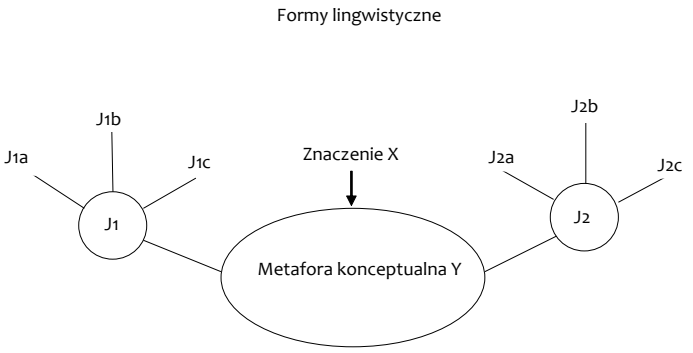
[120] Zob. R. Yan, *Yin/Yang Principle and the Relevance of Externalism and Paralogic Rhetoric to Intercultural Communication*, "Journal of Business and Technical Communication", 1997, 11(3), pp. 297–320.

[121] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, praca doktorska, Łódź 2010, s. 60.

charakterystyk[122]. T. Dobrzyńska postąpiła w tym toku rozumowania o krok dalej, stwierdzając, że: „granice językowe wyznaczają również granice odróżnialnych kulturowych wspólnot"[123]. Badaczka sformułowała tezę, iż komunikacja jest bazą uwspólnionych przekonań i postaw, tak więc – kultury. Zdaniem T. Dobrzyńskiej, przeniesienie lingwistycznej metafory z jednego języka na inny „sytuuje ją w zupełnie innej sytuacji komunikacyjnej"[124]. Za argument uznała kontekst: przeniesienie metafory na grunt innego języka wytwarza niejako nowy produkt, co spowodowane jest zmianą otoczenia, a w rezultacie – znaczenia samej metafory[125]. Z drugiej strony, Z. Kövecses popiera tezę G. Lakoffa i M. Johnsona, że pewne metafory są do tego stopnia właściwe sposobowi odnoszenia się przez ludzi do pojęć abstrakcyjnych, iż można je z powodzeniem uznać za uniwersalne[126]. Badacz podjął próbę wyjaśnienia rozbieżności pomiędzy uniwersalizowaniem metafor przez G. Lakoffa i M. Johnsona a niemal nieskończoną różnorodnością metafor obecnych w różnych językach. Wysunął więc argument, że podczas gdy metafory pojęciowe mogą przechodzić z języka na język i z kultury na kulturę, mogą one być też wyrażane w różny sposób w tychże językach i kulturach[127]. Pokazuje to schemat, który opracował R. Trim (zob. rysunek 2)[128].

[122] Z. Kövecses, G. Radden, *Towards a Theory of Metonymy* [in:] K.-U. Panther, G. Radden (eds.), *Metonymy in Language and Thought*, John Benjamins, Radford A., Amsterdam 1999, pp. 17–60.
[123] T. Dobrzyńska, *Metafora…* , op. cit., s. 598.
[124] Ibidem.
[125] Ibidem, s. 599.
[126] Z. Kövecses, G. Radden, *Towards a Theory…* , op. cit.
[127] Ibidem, p. 119.
[128] R. Trim, *Metaphor Networks…* , op. cit.

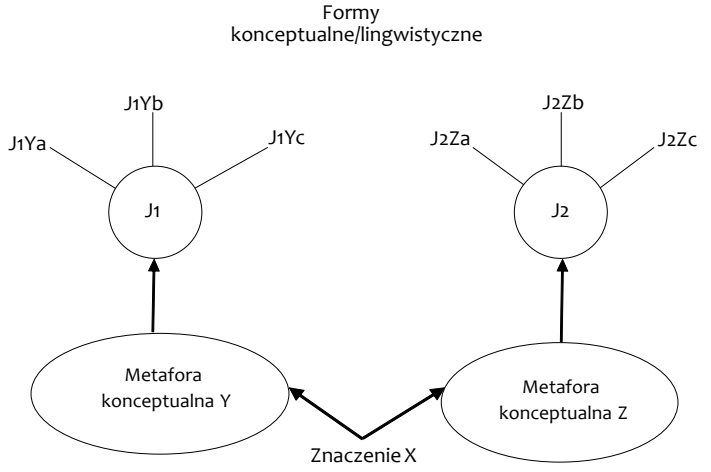
Rysunek 2. Sieci komparatywne w metaforach konceptualnych



Źródło: R. Trim, *Metaphor Networks: The Comparative Evolution of Figurative Language*, Palgrave Macmillan, New York 2007, p. 71.

Kolejny schemat opracowany przez R. Trima ilustruje to, w jaki sposób przesyła się znaczenie za pomocą odmiennych metafor konceptualnych w innych manifestacjach językowych (zob. rysunek 3)[129].

Rysunek 3. Sieci komparatywne metafor konceptualnych w odmiennych manifestacjach językowych



Źródło: R. Trim, *Metaphor Networks…*, op. cit.

[129] Ibidem.

R. Trim zauważył, że: „międzyjęzykowa równoważność zazwyczaj wykazuje pewną elastyczność w mowie figuratywnej, jednak z drugiej strony na pewno istnieją pewne sformułowania, które w jednym języku brzmią dziwnie, a w innym nie”[130]. Określił to zjawisko różnic międzyjęzykowych mianem „uzależnionego językowo niedopasowania”[131]. Pojęcie to rozumiane jest jako odpowiedniość danej metafory do użycia w określonym języku.

Na zakończenie tego rozdziału warto wspomnieć o jeszcze jednej sprawie. W ostatnich dekadach przeprowadzono wiele badań empirycznych dotyczących rozumienia metafor. Wśród dobieranych metodologii znaleźć można takie, jak:

- mierzenie potencjałów wywołanych[132];
- neuroobrazowanie[133];
- okulografia[134];
- sprawdzanie czasu reakcji[135].

W badaniach przeprowadzonych w 1984 roku przez A.W. Inhoffa i jego zespół wykorzystano pionierską wówczas metodę śledzenia ruchu gałek ocznych po to, by zmierzyć ilość czasu potrzebną na przeczytanie wyrażeń metaforycznych i porównać ją z czasem potrzebnym do przeczytania wyrażeń dosłownych[136]. Z badań wynikało, że nie ma żadnej różnicy pomiędzy czasem potrzebnym na przeczytanie metafory dopowiadanej przez kontekst i takiej, w którym zjawisko to nie zachodziło. Z kolei badania D.G. Blasko i V.A. Kazmerskiego pokazały, że metafory interpretowane są bezpośrednio, gdy są dopowiadane przez kontekst albo też, gdy powiązanie między dwoma zakresami znaczeniowymi jest jednoznacznie zrozumiałe[137]. Za pomocą neuroobrazowania N. Mashal i M. Faust zdobyli dane, z których wynikało, że interpretacja metaforyczna uzależniona jest od wielu zmiennych, m.in. metaforyczności i stylu, w jakim napisano tekst[138].

[130] Ibidem, p. 70.
[131] Ibidem, p. 64.
[132] D.G. Blasko, V.A. Kazmerski, *ERP Correlates of Individual Differences in the Comprehension of Nonliteral Language*, “Metaphor and Symbol”, 2006, 21(4), pp. 267–284.
[133] N. Mashal, M. Faust, *The Effects of Metaphoricity and Presentation Style on Brain Activation during Text Comprehension*, “Metaphor and Symbol”, 2010, 25(1), pp. 19–33.
[134] A.W. Inhoff, S.D. Lima, P.J. Carroll, *Contextual Effects on Metaphor Comprehension in Reading*, “Memory and Cognition”, 1984, 12(6), pp. 558–567.
[135] S. Glucksberg, *Understanding Figurative Language: From Metaphors to Idioms*, Oxford Psychology Series 36, Oxford University Press, New York 2001.
[136] A.W. Inhoff, S.D. Lima, P.J. Carroll, *Contextual Effects…* , op. cit.
[137] D.G. Blasko, V.A. Kazmerski, *ERP Correlates…* , op. cit., p. 280.
[138] N. Mashal, M. Faust, *The Effects of…* , op. cit.

Istnieją 2 rywalizujące modele procesu rozumienia metafor. Pierwszy, bardziej tradycyjny, zakłada że rozumienie metafor wymaga większego wysiłku mentalnego od odbiorcy niż mowa literalna, i że w samym procesie wyróżnić można kilka faz[139]. Zdaniem J. Searle'a, interpretacja metaforyczna ma miejsce dopiero wówczas, gdy interpretacja dosłowna danego wyrażenia okaże się nieskuteczna[140]. Proces ten D.G. Blasko i M. Connine określili mianem „przetwarzania pośredniego"[141]. Drugi model zakłada z kolei, że metafory przetwarzane są w podobny sposób jak mowa literalna i nie wymagają dodatkowego wysiłku od użytkownika[142]. D.G. Blasko i M. Connine nazwali ten model „przetwarzaniem bezpośrednim"[143].

Podsumowanie

Język docelowy, podobnie jak język wyjściowy, odwzorowuje mentalnie kategorie postrzeżeniowe, różne dla zbiorowości posługujących się danymi językami. Pomimo występowania oczywistych różnic mentalnych między kulturami, istnieje potrzeba przekładu i chęć wzajemnego porozumienia, czyli rozmowy wynikającej z fascynacji obcością, przy jednoczesnym podkreśleniu własnej odrębności. Dlatego w tłumaczeniu chodzi nie tylko o równoznaczność, lecz także o zachowanie dynamiki kulturowej, wypływającej z interakcji odmiennych konceptualizacji językowych dostępnego i obcego doświadczenia. Dzięki interaktywności w procesie konceptualizacji oryginał ulega także wzbogaceniu na podobnej zasadzie, jak to, że 2 znaczy więcej niż 1. Dynamika kulturowa może być uzyskana wskutek substytucji, amplifikacji i redukcji pod warunkiem, że tłumacz świadomie kieruje konkretyzacją czytelnika tak, by ten potrafił wyciągnąć wnioski z konfrontacji „obcego" i „swego". Obcość nie powinna więc być zacierana nawet wtedy, gdy wymaga zmiany węzła dostępu do sensu oryginału, jako zbyt egzotycznego dla odbiorcy. Dialog

[139] J. Searle, *Expression and Meaning*, Cambridge University Press, Cambridge 1979; J. Coney, A. Lange, *Automatic and Attentional Processes in the Comprehension of Unfamiliar Metaphors*, *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality*, "Social", 2006, 25(2), p. 94.

[140] J. Searle, *Expression…* , op. cit., p. 105.

[141] D.G. Blasko, M. Connine, *Effects of Familiarity and Aptness on Metaphor Processing*, "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition", 1993, 19(2), p. 295.

[142] S. Glucksberg, *Understanding Figurative Language…* , op. cit.

[143] D.G. Blasko, M. Connine, *Effects…* , op. cit.

w układzie międzykulturowym to konfrontacja postaw będących konsekwencją kultury wyjściowej i kultury docelowej osiągana w drugim języku[144]. Podobne zjawisko będzie zachodziło podczas – rzec by można – wgryzania się w metaforę w procesach negocjacji polegającego na aktywnym ustalaniu znaczeń w toku analizowania trwającego dyskursu.

[144] B. Tokarz (red.), *Formy dialogu międzykulturowego w przekładzie artystycznym*, „Przekłady Literatur Słowiańskich", 2011, 2, 1, s. 16.

Rozdział 2. Metafora w dyskursie organizacyjnym

Metafora w dyskursie organizacyjnym przydaje znaczenia otoczeniu i staje się symbolicznym wyrazem atmosfery oraz procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Świat społeczny, w jego własnym kontekście, nie jest niczym innym jak zbiorem subiektywnych struktur jednostek (kształtowanych po części przez odrębną kulturę), które tworzą społeczne uniwersum znaczeń poprzez wspólnotę języka i codzienną interakcję. Członkowie organizacji wytwarzają swoje własne światy indywidualnie bądź w relacji z innymi. Nie są oni jedynie biernymi obserwatorami, lecz aktywnymi partnerami zaangażowanymi w wytwarzanie doświadczenia. Jednym z istotniejszych sposobów rozróżniania i tłumaczenia sobie rzeczywistości organizacyjnej są dla nich metafory wyjaśniające, które zawierają wzorce intencji, wartości i sensu – w ten sposób jednostki nadają znaczenie zjawiskom organizacyjnym[145].

S. Kwiatkowski pisze: „Czy istnieje więc jakiś «klucz», jakieś ukierunkowanie sposobu doboru metafor służących poznaniu organizacji i pożądanych sposobów kierowania nią? Z punktu widzenia zarządzających organizacjami takie pytanie wydawać się może pozbawione jakiegokolwiek sensu. Poprzez uruchomienie własnej wyobraźni metafory mają im po prostu pomóc zrozumieć rozmaite aspekty organizacji. Jakiekolwiek ukierunkowywanie tej wyobraźni jawi się jako zaprzeczenie samej istoty metaforyzacji, której podstawą jest umiejętność pobudzenia własnej wyobraźni”[146].

---

[145] L. Smircich, M.B. Calas, *Organizational Culture: A Critical Assessment* [in:] F.M. Jablin et al. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Beverly Hills 1987.

[146] S. Kwiatkowski, *Organizacja…* , op. cit., ss. 441–452.

Metafor używa się w zarządzaniu w celu głębszego zrozumienia złożonych i nieuchwytnych problemów za pomocą zestawiania ich z prostszymi, bardziej klarownymi, pojęciami czy przedmiotami. Jak zauważa G. Morgan: „Użycie metafor służy wytwarzaniu pewnego mentalnego obrazu dla potrzeb analizy danego przedmiotu. Obraz ten stanowić może bazę dla bardziej szczegółowych badań zasadzonych na próbie ustalenia, które cechy metafory odpowiadają rzeczywistemu przedmiotowi dociekań"[147]. Taki zaakcentowany obraz mentalny danej organizacji umożliwia jej członkom rozpoznanie utrudnień w jej funkcjonowaniu, co sprawia, że może ona działać swobodniej i efektywniej. Metafory są złożonymi pakietami znaczeń, którym można przypisać rozmaite interpretacje oraz implikacje, dlatego też należy ostrożnie analizować komunikowane przez nie treści[148]. Nie można także zapomnieć o tym, że ostatecznym celem stosowania metafor organizacyjnych jest jak najprostsze wyjaśnienie procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, po to, by poszerzyć nasze rozumienie w wyniku narzucenia określonych ram mentalnych – zachęca się w ten sposób do myślenia wykraczającego poza konwencję. Każda z badanych metafor może samodzielnie jedynie rozszerzyć wiedzę na temat niewielkiego wycinka rzeczywistości organizacyjnej, należy zresztą dodać, że niekompletnie. Metafora może również zaciemnić i zdeformować naszą interpretację mikrokosmosu organizacyjnego. Zamiast poświęcać swoją uwagę pojedynczej perspektywie odczytania organizacji Autor niniejszej pozycji uważa, że zawsze warto rozpatrzeć wiele możliwych jej obrazów. W większości przypadków satysfakcjonujący obraz organizacji stworzymy dopiero, korzystając z szerokiej palety metafor.

Metafory poszerzają przestrzeń refleksji na temat procesów organizacyjnych, jednak mają swoje ograniczenia („sposób widzenia to również sposób niedostrzegania"). Metafora jest jedynie narzędziem, środkiem do osiągnięcia celu, a nie celem samym w sobie. Jeśli chcemy, żeby metafora oddała sens, zawsze musimy szukać tego, co jest ukryte niejako za zasłoną. Warto przedstawić przegląd różnych obrazów organizacji, co jest treścią kolejnych podrozdziałów książki.

W tabeli scharakteryzowano 5 kluczowych pozycji epistemologicznych, które określają wagę myślenia metaforycznego (zob. tabela 2)[149].

[147] G. Morgan, *Organisational Change: A Solution-Focused Approach*, "Educational Psychology in Practice", 2016, 32(2), pp. 133–144.

[148] C.B. Gibson, M.E. Zellmer-Bruhn, *Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork*, "Administrative Science Quarterly", 2001, 46(2), pp. 274–303.

[149] Ł. Sułkowski, *Types of Metaphors of Organization*, "Journal of Intercultural Management", 2011, 3(2), pp. 221–227.

Tabela 2. Kluczowe pozycje epistemologiczne określające znaczenie myślenia metaforycznego

Neopozytywizm	Metafory nie odgrywają istotnej roli poznawczej i nie stanowią odbicia rzeczywistości organizacyjnej. Mogą odgrywać rolę czynnika kreatywnego – napędzać wyobraźnię i zachęcać do odnajdywania twórczych rozwiązań. Metafora maszyny czy organizacji może być widziana w kategoriach neopozytywistycznych
Racjonalizm	Metafora dotycząca organizacji pozostaje w domyśle jedynie analogią, która może stać się częścią zbioru metod naukowych, jeśli przyjmie się metodologiczny pluralizm. W tym podejściu zakładamy istnienie kilku adekwatnych metafor zarządzania organizacją – muszą one odzwierciedlać kluczowe własności oraz relacje opisywanego obiektu[150]. Interpretacja racjonalistyczna pojawia się zwykle w odniesieniu do tzw. organizacji uczącej się
Kognitywizm	Metafory są podstawowymi strukturami pozwalającymi interpretować rzeczywistość organizacyjną na płaszczyźnie językowej, a przez to i mentalnej. Wytwarzanie ich jest spontanicznym procesem językowym i kulturowym – użytkownicy języka organizują w ten sposób dyskurs wokół konkretnych metafor. Do przykładów tworzenia tego rodzaju quasi-metafor zaliczyć można konstruowanie zdań wokół metafor źródłowych, np. „organizacja jest maszyną" lub „organizacja jest pojemnikiem"[151]
Pragmatyzm	Podejście pragmatyczne opisuje metaforę jako narzędzie działania. Transfer idei od organizacji do konkretnych podmiotów może być pewnego rodzaju diagnozą lub inauguracją działania. Postawę tę implicytnie przyjął G. Morgan, pisząc pracę pt. *Obrazy organizacji*[152]. Celem analizy metaforyki jest usprawnienie działania organizacji
Postmodernizm	Metafory ujmujące w określony sposób organizację są tylko grami językowymi, są też nieproporcjonalne i otwarte na jakiekolwiek użycie. Wytworzyć metaforę można poprzez porównanie organizacji do jakiegokolwiek innego obiektu: organizmu, tekstu, czasu, czarnej dziury, pary butów, psa. Relacje metaforyczne za nic sobie mają aspekt przyczynowo-skutkowy i nie oferują niczego poznawczo wartościowego. Nie musimy znać obiektu, do którego porównujemy – wystarczy sama idea. Wartość metafory nie jest cechą przynależną jej samej, ale interpretatorowi. Przykładem metafory postmodernistycznej jest wyrażenie „wibrująca organizacja"
Krytycyzm	Wiele metafor wyszło również spod pióra autorów związanych z paradygmatem CMS. Ich zadaniem jest głównie krytyka dominujących podejść w teorii i praktyce zarządzania. Przykładowe metafory krytyczne to m.in.: „zarządzanie jako zaburzona komunikacja", „mistyfikacja", „kulturowy narkotyk", „kolonizacja"[153]

Źródło: Ł. Sułkowski, *Types…* , op. cit.

[150] J. Niemczyk, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 2002, 3 (103), s. 17.

[151] O. Jäkel, *Metafory…* , op. cit., ss. 229–235.

[152] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

[153] M. Alvesson, H. Willmott, *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage, London 1996; J. Duberley, Ph. Johnson, *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, Sage, London 2003, p. 128.

Metafory mogą okazać się użyteczne podczas prób zrozumienia procesu zarządzania organizacją. Spotykamy się z bardzo wieloma różnego typu metaforami, których często używamy niejako w domyśle, angażując się w dyskurs zarządzania.

Scharakteryzowane tu metaforyczne podejście do zarządzania odnosi się globalnie zarówno do badań, jak i do praktyki menedżerskiej i konsultingowej. Autor rozpocznie analizę jednak od najszerszego kontekstu, a mianowicie od ekonomii, gdyż to właśnie w tej dziedzinie umiejscowiona jest dyscyplina nauk o zarządzaniu.

2.1. Metafory w ekonomii

Metafory w ekonomii były obecne od zawsze[154]. D. McCloskey uważa, że ekonomia jest retoryczna, podobnie zresztą jak wiedza ludzka ogólnie[155]. Ekonomia jest retoryczna także wówczas, gdy przemawia za pomocą liczb. D. McCloskey twierdzi, że logika formalna może być postrzegana jako dział retoryki, a nie jej przeciwieństwo, zaś pozbawiona samorefleksji modernistyczna ekonomia jest jałowa, jego zdaniem nie retoryczny charakter, ale nieświadomość tego charakteru jest słabością nauki[156].

Wielu znakomitych ekonomistów korzystało z metafor w celu zobrazowania istoty jakiegoś zjawiska czy procesu. Do jednej z bardziej popularnych metafor należy metafora spontanicznego porządku gospodarki rynkowej – wyrażenie „niewidzialna ręka" zaproponowane przez A. Smitha: „[…] gdy [indywidualny przedsiębiorca] kieruje wytwórczością tak, by jej produkt posiadał możliwie najwyższą wartość, myśli o swoim własnym zarobku, a jednak w tym, jak i wielu innych przypadkach, jakaś niewidzialna ręka kieruje nim tak, aby zdążał do celu, którego wcale nie zamierzał osiągnąć. Społeczeństwo zaś, które wcale w tym nie bierze udziału, nie zawsze na tym źle wychodzi. Mając na celu swój własny interes, człowiek

[154] D. McCloskey, *Metaphors Economists Live by*, "Social Research", 1995, 62(2), pp. 215–237; W.S. Gramm, *Economic Metaphors…*, op. cit.; W. Schneider, *Politics: Enron as Metaphor*, "National Journal", 2002, 34(6), pp. 430–440; M. White, H. Herrera, *Metaphor and Ideology in the Press Coverage of Telecom Corporate Consolidations* [in:] R. Dirven, R. Frank, M. Pütz (eds.), *Cognitive Models in Language and Thought: Ideology, Metaphors and Meanings*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2003, pp. 277–323.

[155] D. McCloskey, *Economical Writing*, "Economic Inquiry", 1985, 23(2), pp. 187–222 [cyt. za:] M. Kostera, *Postmodernizm…*, op. cit., s. 41.

[156] Ibidem.

często popiera interesy społeczeństwa skuteczniej niż wtedy, gdy zamierza służyć im rzeczywiście. Nigdy nie zdarzyło mi się widzieć, aby wiele dobrego zdziałali ludzie, którzy udawali, iż handlują dla dobra społecznego"[157].

Kolejnym dobrym przykładem może tu być J.M. Keynes często odwołujący się do metafory instynktu zwierzęcego w opisie działania przedsiębiorców i spekulantów na rynku[158]. J.M. Keynes posługuje się jeszcze wieloma metaforami. W swojej pracy pt. *Ogólna teoria*, gdy opisuje sytuację inwestora i spekulanta, odwołuje się np. do 2 metafor[159]. Jak wyjaśnia W. Kwaśnicki: „Sytuację zawodowych inwestorów przyrównuje do gry w rodzaju «Czarnego Piotrusia» czy «muzycznych krzeseł» – zabawy, w której zwycięzcą jest ten, kto zdąży przed zakończeniem gry wsunąć «Czarnego Piotrusia» sąsiadowi lub kto zajmie na czas krzesło, gdy muzyka przestanie grać"[160].

Kolejnym przykładem metafor używanych w ekonomii może być analogia rozwoju firmy, czy też rozwoju konkretnego produktu, do biologicznego cyklu życia. Jedną z metafor, z jakich często korzystają ekonomiści, jest ta odnosząca się do koncepcji selekcji naturalnej. Wśród ciekawszych metafor w ekonomii ewolucyjnej należy wymienić metaforę zaproponowaną przez A. Alchiana, który poszukiwał sposobów zastąpienia neoklasycznej koncepcji maksymalizacji przez biologiczną koncepcję selekcji naturalnej (doboru naturalnego)[161]. Praca A. Alchiana była ważnym, pierwszym krokiem prowadzącym do zastosowania analogii ewolucyjnych w budowie matematycznych modeli zmian gospodarczych[162].

Warto zwrócić uwagę, że niezwykle inspirującymi źródłami metafor są biologia czy medycyna. Czytając prasę ekonomiczną, często spotyka się sformułowania nawiązujące do tych dziedzin. Oto przykłady:

[157] A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, PWN, Warszawa 1954, s. 46 [cyt. za:] W. Kwaśnicki, *Metody i analogie w modelowaniu procesów gospodarczych* [w:] A. Balcerak, W. Kwaśnicki (red.), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, ss. 15–25.

[158] J.M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956 [cyt. za:] W. Kwaśnicki, *Metody…* , op. cit., ss. 15–25.

[159] Ibidem.

[160] W. Kwaśnicki, *Metody…* , op. cit., ss. 15–25.

[161] A.A. Alchian, *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, "The Journal of Political Economy", 1950, 58(3), pp. 211–221.

[162] W. Kwaśnicki, *Metody…* , op. cit.

- „[…] pojawiły się symptomy kryzysu związane ze spadkiem cen węgla”[163];
- „[…] gospodarka strefy euro nie jest zdrowa”[164];
- „[…] sparaliżowało rynki”[165];
- „Jedną z ofiar dewaluacji rosyjskiej waluty jest […]”[166];
- „Zdaniem analityków strategia «sterowanej dewaluacji» doprowadzi do szybkiego wykrwawienia się rezerw walutowych kraju”[167];
- „[…] rząd szuka lekarstwa na kryzys”[168];
- „[…] ani pomyślą o długofalowych konsekwencjach zwiększonego deficytu, z którego ten zastrzyk gotówki się wziął”[169];
- „Wysychają fundusze na promowanie demokracji w Iraku”[170];
- „Zachodnia gospodarka pełza”[171];
- „[…] gospodarki eurostrefy rozwiną się”[172].

Według F. Boers'a typowe metafory w ekonomii dotyczą: mechanizmów i maszyn, zwierząt, roślin i ogrodnictwa, zdrowia i fitnessu, walki i działań wojennych, statków i żeglarstwa oraz – naturalnie – sportu[173].

Do jednych z najbardziej powszechnych i naturalnych dla ekonomii metafor należą metafory wojenne. Oto wybrane przykłady:

[163] http://info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/symptomy+kryzysu, dostęp: 02.08.2017.
[164] http://biznes.newsweek.pl/strefa-euro-bliska-deflacji-newsweek-pl,artykuly,346679,1.html, dostęp: 01.08.2017.
[165] http://biznes.interia.pl/waluty/news/usa-sparalizowalo-rynki,582713,1033, dostęp: 02.08.2017.
[166] http://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/rosja-zwieksza-pomoc-dla-trust-banku-to-pierwsza-ofiara-kryzysu-walutowego,501509.html, dostęp: 03.08.2017.
[167] http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/228905.html, dostęp: 03.08.2017.
[168] http://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/rzad-szuka-lekarstwa-na-kryzys,77306.html, dostęp: 03.08.2017.
[169] http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/293731-europejskie-lekarstwo-dobre-i-dla-ameryki, dostęp: 02.08.2017.
[170] http://www.money.pl/gospodarka/polityka/artykul/wysychaja;fundusze;na;promowanie;demokracji;w;iraku,248,0,150520.html, dostęp: 03.08.2017.
[171] http://forsal.pl/artykuly/822118,zachodnia-gospodarka-pelza-prognozy-wzrostu-gospodarczego-fatalne.html, dostęp: 02.08.2017.
[172] http://forsal.pl/artykuly/822118,zachodnia-gospodarka-pelza-prognozy-wzrostu-gospodarczego-fatalne.html, dostęp: 02.08.2017.
[173] F. Boers, *Enhancing Metaphoric Awareness in Specialised Reading*, "English for Specific Purposes", 2000, 19(2), pp. 137–147.

- „Siłą nie jest jedna firma, lecz armia przedsiębiorców”[174];
- „[…] przeniesieniem znaków towarowych na Cypr narobiło sobie sporo wrogów.”[175];
- „Fiskus atakuje na wszystkich frontach!”[176];
- „Minister rolnictwa odpiera ataki […].”[177];
- „[…] co się tyczy Francji, której przypada drugie miejsce, to i ona znalazła się już na linii strzału […]”[178];
- „Kryzys zadłużenia: Panika na pokładzie”[179];
- „[…] prezydent USA Barack Obama, który oddał w kierunku Londynu dwa strzały ostrzegawcze”[180];
- „Przegrana bitwa o ceny energii”[181];
- „Google nie bierze jeńców […]”[182].

Ekonomiści tworząc metafory, obficie czerpią też z języka świata sportu: „gra się, aby wygrać”, z kolei: „aby wygrać, trzeba zdobyć najlepszych zawodników”, szefowie często są nazywani „coachami”, a menedżerowie: „zdobywają punkty”, „przygotowują się do sezonu”, czasem „grają fair”, czasem „faulują”, „dostają żółte kartki” itd.

Dopiero w 1982 roku W. Henderson rozpoczął dyskusję na temat obecności myślenia metaforycznego w ekonomii, podkreślając, że jest zaskakująco niewiele analiz funkcjonowania metafor w tym kontekście, pomimo ich powszechnej obecności w tekstach naukowych. I również w latach 80. XX wieku G. Lakoff i M. Johnson, pionierzy w swojej dziedzinie, niejako wyciągnęli metafory na światło dzienne [183]. Udowodnili, że rozumowanie metaforyczne jest rzeczą wszechobecną, jak również zaakcentowali nieodzowność metafor dla wyrażenia naszego sposobu postrzegania świata. W ciągu ostatnich kilku dekad użycie metafor w ekonomii

[174] http://archiwum.rp.pl/artykul/1252405-Sila-nie-jest-jedna-firma--lecz-armia-przedsiebiorcow.html, dostęp: 02.10.2017.

[175] http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/boom-na-polska-mode/ssfky, dostęp: 02.10.2017.

[176] http://www.rmf24.pl/ekonomia/news-fiskus-atakuje-na-wszystkich-frontach,nId,138459, dostęp: 03.10.2017.

[177] http://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/448027,minister-rolnictwa-obiecuje-grube-miliardy-na-polska-wies.html, dostęp: 03.10.2017.

[178] http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/851911-panika-na-pokladzie, dostęp: 04.10.2017.

[179] http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/851911-panika-na-pokladzie, dostęp: 05.10.2017.

[180] http://www.project-syndicate.pl/print/strzay-ostrzegawcze-w-kierunku-londynu,1551.html, dostęp: 02.10.2017.

[181] http://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/764872,ceny-energii-w-gore-pe-przeglosowal-backloading.html, dostęp: 05.10.2017.

[182] http://antyweb.pl/google-nie-bierze-jencow-tym-razem-zabrali-sie-za-biznes-domenowy/#, dostęp: 02.10.2017.

[183] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…* , op. cit.

rozpowszechniło się. Dziś prawie każdy badacz akademicki korzysta z dobrodziejstwa, jakim są metafory[184].

Swoista metaforomania ostatnich 30 lat zaowocowała solidnym korpusem tekstów na tematy, takie jak: zestawienia językowe, porównywanie zakresów znaczeniowych 2 metafor (tj. narzędzi mentalnych używanych w kształtowaniu danej dyscypliny), a także – co można uznać za dość ironiczne – rezultaty ujawnienia wewnętrznych mechanizmów stojących za procesami metaforyzacji. Metaforę uznano więc jednocześnie za narzędzie leżące u podstaw kilku dziedzin naukowych, jak i za rezultat zmian zachodzących w tych dziedzinach[185].

Wszyscy wybitni ekonomiści korzystali z pewnego zasobu metafor w celu opisania i wyjaśnienia istoty danych procesów czy zjawisk społecznych. Jak można się domyślić, jednymi z najbardziej znanych metafor były przytaczane już wyrażenia: „niewidzialna ręka" zaproponowane przez A. Smitha dla wyjaśnienia zdolności gospodarki rynkowej do spontanicznej samoregulacji oraz zwrot „zwierzęce instynkty", którego używał J.M. Keynes do charakterystyki działalności przedsiębiorców i spekulantów rynkowych[186]. F. Boers stwierdza w swoim studium dotyczącym wykorzystania metafor w kontekście ekonomii, że odgrywają one istotną rolę, przybliżając abstrakcyjne teorie i złożone zjawiska ekonomiczne[187].

Metafory w kontekście ekonomicznym mogą być również czymś mocno osadzonym w ludzkich umysłach i stanowić konstytutywną część ram konceptualnych. Takie wyrażenia metaforyczne, jak np. „pracownicy jako kapitał", „napływ kapitału zagranicznego", „spadek indeksu giełdowego", „odbicie na rynku papierów wartościowych", zostały stopniowo przyjęte przez ludzi i zaadaptowane na potrzeby właściwych im ram konceptualnych.

Rola metafor w ekonomii fascynuje wielu badaczy[188]. W tej dziedzinie naukowej spotykamy się z metaforami niemal na każdym kroku, gdyż stanowią one kluczowy element języka mediów. D. McCloskey uważa, że stwierdzenie to jest prawdziwe zwłaszcza w odniesieniu do dziennikarstwa ekonomicznego, które

[184] M. Knowles, R. Moon, *Introducing Metaphor*, Routledge, Abingdon 2006.

[185] W.S. Gramm, *Economic Metaphors…* , op. cit.

[186] J.M. Keynes, *Ogólna teoria…* , op. cit.

[187] F. Boers, *Enhancing Metaphoric…* , op. cit.

[188] D. McCloskey, *Metaphors…* , op. cit.; M. White, H. Herrera, *Metaphor…* , op. cit.; O. Jäkel, *Metafory…* , op. cit.; V. Koller, *Metaphor and Gender in Business Media Discourse: A Critical Cognitive Study*, Springer, New York 2004; S. Kermas, *Metaphor and Ideology in Business and Economic Discourse in British and American English* [in:] J. Flowerdew, M. Gotti (eds.), *Studies in Specialized Discourse*, Peter Lang, Bern 2006, p. 109.

bazuje na mowie metaforycznej[189]. Jak twierdzi V. Koller: „nasilona eksploatacja języka metafor skutkuje wyłonieniem się ekspresyjnego, żywego i twórczego stylu, spotykanego zwykle w mediach drukowanych"[190]. Wiąże się to z jedną z funkcji metafor, którą można nazwać „ideacyjną konstrukcją rzeczywistości". Badaczka dodaje, że „faworyzując poszczególne metafory w ramach dyskursu, dziennikarze umacniają, a być może wręcz wytwarzają określone modele mentalne w strukturach poznawczych swoich czytelników"[191].

2.2. Metafory w zarządzaniu

Metafora jest, była i będzie nieodłącznym elementem zarządzania. Jak stwierdza G. Morgan: „Wszystkie teorie zarządzania organizacjami ugruntowane są na pewnych domniemanych obrazach albo metaforach, które przekonują nas, że należy widzieć, rozumieć i wyobrażać sobie różne sytuacje w konkretny sposób. Metafory budują wgląd, chociaż mogą go również zniekształcać. Mają swoje zalety, ale też ograniczenia. Kreując sposoby widzenia, kreują również sposoby nie-widzenia. Z tego powodu nigdy nie będzie jednej jedynej teorii czy metafory dającej nam wszechogarniający punkt widzenia. Nie ma «poprawnej teorii» pozwalającej ustrukturyzować ludzkie doświadczenie i działanie"[192].

W zarządzaniu chętnie sięga się do metafor ze świata sportu, ponieważ zarówno biznes, jak i sport łączą pewne cechy wspólne, a mianowicie obie te dziedziny ludzkiej aktywności wymagają:

- określonych umiejętności;
- działania w warunkach konkurencji;
- pewności siebie;
- planowania;
- ustalania strategii i taktyk;
- koncentracji;
- pracy zespołowej[193].

Metafory przez długi czas wnikały w wiele dziedzin i aspektów zarządzania, np. C. Goodwin udokumentował obszerne zastosowanie metafor w charakteryzowaniu

[189] D. McCloskey, *Metaphors…*, op. cit.
[190] V. Koller, *Metaphor…*, op. cit.
[191] Ibidem.
[192] G. Morgan, *Images…*, op. cit., p. 348.
[193] http://englishwithatwist.com/, access: 12.11.2015.

oferowanych usług[194]. Z drugiej strony, L.M. Walters-York zaobserwował występowanie metafor w sferze rachunkowości[195]. Metafory odcisnęły ślad w marketingu i promocji. Liczne badania potwierdziły silny wpływ metafor na sprzedaż[196]. Są też używane podczas określania warunków i miejsca pracy.

Jeśli chodzi o wyniki osiągane w pracy, wiele badań wykazało potencjał metafor w zakresie motywowania pracowników i wpływania na ich usposobienie do swoich obowiązków. Przykładowo, B. Phillips odkrył, że użycie metafor może pokazać zastrzeżenia odnośnie wyników, presji i stresu wśród pracowników[197]. Badania H. Öztel i O. Hinz wykazały zaś rolę metafor w zmianach organizacyjnych[198].

Reasumując, należy stwierdzić, że język metaforyczny obecny jest w definiowaniu problemu, formułowaniu strategii, zmianach organizacyjnych i nawet podstawowej czynności zarządzania[199]. I tak na przykład w pracach zespołów projektowych, zwłaszcza w branży IT, korzysta się z metafory wodospadu do określania modelu działania. Model ten, pierwotnie wykorzystywany w branży przemysłowej i budowlanej, określa się metaforą wodospadu – porównuje się tu sposób przebiegu następujących po sobie etapów danego procesu do sposobu spływania wody w wodospadzie.

Kolejną metaforą, zaczerpniętą tym razem prosto z … kuchni, i to japońskiej, jest metafora sashimi. Model sashimi (nazywany tak ze względu na jego podstawową cechę, tj. nakładanie się na siebie etapów, w taki sposób, jak nakładają się warstwy ryby w japońskim sashimi) wprowadził P. DeGrace (zob. rysunek 4)[200]. Bywa on czasem nazywany „modelem wodospadu z nakładającymi się etapami" albo „modelem wodospadu z informacją zwrotną".

[194] C. Goodwin, *Moving the Drama Into the Factory: The Contribution of Metaphors to Services Research*, "European Journal of Marketing", 1996, 30(9), pp. 13–36.

[195] L.M. Walters-York, *Metaphor in Accounting Discourse*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", 1996, 9(5), pp. 45–70.

[196] R. Boozer, D. Wyld, J. Grant, *Using Metaphor to Create More Effective Sales Messages*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 1992, 7(1).

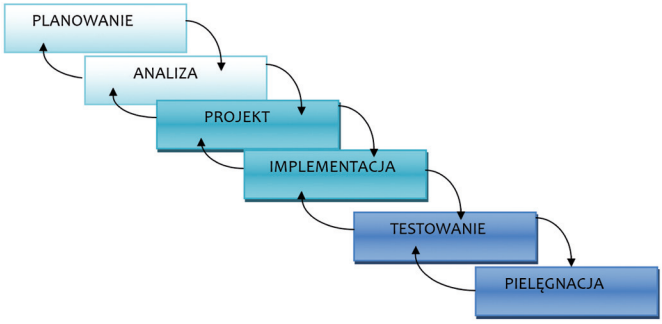
[197] B. Phillips, *Energy and Performance: The Power of Metaphor*, "Career Development International", 1998, 3(1), pp. 18–22.

[198] H. Oztel, O. Hinz, *Changing Organizations…* , op. cit., p. 153.

[199] J. Suchan, *The Influence of Organizational Metaphors on Writers' Communication Roles and Stylistic Choices*, "The Journal of Business Communication", 1995, 32(1).

[200] P. DeGrace, L.H. Stahl, *Wicked Problems, Righteous Solutions* ,Vol. 2, Yourdon Press, Upper Saddle River, NJ, USA 1990.

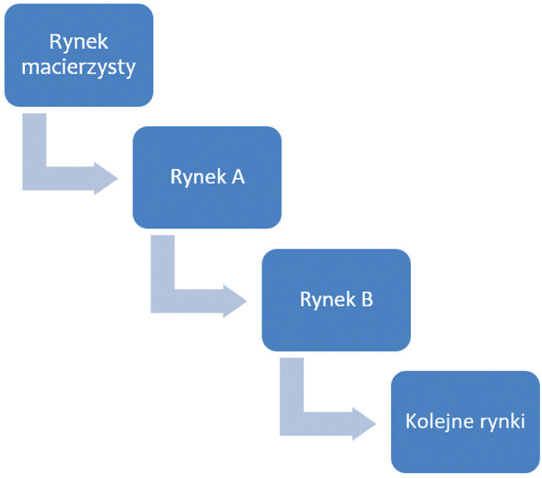
Rysunek 4. Model sashimi



Źródło: opracowanie własne.

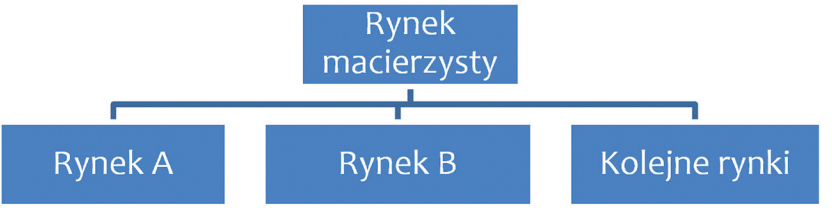
W zarządzaniu chętnie korzysta się z metafor, budując i nazywając różne modele. I tak na przyklad opisując ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, wykorzystuje się model wodospadu (zob. rysunek 5) i model zraszacza (zob. rysunek 6). Podczas wprowadzania produktu na obce rynki wymaga się m.in. podjęcia decyzji na temat tego, czy należy go wprowadzać jednocześnie na większą liczbę rynków (tzw. model zraszacza), czy też tylko na nielicznych rynkach w określonej kolejności (tzw. model wodospadu).

Rysunek 5. Model kaskadowy (wodospadu)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Model zraszacza



Źródło: opracowanie własne.

Metafora wodospadu, czy też kaskady, bywa często wykorzystywana w pracach projektowych i rozwojowych. Przykładem jej użycia jest tzw. model kaskadowy, zaproponowany w 1970 roku przez W. Royce'a[201]. Kaskada w tym przypadku odpowiada rodzajowi wodospadu, w którym woda spływa po wielu niedużych stopniach (schodach), jednocześnie zachowując połączenie z poprzednim poziomem. Dlatego też każdy krok programowania polega na połączeniu z poprzednim poziomem i możliwości powrotu w wypadku, gdy któryś z poziomów (schodów) nie spełnia założeń.

Myślenie metaforyczne jest wartościowym sposobem interpretowania i analizowania struktur organizacyjnych. Metafory są elementem języka, a umiejętne ich zastosowanie wiąże się z przekształcaniem sposobów myślenia i – w konsekwencji – działań organizacyjnych[202]. Metafora może okazać się użyteczna w nadawaniu sensu organizacjom. Zajmuje ona ważne miejsce wśród najistotniejszych narzędzi badawczych zarówno nauk o zarządzaniu[203], jak i konsultingu.

Celem zastosowania metafory jest poszerzenie zrozumienia sposobu funkcjonowania różnych aspektów organizacji. Metafor zazwyczaj używa się w dyskursie kolokwialnym oraz naukowym, jako narzędzia analizy, a korzystając jednocześnie z quasi-metaforycznych procesów interpretacji procesu zarządzania, lepiej zrozumiemy życie organizacyjne[204].

[201] http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf, access: 09.03.2016.
[202] Zob. S. Moratti, *What's in a Word? On the Use of Metaphors to Describe the Careers of Women Academics*, "Gender and Education" 2018, 32(4), pp. 1–11; H. Auvinen, M. Dufva, R. Koivisto (eds.), *Metaphors to Describe and Explore Platform Company Strategies*, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo 2018.
[203] J. Niemczyk, *Analogie…* , op. cit.
[204] C.M. Schmidt, *Methaphor and Cognition: A Cross-Cultural Study of Indigenous and Universal Constructs in Stock Exchange Reports*, "Electronic Journal of Intercultural Communication", 5 [online], http://www.immi.se/intercultural/, access: 03.08.2017.

Badacze zwracają uwagę, że użyteczność metafor w interpretowaniu i kreowaniu wiedzy na temat organizacji jest nie do podważenia[205]. Ciągle dokonuje się mniej lub bardziej oryginalnych prób wytworzenia nowych konceptualnych obrazów funkcjonowania organizacji, co doprowadza do powstania swoistego archetypu.

Metafory są niezwykle pomocne w procesie tworzenia abstrakcyjnych idei[206]. Wskazują nam jednak jedynie główne kwestie, ukrywając pozostałe[207]. Ponadto rozpatrywane dosłownie mogą się okazać bardzo mylące w odniesieniu do szczegółów danej sytuacji. Warto tu zaznaczyć, że wiedza jest również rodzajem abstrakcyjnej idei i w 3 najczęściej cytowanych tekstach z dziedziny zarządzania wiedzą, czyli KM (ang. *Knowledge Management*), niemal 99% odniesień do kategorii wiedzy to odniesienia metaforyczne[208]. D.G. Andriessen podaje, że w sumie zastosowano 22 różne metafory na opisanie wiedzy, z czego 3 są dość powszechne w zachodniej literaturze z dziedziny KM[209].

Metafora znajduje również zastosowanie w obszarach związanych z zarządzaniem konfliktem. J.L. Hocker i W. Wilmont twierdzą, iż: ,,konflikty wzbudzają tak silne emocje, że analiza metaforyczna zarówno procesu konfliktu w ogólności, jak i poszczególnych sporów, stanowi środek zaradczy wspierający analizę, interwencję i długotrwałą zmianę''[210]. Analiza taka pomaga zrozumieć postawę drugiej strony, jej stanowisko i oczekiwania. Rozumowanie analogiczne jest nieodzowne w przypadku transformacji i zarządzania konfliktem.

M. Kostera uważa, że opowieści mogą być znaczącym narzędziem zmian[211]. Jednak szczególnie pomocne są w uczeniu, niezależnie od społeczności i kultury. Ta teoria wyjaśniałaby, dlaczego są one tak chętnie stosowane w obszarze rozwoju zasobów ludzkich, a zwłaszcza w coachingu[212].

Ponadto metafory są pomocnym narzędziem do rozwiązywania jednego z najważniejszych problemów zarządzania, a mianowicie rozwijania strategii.

[205] K.L. Ashcraft, S.L. Muhr, *Coding Military Command as a Promiscuous Practice? Unsettling the Gender Binaries of Leadership Metaphors*, "Human Relations", 2018, 71(2), pp. 206–228.
[206] A. Rodriguez, Y. Rodriguez, *Metaphors for Today's Leadership: VUCA World, Millennial and "Cloud Leaders"*, "Journal of Management Development", 2015, 34(7), pp. 854–866.
[207] F. Muna, *Seven Metaphors on Management: Tools for Managers in the Arab World: Tools for Managers in the Arab World*, Routledge, London 2017.
[208] D.G. Andriessen, *Stuff or Love? How Metaphors Direct our Efforts to Manage Knowledge in Organisations*, "Knowledge Management Research & Practice", 2008, 6(1), pp. 5–12.
[209] Ibidem.
[210] J.L. Hocker, W. Wilmot, *Interpersonal Conflict*, 4th ed., Brown & Benchmark Publishers, Madison 1993, p. 6.
[211] M. Kostera, *Postmodernizm…* , op. cit.
[212] Ibidem, s. 32.

Metafora ustanawia oraz rozwija podejścia i sposoby nadawania znaczeń w zarządzaniu strategicznym.

2.2.1. Metafory a strategia zarządzania

Jak uważają G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, strategię można zdefiniować jako „długoterminowy kierunek i zakres działania organizacji, którego celem jest osiągnięcie korzyści w zmiennym otoczeniu poprzez odpowiednią konfigurację zasobów i kompetencji w ramach realizacji oczekiwań interesariuszy"[213]. Jak z kolei twierdzą M.E. Hill oraz S. Green, strategia może być rozumiana jako proces psychologiczny, który ma charakter intuicyjny (przedrozumowy) oraz symboliczny, nie tylko instytucjonalny, formalny, świadomy i racjonalny[214]. Stanowisko takie podziela również wielu innych badaczy[215]. Zakłada się w nim, że menedżerowie nie są w stanie działać jak doskonale poinformowani naukowcy w ramach złożonych i nieprzewidywalnych warunków rynkowych. Ich zdolność całościowego zrozumienia własnego procesu oceny sytuacji jest ograniczona, a mimo to wymaga się od nich wciąż nowych, twórczych rozwiązań strategicznych. W realnych warunkach kierowania firmą osobista zdolność oceny sytuacji jest kluczową umiejętnością pozwalającą na twórcze podejmowanie strategicznych decyzji[216]. Literatura dotycząca racjonalnego procesu analizy rozwoju strategicznego organizacji jest stosunkowo bogata (np. PESTEL, SWOT, 5 sił Portera, macierz BCG). Z kolei pozycji na temat intuicyjnych, przedracjonalnych i symbolicznych aspektów budowania strategii jest niebywale mało (model kosza na śmieci Brunssona)[217].

---

[213] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Pearson Education, Essex 2018, p. 3.

[214] M.E. Hill, *Marketing Strategy: The Thinking Involved*, Sage, London 2013; S. Green, *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, "Long Range Planning", 1998, 33(2), pp. 121–129.

[215] M. Enright, *Approaches to Market Orientation and New Product Development in Smaller Enterprises: A Proposal for a Context-Rich Interpretive Framework*, "Journal of Strategic Marketing", 2001, 9(4), pp. 301–313; D.B. Kilroy, M.T. McKinley, *Stop Analyzing and Start Thinking: The Importance of Good Thinking Skills in a Value-Managed Company*, "Management Decision", 1997, 35(3–4), pp. 185–193; H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, "Harvard Business Review", 1994, January–February, pp. 107–114.

[216] D. Brownlie, *High Minds and Low Deeds: On Being Blind to Creativity in Strategic Marketing*, "Journal of Strategic Marketing", 1998, 6(2), pp. 117–130.

[217] Model pojemnika na śmieci zdecydowanie różni się od tradycyjnych modeli podejmowania decyzji. Zakłada on bowiem, że organizacje są dalekie od doskonałości i funkcjonują w stanie anarchii (bez żadnych reguł), gdzie preferencje i procesy organizacyjne nie są przejrzyste dla członków organizacji, a osoby

Nie da się jednak zaprzeczyć, że współczesne zarządzanie strategiczne jest nasycone metaforami. Na przykład model 5 sił Portera jest wymieniany w każdym podręczniku zarządzania strategicznego, a jego metaforyka osadzona jest w terminologii wojennej[218]. Model ten sam w sobie zawiera pewne pojęcia zaczerpnięte wprost z języka wojskowego, np.: „zagrożenie ze strony nowych uczestników", „negocjowanie władzy dostawców" czy „rywalizacja pomiędzy konkurującymi podmiotami". Używanie metafor może być pomocne w rozwijaniu zdolności twórczego myślenia i nadawania sensów wśród menedżerów. Dotyczy to niewypowiedzianych założeń strategii, intuicji odnoszącej się do rozwoju organizacji, trudnych do przewidzenia zmian na rynkach lub zmian technologicznych, kreatywności i samoświadomego rozumowania.

Metafory wojny i walki są najczęściej używanymi metaforami w literaturze dotyczącej strategicznego zarządzania i pokazują, jak wiedza zaczerpnięta z dziedziny wojskowości może być użyteczna w biznesie[219]. S.K. Ho i A.S.F. Choi użyli np. zaleceń ze *Sztuki wojennej* Sun Tzu jako bazy dla modelu rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa[220]. Zaprezentowanych tam 36 strategii stanowi ilustrację różnych reguł formułowania strategii, a więc realizują one metaforę tzw. strategii zwodniczej. W nieco inny sposób W.C. Kim i R. Mauborgne wykorzystują metaforę błękitnego oceanu, która sugeruje, że skuteczna strategia nie musi być zwodnicza, a powinna raczej czynić oponenta nieistotnym[221]. Do innych ważnych metafor strategicznych zaliczyć można analogie designu[222], jazzu[223] czy teatru[224]. Ich wspólnym mianownikiem jest założenie, że strategię powinno się rozumieć w sposób bardziej otwarty, elastyczny i nastawiony na improwizację, niż zwykło się to zakładać w typowych modelach strategicznego planowania. W podobny

podejmujące decyzje często się zmieniają. Model pojemnika na śmieci zakłada więc, że nie istnieje żaden proces organizacyjny usprawniający szukanie rozwiązań, a decydenci są odizolowani zarówno od problemów, jak i rozwiązań.

[218] M. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review", 1979, 57(2), pp. 137–145.

[219] P. Whysall, *The War Metaphor in Retailing: Do Soldiers See Going to War as Like Going Shopping?*, "Qualitative Market Research", 2001, 4(1), pp. 34–45; P.A. Talbot, *Corporate Generals: The Military Metaphor of Strategy*, "Irish Journal of Management", 2003, 24(2), pp. 1–10; A. Rindfleisch, *Marketing as Warfare: Reassessing A Dominant Metaphor*, "Business Horizons", 1996, 39(5), September–October, pp. 3–10.

[220] P. Whysall, *The War…*, op. cit.; P.A. Talbot, *Corporate…*, op. cit., pp. 1–10; A. Rindfleisch, *Marketing…*, op. cit.

[221] W.C. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, "Harvard Business Review", 2004, 82(10), pp. 76–84.

[222] J.M. Liedtka, *Strategy as Design*, "California Management Review", 2000, 42(3), pp. 8–30.

[223] N. Dennis, M. Macaulay, *Jazz and Marketing Planning*, "Journal of Strategic Marketing", 2003, 11(3), pp. 177–185.

[224] E.M. Kanter, *Strategy as Improvisational Theater*, "MIT Sloan Management Review", 2002, Winter, pp. 76–81.

sposób C.K. Prahalad i V. Ramaswamy wykorzystują metaforę strategii jako odkrycia, sugerując, że strategia to proces ciągłego eksperymentowania i odkrywania, który zachodzi na styku relacji zarówno z klientami, jak i współpracownikami[225]. W tym kontekście można przytoczyć interesującą pracę H. Minzberga B. Ahlstranda i J. Lampela, którzy użyli 10 różnych gatunków zwierząt jako metafor ilustrujących różne podejścia, czy też szkoły, myślenia strategicznego[226].

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się wiele perspektyw poznawczych oraz metodologicznych i nie istnieje jedna akceptowana przez całe środowisko badaczy metoda naukowa – są one więc z natury wieloparadygmatyczne[227]. Niemniej jednak w literaturze na temat zarządzania nadal mamy do czynienia z nadmiernym eksploatowaniem formalnych, analitycznych i racjonalnych aspektów rozwoju strategii organizacji. Może to utrudniać twórcze działanie i powoduje, że kompetencje i narzędzia wspierające kreatywność są tłamszone i lekceważone. Tymczasem wartość i użyteczność metafor dla rozwoju zdolności kreatywnego myślenia strategicznego jest nie do przecenienia.

2.2.2. Metafory a podejmowanie decyzji

Utarte schematy mentalne nie są w stanie sprostać scenariuszom kreowanym przez dzisiejsze złożone organizacje[228]. Współczesny menedżer staje przed problemem ciągłego wzrostu złożoności organizacji i jej otoczenia. Musi perfekcyjnie sobie z nią radzić w pościgu za wydajnością i skutecznością. Dzisiejsi menedżerowie muszą zrozumieć to, jak procesualność i zmienność wpływają na ich zadania, tak aby odegrać swoją rolę w ukonstytuowaniu elastycznej i responsywnej struktury organizacyjnej. Organizację doskonałą, jak podają K.E. Weick i R.E. Quinn oraz L. Buchanan i jego zespół, cechuje adaptowalność do warunków – jednoczesna proaktywność i reaktywność w zależności od kontekstu danej sytuacji[229]. Metafory organizacyjne mogą służyć jako metody czy narzędzia pozwalające uzyskać wgląd

[225] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 2004.

[226] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, New York 1998.

227 Zob. Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

[228] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[229] K.E. Weick, R.E. Quinn, *Organizational Change and Development*, "Annual Review of Psychology", 1999, 50(1), p. 379; D. Buchanan et al., *No Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change*, "International Journal of Management Reviews", 2005, 7(3), p. 190.

w funkcjonowanie danej firmy i pomagające znaleźć najlepsze sposoby poprowadzenia jej do sukcesu pomimo ciągłych fluktuacji i płynności. L.G. Bolman i T.E. Deal akcentują, że przedsiębiorstwa cechuje niejednoznaczna, sprzeczna i niepewna struktura, a metafory mogą pomóc menedżerom lepiej zrozumieć i orientować się w tak złożonym bycie[230]. G. Morgan z kolei uważa, że metafory sprzyjają analizowaniu organizacji poprzez „mozaikę wielu soczewek i obrazów" [231]. Już w 1985 roku W. Bennis i B. Nanus przyjrzeli się bliżej tzw. liderom transformatywnym, czyli takim, którzy posiadają zdolność modyfikowania systemów organizacyjnych oraz oczekiwań współpracowników[232]. Okazało się, że głównym narzędziem, którego używają, by zbudować swoją wizję i sens funkcjonowania organizacji, jest metafora[233]. Analizując metafory, współczesny menedżer może lepiej przygotować się do poznania swojej organizacji i w pełniejszym stopniu zrozumieć, jak radzić sobie z problematycznymi sytuacjami przeszkadzającymi w osiągnięciu określonych rezultatów.

Jak stwierdza G. Morgan, siła metafor wynika z ich potencjału dla skonceptualizowania złożonych idei[234]. Można z nich korzystać w celu zdiagnozowania i naprawy wielu problemów wewnątrz organizacji[235]. Gdy zaaplikujemy metaforę do istniejącego już lub nowego zjawiska, wykazuje ona zdolność odkrywania skomplikowanych schematów zachowań ludzkich[236]. Metafora pomaga menedżerom zaprezentować klarownie trudne kwestie organizacyjne. G. Morgan wierzy, że efektywni menedżerowie radzą sobie dobrze z rozumieniem sytuacji, w której ich firma się znalazła[237]. Poza tym metafory ułatwiają komunikowanie.

Pracownicy mogą używać metafor do opisania ich osobistego obrazu organizacji. Przypisują oni jej pewien sens i są w stanie wyrazić swoje emocje, nie zawsze pozytywne, w bardzo twórczy i sugestywny sposób. I tak na przykład organizacje zdominowane przez wewnętrzne współzawodnictwo będą określane jako „pola

[230] L.G. Bolman, T.E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA 2008.
[231] G. Morgan, *Images…* , op. cit.
[232] W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper, Row, New York 1985.
[233] L. Smircich, G. Morgan, *Leadership: The Management of Meaning*, "Journal of Applied Behavioral Science", 1982, 18(3), pp. 257–273.
[234] G. Morgan, *Images…* , op. cit.
[235] D. Grant, C. Oswick (eds.), *Metaphor and Organizations*, Sage, London 1996.
[236] Ibidem.
[237] G. Morgan, *Images…* , op. cit.

bitwy", a takie, w których dominuje nastrój podejrzliwości jako „krąg szpiegów" albo „krąg tajnych służb"[238].

Praca z użyciem odpowiedniej metaforyki może być niezwykle korzystna, ponieważ ma charakter raczej symboliczny niż bezpośredni. Metafory posiadają moc pokazania tej samej sytuacji z kilku różnych perspektyw: niektórych bliższych, innych dalszych. Pozwalają również użyć odpowiedniego zasobu słownictwa i związków frazeologicznych, aby opisać sytuację bez ryzyka sprowokowania gniewu i agresji[239]. Metafory ujawniają wszystkie trudności związane z bezpośrednim wyrażaniem zdania na tematy wrażliwe i w wielu przypadkach wydobywają sensy i zrozumienie z głębi naszej podświadomości[240].

Skuteczni menedżerowie są w stanie odczytywać organizację z wielu punktów widzenia[241]. Jeśli są otwarci i gotowi uczyć się nowych rzeczy, potrafią odroczyć osąd do czasu, kiedy uzyskają miarodajny pogląd na sytuację i będą mogli skorzystać z całego zasobu nowych możliwości. Mniej wydajni z nich zazwyczaj interpretują otoczenie tylko z ich własnej perspektywy i przez pryzmat własnych doświadczeń. Są więc mniej skuteczni w radzeniu sobie z potencjalnymi przeszkodami. Tacy właśnie tzw. sztywni menedżerowie często również stają się więźniami własnego obrazu siebie samych i organizacji[242].

Metafory są szczególnie użyteczne do wyjaśniania okoliczności zdominowanych przez wątpliwość i niepewność, gdyż jak zauważają R.J. Boland i R.H. Greenberg: „im bardziej niejednoznaczna sytuacja, tym istotniejsza staje się metafora jako narzędzie porządkowania i nadawania sensu doświadczeniu działania w organizacji"[243].

W tym przypadku metafory pomagają menedżerom zrozumieć, w jaki sposób pewne nieuświadomione czynniki wpływają na pojedyncze osoby oraz grupy w procesie podejmowania przez nich decyzji. Przykładowo, menedżerowie mogą

[238] Y. Hamburger, U. Itzhaeyk, *Metaphors and Organizational Conflict*, "Social Behavior and Personality", 1998, 26(4), pp. 383–398.
[239] Ibidem.
[240] P. Barker, *Using Metaphors in Psychotherapy*, Brunner, Mazel, New York 1985, p. 221.
[241] G. Morgan, Creative Organization Theory: *A Resource Book*, Sage, Newbury Park, CA 1989.
[242] Idem, *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, Sage Publications, Newbury Park–San Francisco, CA 1993.
[243] R.J. Boland, R.H. Greenberg, *Metaphorical Structuring of Organizational Ambiguity* [in:] L.R. Pondy, H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1988, pp. 17–36.

uzyskać wgląd w kwestie zarządzania czasem, jeśli zrozumieją to, dlaczego poszczególne osoby spędzają określoną ilość czasu, wykonując pewne czynności[244].

Wielu autorów podkreśla również motywacyjny aspekt metafor[245]. Ze względu na ich częściową nieprawdziwość, metafory budują specyficznego rodzaju napięcie, które odzwierciedla ich potencjał motywacyjny. Są logicznie niespójne, paradoksalne i emocjonalne, więc stymulują nas do rozwiązywania konfliktów i napięć[246]. Dezorientacja, różnica sensów, niezrozumiałość, konflikt oraz wątpliwości dotyczące pozornie oczywistych założeń mają olbrzymi potencjał kreatywny i motywacyjny – tak długo oczywiście, jak firmy wiedzą, w jaki sposób z tego potencjału korzystać[247]. A. Rindfleisch przywołuje inne funkcje metafor w uzupełnieniu do wymienionych powyżej[248]. Metafory są, jak twierdzi, zarówno systematyczne, jak i wybiórcze. Są systematyczne w tym sensie, że łączą ze sobą całe sfery myślenia, nie tylko ich wyizolowane, indywidualne elementy – zwłaszcza, gdy mowa jest o tzw. metaforach głębokich[249]. Metafora „czas to pieniądz" zawiera w sobie więc różne znaczenia pieniądza i odnosi je do sfery czasowości. Metafory są też jednocześnie wybiórcze, gdyż wysuwają na pierwszy plan pojedyncze elementy wspomnianych sfer, spychając resztę w cień, co przydaje im charakteru jedynie częściowo prawdziwych[250].

[244] G. Morgan, *Images…* , op. cit. G. Morgan zauważył, że istnieją pewne dziedziny aktywności zawodowej, które mogą być szczególnie wartościowe dla niektórych pracowników, np. ze względu na to, iż zostawiają one po sobie pewną spuściznę. A zatem osoby, które odczuwają potrzebę zostawienia czegoś po sobie, mogą się lepiej skupić na zadaniu. Pomaga to liderom skuteczniej komunikować się z członkami zespołu czy działu – Ibidem.

[245] S.D. Hunt, A. Menon, *Metaphors and Competitive Advantage: Evaluating the Use of Metaphors in Theories of Competitive Strategy*, "Journal of Business Research", 1995, 33(2), pp. 81–90; J. Foster-Pedley, D. Bond, R. Brown, *The Spoken (He)Art of the Strategy – A Metaphor Analysis of the Strategy Discourse of 10 South African Business Executives*, "South African Journal of Business Management", 2005, 36(1), pp. 41–54.

[246] R.C. Hill, M. Levenhagen, *Metaphors…* , op. cit., pp. 1057–1074; J.P. Cornelissen, *Beyond Compare…* , op. cit., pp. 751–764.

[247] I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, "Harvard Business Review", 1991, 69, November–December, pp. 96–104.

[248] A. Rindfleisch, *Marketing…* , op. cit.

[249] J. Arndt, *On Making Marketing Science more Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving*, "Journal of Marketing", 1985, 49, Summer, pp. 11–23; G. Zaltman, L. Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Harvard Business Press, Boston, MA 2008.

[250] C. Tynan, *A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing*, "Journal of Marketing Management", 1997, 13(7), pp. 695–703.

2.2.3. Metafory a marketing

Metafory są również wszechobecne w marketingu. Często używa się ich w literaturze dotyczącej marketingu, jednak rzadko kiedy otwarcie się mówi o ich naturze[251]. Marketing wykorzystuje bogaty zestaw metafor od: „globalizacji rynków", „segmentacji rynków", „marketingu wirusowego" przez „DNA marki" aż po – nieśmiertelny już – „cykl życia produktu". W dziedzinie marketingu do powszechnie używanych metafor można zaliczyć również metaforę małżeństwa w odniesieniu do zarządzania relacjami z klientem[252]. Często sięga się również po wyrażenie „marka jako osoba" po to, by lepiej nią zarządzać[253].

Współcześnie marketingowcy używają metafor w celu m.in.: pozyskania uwagi konsumenta, poruszania wyobraźni, prowokowania porównań, sugerowania podobieństw między produktem a ideą, wyjaśniania złożonych parametrów technicznych produktu, a także wpływania na światopogląd konsumenta. Specjaliści od marketingu poświęcają dość dużo czasu i pieniędzy, starając się stworzyć metafory, które pozwolą im na osiągnięcie wymienionych zamierzeń. Wydaje się prawdopodobne, że mogą oni czerpać korzyść z procesu przetwarzania metafor przez konsumentów, magazynowania ich w pamięci i nie jest ważne to, jak dobrze konsumenci je rozumieją, jak skuteczne są w działaniu i jaki ślad zostawiają, jeśli chodzi o preferencje konsumenckie. Metafory są również pomocne w badaniach rynkowych, jak pokazali to G. Zaltman i L. Zaltman, eksplorując wiele metafor głębokich, definiowanych jako najbardziej pierwotne, nieuświadomione struktury mentalne ludzkiego rozumowania[254]. Okazały się one użyteczne dla lepszego zrozumienia procesu komunikowania się z klientem. Co więcej, marketing sam w sobie może być metaforą – najwyraźniej odnoszącą się do wielu przecinających się i zazębiających relacji między ludźmi. Być może marketing ulega transformacji albo przekształca się w coś zupełnie innego – niezdefiniowanego, ale pełnego możliwości[255].

[251] K. Bremer, M. Lee, *Metaphors in Marketing: Review and Implications For Marketers* [in:] M. Brucks, D.J. MacInnis (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Association for Consumer Research, Provo, UT 1997, pp. 419–424.
[252] C. Tynan, *A Review of the Marriage…*, op. cit., pp. 695–703.
[253] J. Aaker, S. Fournier, *A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality* [in:] F.R. Kardes, M. Sujan (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 22, Association for Consumer Research, Provo, UT 1995, pp. 391–395.
[254] G. Zaltman, L. Zaltman, *Marketing Metaphoria…*, op. cit.
[255] K. Bremer, M. Lee, *Metaphors…*, op. cit.

2.3. Metafory organizacji

Rozwój literatury dotyczącej metafor w teorii zarządzania i organizacji wskazuje na zainteresowanie tym wycinkiem lingwistyki. W latach 80. XX wieku G. Morgan ujawniał metafory używane od czasu najstarszych teorii zarządzania, udowadniając ich użyteczność. Na jego prace szybko zareagowali C.C. Pinder oraz V.W. Bourgeois, którzy uważali, że używanie metafor w sposób zaproponowany przez G. Morgana prowadzi do przestarzałego rozumienia dynamiki organizacyjnej, czego rezultatem może być budowanie fałszywych wyjaśnień organizacyjnych zachowań[256]. C.C. Pinder i V.W. Bourgeois byli zwolennikami dosłownego i naukowego sposobu rozpatrywania organizacji. Według nich, metafory powinno się interpretować dosłownie – w ten sposób starali się udowodnić ich nieadekwatność dla teorii zarządzania. Analizując prace przedstawicieli tych 2 obozów, można zauważyć, że (często w wyniku reakcji jednych na poglądy drugich[257]) zaczął się toczyć dyskurs, którego uczestnicy zmierzali do głębszego zrozumienia metafor i eksperymentowania z językiem[258]. Część uczonych uważała, że użycie metafor jest akceptowalne, co więcej – już praktykowane w teorii zarządzania i organizacji, a opierali się w głównej mierze na pracach G. Morgana[259]. Usankcjonowało to użycie większej liczby bardziej złożonych metafor jako narzędzi pomagających lepiej zrozumieć i praktykować teorię zarządzania i organizacji. Według J.P. Cornelissena, rola metafory na tym polu wiedzy nie może zostać zlekceważona i sprowadzona do roli ozdobnika czy też retorycznej alternatywy dla czegoś, co można równie dobrze zrozumieć na poziomie dosłownym, za pomocą bardziej bezpośrednich słów[260]. Metafora niesie ze sobą semantyczny bagaż i oferuje różnorodne spojrzenia, a zaaplikowanie jej do teorii organizacji jest zamierzonym działaniem, mającym na celu wykreowanie świeżych, nieistniejących wcześniej sposobów postrzegania praktyk organizacyjnych[261].

[256] C.C. Pinder, V.W. Bourgeois, *Controlling Tropes…*, op. cit.; Idem, *Contrasting Philosophical Perspectives…*, op. cit.

[257] Zob. Idem, *Controlling Tropes…*, op. cit.; G. Morgan, *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28(3), pp. 601–607.

[258] M.J. Hatch, D. Yanow, *Methodology by Metaphor: Ways of Seeing in Painting and Research*, "Organization Studies", 2008, 29(1), pp. 23–44.

[259] L. Heracleous, C.D. Jacobs, *Understanding Organizations through Embodied Metaphors*, "Organization Studies", 2008, 29(1), pp. 45–78.

[260] J.P. Cornelissen, *What Are We Playing at?…*, op. cit.

[261] Ibidem.

Wielu zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania w odniesieniu do organizacji używa odwzorowań metaforycznych. Według A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego: „Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Czynią to dla zapewnienia realizacji założonych celów, zadań i funkcji. Ludzie nie tylko tworzą organizacje, ale sami są ich tworzywem. Powiązane ze sobą jednostki i grupy wspólnie realizujące określone cele i zadania są społecznym podsystemem organizacji. Zajmujący różne pozycje w strukturze formalnej uczestnicy posługują się zwykle różnymi urządzeniami technicznymi i technikami działania. Struktura formalna, maszyny, urządzenia i techniki działania składają się na techniczny podsystem organizacji. Niemal wszystkie współczesne organizacje (produkujące, uczące, leczące, obronne lub administracyjne) są zatem złożonymi systemami społeczno-technicznymi”[262].

Kultura organizacyjna, a także i sama organizacja jako taka, odznaczają się dynamiką zmian, gdyż wewnątrz organizacji odbywa się proces przetwarzania zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, który prowadzi do osiągnięcia założonych celów.

Aby móc lepiej zrozumieć organizację, zarówno teoretycy, jak i praktycy często posługują się metaforami. Niektórzy badacze nawet twierdzą, że podczas każdego modelowania organizacji używa się ukrytych metafor. Metafora, zgodnie z teorią organizacji, odgrywa rolę poznawczą, teoretyczną i dydaktyczną. Metafory pozwalają nam lepiej zrozumieć organizacje, które badamy.

Teoria organizacji chętnie sięga do metafor. Dość łatwo można je dostrzec we współczesnym piśmiennictwie dotyczącym zarządzania[263]. Jak pisze J. Góra”: „Biorąc pod uwagę kryterium dotyczące sposobu pracy badacza z metaforą, można wyodrębnić dwa główne kierunki analiz. Pierwszy z kierunków odnosi się do przedmiotu analizy i rozciąga się od metafor «projektujących» po metafory «wywołujące» (ang. *eliciting*). Natomiast drugi kierunek dotyczy formy przeprowadzanej analizy i rozciąga się od metafor «kontekstualnych» po metafory «de-kontekstualne». Pierwszy z kierunków dotyczy tego, czy metafora jest projektowana (rzutowana, narzucana) na rzeczywistość organizacyjną, czy też naturalnie pojawia się podczas rozmów pomiędzy lub z jej indywidualnymi członkami. W pierwszym przypadku badacz dokonuje projekcji metafory na badany przedmiot, a w drugim – identyfikuje i «wyławia» czy «wywołuje» metafory podczas rozmowy, w której albo sam uczestniczy, albo której się przysłuchuje. Metafory projektujące nazywane są także

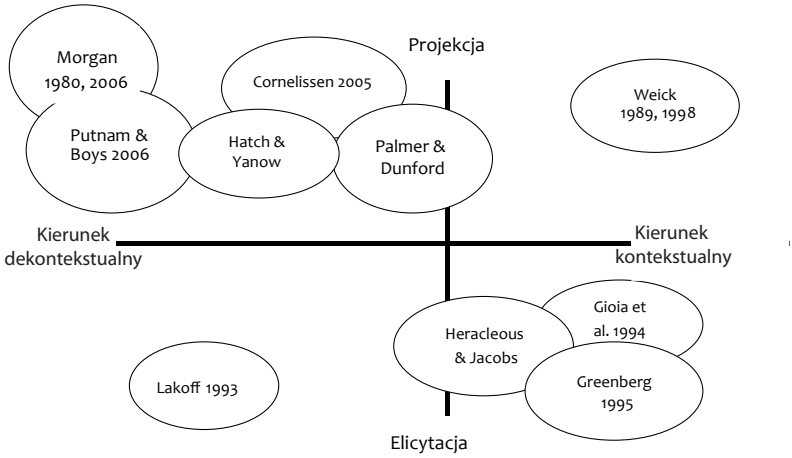
[262] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, ss. 30–31.

[263] A. Örtenblad, K. Trehan, L.L. Putnam, *Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*, Sage, London 2016.

w literaturze metaforami dedukcyjnymi lub drugiego rzędu, a metafory wywołujące – metaforami indukcyjnymi lub pierwszego rzędu"[264].

Aby uzmysłowić sobie skalę zainteresowania tematem metafor w literaturze przedmiotu, warto przeanalizować przedstawiony poniżej schemat (zob. rysunek 7).

Rysunek 7. Schematyczne przedstawienie zainteresowania tematyką metafory w badaniach dotyczących organizacji – kierunki analiz



Źródło: J.P Cornelissen, M. Kafouros, *Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?*, "British Journal of Management", 2015, 19(4), p. 11.

W naukach o zarządzaniu występuje wiele metafor odwołujących się do organizacji i zachodzących w niej procesów. Można zaryzykować stwierdzenie, że teorie organizacji i zarządzania bazują na metaforach, które pomagają nam zrozumieć i dostrzec konkretne aspekty i procesy w określony, często wycinkowy, sposób.

S. Kwiatkowski pisze, iż posługiwanie się myśleniem metaforycznym w teorii organizacji wynika z wyjątkowej złożoności badanych obiektów i z braku dostatecznie precyzyjnych narzędzi służących ich poznawaniu[265]. Wielu badaczy uważa, iż znaczna część perspektyw, przez pryzmat których opisujemy istotę organizacji, odnosi się – w mniejszym lub większym stopniu – do ujęć metaforycznych[266].

[264] J. Góra, *Metafory jako narzędzia badania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, 3(146).
[265] S. Kwiatkowski, *Organizacja…*, op. cit., s. 441.
[266] J.P. Cornelissen, M. Kafouros, *Metaphors…*, op. cit., p. 365.

Prace z zakresu metafory jako środka pozwalającego na lepsze zrozumienie organizacji dotyczą zarówno wykorzystania metafor w pewnych szczegółowych obszarach działalności firmy (np. G.F. Lanzara, G. Walsham), jak i metaforycznego traktowania organizacji jako całości (np. H. Oztel, O. Hinz)[267].

Wyniki badań przeprowadzonych przez J.P. Cornelissena wskazują, iż stosowanie metafor to jeden z podstawowych sposobów rozumienia świata organizacji[268]. Używanie metafor w dyskursie organizacyjnym jest w zasadzie nieuniknione, a wiele spośród przyjętych jako oczywiste wyobrażeń o organizacjach jest w istocie swojej metaforycznych, nawet jeśli nie traktuje się ich jako takich[269]. Organizacje, jak wszelkie zjawiska trudne do jednoznacznego zdefiniowania, interpretowane są często za pośrednictwem metafor. Metafory umożliwiają zrozumienie jednego wycinka rzeczywistości w kategoriach innego jej fragmentu. Z jednej strony, dzięki temu możliwe jest zrozumienie skomplikowanych zjawisk społecznych, z drugiej zaś strony, bezrefleksyjne stosowanie metafor powoduje, iż percepcji umyka bogactwo zjawiska, które jest opisywane za ich pomocą. Trzeba pamiętać, że metafora otwiera oczy na pewne aspekty zjawiska, a jednocześnie zamyka na inne[270].

Jak pisze M. Kostera: „Nie należy zapominać o tym, że organizacje są wieloma rzeczami naraz, a jednym z podstawowych problemów warsztatu badaczy organizacji jest nienadążanie naszego myślenia za złożonością i subtelnością zjawisk, które badamy, ostrzega Morgan. Na przykład wiele nieporozumień wynika z bezrefleksyjnego stosowania metafory organizacja-organizm, sugerującej naturalne, niespołeczne pochodzenie organizacji i ich autoteliczny tryb funkcjonowania. Niektórzy badacze, ale nie tylko oni, zdają się zapominać, że mają do czynienia z przenośnią i przypisują organizacjom cechy pozytywistycznie zdefiniowanych organizmów biologicznych, wraz z przynależnym tej retoryce determinizmem. Znane mi są też przypadki dowodzenia twierdzeń w taki sposób, że ponieważ każdy złożony organizm jest wyposażony w sterujący nim mózg, to każda organizacja przez analogię musi mieć swój ośrodek kierowniczy. Tymczasem zjawisko przywództwa jest

[267] G.F. Lanzara, *The Design Process: Frames, Metaphors and Games* [in:] U. Briefs, C. Ciborra, L. Schneider (eds.), *Systems Design for, with and by the User*, North-Holland, Amsterdam 1983; G. Walsham, *Interpreting Information Systems in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester–New York 1993; H. Oztel, O. Hinz, *Changing Organizations…* , op. cit., pp. 153–168.

[268] J.P. Cornelissen, M. Kafouros, *Metaphors…* , op. cit.

[269] M. Kostera, *Postmodernizm…* , op. cit., s. 13.

[270] Ibidem, s. 39.

o wiele bardziej złożone i wymyka się takim prostym analogiom; istnieją wszak organizacje bez przywódców [...]"[271].

C.C. Pinder i V.W. Bourgeois, wyrażający dość rozpowszechnione wśród funkcjonalistów przekonanie, że metafory zakłamują obraz badanej rzeczywistości, odradzają korzystanie z metafor w teorii organizacji[272]. Podobne poglądy prezentowali również J.A. Andersen oraz C. Oswick, T. Keenoy i D. Grant[273]. Ci ostatni przyjęli ontologiczne podejście do analizy metafor. Ich główny zarzut przeciw myśleniu metaforycznemu dotyczy zawężania przestrzeni analitycznej przy korzystaniu z metafory dla celów zrozumienia organizacji i zmian zachodzących w jej wnętrzu[274].

Zarówno G. Morgan, jak i cytowany wcześniej J.A. Cornelissen, prezentują podejścia do wykorzystania metafory w teorii organizacji, które często stoją w sprzeczności z wcześniejszymi sposobami rozumienia metafory. Krytyka metafory w teorii organizacji dość często polega jeszcze na bardzo dosłownym podejściu do jej analizy. A należy pamiętać, że definicja metafory zmieniła się znacząco w ciągu ostatnich lat. Współczesne wyjaśnienia wskazują bardziej na jej podobieństwo do procesu, niż koncepcji statycznej. Jest to dość trafne określenie, i tak na przykład J.A. Cornelissen, mówi o „pracy metaforycznej" [275]. Jego stanowisko potwierdzają liczne przykłady, m.in. te zaproponowane przez L. Heracleousa i C.D. Jacobsa[276]. Podkreślili oni także, że gdy „konstruuje się metafory to aktywnie i kolektywnie tworzy się reprezentację strategicznego terytorium"[277].

G. Morgan w *Obrazach organizacji* pisze: „[...] metaforę uważa się często po prostu za sposób upiększania dyskursu, ale jej znaczenie jest o wiele większe. Użycie metafory jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle. [...] Łatwo dostrzec, jakie znaczenie ma tego rodzaju myślenie dla pojmowania organizacji i zarządzania. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które

[271] Ibidem, s. 40.
[272] C.C. Pinder, V.W. Bourgeois, *Controlling Tropes...*, op. cit.
[273] J.A. Andersen, *An Organization Called Harry*, "Journal of Organizational Change Management", 2008, 21(2), pp. 174–187; C. Oswick, T. Keenoy, D. Grant, *Metaphor and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy*, "Academy of Management Review", 2002, 27(2), pp. 294–303.
[274] Ibidem.
[275] J.P. Cornelissen, *Making Sense of Theory Construction: Metaphor and Disciplined Imagination*, "Organization Studies", 2006, 26(11).
[276] L. Heracleous, C.D. Jacobs, *Crafting Strategy: The Role Of the Embodied Metaphors*, "Long Range Planning", 2008, 41(3), pp. 309–325.
[277] Ibidem, p. 310.

można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali" [278].

G. Morgan proponuje 8 różnych sposobów widzenia organizacji – metafor organizacyjnych, takich jak:

- maszyna;
- organizm;
- mózg;
- kultura;
- system polityczny;
- więzienie psychiczne;
- przepływ i transformacja;
- instrument dominacji[279].

G. Walsham omawia 4 spośród wymienionych metafor: maszynę, organizm, kulturę i system polityczny[280]. J.E. Kendall i K.E. Kendall stworzyli metafory przydatne do celów analizy organizacji z punktu widzenia potrzeb informacyjnych[281]. Wyodrębnili oni metafory takie, jak:

- gra;
- maszyna;
- podróż;
- dżungla;
- rodzina;
- zoo;
- społeczność;
- wojna;
- organizm[282].

Początkowo organizacje i ich rozwój przedstawiane były w sposób uporządkowany i ustrukturyzowany, z wykorzystaniem metafory np. maszyny. Zmiany nastąpiły pod koniec XX wieku. Organizacje zaczęły być postrzegane jako twory ewoluujące, przystosowujące się do rzeczywistości, uczące się, tworzące różnorodne

[278] G. Morgan, *Obrazy…* , ss. 10–11.
[279] Ibidem.
[280] G. Walsham, *Interpreting Information…* , op. cit., pp. 29–46.
[281] K.E. Kendall, J.E. Kendall, *Metaphors and Methodologies: Living beyond the Systems Machine*, "MIS Quarterly", 1993, 17(2), pp. 149–171; Idem, *Metaphors and Their Meaning for Information Systems Development*, "European Journal of Information Systems", 1994, 3, pp. 37–47.
[282] Ibidem.

formy. Zrodziły się wówczas nowe metafory. Współcześnie istnieje wiele metafor organizacji i są one stosowane na różnych szczeblach zarządzania, pełniąc rozmaite funkcje (zob. tabela 3).

Tabela 3. Funkcje metafor

Funkcja metafor	Opis
Funkcja identyfikacyjna	Metafory pozwalają dostrzec takie problemy wewnątrz organizacji, których za pomocą tradycyjnych metod diagnozy i analizy nie można by zauważyć
Funkcja komunikacyjna	Metafory umożliwiają wyjaśnienie osobom, które nie są związane z organizacją, tj. partnerom biznesowym, istoty i sposobu funkcjonowania organizacji
Funkcja interpretacyjna	Metafory wyjaśniają występujące w organizacji złożone zjawiska, a ponieważ zwracają uwagę na charakterystyczne cechy organizacji, dają możliwość szerszej interpretacji jej obecnej sytuacji
Funkcja poznawcza	Metafory pozwalają zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia za pomocą innego, a także tłumaczą pewne paradoksy organizacyjne i występujące w organizacji problemy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Goatly, *The Language…*, op. cit.

Od czasu publikacji prac G. Morgana badacze, zwłaszcza interpretatywiści, świadomie i otwarcie wybierają metafory stosowane przez niego do opisu organizacji. Także M.J. Hatch przedstawia metafory najbardziej charakterystyczne dla wyróżnianych przez nią perspektyw[283]. W podejściu symboliczno-interpretatywnym organizacja przedstawiana bywa najczęściej jako kultura, postmoderniści zaś najczęściej stosują metaforę collage'u.

Jednak sam G. Morgan zaznaczył, że nie chce, aby czytelnik myślał, że 8 metafor zaprezentowanych w *Obrazach organizacji* wyczerpuje ich listę[284]. Tak więc opisując organizację, nie ma konieczności trzymania się utartych już ścieżek i można tworzyć kolejne metafory, jeśli pozwalają one tylko na uchwycenie jakichś szczególnie bliskich tworzącemu ten opis aspektów organizowania. Istnieje naturalnie wiele innych porównań, według których organizacja to np.: teatr, dżungla, rodzina, wojna itd.

Warto zaznaczyć, że wraz z postępującą globalizacją napędzaną głównie rozwojem technologii powstają nowe metafory, np. metafora organizacji jako dokumentu hypertextowego (z jednej strony uporządkowanego, a z drugiej strony

[283] M.J. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.
[284] G. Morgan, *Obrazy…*, op. cit.

stanowiącego zbiór informacji połączonych linkami, z którego jedynie wybiera się potrzebne fragmenty). Nowe metafory będą powstawać w odpowiedzi na zmieniający się zarówno świat, jak i biznes i będą starały się lepiej oddać charakter współczesnych organizacji i współczesnego odbiorcy[285].

Przez zmianę dominujących operacyjnych metafor, menedżerowie odpowiedzialni za rozwój organizacyjny mogą mieć wpływ na to, jak ludzie postrzegają organizację i jak w jej ramach funkcjonują. Założenie to wynika z orientacji poznawczej metafory i wspiera pogląd, że jeżeli wspólne i nadrzędne metafory pomagają tworzyć oraz wpływać na wartości organizacyjne, przekonania i działania, to zmiana tych wpływowych i potężnych metafor spowoduje zmianę w organizacji. Według D. Inns, metafory stanowią homogeniczne narzędzie do wpływania na percepcję i interpretację[286]. Podobne zjawisko może występować w negocjacjach. Jeśli uda się wpłynąć na zmianę metafory symbolizującej proces negocjacji, można będzie wpłynąć na przebieg procesu.

R. Marshak, zwolennik tego typu myślenia, pisze, że znaczna zmiana zachowania organizacyjnego wymaga „uzyskiwania dostępu i modyfikowania sterujących konstrukcji metaforycznych"[287]. We wcześniejszych opracowaniach R. Marshak sugeruje przywódcom i agentom zmian, aby nauczyli się zarządzać metaforami[288]. Niektórzy analitycy organizacyjni zachęcają menedżerów i konsultantów, by wykorzystali metafory do poszukiwania nowych rozwiązań problemów, jak również do udzielenia pomocy działowi personalnemu w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów pasujących do kultury organizacyjnej[289].

Wszystkie funkcje zarządzania realizują się w ramach procesu komunikacji organizacyjnej[290]. Rozległe sieci współpracujących ze sobą jednostek budują środowisko dla komunikacji, w tym – korzystania z metafor. Objaśnianie punktów widzenia, rozładowywanie konfliktów, pokonywanie barier w odniesieniu do

[285] D. Lockton et al., *New Metaphors: A Workshop Method for Generating Ideas and Reframing Problems in Design and Beyond*, C&C, ACM Conference on Creativity & Cognition, San Diego 2019.

[286] D. Inns, *Metaphor in the Literature of Organizational Analysis: A Preliminary Taxonomy and a Glimpse at a Humanities-Based Perspective*, "Organization", 2002, 9(2), p. 313.

[287] R. Marshak, *Metaphors, Metaphoric Fields and Organizational Change* [in:] D. Grant. C. Oswick (eds.), *Metaphor…* , op. cit., p. 151.

[288] Idem, *Managing the Metaphors of Change*, "Organizational Dynamics", 1993, 22(1), pp. 44–56.

[289] D. Inns, *Metaphor in the Literature…* , op. cit.

[290] M. Chmielecki, *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*, "Management and Business Administration", 2015, 23(2), pp. 24–38.

zarządzania wiedzą oraz jej transferów, motywowanie, przekonywanie, negocjowanie, a także wiele innych zjawisk, zachodzi w obrębie organizacji przy współudziale procesów komunikacyjnych[291].

Organizacje to byty, które jednocześnie wytwarzają rozmaite dyskursy i zostają w nie uwikłane. Przykładem jednego z tego typu dyskursów jest np. angażowanie języka metaforycznego opisującego relacje rodzinne do scharakteryzowania relacji zachodzących w ramach zespołu („wspólnie w tym siedzimy", „zbudowaliśmy to razem", „wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za podjęte decyzje"). Celem takiego podejścia jest wytworzenie wyrazistego obrazu nie tylko racjonalnie postępujących jednostek, ale również relacji zachodzących w grupie oraz kreacja doświadczenia wzbudzającego entuzjazm i cementującego więzi. Organizacje, jako byty wykreowane intencjonalnie, potrzebują specyficznych atrybutów nadających im koherencję, wytwarzających niejako poczucie rodzinnej bliskości, wspólnego zarządzania, budujących wyobrażenie poszczególnych członków organizacji o zaangażowaniu w bliską relację z ludźmi niosącymi pomoc i wsparcie. Celem wykorzystania takiej właśnie metafory jest zamaskowanie różnic rozbijających organizację, a także powiązanej z nimi struktury społeczno-ekonomicznej.

Bliższa analiza dyskursu organizacyjnego może np. ujawnić istnienie niejawnych procesów mentalnych będących podłożem takich zjawisk, jak: autorytarność, zachowanie kontroli nad personelem, transfer wiedzy.

Posługiwanie się metaforą wymaga od badacza: po pierwsze, kreatywności; po drugie, doskonałej znajomości dziedzin, z których czerpie metafory; po trzecie, doboru takiej ich wiązki, która umożliwiałaby dostatecznie głębokie wniknięcie w naturę opisywanych (badanych) obiektów czy procesów. Słabość metafory jako narzędzia poznania można przezwyciężyć tylko poprzez wybór odpowiednio zróżnicowanej gamy metafor. Jeśli pozostawi się całkowitą dowolność w doborze obiektów, które mają spełniać rolę metafor, subiektywność opisu (zawsze grożąca każdemu badaczowi), stanie się wręcz nieunikniona. Dobierając pasujące metafory i świadomie odrzucając inne, coraz lepiej można poznać niby-organizację czyli organizację taką, jaką się nam ona wydaje. Czym wyraźniej zaś ją taką będziemy widzieć, tym większa nasza skłonność do dobierania metafor, którym odpowiada[292].

[291] Idem, *Komunikacja jako element kultury organizacyjnej* [w:] Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.
[292] S. Kwiatkowski, *Organizacja…* , op. cit., ss. 441–452.

Metafory nasycają nasz język i większość z nas używa ich również w codziennym życiu zawodowym[293]. Żargon kadry menedżerskiej jest niezwykle bogaty w metafory. Można mnożyć przykłady z języka angielskiego od najpopularniejszego wyrażenia: *out of the box thinking* („nieszablonowe myślenie") do *learning curve* („krzywa uczenia się"). Wszystkie te wyrażenia idiomatyczne nasycone są mocno metaforyką odnoszącą się do innych czynności czy zjawisk. Wielu badaczom nie odpowiada takie nasycenie języka mową figuratywną i odnoszą się do słownictwa menedżerów jako do „kompostownika dyskursu"[294].

Trudno zaprzeczyć, że język współczesnej kadry kierowniczej jest mocno nasycony metaforami[295]. Jedno spojrzenie na listę bestsellerów literatury biznesowej wystarczy, by zauważyć, że np. obecnie najpopularniejszy wśród narzędzi mowy figuratywnej jest antropomorfizm[296]. Tak oto: „fioletowe krowy"[297], „czarne łabędzie"[298], „tańczące słonie"[299], „biurowe małpy"[300], myszy, jastrzębie i mewy przemierzają korporacyjną Serengeti[301].

Najdziwniejsze jest to, że metaforyczna menażeria jest jedynie wycinkiem zjawiska, a analogiczna fala wdziera się do umysłów sprzedawców i marketingowców[302]. I kiedy weźmiemy pod uwagę mnogość metafor militarnych (Sun-Tzu, Czyngis Chan), sportowych (krykiet, dżudo itp.), muzycznych (orkiestra, jazz band), geologicznych (otchłanie, trzęsienia ziemi), meteorologicznych (burza doskonała, wiatry zmian), czasowych (zbudować tak, by trwało) oraz metafory wędrówki (od

[293] J.P. Cornelissen, *On the Organizational Identity, Metaphor*, "British Journal of Management", 2002, 13(3), pp. 259–268; Idem, *What are We Playing at?…*, op. cit.; Idem, *Beyond Compare…*, op. cit.; G. Morgan, *Images…*, op. cit.; C. Oswick, T. Keenoy, D. Grant, *Metaphor…*, op. cit.; H. Tsoukas, *The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*, "Academy of Management Review", 1991, 16(3), pp. 566–585.

[294] J. Humphrys, *Lost for Words: The Mangling and Manipulating of the English Language*, Hodder, Staughton, London 2005.

[295] L. Carollo, M. Guerci, *'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work*, "Journal of Business Ethics", 2018, 148(2), pp. 249–268.

[296] S. Brown, *Are Marketing's Metaphors Good for It?*, "The Marketing Review", 2008, 8(3), pp. 209–221.

[297] S. Godin, *Fioletowa krowa: zmień się i bądź rozpoznawalny*, Onepress, Gliwice 2005.

[298] N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, Penguin, New York 2007.

[299] S. Mithas, *Dancing Elephants and Leaping Jaguars: How to Excel, Innovate, and Transform Your Organization the Tata Way*, CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston, SC 2014.

[300] J. Rolfe, P. Troob, *Monkey Business: Swinging through the Wall Street Jungle*, Warner Books, New York 2000.

[301] A. Patterson, S. Brown, *No Tale, No Sale: A Novel Approach to Marketing Communication*, "The Marketing Review", 2005, 5(4), pp. 315–328.

[302] R. Gerrig, *Experiencing Narrative Worlds*, Routledge, London 2018.

zera do milionera, w poszukiwaniu inspiracji), staje się jasne, że mocno oddalamy się od oficjalnych zaleceń znanych z podręczników języka[303]. Możemy mówić o 3-stopniowym modelu rozwoju metafory na przestrzeni lat i wyróżnić:

1. Okres ornamentalny, kiedy wyrażenia figuratywne traktowano jako wulgarne wtręty.

2. Okres rozkwitu, kiedy to ludzie uzmysłowili sobie, że mowa figuratywna jest nie tylko nie do uniknięcia, ale też nie do przecenienia.

3. Okres rozkładu, kiedy antropomorficzne tropy zaczęły być tak powszechnym zjawiskiem, że stały się równoznaczne z zarazą[304].

Metafor często używa się w celu przybliżenia zrozumienia ulotnych idei, które chcielibyśmy zakomunikować innym[305]. G. Morgan twierdzi, że: „metafora, jako proces pierwotny i generatywny, jest fundamentalna dla rozumienia i budowania sensów w dowolnym aspekcie życia" (w tym oczywiście również życia organizacyjnego)[306]. Metafory służą nam za coś więcej niż tylko czcze konstrukty teoretyczne[307]. Pozwalają nam powiązać ze sobą nasze doświadczenia z różnych dziedzin, co pozwala nam zobaczyć różnorakie koncepty w innym świetle[308]. G. Morgan stwierdził nawet, że: „metafory tworzą obraz przedmiotu naszych dociekań"[309]. Są one w gruncie rzeczy sposobem na zrozumienie jednej rzeczy za pomocą innej[310].

Ćwierć wieku po sukcesie *In Search for Excellence* T.J. Petersa i R.H. Watermana metafory miały się już całkiem dobrze[311]. Zostały z entuzjazmem zaadaptowane przez przedstawicieli wielu dyscyplin akademickich[312]. Warto zauważyć, że

[303] S. Brown, *Are Marketing's Metaphors…*, op. cit.

[304] Ibidem.

[305] L.K. Audebrand, *Sustainability in Strategic Management Education: The Quest for New Root Metaphors*, "Academy of Management Learning & Education", 2010, 9(3), pp. 413–428; K. Palmberg, *Complex Adaptive Systems as Metaphors for Organizational Management*, "The Learning Organization", 2009, 16(6), pp. 483–498.

[306] G. Morgan, *Images…*, op. cit., p. 228 [as cited in:] S-K. Ma, *Modern Theory of Critical Phenomena*, Routledge, London 2018.

[307] R.P. Honeck, R.R. Hoffman (eds.), *Cognition…*, op. cit.

[308] V. Turner, *Dramas, Fields…*, op. cit.; S. Thompson, *Politics without Metaphors is Like a Fish without Water* [in:] J.S. Mio, A.N. Katz (eds.), *Metaphor: Implications and Applications*, Lawrence Elbraum, New Jersey 1996, pp. 185–201.

[309] G. Morgan, *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organisation Theory*, "Administrative Science Quarterly", 1980, 25(4), p. 611.

[310] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…*, op. cit.

[311] T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Griffin Press, Adelaide, SA 1984.

[312] M. Knowles, R. Moon, *Introducing…*, op. cit.

specjaliści z zakresu biznesu i zarządzania okazali się szczególnie twórczy w tym zakresie. Jeśli menedżerowie zrozumieją moc drzemiącą w metaforach i włączą je do podstawowego zestawu narzędzi pomocnych w analizie życia organizacyjnego, znacznie wzrośnie stopień zrozumienia przez nich organizacji[313].

[313] D. Grant, C. Oswick, *Metaphor…* , op. cit.

Rozdział 3. Metafory w procesach negocjacji

Badania językoznawcze dowiodły, że z metafor zaczynamy korzystać od razu, gdy tylko w dyskusji pojawiają się złożone i zawiłe idee. Jak już podkreślano, metafory nie są jedynie chwytami używanymi przez poetów czy mówców w celu – rzec by można – doprawienia i przyozdobienia swoich wypowiedzi. Stanowią one fundamentalne struktury, jakich używa ludzki umysł, nadając sens bardziej skomplikowanym aspektom naszej egzystencji. Jako element kognitywistyki badanie metafor pojęciowych na bazie, *nomen omen*, teorii metafor pojęciowych ujawnia wiele na temat tego, jak ludzki umysł korzysta z metafor. Studia nad metaforami konceptualnymi i ich wykorzystywaniem w procesie negocjowania, a już zwłaszcza w kontekście międzykulturowym, nie są zbyt często prowadzone.

G.L. Clark i M. Dear uważają, że język w znaczeniu ogólnym jest stosowany do konstruowania i rekonstruowania otaczającej człowieka społecznej rzeczywistości[314]. Pozwala to zatem stwierdzić, że metafora może służyć do głębszego zrozumienia istoty otaczających nas zjawisk, w tym także zjawiska negocjacji.

[314] L. Nicholson, A.R. Anderson, *News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor: Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-Making and Sense-Giving*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2005, 29(2), p. 154.

3.1. Istota i dynamika procesu negocjacji

Problematyka negocjacji nie stanowi jednolitego pola badań i ma charakter bardzo złożony. Publikacje poruszające tematykę negocjacji są bardzo zróżnicowane z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Innymi słowy, literatura ta jest amorficzna. Negocjacje, jak i zarządzanie konfliktem w ogóle, można analizować w perspektywie: ekonomicznej (jako element budowania przewagi konkurencyjnej), psychologicznej (jako proces wzajemnego oddziaływania na siebie jednostek ludzkich), socjologicznej (jako zjawisko społeczne), antropologicznej (jako zjawisko pełniące funkcję kulturotwórczą) czy prawnej (zasady prowadzenia negocjacji regulują stosowane przepisy prawa). Zdecydowana większość prac ukazujących się na polskim rynku ma charakter preskryptywny, a więc zawiera nie tyle wątki opisowe, ile normatywne. Autorzy tych publikacji próbują głównie odpowiedzieć na pytanie o to, jak powinno się negocjować. Te liczne ujęcia i kierunki mają jednak wiele wspólnych elementów.

Paradygmaty zaprezentowane w tym rozdziale wykorzystują podstawowe założenia poznawcze, odzwierciedlające dominujące sposoby postrzegania procesu negocjacji. Są to często podejścia niewspółmierne, a nawet sprzeczne[315]. Paradygmaty te obejmują również obowiązujące założenia dotyczące negocjacji i sposobów ich analizowania.

Negocjowanie to aktywność głęboko zakorzeniona w ludzkiej naturze i strukturach społecznych oraz gospodarczych[316]. Negocjacje mogą pojawić się w tak wielu sferach życia, że znajomość podstawowych zagadnień z nimi związanych należy uznać za niezbędną właściwie dla wszystkich, którzy w swojej pracy mają kontakt z ludźmi. Współcześnie termin ten odnosi się do wielu sfer życia – nie tylko dyplomacji i polityki (zarówno w wymiarze krajowym, jak i zagranicznym), ale także biznesu, w tym zwłaszcza zarządzania. Warto jednak zauważyć, że znaczenie negocjacji wykracza daleko poza sferę gospodarki i zarządzania[317].

W literaturze istnieje wiele definicji negocjacji. Negocjacje, obok mediacji, arbitrażu i drogi sądowej, są jednym ze sposobów rozwiązywania konfliktów (zob. tabela 4).

[315] Zob. T.S. *Kuhn*, *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago 1970.
[316] W. Wasilewska, *Efektywne negocjacje w biznesie*, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2010, s. 6.
[317] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 93.

Tabela 4. Sposoby rozwiązywania konfliktów

	Negocjacje	Mediacje	Arbitraż	Sąd
Kto podejmuje decyzję?	Strony	Strony	Arbiter	Sędzia
Kto kontroluje proces?	Strony	Mediator	Arbiter	Sędzia
Rola stron trzecich	Nie dotyczy	Niezależna, bezstronna	Niezależna, bezstronna (ekspert)	Obrona pozycji i dyskredytacja drugiej strony
Bezpośrednie zaangażowanie stron	Całkowite, jednak na własnych warunkach	Pełna partycypacja w decyzjach, jak również tworzeniu opcji oraz ich ocenie	Wkład pomysłów, materiałów pomocniczych, arbiter podejmuje decyzję	Reprezentanci w imieniu stron
Rodzaj wyłaniających się rozwiązań	Cokolwiek, na co zgodzą się obie strony	Dążenie do porozumienia wygrany-wygrany	Kompromis oparty na dowodach i ocenie specjalisty	Wygrany-przegrany, negocjacje Oparte na procedurach sądowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Crawley, K. Graham, *Mediation for Managers, Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work*, Nicholas Brealey, London 2002, p. 4 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 105.

Nie jest łatwo jednoznacznie zdefiniować pojęcie „negocjacje". Każda z definicji akcentuje określone, wybrane założenia tego procesu. W tabeli zaprezentowane zostały te bardziej znane i popularne definicje, które do literatury przedmiotu wniosły najwięcej, ze wskazaniem ich głównych założeń dotyczących negocjacji (zob. tabela 5).

Tabela 5. Zestawienie najważniejszych definicji negocjacji

Autor/Autorzy	Główne założenie negocjacji	Definicja
R. Fisher, W. Ury, B. Patton	Zwrotny proces komunikowania	„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 jedne są wspólne, a inne przeciwstawne."[318]
R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton	Proces wpływania na innych	„Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby."[319]
R.J. Lewicki, J.A. Litterer	Przejście od problemu do rozwiązania	„[…] 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 proces."[320]
R.E. Walton, R.B. McKersie	Definiowanie warunków wzajemnej zależności	Negocjacje to „przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności."[321]
A. Fowler	Przezwyciężanie dzielących różnic	Negocjacje to „proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przezwyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie."[322]

[318] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, ss. 27–28.

[319] R.J. Lewicki et al., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III 1993, p. V.

[320] R.J. Lewicki, J.A. Litterer, *Negotiation*, Irwin, Homewood III 1985, pp. 43–44.

[321] R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993, p. 3.

[322] A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 12.

Autor/Autorzy	Główne założenie negocjacji	Definicja
D.G. Pruitt, P.J. Carnevale	Likwidacja różnicy interesów	Negocjacje to „dyskusja między dwoma lub więcej stronami, których deklarowanym celem jest likwidacja różnicy interesów, aby w ten sposób uciec z sytuacji konfliktu społecznego. Stronami (zwanymi również spierającymi się) mogą być jednostki, grupy, organizacje lub jednostki polityczne takie jak narody. Różnica interesów oznacza, że strony mają niezgodne preferencje wyboru pomiędzy możliwymi rozwiązaniami."[323]
W.I. Zartman, M. Berman	Łączenie przeciwstawnych stanowisk	Negocjacje to „proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję"[324]. „[…] teoria negocjacji jest niezbędna dla zrozumienia tak zróżnicowanych tematów, jak podejmowanie decyzji militarnych, stosunki przemysłowe, koordynacja wewnątrzorganizacyjna, fuzje, podejmowanie decyzji wewnątrz grup oraz stosunki międzynarodowe. Wskazane obszary różnią się, w pewnym stopniu, z punktu widzenia przebiegu negocjacji. Jednak naszym zdaniem jest między nimi więcej podobieństw niż różnic, co pozwala na opracowanie ogólnej teorii negocjacji."[325]

Źródło: opracowanie własne.

Definicje negocjacji mają – na co warto zwrócić uwagę – bardzo ogólny i pojemny charakter.

Należy zaznaczyć, iż negocjacje są nieodłącznym elementem funkcjonowania dosłownie każdej organizacji. Jak podkreśla R.A. Rządca: „[…] są przede wszystkim sposobem organizacji wymiany z otoczeniem, sposobem realizowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz narzędziem uczenia się"[326]. Istnieje wiele klasyfikacji negocjacji (zob. tabela 6).

[323] D.G. Pruitt, P.J. Carnevale, *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press and Pacific Grove, Buckingham 1993, p. 2.

[324] I.W. Zartman, M. Berman, *The Practical Negotiator*, Yale University Press, New Haven 1982.

[325] D.G. Pruitt, P.J. Carnevale, *Negotiation…*, op. cit., p. 3.

[326] R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 175.

Tabela 6. Klasyfikacja negocjacji według różnych kryteriów podziału

Kryterium podziału	Rodzaje negocjacji	Charakterystyka
Zasięg oddziaływania	Negocjacje krajowe	Uczestniczą w nich podmioty z obszaru tego samego kraju
	Negocjacje międzynarodowe	Uczestniczą w nich podmioty z różnych krajów
Stosunki panujące między uczestnikami	Negocjacje symetryczne	Pozycja negocjacyjna i status każdej ze stron są zbliżone, w momencie rozpoczynania negocjacji żadna ze stron nie posiada przewagi
	Negocjacje asymetryczne	Pozycja negocjacyjna i status negocjujących stron nie są porównywalne, jedna ze stron ma wyraźną przewagę już na początku rozmów
Liczba uczestników jednej strony	Negocjacje indywidualne	Strony negocjacji są reprezentowane przez jedną osobę
	Negocjacje zbiorowe	Strony negocjacji reprezentowane są przez zespoły negocjatorów
Liczba stron	Negocjacje dwustronne	Istnieją dwie strony negocjacji
	Negocjacje wielostronne	Istnieją więcej niż dwie strony negocjacji
Typ strategii	Negocjacje integratywne	Dotyczą podziału zasobów, ale jednocześnie tworzą wartość dodaną
	Negocjacje dystrybutywne	Dotyczą podziału określonej puli zasobów
Kontekst	Negocjacje wewnątrzorganizacyjne	Negocjacje mają miejsce w obrębie jednej organizacji
	Negocjacje zewnątrzorganizacyjne	Negocjacje mają miejsce pomiędzy organizacją a zewnętrznym podmiotem lub pomiotami

Źródło: opracowanie własne.

Odbywają się one w kilku kontekstach. Po pierwsze, mogą mieć charakter intraorganizacyjny, a więc mogą dotyczyć np. negocjacji pomiędzy działami podczas planowania podziału środków finansowych, pracy zespołów projektowych czy też wyznaczania kierunku rozwoju danej organizacji. Mogą też mieć charakter interorganizacyjny, a zatem dotyczyć relacji danej organizacji z jej otoczeniem. Co więcej, negocjacje mogą prowadzić podmioty wywodzące się z jednej kultury narodowej lub odmiennych kultur[327].

Integrując i zarazem reasumując wspomniane definicje, negocjacje można opisać jako interakcję dwóch lub więcej stron, która ma na celu przejście od sytuacji konfliktu do sytuacji wzajemnego porozumienia. Warto wymienić kilka cech właściwych wszystkim sytuacjom negocjacyjnym, i tak:

[327] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 5.

1. W negocjacjach biorą udział co najmniej dwie strony[328] – instytucje, grupy lub osoby[329].

2. Między stronami musi zaistnieć konflikt interesów, a zatem niezgodność celów. Jednak samo zaistnienie konfliktu i niezgodność celów nie są wystarczające do podjęcia negocjacji. Musi jeszcze istnieć wzajemna zależność stron. Warto spojrzeć na tę sytuację, jak na brak możliwości realizacji swoich celów bez współpracy albo neutralności drugiej ze stron. Klasyk literatury negocjacyjnej F. Ikle nazywa tę zależność „wspólnym interesem": „Dwa elementy muszą być obecne, aby mogło dojść do negocjacji; muszą jednocześnie istnieć wspólne interesy oraz kwestie konfliktowe. Bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, bez kwestii konfliktowych nie ma dla czego negocjować"[330].

3. Strony negocjują dlatego, iż uważają, że mogą posłużyć się jakąś formą oddziaływania, a co za tym idzie – uzyskać większe korzyści niż przyjęcie propozycji drugiej strony. Negocjacje są procesem świadomym i dobrowolnym – niezwykle rzadko któraś ze stron jest zmuszona do ich podjęcia.

4. Zamiast prowadzić otwartą walkę, poddać się lub też zerwać kontakty, strony – przynajmniej przez krótki okres – wolą poszukiwać możliwości porozumienia. Negocjacje podejmuje się w sytuacjach, w których nie istnieją reguły lub procedury rozwiązywania sporów lub gdy strony wolą wyjść poza ustalony system i znaleźć rozwiązanie.

5. Rozpoczynając negocjacje, strony oczekują od siebie zmian początkowych stanowisk, żądań i wymagań. Strony mogą najpierw pozostawać na swoich stanowiskach, jednak zazwyczaj stopniowo dochodzi do wzajemnych uzgodnień.

6. Negocjacje obejmują rozwiązywanie kwestii konkretnych (cena czy warunki dostawy) oraz zarządzanie czynnikami o charakterze abstrakcyjnym. Czynniki abstrakcyjne są istotnymi bodźcami psychologicznymi, które wywierają wpływ na uczestników procesu negocjacji.

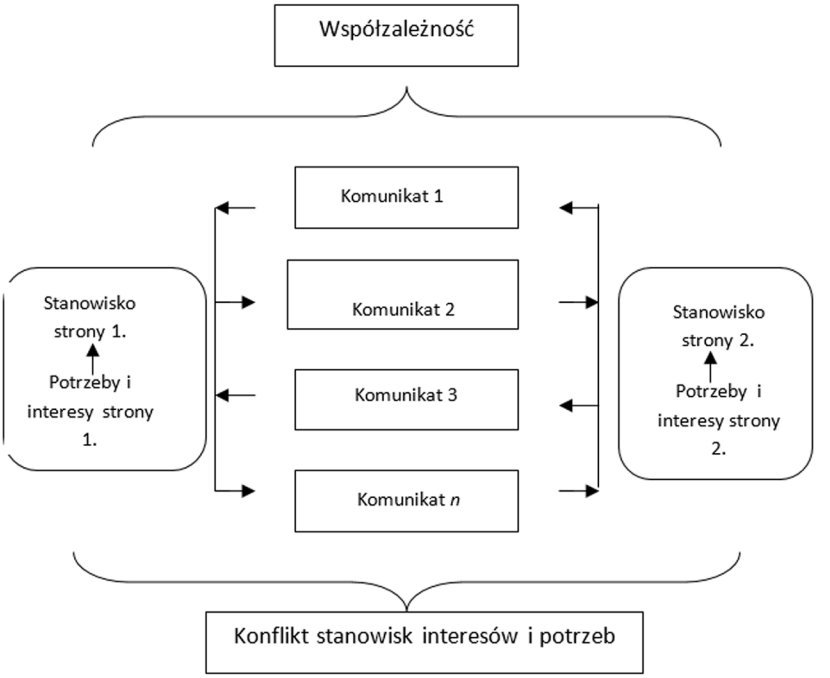
Dla potrzeb dalszych rozważań negocjacje określone zostaną jako dynamiczny, złożony, wieloetapowy proces komunikacyjny, w którym za pomocą wymiany serii komunikatów współzależne strony dążą do porozumienia dotyczącego odmiennych potrzeb, a co za tym idzie – rozwiązania konfliktu (zob. rysunek 8).

[328] Można oczywiście negocjować samemu ze sobą, ale za prawdziwe negocjacje uznamy proces, który zachodzi między jednostkami, wewnątrz grupy lub między grupami.

[329] Zob. B.B. De Mesquita, *Negotiation in International Politics. Conflict Management and Peace Science*, 2004, 21(2), pp. 155–158.

[330] F.C. Ikle, *How Nations Negotiate*, Harper and Row, New York 1964, p. 2.

Rysunek 8. Model dynamicznego ujęcia negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktów

Negocjacje są jedną z najważniejszych metod rozwiązywania konfliktów. Konflikt nie jest zjawiskiem łatwym do zdefiniowania. Można go opisać jako ostrą niezgodność interesów oraz idei. Według D.G. Pruitta i J.Z. Rubina taka niezgodność uwzględnia „postrzeganą rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje stron nie dadzą się jednocześnie zrealizować”[331]. Jak piszą inni badacze: „Konflikt wynika z interakcji niezależnych osób, które postrzegają niedające się pogodzić cele, oraz wzajemnej interferencji w dążeniu do tych celów”[332]. Można też znaleźć w literaturze przedmiotu opinię, że: „[…] konflikt jest interakcją pomiędzy

[331] D.G. Pruitt, J.Z. Rubin, *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, McGraw Hill, New York 1986, p. 4.
[332] W.W. Wilmot, J.L. Hocker, *Interpersonal Conflict*, 6th ed., McGraw-Hill Education, New York 2001, p. 14.

aktorami (osobami, grupami, organizacjami itd.), przy czym przynajmniej jedna ze stron nie zgadza się w sposobie myślenia, wyobrażeń, percepcji, odczuć oraz woli z drugą stroną"[333]. A zatem konflikt może wystąpić zarówno, gdy dwie strony próbują osiągnąć ten sam cel, jak i gdy strony dążą do bardzo odmiennych rozstrzygnięć. W sytuacjach, w których zderzą się ze sobą definicje celów, potrzeb, dążeń, pojawia się konflikt[334]. Źródła konfliktu bywają zróżnicowane. Dość powszechnie uważa się, że jednym z głównych źródeł konfliktów jest sprzeczność interesów. Pogląd ten leży u podstaw realistycznej teorii konfliktów, którą sformułował D. Campbell[335]. Jej zasady są oparte na badaniach M. Sherifa[336]. Zgodnie z tą teorią ludzie, a co za tym idzie – członkowie organizacji, aby utrzymać się przy życiu, zachować dobrostan oraz zapewnić rozwój, muszą zaspokajać swoje potrzeby, co wiąże się z uzyskaniem rozmaitych dóbr. Zasoby dóbr bywają często ograniczone, dlatego jest niemal regułą, że dążenie ludzi do uzyskania dóbr przeciwstawia ich innym ludziom, w tym członkom organizacji zorientowanym na te same dobra lub te dobra już posiadającym.

Analizując przytoczone wcześniej definicje, trzeba założyć, że konflikt należy postrzegać jako zjawisko wielowymiarowe, rozgrywające się na wielu płaszczyznach i poziomach (zob. rysunek 9).

[333] F. Glasl, *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Freies Geistesleben, Berlin 2004.

[334] J.P. Lederech, *Of Nets, Nails and Problems: A Folk Vision of Conflict in Central America*, Ph.D. Diss, University of Colorado, Colorado, 1988, p. 39 [as cited in:] D.W. Augsburger, *Conflict Mediation across Cultures*, Westminster John Knox Press, Louisville 1992.

[335] H. Tajfel, J. Turner, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [as cited in:] W.G. Austin, S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Conflict*, Brooks Cole, Monterey, Ca 1979, pp. 33–49.

[336] M. Sherif, *Superordinate Goal in the Reduction of Intergroup Conflicts*, "American Journal of Sociology", 1958, 63(4), pp. 349–356; M. Sherif, C.W. Sherif, *Groups in Harmony and Tension*, Harper, New York 1953.

Rysunek 9. Płaszczyzny konfliktu – tzw. koło konfliktu Moore'a

Źródło: C.W. Moore, *Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

Jak podają: R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry i J.W. Minton, zazwyczaj wyróżnia się 4 poziomy konfliktu: konflikt wewnętrzny, konflikt interpersonalny, konflikt wewnątrzgrupowy, konflikt międzygrupowy[337].

1. **Konflikt wewnętrzny (intrapersonalny)**.

   Zachodzi w obrębie jednostki. Jego źródła obejmują wartości, emocje, idee, myśli, predyspozycje lub popędy, które w danym momencie są wzajemnie sprzeczne. Problemy źródeł konfliktu wewnątrz osobowości bada szeroko rozumiana psychologia: psychologia poznawcza, teoria osobowości, psychologia kliniczna oraz psychiatria.

[337] R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań 2005, ss. 33–34.

2. **Konflikt interpersonalny.**
Występuje między jednostkami: między negocjatorami, między szefami a podwładnymi, między małżonkami, czy nawet rodzeństwem lub współlokatorami.
3. **Konflikt wewnątrzgrupowy.**
Zachodzi wśród członków danego zespołu lub komisji, wewnątrz stowarzyszenia i grupy pracowniczej czy rodziny[338].
4. **Konflikt międzygrupowy.**
Może występować między związkami zawodowymi a kierownictwem firmy, stronami konfliktu zbrojnego lub grupami społecznymi i władzami. Na tym poziomie konflikt charakteryzuje się dużą złożonością z uwagi na znaczną liczbę zaangażowanych jednostek i możliwych interakcji. Może on wystąpić równocześnie wewnątrz grup oraz między nimi. Również negocjacje na tym poziomie są niezwykle skomplikowane[339].

Warto podkreślić, że: „Z jednej strony, konflikty odpowiadają za postęp i konstruktywne zmiany. Z drugiej strony, oznaczają kłopoty, stres, utratę siły i dezintegrację. Konflikty na ogół łączone są z negatywnym doświadczeniem"[340]. Niezależnie od tego, jak postrzega się konflikt, jest to zjawisko nieuniknione.

W tabeli opisane zostały czynniki sprzyjające destrukcyjnemu charakterowi konfliktu (zob. tabela 7)[341].

Tabela 7. Czynniki sprzyjające ujawnieniu się destrukcyjnej natury konfliktu

Czynnik	Opis
Emocjonalność	Konflikty niosą ze sobą dość duży ładunek emocji. Strony często są poirytowane, rozdrażnione, sfrustrowane. Emocje potrafią zdominować procesy myślowe. W miarę rozwoju konfliktu negocjatorzy mogą zacząć postępować emocjonalnie, a co za tym idzie – irracjonalnie
Słabnąca komunikacja	Strony przestają komunikować się z tymi, z którymi się nie zgadzają, zwiększając tym samym zakres komunikacji z tymi, którzy prezentują podobne do nich poglądy
Zatarcie kwestii	Zasadnicze kwestie sporne stają się niewyraźne. Przeważają uogólnienia. Pojawiają się nowe problemy, które zostają wciągnięte w wir sporu. Tym samym strony tracą z oczu istotę zagadnienia

[338] R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji…* , op. cit.
[339] Ibidem, ss. 33–34.
[340] *Integrierte Mediation* [online], http://www.integrierte-mediation.net, access: 12.03.2014.
[341] Więcej na temat charakteru konfliktu piszą np. M. Deutsch lub D.G. Pruitt i J.Z. Rubin – M. Deutsch, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven 1977, pp. 20–33; D.G. Pruitt, J.Z. Rubin, *Social Conflict…* , op. cit., pp. 85–99.

Czynnik	Opis
Usztywnienie stanowiska	Obstawanie przy swoich racjach powoduje jeszcze większą niechęć do zmiany po stronie przeciwnej. Zmniejsza się tym samym chęć do ustępstw z uwagi na strach przed utratą twarzy
Wyolbrzymianie różnic, umniejszanie podobieństw	Wraz z usztywnieniem stanowisk strony zaczynają postrzegać siebie i swoje stanowiska w kategoriach przeciwieństw
Procesy konkurencyjne	Strony współzawodniczą ze sobą, są przekonane, że mają przeciwstawne cele, których nie można jednocześnie zrealizować
Uprzedzenie i błędne postrzeganie	Negocjatorzy spoglądają na konflikt z własnej perspektywy. W związku z tym interpretują postaci i zjawiska tylko w dwóch kategoriach: jako przyjazne lub jako wrogie
Eskalacja konfliktu	Strony sądzą, że poprzez zwiększenie presji będą mogły zmusić przeciwnika do kapitulacji. Eskalacja konfliktu i zaangażowanie się w walkę mogą doprowadzić do tego, że strony zatracą zdolność do rozwiązania sporu i podjęcia ponownych rozmów

Źródło: opracowanie na podstawie: R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji…* , op. cit., ss. 34–36.

Konflikt może mieć charakter produktywny[342]. Tabela przedstawia wybrane pozytywne aspekty konfliktu (zob. tabela 8).

Tabela 8. Funkcje konfliktu i korzyści z niego płynące

Funkcja	Opis korzyści
Zwiększenie świadomości członków organizacji i możliwości radzenia sobie z problemami poprzez omawianie konfliktu	Wiedza o tym, że inni są sfrustrowani i chcą zmian, wyzwala bodźce do rozwiązania rzeczywistego problemu
Zwiastowanie zmian organizacyjnych i przebudowy	Procedury, zadania, rozdzielanie środków z budżetu i inne praktyki stosowane w organizacji są podawane w wątpliwość. Konflikt pozwala zwrócić uwagę na te zagadnienia, które mogą dotyczyć zatrudnionych
Wzmocnienie relacji i podniesienie morale	Pracownicy zdają sobie sprawę, że ich powiązania są wystarczająco silne, aby przejść tę próbę. Nie muszą unikać frustracji i problemów. Mogą rozładowywać napięcia, prowadząc dyskusje i podejmując próby rozwiązania problemów
Wzmocnienie samoświadomości i świadomości innych	Dzięki konfliktowi ludzie dowiadują się, co ich złości, frustruje, budzi ich strach, ale też co jest dla nich ważne. Wiedza o tym, o co chcemy walczyć, jest źródłem wielu informacji na nasz temat, a wiedza o tym, co czyni naszych kolegów nieszczęśliwymi, pomaga nam lepiej ich zrozumieć
Sprzyjanie rozwojowi osobowości	Menedżerowie dowiadują się dzięki konfliktowi, jak ich styl życia wpływa na podwładnych. Robotnicy przekonują się, jakie umiejętności techniczne i interpersonalne są im potrzebne do tego, aby awansować

[342] Zob. M. Deutsch, *Conflicts Productive and Destructive*, "Journal of Social Issue", 1969, 25(1), p. 10.

Funkcja	Opis korzyści
Przyczynianie się do rozwoju psychologicznego	Osoby są zdolne do wnikliwej i bardziej realistycznej samooceny. Ludzie stają się mniej egocentryczni i łatwiej akceptują poglądy innych. Konflikt umożliwia nam przekonanie się o tym, że jesteśmy silni i zdolni panować nad własnym życiem. Nie chodzi tu tylko o radzenie sobie z wrogością i frustracją, ale też o działanie w celu doskonalenia życia
Stymulacja i źródło radości	Ludzie są pobudzeni, zaangażowani i pełni werwy, co może być znakomitą odskocznią od codziennego rytmu. Sprzyja to innemu spojrzeniu na pracowników i zrozumieniu zawiłości powiązań

Źródło: opracowanie własne na postawie: D. Tjosvold, *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, Lexington Books, 1986 [as cited in:] R.J Lewicki et al., *Zasady negocjacji…*, op. cit.

Jak widać, konflikt ma paradoksalny charakter. Z jednej strony, może poprawić jakość grupowych decyzji, jak również podnieść poziom wzajemnego zrozumienia w zespole i zaangażowania jego członków. Z drugiej jednak strony, konflikt może obniżyć jakość podejmowanych decyzji, poziom zaangażowania członków w prace zespołu itd. Wszystko zależy od charakteru konfliktu i doświadczenia danego zespołu. Innymi słowy, konflikt jest wielowymiarowy i istnieje w postaci zarówno konstruktywnej, jak i destruktywnej. Konflikty stanowią stały element współżycia między ludźmi. Jest czymś naturalnym, że ludzie różnią się między sobą ze względu na swoje cele, emocje, sposób myślenia i postępowania. To krzyżowanie się ze sobą różnych aspektów ludzkich działań i postaw może – siłą rzeczy – prowadzić do powstawania konfliktów. Sam konflikt jednak nie musi być zjawiskiem negatywnym. Należy pamiętać, że to od sposobu radzenia sobie z nim zależy w dużym stopniu, czy przybierze on destrukcyjną, czy konstruktywną postać. Starając się zarządzać konfliktem, warto pamiętać, że współzależność daje szanse na działanie synergiczne, pozwala zatem budować wartość dodaną.

Konflikty są nieuniknionym elementem życia organizacji, gdyż cele – czy to menedżerów, czy też szeregowych pracowników – często są wzajemnie sprzeczne[343]. Co więcej, konflikt jako proces jest wszechobecny w relacjach międzyludzkich[344]. Konflikt będzie zjawiskiem typowym dla większości organizacji tak długo, jak długo ludzie będą konkurować o stanowiska, zasoby, władzę, społeczne uznanie czy

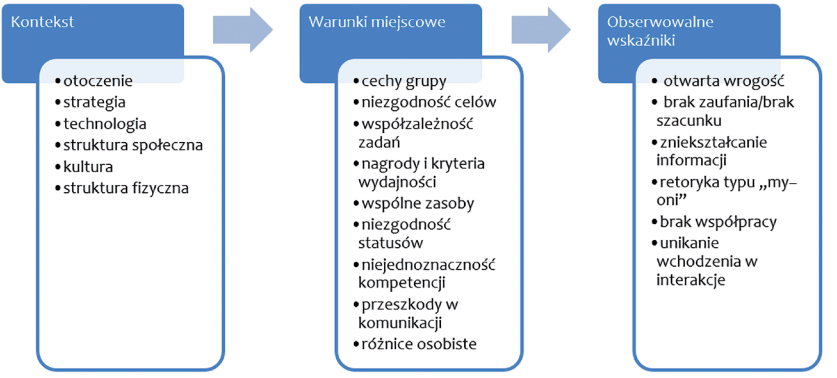
[343] G.R. Jones, J.M. Gorge, C.W.L. Hill, *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Boston, MA 2000.
[344] C.P. Loomis, Z.K. Loomis, *Modern Social Theories*, Van Nodtrand Company, Princeton 1965.

poczucie bezpieczeństwa. Kwestia radzenia sobie ze sporami jest dużym wyzwaniem dla praktyki zarządzania[345].

W organizacji konflikt może oznaczać spór dwóch bądź więcej członków lub grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami bądź pracami albo zajmowania odmiennej pozycji, dążenia do różnych celów, wartości czy przyjmowania innych postaw[346]. Zatem występuje tu klasyczna sprzeczność interesów.

Takie rozumienie jest oczywiście prawdziwe, ale nazbyt upraszcza tematykę konfliktu. Autor niniejszego opracowania postanowił zaprezentować interesujący model, który – odwołując się do R.E. Waltona i J.M. Duttona – zaproponowała M.J. Hatch, a który przedstawia możliwe źródła konfliktów między wydziałami danej organizacji[347]. W modelu tym uwzględniono następujące czynniki: kontekst, warunki miejscowe i dające się zaobserwować wskaźniki (zob. rysunek 10).

Rysunek 10. Model przedstawiający możliwe źródła konfliktów między wydziałami organizacji



Źródło: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, op. cit.

Warto również dodać, że za podstawowe oraz bezpośrednie źródło konfliktu w organizacji uważa się system komunikacyjny. Błędy w komunikacji, takie jak np.: niewłaściwe formułowanie komunikatów, nadmierna generalizacja, brak

[345] E.E. Adomi, S.O. Anie, *Conflict Management in Nigerian University libraries*, "Journal of Library Management", 2005, 27, pp. 520–530.

[346] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 329.

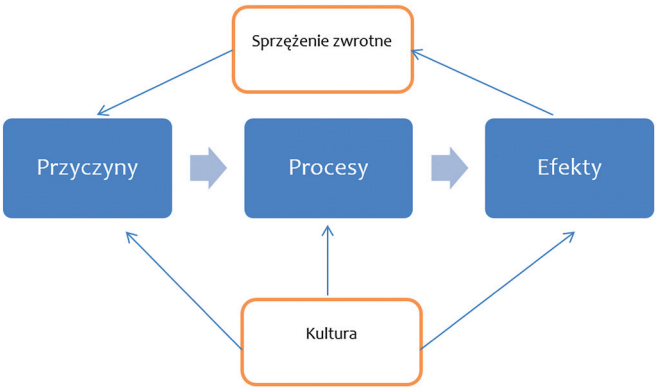
[347] R.E. Walton, J.M. Dutton, *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*, "Administrative Science Quarterly", 1969, 14(1), pp. 73–84; M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 304.

treściowej logiki przekazu, opaczne rozumienie intencji partnera, prowadzą do sporów, a w czasie trwania konfliktu przyczyniają się jeszcze do jego pogłębienia[348].

Głównym źródłem, z którego można czerpać przy tworzeniu wartości dodanej, są różnice istniejące pomiędzy ludźmi, wliczając w to różnice kulturowe[349].

Kultury mają własne sposoby postrzegania konfliktu, metody zarządzania i rozwiązywania konfliktów. Nawet konflikt w obrębie jednej kultury jest zjawiskiem nieprzyjemnym i skomplikowanym, sprawy zaczynają się natomiast komplikować jeszcze bardziej, gdy posiada on charakter międzykulturowy. Wówczas problemem staje się nieznajomość norm i wartości oraz brak jakichkolwiek wskazówek działania. W takim przypadku metafory mogą ułatwić zrozumienie drugiej strony i jej sposobu postrzegania możliwego rozwiązania konfliktu. Pomyślne rozstrzygnięcie konfliktu międzykulturowego wymaga niezwykłej precyzji oraz wiedzy. Emocjonalne, werbalne i behawioralne wskazówki sygnalizujące pojawienie się konfliktu są tak różne w przypadku różnych kultur, że ich ocena może być bardzo nietrafna, a charakter konfliktu i przyczyny jego intensyfikacji mogą pozostać nierozpoznane[350]. Warto przeanalizować model zarządzania konfliktem w ujęciu międzykulturowym, zwracając uwagę na sprzężenie zwrotne zachodzące między przyczynami i efektami w kontekście kultury (zob. rysunek 11).

Rysunek 11. Model zarządzania konfliktem w ujęciu międzykulturowym



Źródło: opracowanie własne.

[348] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 35.

[349] Zob. D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, Free Press, New York 1986.

[350] E. Krauss, T. Rohlen, P. Steinhoff, *Conflict in Japan*, University of Hawaii Press, Honolulu 1984, pp. 10–11.

Biznes i – naturalnie – zarządzanie są przesiąknięte kulturą, która zapewnia przesłanki co do tego, jak działać, jak tworzyć relacje, jak wyznaczać priorytety. Kształtuje ona nasze postrzeganie, osądy dotyczące nas samych i innych. Kultura jest istotnym elementem wpływającym zarówno na powstawanie konfliktu, jak i sposób jego rozwiązywania.

Chociaż oddziaływanie kultury jest potężne, często bywa nieuświadomione i – co za tym idzie – kultura może wpływać na konflikty oraz próby ich rozwiązania w sposób niezauważalny. Dotyczy to zarówno przyczyn konfliktu, jego procesu, jak i efektu końcowego. A więc kultura przenika konflikt na każdym etapie jego istnienia. W związku z tym próba zarządzania konfliktem w ujęciu międzykulturowym bez dogłębnej analizy zjawiska kultury i zrozumienia jej wpływu na dynamikę konfliktu w zasadzie skazuje strony na jakąś formę porażki.

3.3. Modele zarządzania konfliktem

Aby móc w pełni zrozumieć dynamikę procesu negocjacji, warto szczegółowo przeanalizować modele zarządzania konfliktem.

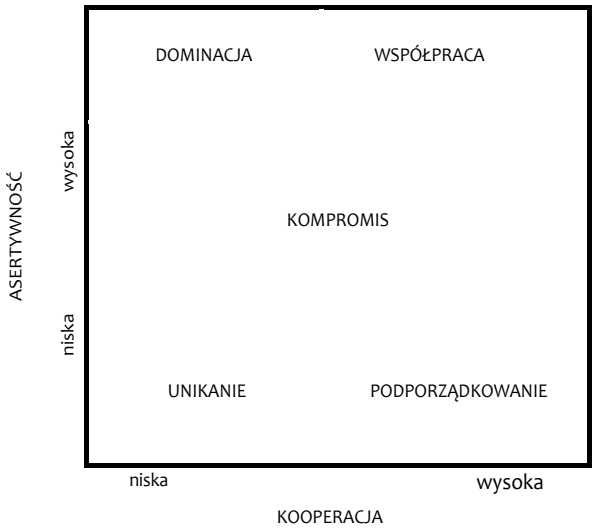
Do niedawna modele zarządzania konfliktem reprezentowały w zasadzie wyłącznie zachodni sposób rozumienia konfliktu. W ostatnich latach przedstawiono wiele modeli, które akcentowały spojrzenie dalekowschodnie. Trudno mówić o modelu uniwersalnym, natomiast analiza kilku modeli pozwala – zwłaszcza w przypadku negocjacji międzykulturowych – lepiej zrozumieć dynamikę procesu. Należy również zastanowić się, czy nie warto poszukiwać kolejnych modeli, które sprawdzałyby się w kontekstach międzykulturowych. W tym podrozdziale Autor zaprezentuje modele, które były rozwijane w różnych kulturach, a nawet cywilizacjach, a mianowicie: model podwójnej dbałości, metataksonomię, model Hammera (kultury Zachodu), model Hwanga oraz model Leunga (kultury Dalekiego Wschodu).

R. Blake i J. Mouton byli jednymi z pierwszych, którzy zaproponowali schemat pojęciowy klasyfikacji stylów zarządzania konfliktami interpersonalnymi[351]. W latach 70. i 80. XX wieku naukowcy zaczęli interesować się stylami zarządzania konfliktem, a dokładnie: intencjami poszczególnych stron. Zarówno K.W. Thomas, jak i D.G. Pruitt zaproponowali tzw. TKI (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*),

[351] R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston 1964.

model oparty na dbałości (ang. *concern*) zaangażowanych w konflikt stron, zgodnie z którym istnieje kilka stylów rozwiązywania czy też strategii zarządzania[352] konfliktem[353] (zob. rysunek 12).

Rysunek 12. Model podwójnej dbałości



Źródło: K. Thomas, R. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, XICOM, Tuxedo, New York 1974; G.R. Shell, *Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training*, "Negotiation Journal" 2001, 17(2), pp. 155–174.

Dla przykładu, w modelu tym kompromis jest metodą rozwiązywania konfliktu pozwalającą na wypracowanie wspólnego stanowiska, które jest możliwe do zaakceptowania przez obie strony negocjujące. Jest on stylem znajdującym się pośrodku modelu, a więc charakteryzującym się umiarkowaną asertywnością i umiarkowaną kooperacją. Wbrew obiegowej opinii nie jest on optymalną formą rozwiązywania konfliktu, gdyż wiąże się z koniecznością rezygnacji z części interesów każdej ze stron[354]. Połączenie dbałości o własne interesy (inaczej asertywności) i dbałości o interesy innych (kooperacji) daje styl zarządzania konfliktem

[352] Zob. R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji…* , op. cit., s. 39.
[353] K.W. Thomas, *Conflict and Conflict Management* [in:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, Chicago 1976; D.G. Pruitt, *Strategic Choice in Negotiation*, "American Behavioral Scientist", 1983, 27(2), pp. 167–194.
[354] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 99.

nazywany „współpracą”[355]. Istotą tego stylu jest partnerstwo obydwu stron. Współpraca wymaga od stron silnego zaangażowania emocjonalnego, wysokiej umiejętności słuchania oraz wyrozumiałości. Ponieważ w tym przypadku tak samo ważne są interesy własne, jak i interesy drugiej strony, wielu badaczy uznaje ten styl za wymagający pewnego poziomu kreatywności, niezbędnego do wymyślenia rozwiązania satysfakcjonującego obie strony[356]. Innym podejściem jest dominacja. Jest to styl wysoko asertywny i nisko kooperatywny, charakterystyczny dla strategii dystrybutywnej – a zatem wygrana-przegrana (ang. *win-lose*) – w której ujawnia się silne nastawienie na własną wygraną, bez liczenia się z potrzebami drugiej strony. S. Chełpa i T. Witkowski uważają dominację za styl typowy dla osób, które patrzą na konflikt jak na grę, w której należy wygrać i dysponują dużą siłą, są pewne swoich racji, rzadko ustępują[357]. Unikanie jest stylem nisko asertywnym i nisko kooperacyjnym. Charakterystyczne dla niego jest to, że jedna ze stron rezygnuje z realizacji własnych potrzeb, ale również wyklucza realizację potrzeb strony przeciwnej. Stosowane przez strony uniki mają na celu opóźnienie rozwiązania konfliktów lub ich samoistne wygaśnięcie. Jest on charakterystyczny „dla ludzi, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja spowodowane konfliktem są na tyle silne, że wolą wycofać się z konfliktu niż go konstruktywnie rozwiązać”[358]. Kolejny styl to podporządkowanie (uleganie). Jest to styl nisko asertywny, ale wysoko kooperatywny. Oznacza to, że osoba posługująca się tym stylem jest skłonna do daleko idących ustępstw i bardzo skoncentrowana na potrzebach drugiej strony. Zapomina przy tym o własnych potrzebach. Poprawne relacje z drugą stroną są dla niej ważniejsze niż zaspokojenie własnych potrzeb.

Modelu TKI używa się od ponad 35 lat, a jego poprawność potwierdziły liczne analizy[359].

[355] Zob. D.R. Forsyth, *Group Dynamics*, 5th ed., Wadsworth Cengage Learning, Boston, MA 2009.

[356] Zob. D. Antonioni, *Relationship between the Big Five Personality Factor and Conflict Management Styles*, “International Journal of Conflict Management”, 1998, 9(4), pp. 336–355; J. Krivohlavy, *Psychologia współpracy i twórczego rozwiązywania konfliktów interpersonalnych*, „Przegląd Psychologiczny”, 1976, 4, ss. 491–509; K.M. Sheldon, *Creativity and Goal Conflict*, “Creativity Research Journal”, 1995, 8(3), pp. 299–306.

[357] S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów…*, op. cit., s. 112.

[358] Ibidem, s. 111.

[359] Zob. O. Ben-Yoav, M. Banai, *Measuring Conflict Management Styles: A Comparison between MODE and ROCI-II Instruments Using Self and Peer Ratings*, “International Journal of Conflict Management”, 1992, 3(3), pp. 237–247; E. Van de Vliert, B. Kabanoff, *Toward Theory-Based Measures of Cognitive Management*, “Academy of Management Journal”, 1990, 33(1), pp. 199–209.

Należy dodać, że styl rozwiązywania konfliktu jest silnie uzależniony od kultury. S. Ting-Toomey twierdzi, iż wybrany przez nas sposób rozstrzygnięcia konfliktu ma związek ze stopniem zainteresowania własną twarzą i twarzą drugiego człowieka, i że problem negocjowania twarzy dotyczy wszystkich społeczeństw bez wyjątku[360]. Członkowie społeczeństw indywidualistycznych dążą do zachowania własnej twarzy. Typową strategią pracy nad twarzą w kulturach indywidualistycznych jest tzw. odzyskiwanie twarzy. Jest to strategia stosowana w celu zachowania i ochrony wolności osobistej, jak również wyznaczania własnego miejsca w życiu. Kultury kolektywistyczne natomiast w pracy nad wizerunkiem stosują strategię zwaną „dawaniem twarzy", którą charakteryzuje troska o innych i którą stosuje się w celu obrony i poparcia potrzeby przynależności odczuwanej przez drugą osobę. Z badań S. Ting-Toomey wynika, że pobłażanie wybiorą te osoby, dla których ważna jest twarz innych, natomiast na dominację jako sposób rozwiązania konfliktu zdecydują się ci, których interesuje odzyskanie własnej twarzy[361]. Jeżeli chodzi o kompromis lub integrację jako sposób rozwiązywania konfliktów w kontekście problematyki twarzy, to wyniki badań nie są transparentne, co jest spowodowane tym, że poszczególne grupy kulturowe odmiennie rozumieją pojęcie integracji i kompromisu[362].

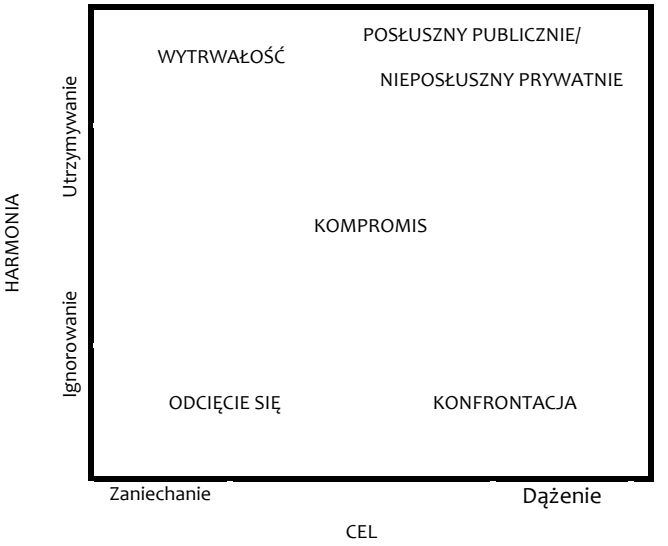
Rozpoznanie istoty konfliktu pomaga w rozumieniu negocjacji jako procesu jego rozwiązania. Istnieje wiele różnych definicji konfliktu, wszystkie one jednak mają kilka wspólnych elementów. Zakładają, że konflikt musi być dostrzegany przez strony oraz musi uwzględniać takie pojęcia, jak: opozycja stron, przedmiot sporu oraz wzajemne blokady działania. Sam fakt przystąpienia do negocjacji sugeruje, iż strony mają konstruktywny stosunek do konfliktu, a osiągnięcie porozumienia jest dla nich na tyle ważne, że skłonne są zaangażować się w ten trudny, czasochłonny i często kosztowny proces. Świadomość własnego sposobu postrzegania konfliktu, jak również sposobu postrzegania konfliktu przez drugą stronę oraz znajomość preferowanego stylu rozwiązywania sporów może wpłynąć na sprawność i skuteczność negocjatora w środowisku międzykulturowym[363]. Badania eksperymentalne potwierdziły działanie i przewidywania modelu[364].

[360] S. Ting-Toomey, *The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory* [in:] W.B. Gudykunst (ed.), *Theorizing about Intercultural Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA 2005, pp. 71–92.
[361] Ibidem.
[362] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 102.
[363] Ibidem, s. 104.
[364] Ibidem.

L.A. DeChurch i M.A. Marks przeanalizowali dostępną im literaturę dotyczącą rozwiązywania konfliktów i przygotowali metataksonomię, która obejmowała wszystkie dotychczasowe modele[365]. Twierdzili oni, że wszystkie style zarządzania konfliktem opierają się na 2 zmiennych. Po pierwsze, aktywności (w jakim stopniu zachowania konfliktowe sprawiają wrażenie responsywności i bycia bezpośrednim vs obojętności i bycia niebezpośrednim), po drugie, ugodowości (stopień, w jakim zachowania konfliktowe sprawiają przyjemne wrażenie vs nieprzyjemne wrażenie). Wysoka aktywność charakteryzuje się otwarciem na omawianie różnic opinii, a jednocześnie dążeniem do swojego celu. Wysoka ugodowość charakteryzuje się próbą zadowolenia wszystkich stron uczestniczących w konflikcie.

K.K. Hwang zaproponował model, który odwzorowuje interakcje, odwołując się do dwóch wymiarów: realizacji własnego celu i utrzymania harmonii (zob. rysunek 13) [366].

Rysunek 13. Model Kang-Kuo Hwanga (Harmonia – Cel)



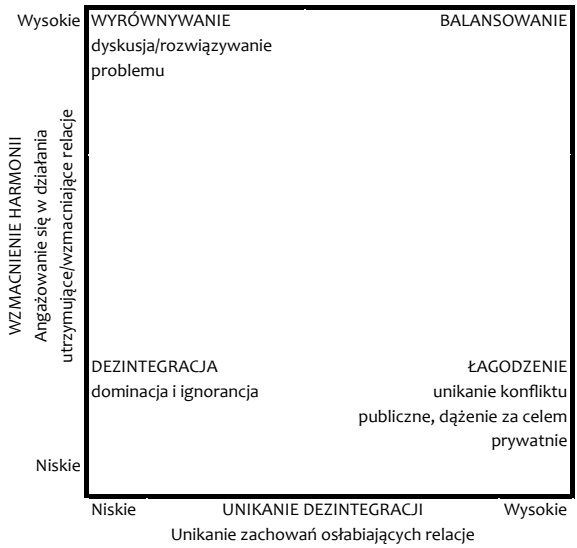
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.K. Hwang, *Guanxi and Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society*, „Intercultural Communication Studies", 1998, 7(1).

[365] L.A. DeChurch, M.A. Marks, *Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management*, "International Journal of Conflict Management", 2001, 12(1), pp. 5–22.
[366] K.K. Hwang, *Guanxi and Mientze…* , op. cit.

K.K. Hwang uważa, że ramy pojęciowe uczonych z indywidualistycznych kultur zachodnich nie mogą stanowić odpowiedniej podstawy dla opisania modeli rozwiązywania konfliktów w kulturach orientalnych. W celu skonstruowania odpowiedniej teorii rozwiązywania konfliktów w społeczeństwie, np. chińskim, istotne jest wzięcie pod uwagę elementów takich jak harmonia i relacje interpersonalne[367].

Zgodnie z modelem wzmacniania harmonii opracowanym przez K. Leunga (zob. rysunek 14) motywacje związane z utrzymaniem harmonii w kulturach azjatyckich, takich jak np. Chiny czy Japonia, są bardziej złożone, niż może to tłumaczyć pojedynczy wymiar[368]. Dlatego też model ten łączy 2 różne aspekty troski o harmonię. Jedna z osi dotyczy angażowania się w działania utrzymujące/wzmacniające relacje, a druga – unikania zachowań osłabiających relacje.

Rysunek 14. Model Leunga (wzmacniania harmonii)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Leung, F.P. Brew, *A Cultural Analysis…* , op. cit.

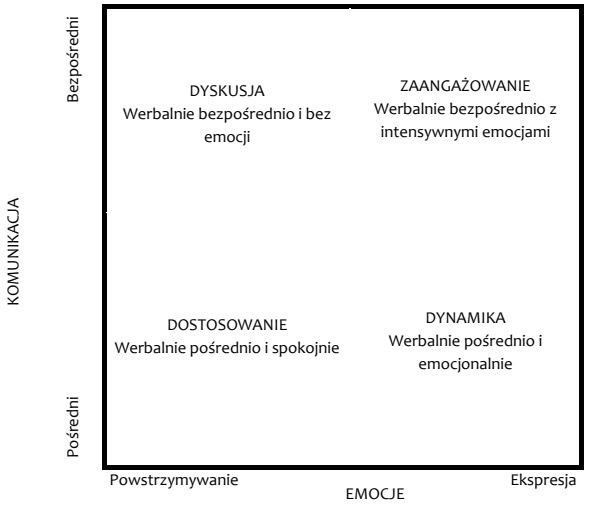
Z pewnością te 2 powyżej przedstawione modele są przydatne do wyjaśniania zachowań członków kultur wschodnich.

[367] Ibidem.

[368] K. Leung, F.P. Brew, *A Cultural Analysis of Harmony and Conflict* [in:] R.S. Wyer, Chi-yue Chiu, Ying-yi Hong, *Understanding Culture: Theory, Research and Application*, Psychology Press, New York 2009, p. 413.

Model Hammera (*Intercultural Conflict Style Inventory*) to kolejny model dwuwymiarowy (zob. rysunek 15)[369]. Bazuje on na wymiarze komunikacji (pośrednia vs bezpośrednia) oraz emocjach (powściągliwość vs ekspresja). Model skupia się przede wszystkim na aspektach komunikacyjnych.

Rysunek 15. Model Hammera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.R. Hammer, *The Intercultural Conflict Style Inventory…* , op. cit.

Model wskazuje 4 style zarządzania konfliktem. Są to:

- dyskusja (werbalnie bezpośrednio i bez emocji);
- zaangażowanie (werbalnie bezpośrednio z intensywnymi emocjami);
- dostosowanie (werbalnie pośrednio i spokojnie);
- dynamika (werbalnie pośrednio i emocjonalnie).

Po przyjrzeniu się tym kilku modelom wyraźnie widać, że rozumienie procesu zarządzania konfliktem różni się w zależności od kultury.

Trudno stwierdzić, czy kulturowo uniwersalny model rozwiązywania konfliktów jest w ogóle możliwy do stworzenia. Z pewnością jest to zadanie niezwykle trudne i ambitne. Każdy z przedstawionych powyżej modeli ma słabe i mocne strony. Autor niniejszego opracowania uważa jednak, że swobodne korzystanie

[369] M.R. Hammer, *The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches*, "International Journal of Intercultural Relations", 2005, 29, p. 679.

z kilku modeli pozwala na lepsze ujęcie natury konfliktu w kontekście międzykulturowym, ponieważ modele te nie wykluczają się wzajemnie, lecz stanowią jedynie swoje uzupełnienia.

3.4. Strategie i proces negocjacji

W negocjacjach wyróżnia się 2 główne strategie, które przyjmują skrajnie odmienne założenia wobec motywów działań negocjatorów. Pierwszą z nich jest koncepcja dystrybutywna, drugą – koncepcja integratywna.

Dystrybutywność odwołuje się do kwestii podziału dostępnych w puli zasobów. Podział ten jawi się jako główny rezultat procesu negocjacji, w ramach którego strony walczą o materialne zwycięstwo. Mamy więc w tym przypadku do czynienia z sytuacją typu wygrana-przegrana bądź grą o sumie zerowej, kiedy to jedna strona zyskuje na transakcji, a druga traci. Każdy dąży do maksymalizacji podziału dóbr w sposób korzystny dla siebie – dóbr z góry ustalonych i w pewien sposób ograniczonych. Negocjacje są tutaj rozumiane jako rodzaj współzawodnictwa, w ramach którego opozycja jest quasi-permanentna, a każda ze stron postrzega drugą jako przeciwnika – kontekstem jest konflikt.

R.E. Walton i R.B. McKersie nazywają ten rodzaj rozmów „negocjacjami dystrybutywnymi", a definiują je jako „koncept odwołujący się do złożonego systemu działań, użytecznych dla uzyskania sukcesu przez jedną ze stron, gdy jej cele stoją w otwartej sprzeczności z celami drugiej strony"[370]. Według badaczy ten rodzaj negocjacji jest targowaniem się w najściślejszym tego słowa znaczeniu.

Ponadto koncepcja dystrybutywna zakłada, że w sytuacjach konfliktowych ludzie nie ujawniają swoich motywów działań. Wiedza o nich mogłaby osłabić ich pozycję w rozmowach. Badacze zakładają dalej, że niedomówienia, blef czy kłamstwo mogą zwiększyć skuteczność prowadzonych rozmów[371]. Dylematy etyczne racjonalizowane są poprzez traktowanie negocjacji jako gry porównywalnej do pokera. W tej grze można posługiwać się blefem i manipulacją[372]. Negocjacje prowadzi się głównie w celu maksymalizacji możliwości realizacji własnych interesów oraz celów bez zwracania uwagi na konsekwencje tego stanu rzeczy dla drugiej

[370] R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations*, "Journal of Organizational Behavior", 1992, 13, pp. 277–285.

[371] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 108.

[372] A.Z. Carr, *Is Business Bluffing Ethical?*, "Harvard Business Review", 2007 [online], https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical, access: 04.05.2017.

strony. Menedżerowie najczęściej korzystający z tej strategii uważają, że życie to bezpardonowa walka, w której jedni wygrywają, a inni przegrywają. Wszędzie widzą konkurentów oraz rywali, którzy chcą odebrać im pieniądze, awans, pracę, pozycję społeczną, a nawet przyjaciół. Jak stwierdza H. Cohen: „Dla negocjatora rywalizującego niemal każda sytuacja jest walką, w której ktoś musi wygrać i ktoś musi przegrać. Negocjator to twardy wojownik, który za wszelką cenę stara się osiągnąć swój cel, nie troszcząc się o potrzeby innych i nie zabiegając o ich akceptację. Taka osoba nie ma żadnych wątpliwości co do racji swoich przekonań. Odniesienie zwycięstwa wprowadza ją w stan euforii"[373].

W ramach tego typu negocjacji rezultat ściśle zależy od równowagi sił pomiędzy negocjującymi stronami. Najgorszą możliwą konsekwencją takiego porozumienia jest brak zgody strony niejako poszkodowanej, która dąży do odrobienia straty albo wręcz do zemsty. Techniki negocjacyjne wykorzystywane w paradygmacie dystrybucyjnym należą do repertuaru typowych sposobów rozwiązywania konfliktów. Tego typu sytuacje pełne są napięcia. Do typowych takich technik należą:

- kontrpolemika, charakteryzująca się stałym i systematycznym zbaczaniem z głównego tematu rozmowy;
- mocny, zastraszający atak;
- chwyty retoryczne oparte na kamuflowaniu intencji, ukrywaniu prawdy;
- dyskredytowanie atakami personalnymi oraz szyderstwo.

Taki rodzaj negocjacji staje się możliwy dopiero wówczas, gdy istnieje duża różnica interesów i znacząca asymetria sił.

Na drugim biegunie znajduje się wymiar integracyjny, w ramach którego negocjatorzy przejawiają zainteresowanie nie tylko własnymi dążeniami, ale również interesami i ambicjami drugiej strony. Ten rodzaj negocjacji, nazywany również „kooperacyjnym" bądź „kolaboracyjnym", sytuuje obydwie strony w sytuacji, w której dążą do maksymalizacji wspólnego zysku, przyjmując, że dzięki współpracy negocjatorzy mogą pozyskać więcej zasobów, niż z pozoru znajduje się w puli. Sytuację taką określa się terminami: „wygrana-wygrana" albo „gra o sumie dodatniej (niezerowej)". Negocjatorzy dążą do wypracowania rozwiązań, które okażą się korzystne dla każdej ze stron albo – przynajmniej – dzięki którym jedna strona nie zyskuje kosztem drugiej. Negocjacje integracyjne, jak określają to R.E. Walton i R.B. McKersie, oznaczają „system działań, którego używa się celem realizacji dążeń niestojących w sprzeczności z dążeniami drugiej strony, a które

[373] H. Cohen, *Negocjować możesz wszystko*, Helion, Gliwice 2005, s. 114.

można do pewnego stopnia scalić"[374]. Podejście takie skupia się nie tyle na rozwiązywaniu konfliktów, ile na – jak piszą cytowani autorzy – „postawie zorientowanej na rozwiązywanie problemów", w sytuacji gdy aktorzy postrzegają negocjacje jako proces wypracowywania rozwiązania wspólnej, palącej kwestii – rozwiązanie to, oczywiście, musi być akceptowalne dla obydwu stron[375]. Wszystko obraca się zatem wokół poszukiwania optymalnego rozwiązania.

W tym podejściu gwarancję możliwości realizacji interesów i celów może stanowić ujawnienie motywów oraz uwarunkowań, w których funkcjonują strony, jak również założenie, że w zawartym porozumieniu zostaną uwzględnione punkty widzenia wszystkich biorących udział w negocjacjach. Neguje się tu stosowanie różnego rodzaju manipulacji, które niwelują szanse na poprawne relacje pomiędzy stronami. Maleje przez to prawdopodobieństwo dojścia do satysfakcjonującego wszystkich porozumienia. Umożliwienie drugiej stronie realizacji jej własnych interesów zwiększa szansę na utrzymanie porozumienia w czasie. Jak podkreśla R. Dawson: „Zamiast próbować zdominować drugą stronę po to, by ją zmusić do zrobienia czegoś, co nie leży w jej interesie, należy pracować wraz z kontrpartnerem nad rozwiązaniem problemów i znalezieniem rozwiązania, które obie strony uznają za satysfakcjonujące"[376]. Wiele osób może kwestionować ten styl, twierdząc, że nie ma czegoś takiego jak „obustronna wygrana". W negocjacjach typu *win-win* obie strony wygrywają. Błędem jest zawężanie negocjacji tylko do jednej, odseparowanej od reszty kwestii. Dopóki można negocjować więcej niż jeden punkt porozumienia, dopóty zawsze można wypracować chociażby kompromis. W koncepcji dystrybutywnej rola komunikacji i relacji międzyludzkich jest znacznie mniejsza. Negocjatora nie rozlicza się za styl nawiązywania relacji, lecz tylko i wyłącznie za wynik rozmów. Zwolennicy strategii integratywnej uważają, że bez relacji międzyludzkich opartych na współpracy niemożliwa staje się optymalizacja wyników porozumienia i jego trwałość w czasie.

Wśród zalet tego rodzaju negocjacji możemy wymienić to, że dzięki nim wypracowuje się lepsze, bardziej zrównoważone rozwiązania, strony czują się lepiej, a relacje między nimi się poprawiają. Obie strony – rzec by można – wygrywają i wspierają rozwiązania zaproponowane w ramach umowy. Negocjacje integracyjne ułatwiają wytworzenie się i umocnienie długoterminowych relacji biznesowych. Taki sposób widzenia negocjacji pozwala niejako ominąć czy uniknąć sytuacji

[374] R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Retrospective…* , op. cit.

[375] Ibidem.

[376] R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 298.

konfliktowych. Negocjacje charakteryzuje pewność i optymizm, a raz osiągnięte porozumienie jest respektowane, co oznacza, że nie powinny pojawiać się problemy związane z implementacją. Konkretne taktyki bazują na wzajemnych ustępstwach (np. skróceniu czasu dostawy w zamian za natychmiastową zapłatę).

W tym miejscu po raz kolejny należy nadmienić, iż kultura ma wyraźny wpływ na dobór strategii negocjacyjnej, natomiast sam wynik, niezależnie od kultury negocjacji, można oceniać trojako: wygrany-wygrany, wygrany-przegrany, przegrany-przegrany. Jak zauważają A. Winch i S. Winch: „W realnych negocjacjach wszystkie typy przeplatają się w czasie. Jeżeli druga strona osiągnie satysfakcję choćby na jednym z wyróżnionych poziomów, to całości procesu nie musi oceniać w kategoriach porażki. Im więcej satysfakcji, tym mniej negatywnych konsekwencji dla obu stron. Strategia współpracy to realizacja następujących etapów: ustalenie reguł postępowania, identyfikacja interesów, sformułowanie problemu negocjacyjnego, poszukiwanie rozwiązań – decyzje"[377].

Patrzenie na te procesy przez pryzmat zaprezentowanej dychotomii wydaje się nie do końca praktyczne, gdyż w rzeczywistości negocjacje stanowią zawsze swego rodzaju przeciąganie liny pomiędzy tendencjami do współpracy i do współzawodnictwa. Jak wykazali D.A. Lax i J.K. Sebenius negocjacje obejmują zarówno „tworzenie wartości" (podejście integracyjne), jak i „zagarnianie wartości" (podejście dystrybutywne)[378]. Współzależność tych dwóch biegunów stawia negocjatora przed wieloma dylematami w procesie podejmowania decyzji. Jak twierdzą R.E. Walton i R.B. McKersie, dylematy te pojawiają się, gdyż wymagania taktyczne jednego procesu (tj. dystrybutywnego) są sprzeczne z wymaganiami drugiego procesu (tj. integracyjnego), a sprostanie tym dylematom stanowi główne wyzwanie, przed którym stają negocjatorzy[379]. Istota owych dylematów zawiera się w działaniach dotyczących ustanawiania celów, decydowania o poziomie współpracy, związanych z nią szczerości i zaufaniu, a także drogach do osiągnięcia porozumienia oraz skłonności do ustępstw. W.I. Zartman zasugerował kilka możliwości w celu rozwiązania dylematu nieustępliwości w zależności od początkowej orientacji lub strategii strony przeciwnej, struktury negocjacji i asymetrii sił, a także analizy samego procesu i wykorzystanych taktyk[380].

[377] A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 52.
[378] D.A. Lax, J.K. Sebenius, *Menager as Negotiator*, Simon and Suchster, New York 1987.
[379] R.E. Walton, R.B. Mckersie, *A Retrospective…* , op. cit.
[380] W.I. Zartman, *Resolving the Toughness Dilemma* [in:] G.-O. Faure, *La négociation: Regards sur sa diversité, Première biennale internationale de la négociation*, Editions Publibook, Paris 2005, pp. 45–59.

Propozycje te, choć czasem niekompatybilne ze sobą, stanowią w pewnej mierze ramy spectrum sytuacji, jakie może napotkać negocjator, mają więc charakter deskryptywny. Nie stanowią jednak propozycji preskryptywnych, tj. każdy negocjator dysponuje zasadniczo wolną wolą w ramach interakcji, a jego ruchy nie są raczej przewidywalne. D. Nelson i M. Wheeler przyjrzeli się, w jaki sposób negocjatorzy doświadczają tego rodzaju napięć w praktyce[381]. Odkryli, że główna linia napięć przebiega pomiędzy biegunami asertywności i empatii. Jak twierdzi J.K. Sebenius, typowym błędem popełnianym przez negocjatorów jest zaniedbywanie problemów, z jakimi mierzy się druga strona, czy wręcz ignorowanie jej niepokojów, gdy są otwarcie wyrażane[382]. K.G. Allred zaleca, jak radzić sobie z napięciem wytworzonym pomiędzy tworzeniem a zagarnianiem wartości, demonstrując różnice pomiędzy „dobrymi praktykami" a „strategicznymi praktykami"[383]. Podczas gdy praktyki strategiczne, jak np. „udostępnianie informacji", prowadzić mogą do dylematów, dobre praktyki, jak „uważne słuchanie", pomagają budować i podtrzymywać relacje, tworząc tym samym wartość[384]. Ponieważ negocjatorzy oscylują pomiędzy współzawodnictwem a współpracą, w ich interakcji ujawnia się względność władzy, jaką mają nad stroną przeciwną. Nie jest ona nigdy statyczna, gdyż jednym z elementów procesu negocjacji jest swoiste siłowanie się na argumenty.

Trudno określić, który z modeli jest bardziej efektywny. Istota sprawy tkwi w kalkulacji zysków i strat wiążących się z wykorzystaniem tej czy innej koncepcji prowadzenia rozmów. Jednym z podstawowych celów negocjacji integratywnych jest niedopuszczenie do sytuacji, w której druga strona uważa, że zawarcie porozumienia odbyło się jej kosztem, np. w wyniku manipulacji. Przeświadczenie, iż zostało się wykorzystanym w negocjacjach, może mieć poważne konsekwencje, tj.: doprowadzić do zmiany partnerów, blokowania przepływu informacji, usztywnienia stanowisk negocjacyjnych, tworzenia tzw. czarnego wizerunku firmy[385].

Jednym z najważniejszych aspektów negocjacji jest właśnie obecność zarówno dążeń konfliktowych, jak i kooperacyjnych. Aby wypracować obopólnie korzystne warunki, negocjatorzy muszą osiągnąć odpowiedni balans pomiędzy

[381] D. Nelson, M. Wheeler, *Rocks and Hard Places: Managing Two Tensions in Negotiation*, "Negotiation Journal", 2004, 20(1), pp. 113–128.

[382] J.K. Sebenius, *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, "Harvard Business Review", 2001, 79(4), April, pp. 87–95.

[383] K.G. Allred, *Distinguishing Best and Strategic Practices: A Framework for Managing the Dilemma between Creating and Claiming Value*, "Negotiation Journal", 2000, 16(4), pp. 387–397.

[384] Ibidem.

[385] A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka…*, op. cit., ss. 50–51 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 109.

tymi wymiarami, określanymi mianem „wymiaru dystrybutywnego" i „wymiaru integracyjnego". Choć praktyka negocjacyjna stanowi zawsze mieszankę współpracy i współzawodnictwa, obydwie te sfery korespondują z różnymi sposobami postrzegania wzajemnych relacji oraz z różnymi podejściami strategicznymi, technicznymi, taktycznymi czy retorycznymi, które w konsekwencji owocują znaczącymi różnicami na poziomie wyników. Poziomy szczerości, zaufania oraz – konsekwentnie – współpracy podlegają wpływom nie tylko niepewności sytuacyjnej, celu działania, negocjowanej stawki czy relacji władzy, ale również wybranego podejścia, i to już od momentu zainicjowania relacji. Gdy negocjacje zredukowane zostają do konfrontacji sił, zaangażowani w nie aktorzy sięgają po środki przymusu, korzystając z różnorakich gróźb, fałszywych obietnic oraz blefu. Celem takiego działania jest zbudowanie korzystniejszego dla danego aktora układu sił.

Reasumując, strategiami negocjowania określa się najbardziej ogólne sposoby postępowania oraz zachowania się negocjatorów w trakcie trwania procesu rozwiązywania konfliktu. Najczęściej stanowią one reguły postępowania zespołu negocjatorów. Strategie są silnie powiązane z fazami negocjacji, które zostaną omówione w kolejnym podrozdziale. Istotnym elementem planowania negocjacji jest ustalenie strategii ich prowadzenia oraz dobór szczegółowych taktyk, które stanowią podstawową metodę osiągnięcia celów negocjacyjnych. Wybór i opracowanie strategii zależą od wielu czynników. Należą do nich np.: przedmiot negocjacji, kontekst sytuacyjny i personalny, przewidywana strategia drugiej strony, pozycja przetargowa, umiejętności i osobowość partnerów oraz kultura społeczeństwa i organizacyjna negocjatorów[386].

3.5. Etapy procesu negocjacji

Wielu badaczy zajmujących się przebiegiem negocjacji potwierdza, że mają one swoje fazy lub etapy, np. N.P. Ghauri i J.C. Usunier zaproponowali podział procesu negocjacji na 3 następujące etapy:

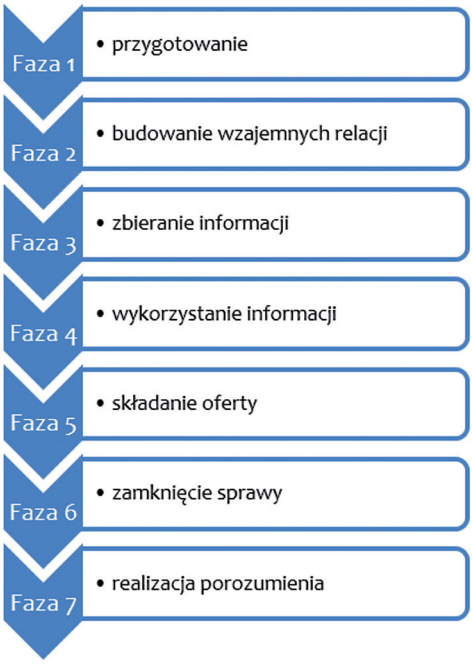
1. Etap przednegocjacyjny;
2. Negocjacje;
3. Etap ponegocjacyjny[387].

[386] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 112.

[387] N.P. Ghauri, J.C. Usunier (eds.), *International Business Negotiation*, Pergamon, Oxford 1996.

L. Greenlagh opracował przejrzysty model negocjacji, szczególnie przydatny w negocjacjach integratywnych[388]. Wyodrębnił 7 głównych etapów teoretycznego procesu negocjacji (zob. rysunek 16).

Rysunek 16. Fazy negocjacji według L. Greenlagha



Źródło: L. Greenlagh, *Managing Strategic Relationships…* , op. cit.

Faza przygotowania wymaga przede wszystkim określenia celów, a następnie podjęcia decyzji, w jaki sposób współpraca z drugą stroną pomoże je zrealizować. Faza budowania wzajemnych relacji polega na poznaniu drugiej strony, zestawieniu różnic i podobieństw, powzięciu postanowienia co do uzyskania efektów korzystnych dla obu stron. L. Greenlagh twierdzi, że jest ona wyjątkowo ważna i wpływa na korzystny przebieg kolejnych etapów[389]. Zbieranie informacji to poznanie obszarów, które są niezbędne do zgłębienia kwestii będących przedmiotem negocjacji, poznania drugiej strony oraz jej potrzeb, jak również oceny dostępności

[388] L. Greenlagh, *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, The Free Press, New York, NY 2001.
[389] L. Grenlagh, *Managing Strategic Relationship…* , op. cit.

możliwych rozwiązań i konsekwencji ewentualnego fiaska porozumienia z drugą stroną. Wykorzystanie informacji to etap, na którym negocjatorzy zbierają atuty, jakie zamierzają wykorzystać do osiągnięcia preferowanych przez siebie efektów poszczególnych działań i końcowego wyniku. Składanie oferty zaś to działanie prowadzące od początkowego założonego stanowiska do rzeczywistego rezultatu. Jest ono procesem, w którym każda ze stron przekazuje swoją otwartą ofertę, a następnie dokonuje wielu modyfikacji. Celem fazy nazywanej „zamknięciem sprawy" jest zobowiązanie do realizacji porozumienia osiągniętego w poprzednim etapie. Zarówno jedna, jak i druga strona muszą się upewnić, że osiągnięta ugoda je satysfakcjonuje, albo przynajmniej jest do przyjęcia. Realizacja porozumienia polega na określeniu, co i kto powinien zrobić po podpisaniu dokumentów. Bywa i tak, że porozumienie nie jest kompletne, brakuje w nim kluczowych punktów albo zmienia się sytuacja i pojawiają się nowe problemy wymagające omówienia. Braki i wady postępowania w poprzednich etapach ujawniają się właśnie w tej fazie. Sprawę trzeba ponownie otwierać albo kierować do sądu lub arbitrażu.

Negocjacje to proces mający wiele faz, które to fazy składają się z następujących po sobie działań szczegółowych. Na każde z nich silnie wpływa kultura. Ujęcie negocjacji jako procesu polega nie tylko na zaznaczeniu ich kompleksowości, ale także na zwróceniu uwagi na dynamiczną naturę oraz sekwencyjność i powtarzalność tych działań. Skutki owych działań, jakiekolwiek by one nie były, stanowią podstawę do weryfikacji własnych aspiracji i celów, inicjując w ten sposób kolejne cykle negocjacji[390].

3.6. Problematyka siły w negocjacjach

Istnieje wiele sposobów definiowania siły[391]. Może to wynikać z tego – jak podkreśla wielu badaczy – że niezwykle trudno zaproponować adekwatną definicję tego zjawiska[392]. Według 2 najpopularniejszych w psychologii społecznej definicji, siła to: „zdolność jednostki do modyfikowania stanu innych osób poprzez

[390] L.R. Weingart, M. Olekalns, *Communication Processes in Negotiation: Frequencies, Sequences, and Phases. The Handbook of Negotiation and Culture* [in:] M.J. Gelfand, J.M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, University Stanford Press Stanford, CA 2004, pp. 143–157.

[391] D. Keltner, D.H. Gruenfeld, C. Anderson, *Power, Approach, and Inhibition*, "Psychological Review", 2003, 110(2), p. 265.

[392] S. Lukes, *Power*, NYU Press, New York 1986.

dostarczanie lub wstrzymywanie zasobów lub wymierzanie kar"[393] a także: „umiejętność kontrolowania zasobów i rezultatów pracy swoich oraz innych osób"[394].

Badacze stosunków międzynarodowych oraz międzynarodowych negocjacji skupili się na definicji siły jako postrzeganej relacji[395]. F.C. Ikle powiedział kiedyś, że: „Siła podczas negocjacji nie zależy tak bardzo od tego, jakie ma się atuty, ale bardziej od tego, jakie atuty inni nam przypisują" [396]. A zatem z perspektywy „[…] negocjacji jesteś tak silny, jak druga strona postrzega, że jesteś. Jeśli uważa, że możesz wpłynąć na to, czy będzie zadowolona czy nie, masz siłę pozwalającą na ustalenie wyniku. Negocjatorzy postrzegają Twoją siłę zgodnie z tym, co dzieje się w ich umysłach. Dlatego też nie potrzebujesz koniecznie silnej pozycji tak długo, jak długo druga strona uważa, że ją masz. Wszystko jest subiektywne"[397].

Siłę do prowadzenia negocjacji zarówno indywidualnych, jak i grupowych można – według zwolenników podejścia pragmatycznego – czerpać z 6 podstawowych źródeł, którymi są: siła usankcjonowana, siła koneksji, siła przymusu, siła płynąca z posiadanej wiedzy, siła płynąca z posiadanej informacji i siła płynąca z osobowości[398].

1. **Siła usankcjonowana.**
   Siła usankcjonowana ma swoje źródło we władzy, która przekazana została danej osobie wraz ze stanowiskiem. Siła ta wobec grup lub jednostek indywidualnych zależy od tego, w jakim stopniu postrzegają daną osobę jako mającą prawo do zajmowania nadrzędnej pozycji oraz egzekwowania szacunku.

2. **Siła koneksji.**
   Siła, którą posiadają negocjatorzy, szczególnie na arenie międzynarodowej, wynika głównie z tego, jak potężne organizacje reprezentują. Natura ludzka

[393] D. Keltner, D.H. Gruenfeld, C. Anderson, *Power, Approach…*, op. cit., p. 265.
[394] S.T. Fiske, *Controlling other People: The Impact of Power on Stereotyping*, "American Psychologist", 1993, 48(6), p. 621.
[395] C. Doran, *Systems in Crisis*, Cambridge University Press, New York 1995, p. 46.
[396] F.C. Iklé, *How nations…*, op.cit. F.C. Iklé był podsekretarzem obrony w rządzie prezydenta R. Reagana. Specjalizował się w polityce zagranicznej i polityce obrony. Był członkiem Centrum Studiów Strategicznych i Międzynarodowych w Waszyngtonie. Jest to organizacja typu think tank. W skład jej zarządu wchodzili m.in.: H. Kissinger, Z. Brzezinski, W. Cohen.
[397] H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006, s. 220.
[398] B.H. Raven, A.W. Kruglanski, *Conflict and Power: The Structure of Conflict* [in:] P. Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York 1970, pp. 69–109; B.H. Raven, J.Z. Rubin, *Social Psychology*, John Wiley & Sons, New York 1983 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., p. 114.

jest taka, iż niezależnie od kręgu kulturowego i narodowości ludzie mają skłonność do podporządkowywania się uznanym autorytetom.

3. Siła przymusu.
Siła ta oznacza moc nagradzania lub karania innych za pomocą pieniędzy, pochwały lub nagany, siły perswazji czy perspektywy awansu. Warto zaznaczyć, że motywacja służenia drugiej osobie może wynikać też z utożsamiania własnych celów z celami danej osoby. W negocjacjach siła przymusu wobec oponentów zależy od tego, jak postrzegają oni możliwości działania danej strony – to znaczy, czy przewidują działanie na ich korzyść czy też na szkodę.

4. Siła płynąca z posiadanej wiedzy.
Wiedza stanowi ogromną siłę. Jeśli dana osoba jest postrzegana przez innych jako wiedząca więcej o określonej sytuacji niż oni, ma duże szanse uzyskać nad nimi przewagę.

5. Siła płynąca z posiadanej informacji.
Informacja nie jest tym samym, co wiedza. Jeśli dana osoba jest w stanie udzielić komuś potrzebnych informacji, posiada siłę w stosunku do tego człowieka.

6. Siła płynąca z osobowości.
Nawet jeśli nie dysponuje on żadnym innym źródłem siły, osobowość negocjatora może być czynnikiem, który zdecyduje o wygranej. Bywa, że potężnym negocjatorem staje się osoba, która nie dysponuje ani usankcjonowaną władzą, ani koneksjami, ani też specjalistyczną wiedzą lub szczególnymi informacjami. Wielu ludzi niemających pełnego lub formalnego wykształcenia ani poparcia wpływowych osób zajęło wysokie stanowiska i zdobyło wszelkie możliwe narzędzia siły wyłącznie dzięki sile swej osobowości[399].

Według D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa siła w negocjacjach jest w dużym stopniu zdeterminowana alternatywą umożliwiającą odejście od negocjacji[400]. Ten, kto ma lepsze możliwości, jest mniej zależny od propozycji przedstawianych przez drugą stronę oraz ma szansę dokonać mądrzejszego wyboru, analizując korzyści płynące z dostępnych propozycji. Akronim BATNA (ang. *Best Alternative to*

[399] Zarówno Hitler, jak i Stalin stanowią najbardziej krańcowe przykłady realizacji takich karier.
[400] D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Power...*, op. cit.

a Negotiated Agreement), oznaczający najlepsze wyjście alternatywne wobec wynegocjowanego porozumienia, jest koncepcją będącą źródłem siły w negocjacjach. Zapewnia ona negocjatorowi odpowiednie pole manewru w czasie trwania negocjacji. R. Fisher, W. Ury i B. Patton są zdania, że negocjator powinien zrozumieć BATNA każdej ze stron[401]. Błędna ocena BATNA drugiej strony może prowadzić do irracjonalnych negocjacji[402] lub podejmowania działań ze zbyt wielkim optymizmem[403]. M.A. Neale i M. Bazerman sugerują, że lepiej jest nie osiągnąć porozumienia, jeśli nie jest ono lepsze aniżeli sytuacja, w której porozumienia nie ma[404]. Wspomniani już wcześniej D.A. Lax i J.K. Sebenius twierdzą, że BATNA jest ważniejsza w definiowaniu siły negocjacyjnej niż umiejętności taktyczne[405].

Siłę w odniesieniu do prowadzenia negocjacji można rozważać w kontekście zasobów, które pozwalają jednej ze stron karać bądź nagradzać drugą za jej zachowanie. Dla I.W. Zartmana siła może również pochodzić od elementów determinujących podatność drugiej strony na tego rodzaju kary i nagrody[406]. R.J. Lewicki, D.M. Saunders i J.W. Minton zakładają, że siła w negocjacjach nie może być zupełna i oparta na przymusie, nawet jeśli postrzegamy ją głównie jako zdolność wpływania na innych i kreowania pożądanych rezultatów[407]. Sugerują oni, aby oddzielić siłę manifestującą się w procesie negocjowania od metod wpływania na działania ludzi wykorzystywanych w relacjach interpersonalnych. Akceptują więc relacyjną definicję siły, jaką zaproponował M. Deutsch, która akcentuje specyfikę każdej sytuacji z osobna[408]. Siła, jaką dysponuje dany aktor w danej sytuacji (perspektywa kontyngencji), może zostać scharakteryzowana jako stopień, w jakim może on zrealizować cele, jakie przed sobą stawia. Siła zależy więc raczej od relacji niż od zasobów stron. Zarówno cechy danej sytuacji, jak i cechy zaangażowanych aktorów determinują balans bądź asymetrię władzy. M. Deutsch uważa, że niektóre aspekty siły wywieść można nie od konkretnych aktorów, a jedynie z czynników sytuacyjnych[409]. Jak sugeruje, istnieje jasna

[401] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do…*, op. cit., ss. 27–28.
[402] M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negotiating Rationally*, The Free Press, New York 1992, p. 68.
[403] L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
[404] M.H. Bazerman, M.A. Neale, *Negotiating…*, op. cit., p. 68.
[405] D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Power…*, op. cit.
[406] I.W. Zartman, *The Structure of Negotiation* [in:] V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass, San Francisco 1991, pp. 65–77.
[407] R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Essentials of Negotiation*, 2nd ed., McGraw Hill, Boston 2001.
[408] M. Deutsch, *The Resolution of Conflict…*, op. cit.
[409] Ibidem.

dystynkcja pomiędzy siłą środowiskową, siłą relacyjną a siłą osobistą. K. Boulding, uznając, że siła jest zdolnością pozyskania tego, czego żądamy, podzielił ją na 3 osobne kategorie, według wiązanych z nią konsekwencji, wyróżniając: siłę destrukcyjną, siłę produktywną i siłę integracyjną[410]. Z kolei World Academy of Science, Engineering and Technology wyróżniła aspekt destrukcyjny i produktywny siły w zależności od charakteru relacji oraz jej źródła[411]. Związki zobowiązań z siłą naświetlił T. Schelling, według którego siła to zdolność zobowiązania partnera do zajęcia pozycji, z której nie będzie mógł się wycofać[412]. Zobowiązanie działa tu, ograniczając nasze możliwości negocjacyjne, na korzyść osoby zobowiązującej. R. Fisher wyróżnia 2 typy zobowiązań: afirmatywne oraz negatywne[413]. Zobowiązanie afirmatywne oznacza podjęcie przez negocjatora decyzji dotyczącej tego, co skłonny jest zrobić. Można je uznać za niejako ofertę, która może zostać sformułowana w taki sposób, aby zmaksymalizować rolę innych kategorii siły negocjacyjnej. Zobowiązanie afirmatywne (oferta) może zostać uzasadnione specyficznym rodzajem wiedzy eksperckiej albo brać pod uwagę konkretne możliwości prowadzące do najlepszych rezultatów. Z drugiej strony, zobowiązanie negatywne oznacza decyzję dotyczącą tego, czego negocjator nie zaakceptuje. Wskazuje ono na granice tego, co negocjowane, a nawet może prowadzić do wzajemnych gróźb i stawiania ultimatum, co ostatecznie osłabia relacje. C. Dupont oddziela czynniki osobiste, takie jak np. umiejętności czy wiarygodność, od – rzec by można – obiektywnych, jak: swoboda wyboru, zdolność wywierania wpływu czy wysoka pozycja oponenta[414]. Dla C. Duponta poziom zależności odciska wyraźne piętno na asymetrii siły w takim sensie, że im aktor (uczestnik negocjacji) jest bardziej zależny od działań drugiej strony, tym mniejsza jest jego siła negocjacyjna[415]. Jednak ta współzależność powinna być postrzegana w 2 różnych aspektach: istnienia potencjalnych możliwości oraz

[410] K. Boulding, *The Nature of Power* [in:] J.R. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 3rd ed., McGraw Hill, Boston 1999, pp. 180–192.
[411] https://waset.org/, dostęp: 04.07.2017.
[412] T.C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1980, p. 121.
[413] R. Fisher, *Negotiating Power: Getting and Using Influence* [in:] W.J. Breslin, J.Z. Rubin (eds.), *Negotiation Theory and Practice*, The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5th ed., Cambridge, Mass. 1999, pp. 127–140.
[414] C. Dupont, *A Model of the Negotiation Process with Different Strategies* [in:] P. Ghauri, J.C. Usunier (eds.), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford 1996, pp. 39–67.
[415] Ibidem.

istotności interesów, rozgrywanych stawek, celów czy oczekiwań. Z siłą negocjacyjną naturalnie powiązane są typy strategii wpływu. Ciekawą klasyfikację strategii wpływu proponują G. Yukl i J.B. Tracey (zob. tabela 9)[416] .

Tabela 9. Strategie wpływu G. Yukla i J.B. Traceya

Nacisk	Aktor używa żądań lub zastraszania, aby zwiększyć zgodność z celem
Legitymizacja	Aktor stara się zalegitymizować zmuszenie do uległości lub zażądać prawa do danego dobra poprzez odwołanie się do istniejącej polityki lub usankcjonowanej tradycji
Wymiana	Aktor używa ukrytych lub jawnych obietnic odwzajemnienia, jeśli partner zgodzi się na zaprezentowane warunki
Koalicja	Aktor uzyskuje pomoc od innych, aby pomóc przekonać lub wywrzeć presję na partnerze, by zaakceptował przedstawione warunki
Ingracjacja	Aktor stara się wywrzeć korzystne wrażenie i poprawia nastrój partnera, zanim zażąda ustępstw
Racjonalna perswazja	Aktor wykorzystuje logiczne argumenty i konkretne informacje, aby podkreślić sensowność spełnienia żądania
Inspirowanie	Aktor wyraża emocjonalny apel zachęcający do spełnienia jego żądań przez odwołanie się do wyższych wartości i ideałów
Konsultacja	Aktor oczekuje udziału partnera w procesie decyzyjnym i realizacji żądań
Apel osobisty	Aktor odwołuje się do poczucia lojalności lub przyjaźni partnera, zanim zaprezentuje swoje żądanie

Źródło: G. Yukl, J.B. Tracey, *Consequences of Influence…* , op. cit.

Teoria uzależnienia od władzy buduje ramy dla konceptualizacji władzy względnej i całkowitej[417]. Mówiąc dokładniej, R.M. Emerson stwierdza, że: „Władza A nad B jest tożsama z i oparta na zależności B od A"[418]. Z kolei zależność ta opiera się na dwóch wymiarach: (1) jest wprost proporcjonalna do wartości przypisanej do przewidywanych rezultatów oraz (2) jest odwrotnie proporcjonalna do dostępności tych rezultatów z alternatywnych źródeł. A więc władza A nad B jest bezpośrednio związana ze stopniem, w jakim B zależy od A (tzn. zakres, w którym B otrzymuje większe korzyści z relacji z A, niż B jest w stanie uzyskać z alternatywnych relacji). W podobny sposób władza B nad A zależy od stopnia, w jakim A uzyskuje większą korzyść z relacji z B, niż A może uzyskać z relacji alternatywnej.

[416] G. Yukl, J.B. Tracey, *Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss*, "Journal of Applied Psychology", 1992, 77(4), p. 525.
[417] P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, [s.l.] 1964; R.M. Emerson, *Power-Dependence Relations*, "American Sociological Review", 1962, 27(1), pp. 31–41.
[418] P.M. Blau, *Exchange and Power…* , op. cit.; R.M. Emerson, *Power-Dependence…* , op. cit., pp. 32–33.

Ponadto, ponieważ te ramy uznają sumę władzy niejako z natury za niezerową, wzrost władzy A niekoniecznie zmniejsza władzę B, i odwrotnie. Władza każdej ze stron jest niezależnie określana przez stopień uzależnienia od partnera. Tak więc w obrębie zależności od władzy odróżnia się władzę względną od całkowitej (tj. sumy władzy każdej ze stron) w ramach danej relacji[419].

Reasumując powyższe rozważania, można dojść do wniosku, że istnieją 3 komplementarne podejścia do tematu siły w negocjacjach. Pierwsze z nich – podejście indywidualistyczne, opiera definicję siły negocjacyjnej na zdolnościach negocjatora do spowodowania wykonania danego ruchu przez drugą stronę, na który przy normalnym biegu wydarzeń by się nie zdecydowała. Siłę negocjacyjną w tym kontekście uważa się zatem za cechę związaną z osobą negocjatora, czyli z jego zdolnością do wpływania na zachowania innych. Drugie podejście to podejście strukturalne, które rozszerza podejście indywidualistyczne o elementy środowiska działania i definiuje siłę jako swego rodzaju stan łączący charakterystykę sytuacji oraz znajdującego się w niej aktora. Siła jest tu zatem koncepcją relacyjną, gdyż nie ulokowana jest ona w indywidualnym aktorze, ale raczej w jego relacji ze swoim środowiskiem. Trzecie podejście to podejście pragmatyczne. Definiuje ono siłę negocjacyjną jako zbiór rozmaitych zasobów będących w szeroko rozumianym posiadaniu negocjatora lub pod jego kontrolą, pozwalających mu na osiągnięcie zamierzonych celów. Zasoby w podejściu pragmatycznym pojmuje się bardzo szeroko, wskazując zarówno na ich materialny, jak i niematerialny charakter[420].

3.7. Rola perswazji w negocjacjach

Właściwie każda teoria psychologii społecznej jest jednocześnie teorią zmiany postaw. Wynika to: po pierwsze, z wielkiej popularności tej tematyki, po drugie, z różnorodności procesów psychicznych odpowiedzialnych za mechanizmy zmiany postaw.

Jednym z najznakomitszych narzędzi, jakim posługuje się człowiek, jest język, a dokładniej: poszczególne typy języka, rozwinięte i zaadaptowane do wykorzystania w codziennym życiu. Przez wieki język ewoluował jako konwencjonalny instrument komunikacji, jak również perswazji oraz kontroli. Wielu badaczy uważa

[419] E.J. Lawler, S.B. Bacharach, *Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power*, "Social Forces", 1987, 66(2), pp. 446–462.

[420] J. Michalczyk, *Siła negocjacyjna jako istotne zagadnienie w negocjacjach* [online], http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt4/26_michalczyk.pdf, dostęp: 12.05.2008 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 113.

nakłaniającą funkcję języka za jego pierwotną cechę. W literaturze przedmiotu często wyrażane są opinie, że bez prób manipulowania innymi nie mogłyby powstać złożone formy językowe[421].

Co więcej: „Można powiedzieć, że skłonność do perswazji i wywierania wpływu jest dla człowieka naturalna. Próby zmiany opinii i postawy innych są starsze niż udokumentowana historia ludzkości. Wraz z narodzinami języka pojawiła się moc manipulowania ludźmi i poddawania ich perswazji bez konieczności użycia siły fizycznej"[422].

Według A. Mehrabiana zdolność do perswazji i wywierania wpływu jest zasadniczym aspektem ludzkich interakcji[423]. Jest ona nieodzownym elementem większości społecznych interakcji, a pragnienie wywarcia wpływu na innych pojawia się nawet w sytuacji, kiedy nadawca świadomie nie wykazuje takich intencji[424].

Potrzeba zmiany postaw wynika z natury ludzkiej i towarzyszy ludzkości praktycznie od momentu powstania mowy – język jako narzędzie perswazji, dzięki któremu nie ma potrzeby stosowania siły fizycznej, od dawna wykorzystywany był w celach manipulacyjnych[425]. Takie działania pojawiają się prawie zawsze, gdy dochodzi do kontaktu dwóch dowolnych osób, nawet w sytuacji, gdy nie zamierzają one na siebie wpływać[426]. Komunikat perswazyjny ma na celu wywołanie zmiany. Może to być zmiana zachowania odbiorcy lub zmiana jego postawy, przekonań bądź wartości. Jak piszą T.D. Beisecker i D.W. Parson, perswazja stawia sobie za cel zmianę postaw[427]. P.H. Lewiński stwierdza, iż funkcją perswazji jest dążenie do uzyskania perlokucyjnych efektów poprzez modyfikowanie postaw innych w sposób, jaki nie ogranicza ich wyborów[428]. Perswazja to świadoma próba podjęta przez daną osobę w celu wywołania zmiany postaw, przekonań lub zachowań innej osoby bądź grupy osób za pomocą przekazu pewnej wiadomości[429]. Dla licznej grupy badaczy zajmujących się problematyką perswazji obejmuje ona wyłącznie

[421] M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 194.
[422] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit.
[423] A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine Transaction, New Brunswick, N.J. 1972, p. 54.
[424] J.Ł. Grzelak, A. Nowak, *Wpływ społeczny* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 187.
[425] J.A.C. Brown, *Techniques of Persuasion*, Penguin Books, New York 1963, p. 9.
[426] J.Ł. Grzelak, A. Nowak, *Wpływ społeczny*, op. cit., s. 187.
[427] T.D. Beisecker, D.W. Parson, *The Process of Social Influence*, Prentice Hall, New Jersey 1972, p. 5.
[428] P.H. Lewiński, *Retoryka reklamy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 61.
[429] E.P. Bettinghaus, *Persuasive Communication*, Holt, New York 1980, p. 5.

zabiegi o charakterze komunikacyjnym. Perswazja stanowi zatem podzbiór komunikacji[430] i zawsze wymaga komunikacji[431]. To, czy dany akt komunikacyjny stanowi perswazję, nie zależy od jego wyniku, co oznacza, że perswazja jest perswazją również wtedy, gdy nie powoduje pożądanego efektu. Perswazja może być nieskuteczna, nawet jeśli została precyzyjnie zaplanowana[432]. Natomiast perswazja wywołuje efekt, kiedy jest skuteczna[433]. Innego zdania jest D.J. O'Keefe, według którego perswazja to celowa działalność, uwieńczona powodzeniem, zmierzająca do wpłynięcia na stan umysłu danej osoby środkami komunikacyjnymi w okolicznościach, w których dana osoba, podlegająca perswazji, dysponuje określonym zakresem wolności[434]. Zarówno perswazja, jak i komunikacja jest niezwykle skomplikowanym fenomenem. Jak zauważa M.L. Knapp, ludzie zajmują się zgłębianiem sztuki perswazji już od ponad 2000 lat i jeszcze nie narodził się taki specjalista, który mógłby przekonać każdego przy każdej okazji[435]. Wyniki perswazji zazwyczaj zależą od wzajemnych związków pomiędzy zespołami różnych czynników[436]. Poza tym taktyki perswazyjne należy dostosowywać do charakteru negocjacji (charakter transakcyjny bądź partnerski), typu osobowości oraz kultury. Tak więc nie istnieje jedna, uniwersalna strategia perswazyjna.

Ciekawa wydaje się próba wyjaśnienia kwestii nierozłączności perswazji oraz komunikacji, w której perswazja definiowana jest jako działanie komunikacyjne, mające na celu osiągnięcie zgody oraz ujawniające pozytywne intencje nadawcy, w przeciwieństwie do manipulacji, stosowanej w celu uzyskania wyłącznie osobistych korzyści[437].

Istnieje grupa badaczy, dla których zjawisko perswazji jest zasadniczo nieodróżnialne od ogólnego zjawiska komunikacji, przez którą rozumieją zamierzoną transakcję, w której co najmniej jedna ze stron przesyła wiadomość z zamiarem dokonania zmiany w zachowaniu drugiej strony. Według nich zamiar

[430] G.S. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, Sage Publications, London 1999, p. 35.
[431] E.P. Bettinghaus, *Persuasive Communication*, op. cit., p. 3.
[432] M. Burgoon, F.G. Hunsaker, E.J. Dawson, *Human Communication*, Sage Publications, London 1994, p. 14.
[433] G.S. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, op. cit., p. 27.
[434] D.J. O'Keefe, *Persuasion: Theory and Research*, Sage Publications, London 1990, p. 17.
[435] M.L. Knapp, J.A. Hall, *Nonverbal Communication In Human Interaction,* Thomas Learning, Wadsworth 2007, p. 114.
[436] D.J. O'Keefe, *Persuasion…* , op. cit., p. 118.
[437] J. Aksman, *Wpływ, perswazja, propaganda, manipulacja – próba uporządkowania pojęć* [w:] Eadem (red.), *Manipulacja: pedagogiczno-społeczne aspekty*, cz. 1, *Interdyscyplinarne aspekty manipulacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010, s. 27.

komunikowania się i zamiar wywarcia wpływu to synonimy. Tam, gdzie brak intencji, brak też przekazu[438].

Rozważania naukowe dotyczące perswazji mają długą historię i przechodziły przez różne fazy rozwoju[439]. Podobnie jak w przypadku wielu zjawisk pierwsza faza dotyczyła zadawania prostych, podstawowych pytań dotyczących pojedynczych zmiennych. To podejście, wyraźne już u starożytnych Greków (np. w *Retoryce* Arystotelesa), znalazło silną kontynuację w okresie włoskiego renesansu[440].

Jedna z najwcześniejszych i najbardziej wpływowych ogólnych teorii perswazji w epoce nowożytnej – podejście Yale (ang. *Yale attitude change approach*), bazowała na zasadach teorii uczenia się (C.I. Hovland, I.L. Janis i H.H. Kelley, 1953[441]). W skrócie można powiedzieć, że podejście Yale utrzymywało, iż wszystko, co ułatwia przyjęcie, zrozumienie i przyswojenie zawartości komunikatu perswazyjnego, jest korzystne dla zmiany postawy, a wszystko, co zakłóca te procesy uczenia się, jest niekorzystne. Na przykład przyjęto, że rozpraszanie kogoś podczas odbioru komunikatu zmniejsza siłę perswazyjną, ponieważ proces przyswajania został zakłócony. Podobnie – według tej teorii – zapewnienie wiarygodnego źródła może być korzystne, ponieważ motywuje ludzi do przyswojenia komunikatu. Pomimo że założenia o pojedynczym efekcie i pojedynczym procesie stanowiły dobry punkt wyjścia w tym obszarze badań, niedługo potem pojawiły się komplikacje. Po pierwsze, każda zmienna (np. wiedza ekspercka, strach) okazywała się skuteczna perswazyjnie w jednych badaniach, ale niekorzystna w innych.

Jednym z najważniejszych modeli perswazji jest model procesualny, który został stworzony przez W. McGuiera i jest kontynuacją prac nad perswazją C.I. Hovlanda i I.L. Janisa. „W myśl tego modelu, ostateczny efekt komunikatu perswazyjnego zależy od co najmniej 5 etapów jego przetwarzania: uwagi, zrozumienia jego treści, ulegania jego argumentom, utrzymywania tej zmienionej postawy i wykorzystania jej we własnym zachowaniu odbiorcy komunikatu”[442].

[438] G.R. Miller, M. Steinberg, *Between People: A New Analysis of Interpersonal Communication,* Science Research Associates, Chicago 1975, p. 35 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 117.

[439] R.E. Petty, D.T. Wegener, L.R. Fabrigar, *Attitudes and Attitude Change*, “Annual Review of Psychology”, 1997, 48(1), pp. 609–647.

[440] W.J.A. McGuire, *Contextualist Theory of Knowledge: Its Implications for Innovation and Reform in Psychological Research*, “Advances in Experimental Social Psychology”, 1983, 16, pp. 1–47.

[441] C.I. Hovland, I.L. Janis, H.H. Kelley, *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, Yale University Press, New Haven 1953.

[442] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2002, s. 212.

Aby przekaz zadziałał skutecznie, musi zostać zauważony. Kolejnym ważnym krokiem jest zrozumienie komunikatu, a następnie uleganie przekazowi, czyli akceptacja jego argumentów. Odbiorca musi utrzymać swoją postawę, a następnie wprowadzić ją w życie[443].

Kolejnym istotnym modelem jest model reakcji poznawczych. Głównym założeniem tego modelu jest to, że ludzie, którzy odbierają przekaz, konfrontują go z własnymi poglądami i własną wiedzą na dany temat. Jak pisze B. Wojciszke: „Treść tych reakcji poznawczych (myśli i sądów), które mogą być przychylne lub nieprzychylne dla przekazu, wyznacza zmianę postawy. Aktowi perswazji może towarzyszyć większa lub mniejsza ilość aktywności poznawczej, a model zakłada, że zmiana postaw jest uwarunkowana równocześnie ilością reakcji poznawczych i ich przychylnością dla przekazu. Jeżeli reakcje przychylne dla przekazu górują nad nieprzychylnymi, to następuje zmiana postaw w kierunku zgodnym z przekazem – tym bardziej, im więcej tych reakcji, czyli myślenia o przekazie. Natomiast przewaga reakcji nieprzychylnych dla przekazu obniża jego skuteczność i to tym bardziej, im więcej myśli on wywołuje"[444].

Jeszcze innym modelem jest teoria dysonansu poznawczego. Ta klasyczna teoria motywacyjna, opisująca, w jaki sposób ludzkie postawy zmieniają się w celu utrzymania spójności poznawczej, nadal wzbudza zainteresowanie. Pierwotne twierdzenie L. Festingera, że dysonans powstaje w wyniku psychologicznej niespójności między powiązanymi spostrzeżeniami, zostało w znacznym stopniu zmodyfikowane w kolejnych badaniach. W podejściu tzw. nowego spojrzenia, które opracował J. Cooper i R.H. Fazio, dysonans nie wynika z prostej niespójności, a raczej ze swobodnego zachowania, które prowadzi do pewnej przewidywalnej negatywnej konsekwencji[445]. Głównym problemem dla badaczy zajmujących się tematyką dysonansu było pytanie o motywacyjne podstawy funkcjonowania zjawiska oraz przyczyny awersyjnego stanu dysonansowego pobudzenia. W analizie pojęcia „Ja" E. Aronsona dysonans powstaje w wyniku pojawienia się wzajemnie niespójnych spostrzeżeń, które zagrażają spójności, stabilności, przewidywalności, kompetencji lub moralnemu statusowi „Ja"[446]. W teorii autoafirmacji C.M. Steele'a dysonans

[443] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit.

[444] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi…*, op. cit.

[445] J. Cooper, R.H. Fazio, *A New Look at Dissonance Theory*, "Advances in Experimental Social Psychology", 1984, 17, pp. 229–266.

[446] E. Aronson, *The Return of the Repressed: Dissonance Theory Makes a Comeback*, "Psychological Inquiry", 1992, 3(4), pp. 303–311.

powstaje w wyniku naruszenia ogólnej samowystarczalności[447]. Z tych perspektyw powiązanych z badaniem jaźni wynika, że potencjalne negatywne konsekwencje są silnymi induktorami dysonansu, ponieważ jest on niezgodny z dążeniem większości ludzi, aby działać w sposób, który prowadzi do przewidywalnych, awersyjnych rezultatów. Alternatywna perspektywa wyjaśnienia pojawienia się dysonansu, która nie jest jeszcze włączona do głównego nurtu teorii, została przedstawiona przez R.V. Joule'a i J.L. Beauvoisa[448]. Twierdzą oni, że redukcja dysonansu jest nastawiona raczej na racjonalizację zachowania, a nie na osiągnięcie spójności psychologicznej. W interesującym zespoleniu powyższych perspektyw, które uznaje, że zarówno zagrożenie dla pojęcia „Ja", jak i potencjalne awersyjne konsekwencje mogą wywołać dysonans, J. Stone i J. Cooper stwierdzili, że dysonans powstaje, gdy ludzie nie zachowują się w sposób zgodny z wysoko cenionymi standardami ustanowionymi przez siebie samych[449]. Konkretna motywacja dysonansu przypuszczalnie zależy od rodzaju standardu osobistego, z jakim mamy do czynienia. Dysonans może wyłonić się z zachowania, które jest niezgodne z osobistymi standardami i nie odzwierciedla tego, jacy ludzie chcą być („Ja" idealne), czy też jacy myślą, że powinni być („Ja" powinnościowe) albo też dysonans może wyłonić się z zachowań, które powodują awersyjne konsekwencje i nie odzwierciedlają, jak inni chcieliby, aby one wyglądały (osobiste standardy normatywne).

Dobrym podsumowaniem mogą tu być słowa M. Tokarz: „Jak widać z tego pobieżnego przeglądu, sytuacja w teorii perswazji połowy lat 80. była – *toutes proportions gardées* – równie poważna, jak sytuacja astronomii przed przewrotem kopernikańskim. Istniała ogromna liczba kolidujących ze sobą danych, nie było natomiast syntezy, która mogłaby owe dane uporządkować. Rozwiązanie przyszło wraz z teorią, której twórcami są R.E. Petty i J.T. Cacioppo; dziś teorię tę na ogół oznacza się symbolem ELM (od słów *Elaboration Likelihood Model*)"[450]. Po opublikowaniu wielu prac w 1986 roku powstała ostateczna jej wersja. Teoria ELM ma 4 zalety, a mianowicie:

- W odróżnieniu od wcześniejszych teorii, ELM dotyczy w zasadzie wyłącznie perswazji, a nie całości problematyki zmiany postawy.

[447] C.M. Steele, *The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self* [in:] L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 21, Academic Press, New York 1998, pp. 261–302.
[448] R.V. Joule, J.L. Beauvois, *The Free Will Compliance: How to Get People to Freely Do What They Have to Do*, PUF, Paris 1998.
[449] J. Stone, J. Cooper, *A Self-Standards Model of Cognitive Dissonance*, "Journal of Experimental Social Psychology", 2001, 37, pp. 228–243.
[450] M. Tokarz, *Argumentacja…*, op. cit., s. 230.

- Teorię ELM można swobodnie stosować w każdej sytuacji perswazyjnej, a nie tylko w niektórych.
- Teoria ta wyjaśnia wszelkie aspekty komunikacji perswazyjnej, nie ogranicza się wyłącznie do wybranych zagadnień.
- Teoria ELM tłumaczy z powodzeniem pozorne rozbieżności w wynikach wcześniejszych eksperymentów[451].

Jest to jedna z najlepiej opracowanych spośród istniejących obecnie teorii empirycznych. Zdaniem R.E. Petty'ego i J.T. Cacioppo sprzeczności w danych eksperymentalnych można wyjaśnić, przyjmując, że ów perswazyjny przekaz trafia do odbiorcy 2 torami: centralnym i peryferyjnym.

Tor centralny zmusza do intensywnej percepcji i analizy przesyłanych informacji, wymaga przy tym logicznej i racjonalnej argumentacji (nacisk kładziony jest szczególnie na jakość i liczbę argumentów), której skuteczność zależy przede wszystkim od takich 3 czynników, jak:

1. Motywacja – przekaz powinien mieć osobiste znaczenie dla odbiorcy, by skłonić go do intensywnego wysiłku intelektualnego oraz analizy przekazu perswazyjnego.
2. Zdolność do przetwarzania komunikatu – określona przez inteligencję oraz posiadane zasoby wiedzy. Decyduje o łatwości w przetwarzaniu skomplikowanych treści bądź wystąpieniu możliwych zakłóceń w odbiorze. Jeżeli odbiorca nie jest odpowiednio zmotywowany oraz nie potrafi zrozumieć komunikatu, należy zmienić ścieżkę na peryferyjną.
3. Podejście do zawartości komunikatu – określenie komunikatu pod względem obiektywnym bądź tendencyjnym[452].

Negocjator, podążając torem centralnym, powinien umieć aktywnie angażować drugą stronę w trakcie całego procesu, gdyż zwiększa to jej podatność na długotrwałą zmianę (wzbudzenie aktywności i zaangażowania prowadzi do większej skłonności do godzenia się z kolejnymi sugestiami)[453]. Dodatkowo powinno być to wsparte stosowaniem intensywnie żywego języka, a także wtrącaniem licznych metafor bądź analogii[454].

[451] Ibidem.

[452] M. Tokarz, *Argumentacja…* , op. cit., ss. 230–231.

[453] R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 65 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 119.

[454] J.A. Conger, *The Necessary Art of Persuasion: The Language of Leadership is Misunderstood, Underutilized and More Essential than Ever*, "Harvard Business Review", 1998, 76, May–June, pp. 84–85.

Podążanie torem peryferyjnym, inaczej niż ma to miejsce w przypadku toru centralnego, nie polega na racjonalnej argumentacji – śmiało można stwierdzić, iż wręcz nie wymaga intelektualnej analizy treści komunikatu, lecz odwołuje się do reakcji na bodźce o charakterze emocjonalnym, poznawczym, behawioralnym, które wiążą się z samym przekazem oraz jego kontekstem[455]. Do czynników peryferyjnych mogą należeć np.: nastrój i stopień koncentracji odbiorcy, wygląd nadawcy i jego rzeczywista bądź przypisana kompetencja, ton głosu, liczba powtórzeń przekazu itd. Percepcja bywa odmienna, zatem oczywiste jest, że przyczyna nieskuteczności komunikatu może w pewnych wypadkach być zależna nie tyle od jego treści, ile od trybu odbioru. Naturalnie powyższe tryby są wyidealizowanymi kategoriami teoretycznymi. W rzeczywistości nie spotka się ich w tak czystych postaciach. Zarówno tor centralny, jak i peryferyjny są krańcowymi punktami pewnego kontinuum, a zatem odbiór faktyczny mieści się gdzieś pomiędzy nimi, bliżej jednego bądź drugiego ekstremum. Warto też zwrócić uwagę, że: „Ponadto związek trybów ma charakter transakcyjny, a zatem im większa jest rola rzeczowej analizy w percepcji komunikatu, tym mniejsze znaczenie mają czynniki peryferyjne, i odwrotnie. Ubytki toru centralnego rekompensowane są nadwyżką toru peryferyjnego. Tor centralny stawia adresatowi wymogi związane z wysiłkiem percepcyjnym. Przejście na ten tryb zależne jest więc zatem od spełnienia określonych warunków początkowych. Pierwszy z nich to motywacja. Innymi słowy, jest to chęć adresata aktu perswazyjnego do podjęcia wysiłku poznawczego związanego z analizą komunikatu. Motywacja może wzrosnąć wtedy, gdy temat przekazu ma związek z osobistą sytuacją odbiorcy lub kiedy potrzeby poznawcze odbiorcy są duże. W sytuacji kiedy odbiorca nie podejmuje wysiłku intelektualnego, będzie się kierował raczej wskazówkami peryferyjnymi, a zatem odczuwaną antypatią lub sympatią do nadawcy, wrażeniem jego kompetencji, ilością użytych argumentów itd. Znaczenie motywacji do uruchomienia toru centralnego jest ogromne[456]. Jak pisze R. Greene: „Japończycy i Holendrzy reprezentują diametralnie różne kultury, lecz dla jednych i drugich wielkie znaczenie ma coś wiecznego i uniwersalnego: własny interes. Każdy człowiek, z którym masz do czynienia, jest właśnie jak inna kultura, inny kraj, którego historia nie ma nic wspólnego z twoją historią. Różnice te jednak tracą znaczenie, gdy możesz przemówić do jego poczucia korzyści. Nie bądź w tym

[455] R.E. Petty, J.T. Cacioppo, *Issue Involvement as a Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context*, "Advances in Consumer Research", 1981, 8(1), p. 256.
[456] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 119.

zbyt subtelny: masz cenne informacje do przekazania, napełnisz jego kufry złotem, spowodujesz, że będzie żył dłużej i będzie szczęśliwszy. Oto język, którym wszyscy mówimy i który rozumiemy"[457]. W celu uruchomienia trybu centralnego potrzebny jest drugi czynnik, a mianowicie zdolność odbiorcy do przetworzenia komunikatu. Wpływają na nią: inteligencja, wiedza, stopień komplikacji komunikatu, zakłócenia odbioru itd. Nawet największa motywacja nie uruchomi toru centralnego, jeżeli przekaz zostanie wyrażony językiem niezrozumiałym dla odbiorcy (np. skrajnie fachowym żargonem). Brak zdolności przetworzenia komunikatu i brak motywacji oznaczają przejście na tryb peryferyjny (heurystyka)[458]. R.E. Petty i J.T. Cacioppo wyróżniają jeszcze jeden czynnik, od którego zależne są losy toru centralnego, a jest nim sposób podejścia do zawartości komunikatu, decydujący o tym, czy analiza argumentów będzie obiektywna, czy też tendencyjna[459].

Jak zauważa A. Barker: „Kluczem do skutecznej perswazji jest posiadanie dobrze uzasadnionych koncepcji i umiejętności dobrego ich przedstawienia. Koncepcje są walutą komunikacji. Sama informacja nigdy nie popchnie nikogo do działania. Tylko koncepcje mają moc perswazji. […] Już w starożytności ludzie, korzystając ze sztuki retoryki, uczyli się, jak gromadzić i przedstawiać koncepcje"[460].

Perswazja odgrywa kluczową rolę w skutecznym rozwiązywaniu konfliktów. Klimat negocjacji najczęściej ulega erozji, jeśli strony nie wierzą, że proponowane rozwiązanie leży w ich własnym interesie. Aby wynegocjować porozumienie, które przetrwa próbę czasu, obie strony muszą zostać przekonane, że jest ono optymalne. Negocjatorzy będą bardziej przekonujący, jeśli zrozumieją, jaki rodzaj przetwarzania informacji przeważa na każdym konkretnym etapie negocjacji. W negocjacjach niezwykle istotne są aspekty integralności i autorytetu, jakie dana osoba przekazuje drugiej stronie. Te elementy stanowią źródło zaufania, na podstawie którego można budować argumenty. Jednak ich waga zmienia się w zależności od kultury. Podobnie zresztą jak kolejne ważne elementy – logika i emocje. Istnieją 2 formy logiki, co do których kultury mają odmienne preferencje: logika dedukcyjna i logika indukcyjna. Logika dedukcyjna polega na gromadzeniu koncepcji w danym ciągu. Zaczyna się od jednej, dodaje kolejną, która jest komentarzem do pierwszej, a następnie wyciąga się wniosek, który jest trzecią koncepcją. Logika indukcyjna polega na gromadzeniu koncepcji

[457] R. Greene, *The 48 Laws of Power*, Penguin Books, New York 1998, p. 99.

[458] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 119.

[459] R.E. Petty, J.T. Cacioppo, *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion* [in:] Eidem, *Communication and Persuasion*, Springer, New York, NY 1986, pp. 1–24. Ze względu na ograniczoną objętość pracy pominięto ten aspekt modelu.

[460] A. Barker, *Doskonała umiejętność komunikacji*, Helion, Gliwice 2004, s. 57.

w formie piramidy. Są one grupowane razem, a następnie podsumowywane jedną, główną koncepcją[461]. Rola emocji w perswazji również nie jest uniwersalna. Kultury różnią się sposobem ich okazywania, dysponują odmiennymi regułami dotyczącymi tego, ile emocji można okazać i jak często można je okazywać.

Wszelka dyskusja na temat perswazji i wywierania wpływu prowadzi naturalnie do kwestii etyki w negocjacjach. Tej problematyce poświęcony został kolejny podrozdział.

3.8. Etyka w negocjacjach

Kolejnym, ważnym, zagadnieniem dotyczącym negocjacji, którym należy zająć się, rozważając tę tematykę, jest problem etyki.

Etyka stanowi zbiór reguł wpływających na decyzje negocjatorów i odpowiadających na pytanie: „Jaki jest właściwy sposób postępowania?"[462]. Jest ona zespołem norm i ocen moralnych charakterystycznych dla danej zbiorowości społecznej, np. grupy społecznej, klasy, warstwy czy środowiska. Etyka to rodzaj szeroko akceptowanych standardów społecznych, określających właściwe i niewłaściwe zachowania w konkretnych sytuacjach, czy też proces ustanawiania tych standardów. Jest więc ona czymś innym niż moralność, którą rozumiemy jako indywidualne i subiektywne mniemanie na temat tego, co jest słuszne, a co nie.

W trakcie negocjowania zapada mnóstwo decyzji, wymagających m.in. odpowiedzi na pytania o to, jak wiele informacji przekazać drugiej stronie oraz jaka jest najlepsza odpowiedź na jej ofertę. Tym, co pozwala nam odpowiedzieć na wymienione wyżej pytania jest etyka[463]. Biorąc pod uwagę to, że w negocjacjach istnieje cały czas możliwość oszustwa, wynikająca z asymetrii informacyjnej pomiędzy stronami, decyzje etyczne opisuje się w kategoriach ich konieczności, ponieważ są one nieodłącznym elementem tego procesu[464].

Analizując pole relacji organizacyjnych, można dojść do wniosku, że istnieje konsensus co do opinii dotyczącej wagi dobrych stosunków pomiędzy stronami. Zaufanie i poświęcenie zapewnia obustronną satysfakcję, jak również późniejszą

[461] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 119.

[462] M.A. Bagley, *Legal Movements in Intellectual Property: TRIPS, Unilateral Action, Bilateral Agreements, and HIV/AIDS*, "Emory International Law Review", 2003, 17, p. 781.

[463] M.H. Bazerman et al., *Negotiation*, "Annual Review of Psychology", 2000, 51(1), pp. 279–314.

[464] B. Barry, R.J. Robinson, *Ethics in Conflict Resolution: The Ties that Bind*, "International Negotiation", 2002, 7(2), pp. 137–142.

poprawną implementację porozumienia[465]. Dobre stosunki pomiędzy partnerami są źródłem trwającego zaangażowania każdej ze stron[466]. L. Stamato twierdzi, że stworzenie poprawnych stosunków pomiędzy stronami zapewni zaangażowanie, które pozwoli na harmonijne, cechujące się wysoką jakością implementowanie postanowień kontraktu[467]. W biznesie strony nie zawsze mają na uwadze harmonijne, poprawne stosunki, oparte na zaufaniu i postępowaniu *fair play*.

Gdy dwóch siedzących naprzeciwko siebie negocjatorów ma zupełnie odmienne poglądy na to, co możemy uznać za etyczne, a jeden z nich uważa taktykę uznawaną przez drugiego za naganną, klimat negocjacji ulega zachwianiu. R.J. Lewicki, D.M. Saunders oraz J.W. Minton opisali towarzyszące takiemu zderzeniu reakcje w kategoriach „dyskomfortu, stresu czy wręcz poczucia winy", patrząc z perspektywy winowajcy[468]. Odbiorca z kolei może czuć złość i zażenowanie, a także „jak większość ofiar dążyć do odegrania się"[469].

Dążenie do zemsty czy okazywanie frustracji nie sprzyja realizowaniu integracyjnej strategii negocjacji. Jest więc niezwykle istotne dla negocjatorów, aby byli świadomi, jakie działania druga strona może uznać za nieetyczne, co wywołać może gwałtowną reakcję emocjonalną i wpłynąć na stopień zaangażowania partnera w realizację potencjału integracyjnego.

---

[465] Zob. A. Ariño, J. De la Torre, P.S. Ring, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, "California Management Review", 2001, 44(1), pp. 109–131; S.C. Currall, A.C. Inkpen, *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*, "Journal of International Business Studies", 2002, 33(3), pp. 479–495; M. Demirbag, D.T.H. Weir, H. Mirza, *Trust, Interpartner Conflicts, Cultural Distance, Commitment and Joint Venture Performance: An Empirical Analysis of International Joint Ventures in Turkey*, "Journal of Transnational Management Development", 2002, 8(1), pp. 111–140; J.H. Dyer, W. Chu, *The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea*, "Journal of International Business Studies", 2000, 31(2), pp. 259–286; A.E. Esteve, *Procesos de Generación de Confianza en los Acuerdos de Cooperación: Una Aproximación Desde el Comportamiento de las Empresas Participantes*, "Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa", 2002, 13, pp. 469–498; A.C. Inkpen, S.C. Currall, *The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures*, "Organization Science", 2004, 15(5), pp. 586–599; M. Menguzzato, *La Cooperación Empresarial: Un Análisis de su. Proceso*, IMPIVA, Valencia, Spain 1992; A. Parkhe, *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, "Academy of Management Journal", 1993, 36(4), pp. 794–829; T.H. Reus, W.J. Ritchie III, *Interpartner, Parent, and Environmental Factors Influencing the Operation of International Joint Ventures: 15 Years of Research*, "Management International Review", 2004, 44(4), pp. 369–395; P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental Processes of Cooperative*, "Interorganizational Relationships Academy of Management Review", 1994, 19(1), pp. 90–118.

[466] Y. Luo, *Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures*, "Administrative Science Quarterly", 2001, 46(2), p. 179.

[467] L. Stamato, *The New Age of Negotiation*, "Ivey Business Journal Online", 2004, July–August.

[468] R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Essentials of Negotiation*, op. cit., p. 243.

[469] Ibidem, p. 244.

Autorzy, którzy piszą na temat etyki biznesu, proponują wiele standardów oceny strategii i taktyki w negocjacjach. Czerpiąc z myśli tych badaczy, można wymienić 4 następujące standardy oceny strategii i taktyk w biznesie oraz w negocjacjach:

- Wybór sposobu działania na bazie oczekiwań wobec rezultatów (np. możliwie dużego zwrotu z inwestycji).
- Wybór sposobu działania na bazie mojej powinności trzymania się właściwych zasad (np. prawa).
- Wybór sposobu działania na bazie norm, wartości i strategii mojej organizacji bądź wspólnoty (np. jak zazwyczaj działamy w naszej firmie).
- Wybór sposobu działania na bazie osobistych przekonań (np. co mi podpowiada sumienie)[470].

Pierwszą możemy określić jako etykę konsekwencji, ponieważ zasadność działań określana jest przez skutek, jaki one osiągną. Druga zdaje się być przykładem etyki powinności, w której działanie oceniane jest przez pryzmat zobowiązania się do przestrzegania konkretnych reguł, praw i standardów społecznych definiujących granicę pomiędzy dobrem i złem. Trzecia opcja to rodzaj etyki kontraktu, w ramach której słuszność działań wynika ze zwyczajów i norm danej społeczności. Wreszcie, czwarty i zarazem ostatni wariant możemy określić jako etykę personalistyczną, ponieważ działanie oceniane jest w odniesieniu do czynników subiektywnych, takich jak sumienie czy standardy moralne.

W dyskusji wokół etyki w negocjacjach często gubi się różnicę pomiędzy tym, co etyczne (uznane za właściwe w odniesieniu do jakiegoś standardu postępowania moralnego) a tym, co ostrożne (mądre, bazujące na próbie zrozumienia efektywności stosowania danej strategii i wiążących się z nią konsekwencji dla wzajemnych relacji) oraz tym, co dozwolone prawnie (uznane za dozwolone według obowiązującego prawa)[471]. Istnieją ponadto inne kryteria, które wypada wziąć pod uwagę. I tak na przykład, D.A. Lax i J.K. Sebenius twierdzą, że niektórzy ludzie pragną działać etycznie jedynie z pobudek wewnętrznych – czują się z tym lepiej, ponieważ działanie etyczne pomaga im widzieć siebie jako jednostki moralne, bądź dlatego, że pewne reguły postępowania postrzegane są jako moralnie bezwzględne[472]. Inni mogą oceniać działania etyczne za pomocą kryteriów bardziej

[470] R.M. Green, *The Ethical Manager: A New Method for Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1994; W.D. Hitt, *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Battelle Press, Columbus 1990.
[471] M. Missner, *Ethics of the Business System*, Alfred Publishing Company, Sherman Oaks, CA 1980.
[472] D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager…* , op. cit.

instrumentalnych – dobra etyka prowadzi do udanych transakcji. Niezależnie jednak od tego, jak racjonalna zdaje się nam motywacja, problemem jest nadal to, że – zwyczajnie – podział na to, co etyczne i nieetyczne w negocjacjach jest dla wielu osób niejasny. Negocjatorzy uznają, że pewne taktyki mają marginalne znaczenie dla przebiegu negocjacji, a ich ocena moralna jest zwykle zniuansowana i nie podlega jednoznacznym rozstrzygnięciom. Pomimo trudności w przedstawieniu negocjatorowi, jakie zachowania będą uznane za etyczne i nieetyczne, kwestia przedmiotu etyki nie jest kwestią błahą. Analizowanie reguł etycznych zachęca negocjatorów do przyjrzenia się swoim własnym procesom podejmowania decyzji.

Doszukiwanie się ich niemoralności może stanowić zbyt duże uproszczenie przy próbie wyjaśnienia tego, co skłania negocjatora do wyboru etycznej lub nieetycznej postawy bądź taktyki. Co więcej, odzwierciedla ono zasadnicze uprzedzenie dotyczące oceny postępowania innych. Skutkiem tego może być poszukiwanie powodów danego zachowania innych w ich cechach osobowościowych, a własnego zachowania – w otoczeniu społecznym[473]. Jak twierdzą R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry i J.W. Minton: „Można to również przedstawić w kategoriach sprzeczności absolutystyczno-relatywistycznej: ludzie przeważnie postrzegają innych w kategoriach absolutystycznych i powodów ich zachowania dopatrują się w naruszeniu określonych zasad absolutystycznych (na przykład «Nie wolno kłamać»), podczas gdy własne zachowania postrzegają w kategoriach bardziej relatywistycznych i pozwalają sobie czasem na nieznaczne naruszenia zasad z istotnych przyczyn (na przykład «Moje kłamstwo było w pełni uzasadnione w tych okolicznościach»)”[474].

Większość problemów etycznych pojawiających się w negocjacjach dotyczy standardów prawdomówności, co łączy się w praktyce z mówieniem lub ukrywaniem prawdy. Dotyczą one zatem odpowiedzi na pytanie o to, jak uczciwy, szczery i otwarty powinien być negocjator. Oczywiście kwestie etyczne to nie tylko mówienie prawdy bądź posługiwanie się strategiami oszustwa. Włamując się do baz danych jakiejś firmy albo do biura celem pozyskania plików, poufnych dokumentów, notatek, informacji, negocjator postępuje jak najbardziej nieetycznie.

Bycie prawdomównym nie jest proste. Po pierwsze, trudno określić, czym są kłamstwo i prawda. Drugi problem stanowi odstępstwo od prawdy. Bo czy wszystkie odstępstwa są kłamstwem, niezależnie od ich wagi i istoty? I na koniec jeszcze jedno pytanie: czy zawsze trzeba mówić prawdę, czy zdarzają się

[473] D.T. Miller, M. Ross, *Self-Serving Biases and the Attribution of Casualty: Facts or Fiction*, “Psychological Bulletin”, 1975, 82(2), pp. 213–225.
[474] R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji…* , op. cit., s. 260.

w negocjacjach sytuacje, kiedy powiedzenie nieprawdy jest dopuszczalne lub nawet konieczne? Są to zasadnicze pytania dla negocjatorów, którzy podejmują decyzję, co powiedzieć, a czego nie, nie naruszając przy tym zasad etyki.

A.Z. Carr w artykule opublikowanym na łamach „Harvard Business Review" stwierdził, że tak naprawdę strategia biznesu podobna jest do strategii gry w pokera[475]. W pokerze często ukrywa się informacje i blefuje, podobnie jak w transakcjach biznesowych. Manipulacja faktami ma przekonać innych do przyjęcia danego stanowiska. Odwołując się do stwierdzenia A.Z. Carra, można powiedzieć, że jeśli negocjator odmawia blefowania, to po prostu nie wykorzystuje okazji, które mieszczą się w regułach biznesu. Blefowanie, wyolbrzymianie oraz ukrywanie i manipulowanie informacjami, według A.Z. Carra, są słusznymi sposobami maksymalizacji własnych zysków[476].

Nie da się ukryć, że od czasu ukazania się cytowanego artykułu A.Z. Carra na temat blefu, w którym wyprowadził analogię pomiędzy negocjacjami a pokerem, palącą i szeroko dyskutowaną kwestią była zasadność uciekania się do oszustwa. Dla wielu badaczy, jak również praktyków, oszustwo jest integralnym elementem procesu negocjacji, dzięki któremu oszust może zyskać bądź chronić interes swój lub swojej firmy. Dla F. Allhoffa blef jest moralnie akceptowalny podczas negocjacji, ponieważ obydwie strony akceptują tę praktykę, a innych rozsądnych procedur negocjacyjnych nie znajdziemy[477]. Blefowanie, fundamentalny element procesu negocjacji, uznaje się niejako za jego istotę, wpisaną w definicję samego procesu. Wizja ta ugruntowana jest w idei moralności opartej na roli. Zgodnie z tą koncepcją odgrywanie określonych ról uprawnia negocjatora do zakomunikowania lub wykonania pewnych działań, które normalnie byłyby niedopuszczalne. J. Varelius twierdzi, że jeśli uznamy blef za bliski kłamstwu i oszustwu, musimy związane z nim praktyki moralnie potępiać[478]. Co więcej, zasadność blefu jako praktyki w zupełności popieranej przez negocjatorów – integralnej reguły gry – może okazać się łatwa do podważenia w sytuacjach, w których strony go nie potrzebują i potrafią się wzajemnie do siebie przystosować. Wielu innych praktyków i badaczy, podobnie jak C. Provis, uważa, że podczas negocjacji „podlegamy tym samym normom etycznym jak w przypadku wszystkich innych interakcji społecznych"[479]. Jego zdaniem blef jest niezbędnym narzędziem samoobrony, a powiązane z nim

[475] A.Z. Carr, *Is Business Bluffing Ethical?*, op. cit.
[476] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 123.
[477] F. Allhoff, *Business Bluffing Reconsidered*, "Journal of Business Ethics", 2003, 45(4), pp. 283–289.
[478] J. Varelius, *Allhoff on Business Bluffing*, "Journal of Business Ethics", 2006, 65(2), pp. 163–171.
[479] C. Provis, *Ethics, Deception and Labor Negotiation*, "Journal of Business Ethics", 2000, 28(2), pp. 145–158.

praktyki nie gwarantują redystrybucji władzy pomiędzy stronami ani skompensowania braków kompetencyjnych.

Pomimo agresywnego charakteru współczesnej gospodarki wielu negocjatorów uważa, że firmy i ludzie biznesu powinni przestrzegać wysokich norm etycznych, a tym samym potępiają stanowisko prezentowane przez cytowanego wcześniej A.Z. Carra. Istotą negocjacji jest opieranie się na wymianie informacji dotyczących priorytetów i preferencji drugiej strony. Dojście do jasnego, precyzyjnego porozumienia zależy od chęci stron do udzielania dokładnych informacji co do ich własnych priorytetów, preferencji i interesów. Jednak logiczne jest, że negocjatorzy zainteresowani osiągnięciem jak największych korzyści własnych będą chcieli udzielić jak najmniej informacji, które dotyczyć będą własnego stanowiska, zwłaszcza wtedy, gdy będą przekonani, że lepiej manipulować informacjami udostępnianymi stronie przeciwnej[480].

Powyższe rozważania prowadzą do dwóch dylematów: dylematu zaufania oraz dylematu uczciwości. Jak określają to R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry i J.W. Minton: „Implikacje dylematu zaufania polegają na tym, iż negocjatorzy wierzą we wszystko, co mówi druga strona, i mogą być manipulowani za pomocą nieuczciwych metod. Implikacje dylematu uczciwości zaś polegają na tym, że negocjatorzy mówią drugiej stronie wszystko o swoich wymaganiach i słabościach, a przez to nie osiągają lepszych wyników niż minimum”[481].

Aby utrzymać relacje negocjacji, jak twierdzą J.Z. Rubin i B.R. Brown, każda strona musi wybrać kurs pośredni między skrajnością całkowitego otwarcia na drugą stronę a jej oszukiwaniem[482]. Co więcej, każda ze stron musi również przekonać partnera o swojej prawości, nie narażając tym samym swojej pozycji negocjacyjnej. Naturalnie oszukiwanie i kamuflaż w negocjacjach mogą przybierać wiele form. Naukowcy zajmują się problemem poznania charakteru taktyk i ich struktury prawie od 20 lat. Stosowanie taktyk z pogranicza etyki, które przedstawione zostały w zamieszczonej poniżej tabeli, ma na celu zwiększenie siły negocjatora (zob. tabela 10). Informacja jest jednym z głównych źródeł środków perswazji, o ile nie najważniejszym. Informacja równa się władzy. Negocjacje powinny być z gruntu działalnością racjonalną, która obejmuje wymianę informacji oraz ich zastosowanie w procesie przekonywania. Negocjacje są przede wszystkim wymianą faktów, argumentów

[480] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 117.

[481] R.J. Lewicki et al., *Zasady negocjacji…*, op. cit., ss. 263–264.

[482] J.Z. Rubin, B.R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York 1975.

oraz okazją do przedstawienia własnych poglądów, własnego punktu widzenia. Strona, która posiada lepsze informacje lub wykorzystuje je bardziej przekonująco, realizuje swoje cele[483].

Tabela 10. Kategorie taktyk negocjacyjnych z pogranicza zachowań etycznych

Kategoria	Przykład
Tradycyjne negocjacje rywalizacyjne	Nie ujawniać dolnej granicy negocjacji; zgłosić wygórowaną ofertę wyjściową
Manipulacja emocjonalna	Udawać złość, rozczarowanie, obawy; udawać radość i zadowolenie
Krzywe zwierciadło	Przekręcać, zniekształcać informacje lub wydarzenia negocjacyjne, opisując je innym
Oczernianie przeciwnika; nieetyczne zbieranie informacji; blefowanie	Zepsuć reputację przeciwnika w oczach jego zwolenników; przekupstwo, infiltracja, szpiegowanie i tym podobne nieszczere obietnice lub pogróżki

Zródło: R. Robinson, R.J. Lewicki, E. Donahue, *Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: 1he SINS Seale*, "Journal of Organizational Behavior", 2000, 21, pp. 649–664; B. Barry, I.S. Fulmer, A. Long, *Ethically Marginal Bargaining Tactics: Sanction, Efficacy, and Performance*, Paper presented at a Meeting of the Academy of Management, Toronto, August 2000.

Analizując negocjacje w ten sposób, zakłada się, że informacje są dokładne i prawdziwe. Przyjęcie, że informacje są nieprawdziwe, jest równoznaczne z zakwestionowaniem dokładnie wszystkich założeń, na których opiera się codzienna komunikacja społeczna, uczciwości, jak również prawości osoby je przedstawiającej. Sprawdzanie uczciwości i prawdomówności jest czasowo kosztowne. Co za tym idzie więc, nieścisłe i nieprawdziwe stwierdzenia wprowadzone już raz w obieg często działają na korzyść ich autora. Oszustwo burzy równowagę informacji, tworząc przy tym wrażenie, iż kłamca ma albo lepsze informacje niż druga strona, albo używa ich bardziej przekonująco. Kłamca zyskuje przewagę dzięki stosowaniu opisanych powyżej taktyk. Odbiorca przyjmuje informacje bez podważania ich prawdziwości lub analizuje wiarygodność i intencje drugiej strony. Posługując się kłamstwem, negocjator zmienia priorytety i preferencje drugiej strony. Racjonalizacja stosowania nieetycznych technik przez negocjatorów polega na wytłumaczeniu, iż użyte zostały w obronie przed spodziewanym, określonym postępowaniem drugiej strony[484].

[483] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 123.
[484] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 124.

Choć badania empiryczne dowiodły, że istnieje wiele sposobów postrzegania etyki w taktykach negocjacyjnych[485], rozumienie tych procesów jest nadal niepełne. Dla negocjatorów istotne jest zrozumienie, że istnieje szeroki zakres różnych – rzec by można – stosowności, względem których oceniamy nasze działania i wyjaśniamy, dlaczego dane zdarzenia się przydarzają. Wyposażeni w tę informację negocjatorzy są w stanie rozpoznać, kiedy druga strona korzysta z taktyk uznawanych za akceptowalne, a także rozumieć, dlaczego druga strona je za takie uznaje. Rozumienie to pozwoli im uniknąć złości, frustracji oraz resentymentu, skierowanych wobec oponentów. Pomoże im również unikać stosowania taktyk, które mogą wywołać złość i pragnienie zemsty u oponenta, a jeśli już chcą z nich skorzystać, to przy pełnym zrozumieniu kwestii rozpoznawanych przez drugą stronę jako nieetyczne oraz potencjalnych skutków takich działań.

Strony, zasiadając do rozmów, stosują coś więcej niż tylko zestaw strategii i taktyk odpowiadających konkretnej sytuacji, w ramach której mamy jasno wyznaczone cele. Dysponują również zestawem norm, wartości i przekonań, które mogą być różne od tych, którymi dysponuje druga strona i które na pewno wpłyną na postrzeganie przez nią sytuacji. Różne wartości i techniki, które w mniemaniu stron powinny być (bądź są) wykorzystywane, to kolejne zmienne, jakie należy uwzględnić w procesie negocjacji. Co stanowi o etyczności negocjacji? Można zaproponować następującą odpowiedź: etyczna jest sytuacja, w której obydwie strony są gotowe wypracować sprawiedliwe rozwiązanie, szczerze dzieląc się informacjami w sposób zgodny z normami moralnymi i obyczajowymi, bez nadużywania władzy. Wyobrażenie o tym, czym są negocjacje i jakie są ich reguły, ugruntowane jest w sposobie widzenia świata każdej ze stron. Negocjatorzy obracają się w świecie sensów, kształtowanym przez kontekst sytuacyjny i kulturowy. Przyjmując ściśle konstruktywistyczną perspektywę, można stwierdzić, że sensy te wykuwają się niejako w działaniu, kiedy negocjatorzy poddają interpretacji obserwowaną rzeczywistość.

[485] R.J. Anton, *Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiations*, "International Journal of Conflict Management", 1990, 1(3), pp. 265–280; B. Barry, I. Fulmer, A. Long, *Attitudes Regarding the Ethics of Negotiation Tactics: Their Influence on Bargaining Outcomes and Negotiator Reputation (Draft Manuscript)*, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee 2003; R.J. Lewicki, R.J. Robinson, *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*, "Journal of Business Ethics", 1998, 17(6), pp. 665–682; R.J. Robinson, R.J. Lewicki, E.M. Donahue, *Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale*, "Journal of Organizational Behavior", 2000, 21(6), pp. 649–664.

3.9. Zaufanie w negocjacjach

Zaufanie może zostać zdefiniowane jako „gotowość jednej ze stron do narażenia się na działania drugiej ze stron [która jest] oparta na oczekiwaniu, że ta druga strona wykona pewną czynność ważną dla ufającego, bez względu na to czy może on monitorować lub kontrolować tę drugą stronę, czy nie"[486]. Nie sposób pominąć kwestii zaufania w rozważaniach na temat negocjacji. Poziom wzajemnego zaufania pomiędzy stronami może wynikać z różnic kulturowych i wpływać na dobór strategii negocjacyjnych. Warto zatem zadać pytanie, dlaczego istnieją różnice międzykulturowe dotyczące zaufania i jak te różnice wpływają na strategie negocjacji.

Kultury różnią się poziomem gotowości do zaufania innym osobom[487]. W negocjacjach mieszkańcy Zachodu (tj. Ameryki Północnej i Europy Zachodniej) często stosują domniemanie natychmiastowego zaufania: ludzie zasługują, by im zaufać, dopóki nie zostanie udowodnione, że nie zasługują[488]. Mieszkańcy Wschodu (tj. Wschodniej i Południowej Azji) zazwyczaj ufają ludziom mniej niż mieszkańcy Zachodu[489]. Należy jednak dodać, że również ich zaufanie zależne jest od parametrów sytuacyjnych[490].

Wielu badaczy, m.in.: T. Yamagishi, C. Takahashi, J.H. Liu, F.X. Wang, Y.C. Lin, S. Yu, zaproponowali następującą odpowiedź: kultury o wysokim i niskim zaufaniu posiadają zróżnicowane mechanizmy kontroli zachowań[491]. W kulturach, w których normy społeczne są jasno określone i niezawodnie egzekwowane (czyli w tzw. surowych kulturach[492]), zazwyczaj narzuca się wymagania dotyczące zachowania

[486] R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review", 1995, 20(3), p. 712.

[487] D.L Ferrin, N. Gillespie, *Trust Differences across National-Societal Cultures: Much to Do, or Much Ado about Nothing?* [in:] M. Saunder et al. (eds.), *Trust Across Cultures: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

[488] K.T. Dirks, R.J. Lewicki, A. Zaheer, *Repairing Relationships within and between Organizations: Building a Conceptual Foundation*, "Academy of Management Review", 2009, 34(1), pp. 68–84.

[489] J. Delhey, K. Newton, *Predicting Cross-National Levels of Social Trust: Global Pattern or Nordic Exceptionalism?*, "European Sociological Review", 2005, 21(4), pp. 311–327; T. Yamagishi, M. Yamagishi, *Trust and Commitment in the United States and Japan*, "Motivation and Emotion", 1994, 18(2), pp. 129–166.

[490] O. Branzei, L. Vertinsky, R.D. Camp, *Culture-Contingent Signs of Trust in Emergent Relationships*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 2007, 104(1), pp. 61–82.

[491] C. Takahashi et al., *The Intercultural Trust Paradigm: Studying Joint Cultural Interaction and Social Exchange in Real Time over the Internet*, "International Journal of Intercultural Relations", 2008, 32(3), pp. 215–228; T. Yamagishi, M. Yamagishi, *Trust and Commitment…*, op. cit., pp. 129–166.

[492] M.J. Gelfand, L.H. Nishii, J.L. Raver, *On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness*, "Journal of Applied Psychology", 2006, 91(6), pp. 1225–1244.

poprzez nadzór i nakładanie sankcji (mechanizmy instytucjonalne), zostawiając niewiele miejsca na improwizację czy też interpretację istniejących reguł[493]. Natomiast w kulturach, w których normy społeczne nie są surowo narzucane i są relatywnie nieformalne (czyli w tzw. łagodnych kulturach[494]), zazwyczaj są stawiane wymagania, ale pozwala się ludziom na określenie zakresu dopuszczalnego zachowania, w którym mogą wykorzystywać swoje własne preferencje[495]. W ten sposób egzekwowanie norm społecznych w łagodnych kulturach opiera się na mechanizmach interpersonalnych. Jak wynika z badań T. Yamagishiego, ponieważ mechanizmy instytucjonalne kontrolują zachowanie w surowych kulturach, osoby z tych kultur mają tendencję do polegania raczej na instytucjonalnym niż na interpersonalnym zaufaniu w sprawach kontroli zachowań i stosowania sankcji. Ponieważ mechanizmy interpersonalne kontrolują zachowanie w łagodnych kulturach, możemy w nich zaobserwować odwrotną sytuację[496]. Istotnie, jeśli chodzi o zaufanie interpersonalne, T. Yamagishi utrzymuje, że ludzie w kulturach o silnych normach społecznych nie potrzebują inteligencji społecznej, by wiedzieć, kto jest godny zaufania – zaufanie nie jest im potrzebne[497]. Chociaż osoby te mogą zachowywać się, jakby ufały sobie nawzajem, ich zachowanie w znacznym stopniu odzwierciedla ich zaufanie, ale do instytucji[498]. Wnioski płynące z badań T. Yamagishiego mogą wydawać się paradoksalne: instytucjonalne oraz interpersonalne zaufanie w wielu kulturach występują zamiennie, a także, być może, są wobec siebie konkurencyjne. Silne normy społeczne i sankcje umacniające zaufanie do instytucji w tzw. surowych kulturach zdają się eliminować potrzebę zaufania interpersonalnego, zapewniając niezawodny, zewnętrzny gwarant zachowania. Do momentu, gdy instytucje zachowują władzę, interpersonalne zaufanie nie jest konieczne, a życie składające się z wielu sytuacji kontrolowanych z zewnątrz zapobiega rozwijaniu

[493] E.D. Boldt, L.W. Roberts, *Structural Tightness and Social Conformity: A Methodological Note with Theoretical Implications*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1979, 10(2), pp. 221–230.
[494] M.J. Gelfand, L.H. Nishii, J.L. Raver, *On the Nature…*, op. cit., pp. 1225–1244.
[495] M.J. Gelfand, A. Fulmer, L. Severance, *The Psychology of Negotiation and Mediation* [in:] S. Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* American Psychological Association, Washington, D.C. 2010; E.D. Boldt, L.W. Roberts, *Structural Tightness…*, op. cit., pp. 221–230.
[496] C. Takahashi et al., *The Intercultural Trust…*, op. cit., pp. 215–228; T. Yamagishi, K.S. Cook, M. Watabe, *Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan*, "American Journal of Sociology", 2008, 104(1), pp. 165–194; T. Yamagishi, M. Yamagishi, *Trust and Commitment…*, op. cit., pp. 129–166.
[497] T. Yamagishi, N. Suzuki, *An Institutional Approach to Culture* [in:] M. Schaller et al. (eds.), *Evolution, Culture, and the Human Mind*, Psychology Press, New York 2008, pp. 185–203.
[498] T. Yamagishi, M. Yamagishi, *Trust and Commitment…*, op. cit., pp. 129–166.

się u ludzi silnego interpersonalnego zaufania[499]. Tymczasem kultury, w których normy społeczne i sankcje nie są rygorystycznie narzucane (tzw. łagodne kultury), nie gwarantują zbyt silnej zewnętrznej kontroli zachowania jednostek. Płynne interakcje społeczne wymagają od ludzi z tych kultur, aby darzyli się jak największym, wzajemnym zaufaniem. Życie składające się z sytuacji relatywnie wolnych od ograniczeń swobody z zewnątrz sprawia, że te osoby mogą komuś zaufać – jak zauważają D. Meyerson, K.E. Weick i R.M. Kramer – szybko i bezwarunkowo, dopóki ten ktoś nie zawiedzie ich zaufania[500]. Reasumując, można stwierdzić, że niektóre kultury charakteryzuje interpersonalne zaufanie, które w innych kulturach jest zastępowane zaufaniem instytucjonalnym[501].

Interpersonalne zaufanie jest podstawowym gwarantem zachowania w negocjacjach w przypadku braku jasnych, uprawomocnionych przez instytucje norm i sankcji. Możemy wywnioskować, że negocjatorzy z tzw. surowych kultur, polegający na zaufaniu instytucjonalnym, zwykle nie ufają innym w negocjacjach. Jednak trzeba też zauważyć, że cytowane badania wyjaśniają to zjawisko jedynie częściowo.

3.10. Metafory negocjacji

Na tym etapie rozważań warto zadać pytanie, dlaczego zastosowanie metafor może być tak cenne w zrozumieniu istoty negocjacji i dlaczego metaforyczne opisy fenomenu negocjacji mogą okazać się szczególnie cenne dla problematyki negocjacji międzykulturowych.

Metafory mają szczególne zastosowanie w przypadku zjawisk trudnych i złożonych, wymagających myślenia abstrakcyjnego[502]. Negocjacje stanowią właśnie taką kategorię. Są dość trudne do jednoznacznego zdefiniowania, cechuje je wieloaspektowość, wieloznaczność i kompleksowość, dodatkowo często mamy w nich do czynienia z paradoksami. Ponadto metafory przydatne są tam, gdzie mamy do czynienia z:

[499] Ibidem.
[500] D. Meyerson, K.E. Weick, R.M. Kramer, *Swift Trust and Temporary Groups* [in:] R.M. Kramer (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA 1996, pp. 166–196.
[501] D. Malhotra, J.K. Murnighan, *The Effects of Formal and Informal Contracts on Interpersonal Trust*, "Administrative Science Quarterly", 2002, 47(3), pp. 534–559; S.B. Sitkin, N.L. Roth, *Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust*, "Organization Science", 1993, 4(3), pp. 367–392.
[502] M. Kostera, *Postmodernizm…*, op. cit.

- uwspólnianiem celów;
- adaptacją do zmian;
- koniecznością przejrzystej komunikacji;
- uczeniem się.

A zatem idealnie wpisują się w proces negocjacji. Symbole i obrazy pozwalają na stosunkowo precyzyjne przedstawienie sytuacji w bezpieczny i komfortowy dla uczestników sposób. Pozwala to na szybsze przejście do poszukiwania rozwiązań, bez koncentracji na niepotrzebnym analizowaniu sytuacji problemowej.

L. Nicholson i A.R. Anderson wyrażają pogląd, że metafory są niezwykle użyteczne z uwagi na swoją barwność i jaskrawość[503]. T.H. Smith zaś omówił stałość metafor negocjacji[504]. Wczesna identyfikacja metafor w toku transakcji może przynieść pełną świadomość intencji i ukrytych sugestii strony siedzącej po drugiej stronie stołu negocjacyjnego. Skutkuje to wzajemną świadomością swoich stanowisk, dzięki czemu obie strony mogą lepiej zbadać inne opcje i możliwości osiągnięcia obopólnych korzyści bądź kompromisu.

Metaforyczne ujęcia negocjacji pozwalają w jakimś stopniu poznać logikę działania negocjatorów, zrozumieć poszczególne aspekty podejmowanych przez nich działań w trakcie trwania procesu negocjacji.

Dzięki metaforom można zrozumieć, jak negocjator traktuje pojęcie siły w negocjacjach, jak postrzega etykę, rolę zaufania, czym jest dla niego perswazja. Umiejętnie rozkodowane metafory pomogą negocjatorom przewidzieć, z jakiej strategii będzie korzystać druga strona czy po jaką grupę taktyk sięgnie.

Jak zauważył T.H. Smith, metafory działają ,,potajemnie, aby zdobyć milczącą zgodę na kierunek, środki i cel bez pełnego opisu lub uzasadnienia''[505]. To ogranicza dyskusję, skupiając ją na pewnych obawach, jednocześnie maskując inne.

Według G. Zaltmana i L. Zaltman niektóre z naszych najpotężniejszych metafor to metafory wizualne, nie językowe[506]. Człowiek marzy i śni obrazami. Przy stole negocjacyjnym umiejętność prawidłowego rozkodowywania metafor jest nieoceniona. ,,Świadomość metaforyczna'', jak twierdzi T.H. Smith[507], nie przychodzi łatwo, ale nawet niedoskonała wiedza może otworzyć dodatkowe możliwości poszukiwania rzeczywistych potrzeb i szans na uzyskanie wzajemnych korzyści.

[503] Ibidem.
[504] T.H. Smith, *Metaphors for Navigating Negotiations*, "Negotiation Journal", 2005, 21(3), pp. 343–365.
[505] Ibidem.
[506] G. Zaltman, L. Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Harvard Business Press, Boston, MA 2008.
[507] http://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/metaphorical-negotiation, access: 11.12.2015.

Metafory pozwalają negocjatorom spojrzeć na proces negocjacji z różnych perspektyw, co umożliwia im głębsze zrozumienie jego istoty.

Negocjacje były ujmowane metaforycznie jako bitwa, sport albo gra, a rozwiązanie kwestii spornej jako gotowanie, handel, a czasami nawet taniec i uprawianie ogrodu. W.W. Wilmot i J. Hocker omawiają 16 powszechnych metafor używanych przez negocjatorów, takich jak: wojna, walka, eksplozje, sprawa sądowa, siły natury, zachowania zwierząt, bałaganiarstwo, załamanie komunikacji, gry, bohaterska przygoda, balansowanie, pertraktacje, fala, ogród, taniec[508]. M.J. Gelfand i C. McCusker cytują niektóre z gier, włączając w to sporty i dodając kino lub teatr jako domeny źródłowe[509]. J. Haynes zaś omawia metafory nawiązujące do wojny, gier zmuszających do rywalizacji i do podróży[510].

Negocjacje mogą być rozgrywką pokerową, w której gracze muszą trzymać karty blisko klatki piersiowej. Negocjacje mogą być też widziane jako gra w piłkę nożną, w której wymagane jest „zapewnienie wszystkim wyrównanych szans", a mediatorzy „sędziują" bądź są „arbitrami"; albo jak koszykówka, gdzie czasami są brane „przerwy w meczu", bądź jak baseball, gdzie strony czasami „grają ostro"[511]. Jak duże są tu możliwości tworzenia metafor, pokazują przykłady zawarte w tabeli (zob. tabela 11).

[508] W.W. Wilmot, J. Hocker, *Interpersonal Conflict*, 6th ed., McGraw-Hill Education, New York 2001.

[509] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction of Negotiation: A Paradigm for Theory and Research* [in:] M. Gannon, K.L. Newman (eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, New York 2002.

[510] J. Haynes, *Metaphor and Mediation* [online], http://mediate.com/articles/metaphor.cfm, access: 11.12.2014.

[511] M. Archer, R. Cohen, *Sidelined on the (Judicial) Bench: Sports Metaphors in Judicial Opinions*, "American Business Law Journal", 1998, 35; E. Thornburg, *Metaphors Matter: How Images of Battle, Sports, and Sex Shape the Adversary System*, "Wisconsin Women's Law Journal", 1995, 10(2).

Tabela 11. Przykłady metafor negocjacji

Obszar	Przykład metafory	Autorzy
Sporty i gry zmuszające do rywalizacji	koszykówka, piłka nożna, baseball, szachy, poker	M.J. Gelfand, C. McCusker[512]; W.W. Wilmot, J. Hocker[513]; M. Archer, R. Cohen[514]; J. Haynes[515]
Konfrontacja	wojna, walka, sztuki walki, sprawa sądowa	M.J. Gelfand, C. McCusker[516], W.W. Wilmot, J. Hocker[517], J. Haynes[518]
Podróż	podróż, przygoda	W.W. Wilmot, J. Hocker[519]; J. Haynes[520]
Sztuka	teatr, taniec	M.J. Gelfand, C. McCusker[521]
Natura	zachowanie zwierząt, siły natury, ogród	W.W. Wilmot, J. Hocker[522]
Próba zachowania równowagi	pertraktacje, balansowanie	W.W. Wilmot, J. Hocker[523]

Źródło: opracowanie własne.

Negocjowanie jest niezwykle złożoną formą aktywności, angażującą wielu aktorów o różnych poglądach na to, jak powinno ono wyglądać. Niezależnie, czy mówimy o relacji jako czystym współzawodnictwie i koncentracji na własnym interesie, czy jako współpracy bazującej na zaufaniu, negocjatorzy zawsze będą umiejscawiali się w odniesieniu do reguł i strategii, które w ich pojęciu zapewnią im sukces. Usytuowanie to zależne jest od wielu zmiennych powiązanych ze specyfiką danej sytuacji, m.in.: równowagą władzy, negocjowanymi stawkami, rozpatrywanymi interesami, kontekstem, uczestnikami rozmów, ich kulturą czy też charakterem danego konfliktu. Wybory te mogą czasem stać w opozycji do pierwotnego wyobrażenia negocjatora na temat preferowanego charakteru interakcji, bazującego na jego własnym systemie wartości, którego elementy wyrażane są w sytuacjach społecznych.

[512] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction…*, op. cit.
[513] W.W. Wilmot, J. Hocker, *Interpersonal Conflict*, op. cit.
[514] M. Archer, R. Cohen, *Sidelined on the (Judicial)…*, op. cit.; E. Thornburg, *Metaphors Matter…*, op. cit.
[515] J. Haynes, *Metaphor and Mediation*, op. cit.
[516] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction…*, op. cit.
[517] W.W. Wilmot, J. Hocker, *Interpersonal Conflict*, op. cit.
[518] J. Haynes, *Metaphor and Mediation*, op. cit.
[519] W.W. Wilmot, J. Hocker, *Interpersonal Conflict*, op. cit.
[520] J. Haynes, *Metaphor and Mediation*, op. cit.
[521] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction…*, op. cit.
[522] W.W. Wilmot, J. Hocker, *Interpersonal Conflict*, op. cit.
[523] Ibidem.

Metafora jest odzwierciedleniem tego, co dana osoba widzi, słyszy, myśli i czuje. I nie stanowi ona okazjonalnego przesmyku do świata języka obrazowego, lecz jest fundamentem codziennego poznania.

Metafora i analogia angażują strony negocjacji bardziej niż chłodna, racjonalna, logiczna retoryka, a to dlatego, iż silnie odwołują się do wyobraźni i emocji przy jednoczesnym wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia. Wykorzystywanie metafor zwalnia blokady myślenia, pomaga w przekształceniu trudnej do sformułowania idei w obraz, który w sposób klarowny i bardziej precyzyjny przemawia do drugiej strony i pozwala na pokonanie przeszkód.

Siłą napędową danej sytuacji jest podzielana potrzeba osiągnięcia porozumienia, która przynieść ma zysk w postaci pewnej dozy autonomii obu stron. Dwie strony (lub więcej) o sprzecznych interesach oraz pewnym zakresie kontroli i decyzyjności dążą do uzyskania niezdefiniowanego z początku rezultatu, który wypracowują w toku komunikacji. Negocjowanie można scharakteryzować jako dobrowolny proces angażujący różnych aktorów (uczestników negocjacji) o różnych zamiarach bądź interesach, różnych postawach i strategiach. Generuje to więc sytuację, w której uczestnicy starają się zniwelować te różnice, aby wypracować porozumienie. Gotowość do znajdywania rozwiązań pomimo różnicy zdań w kwestii podejmowanych decyzji wskazuje nam, że negocjatorzy powinni możliwie ostrożnie dobierać sobie cele, zachowując pewną dozę elastyczności. Każda ze stron w ramach tak ukonstytuowanej relacji musi zgodzić się na współpracę, aby zrealizować swój cel, a jednocześnie każda ze stron może też powstrzymywać drugą na jej drodze do realizacji celu. Współzależność ta ustanawia specyficzny rodzaj relacji o mieszanym umotywowaniu, w ramach której obydwie strony współpracują poprzez konkurowanie, zmierzając ostatecznie w różnych kierunkach. W ramach tego procesu zaangażowane strony mogą stać się partnerami bądź przeciwnikami, w zależności od jakości danej relacji, charakteru spornych kwestii, wymiany informacji, a także ze względu na konkretne zachowania, postawy czy postrzeganie faktów.

Rozdział 4. Negocjacje jako procesy kulturowe

Od pewnego czasu jesteśmy świadkami fundamentalnych zmian w światowej gospodarce. Oddalamy się od punktu w historii, w którym gospodarki narodowe były w zasadzie samodzielnymi jednostkami, oddzielonymi od siebie barierami handlu i inwestycji, odległością, strefami czasowymi, językiem, jak również różnicami narodowościowymi, takimi jak regulacje rządowe, kultura czy sposób organizacji biznesu. Przesuwamy się w kierunku punktu, w którym bariery handlu i inwestycji przestają istnieć, dystans w zasadzie nie odgrywa roli, a gospodarki narodowe wtapiają się w system globalnej gospodarki.

Dzisiejsza globalna gospodarka tworzy silnie konkurencyjny krajobraz biznesu, który staje się coraz bardziej złożony, dynamiczny i niejednoznaczny zarówno dla organizacji działających w obrębie jednego kraju, jak i poza jego granicami. Ze względu na to negocjacje w obrębie organizacji i pomiędzy nimi stają się coraz ważniejsze. Zwiększona różnorodność kulturowa wymaga zdolności przystosowania się do nieznanego środowiska, a także efektywnej komunikacji i negocjowania z przedstawicielami różnych środowisk kulturowych.

W poszczególnych kręgach kulturowych zarówno wartości filozoficzne, systemy wartości, jak i zwyczaje czy światopoglądy różnią się od siebie. Wrażliwość kulturowa stanowi o powodzeniu nie tylko przedsięwzięć międzynarodowych, ale coraz częściej także funkcjonowania każdej organizacji. Zróżnicowanie kulturowe wewnątrz organizacji staje się coraz powszechniejsze. Negocjacje międzykulturowe są zjawiskiem niezwykle aktualnym[524]. Dzieje się tak, ponieważ na arenie biznesu, nie tylko globalnego, różnorodność kulturowa staje się codziennością.

[524] F.L. Acuff, *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere around the World*, AMACOM, New York 1997, p. 17.

4.1. Kultura w zarządzaniu

Jak pisze Ł. Sułkowski: „Kultura w zarządzaniu stanowi problem ważny i jednocześnie cały czas otwarty, zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Istota problemu jest związana z jego znaczeniem dla funkcjonowania organizacji jako całości. Kultura jest medium uniwersalnym, w którym działają ludzie i w którym zanurzone są organizacje. Stanowi ona podstawę wszystkich procesów: komunikacji, sprawowania władzy i wartościowania, w świecie ludzi i organizacji. Kultura pozostaje jednak również fenomenem otwartym i niejednoznacznym”[525]. B. Glinka zaś zauważa: „Wpływ szeroko definiowanych uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie organizacji jest zjawiskiem często opisywanym w literaturze. Analizy dotyczą tak wpływu kultury narodowej, jak i kultury rozumianej jako właściwość organizacji”[526].

Należy też pamiętać, że: „Kultura jest pojęciem bardzo «obciążonym» teoretycznie i empirycznie. Tworzy rozległą «rodzinę wyrazów», która bardzo utrudnia operacjonalizację. W zarządzaniu znajduje jednak rozległe zastosowanie zarówno jako metafora, jak i nurt teorii oraz badań empirycznych”[527].

Można powiedzieć, że jednym „[…] z najbardziej istotnych momentów w rozwoju nowoczesnej nauki było dostrzeżenie kultury. Powiada się niekiedy, że ostatnią rzeczą, jaką odkryje istota zamieszkująca morskie głębiny, będzie prawdopodobnie woda […]”[528]. Zdefiniowanie pojęcia „kultura” nastręcza wiele problemów. Jego wieloznaczność podkreślona została już w XVIII wieku przez J.G. Herdera, który w *Przedmowie* do *Myśli o filozofii dziejów* napisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”[529]. Kultura jest „terminem nieprecyzyjnym, mglistym, pretensjonalnym i lekko ironicznym”[530].

[525] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 7.
[526] B. Glinka, *Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji* [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
[527] Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, 6, s. 9.
[528] R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 151.
[529] J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów*, t. 1, PWN, Warszawa 1962, s. 4.
[530] J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 265.

W literaturze mamy do czynienia z kilkoma sposobami definiowania kultury. Według typologii M. Filipiaka istnieją następujące typy definicji:

- opisowo-wyliczające (nominalistyczne) – sprowadzają one definiowanie kultury do wyliczania jej części składowych według intuicyjnego kryterium;
- historyczne – kultura jest definiowana głównie poprzez czynnik tradycji jako mechanizm przekazywania dziedzictwa i dorobku kulturowego;
- normatywne – modele, zasady i wzory postępowania, którym powinien podporządkować się człowiek traktowane są jako elementy konstruktywne kultury;
- psychologiczne – analizują psychiczne mechanizmy procesu kształtowania kultury, kładą nacisk na uczenie się oraz internalizację norm obowiązujących w danej zbiorowości;
- strukturalistyczne – zajmują się specyficzną strukturą konkretnych kultur, natomiast nie dotyczą kultury w ogólnym pojęciu;
- genetyczne – jak sama nazwa wskazuje, skupiają się na genezie, czyli pochodzeniu kultury[531].

Wł. Tatarkiewicz pisze: „Światowa kariera łacińskiego terminu *cultura* zaczęła się od czasów Cycerona (Marcus Tullius Cicero, 106–43 p.n.e.). Pierwotnie termin *cultura* wiązał się z uprawą roli (*cultura agri* – uprawa ziemi) lub hodowlą i oznaczał przekształcanie poprzez ludzką pracę naturalnego stanu zjawisk przyrody w stan inny, bardziej pożądany i użyteczny dla człowieka. Cyceron natomiast użył słowa *cultura animi* (dosł. «uprawa umysłu») na określenie filozofii"[532]. Z biegiem czasu stopniowo zwiększał się zakres użycia terminu „kultura". Pojęcie to dość szybko ewoluowało w poszczególnych tradycjach. Termin stawał się pojęciem wielowymiarowym i wieloznacznym, co w rezultacie doprowadziło do wyodrębnienia kultury i cywilizacji. Mówiąc o cywilizacji i kulturze, warto przytoczyć pogląd Wł. Tatarkiewicza, według którego cywilizacja oznacza „to wszystko, co ludzkość stworzyła, dodała do natury dla ułatwienia i ulepszenia życia, i co wielu ludziom jest wspólne, a kultura – to przeżycia i czynności poszczególnych ludzi, którzy stworzyli cywilizację i z cywilizacji korzystają. Cywilizacja czyni, że świat dzisiejszy jest różny od pierwotnego, a kultura, że ludzie dzisiejsi są od pierwotnych różni"[533].

[531] M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin 2000, ss. 15–20 [cyt. za:] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 18.

[532] Ibidem, s. 9.

[533] Wł. Tatarkiewicz, *Cywilizacja i kultura* [w:] Idem, *Parerga*, PWN, Warszawa 1978, ss. 74–92.

Według E.B. Tylora kultura to „złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”[534]. Podobnie definiuje kulturę S. Czarnowski, posługując się kategoriami historycznymi, uznaje ją za: „[…] całokształt zobiektywizowanych elementów dorobku społecznego, wspólnych szeregowi grup i z racji swej obiektywności ustalonych i zdolnych rozszerzać się przestrzennie”[535]. Autor pojmuje zatem kulturę jako czynnik integrujący wiele grup, np. etnicznych czy zawodowych, będący wynikiem wspólnego dorobku społecznego.

Kultura to względnie zintegrowana całość, która obejmuje zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej, wykształconych wzorów – jak również przyswajanych w toku interakcji – oraz zawierająca wytwory takich zachowań[536]. Definicją typową dla amerykańskiego oglądu tych spraw, w którym kładzie się nacisk na podobieństwa i sposób myślenia kategoriami ewolucyjnymi, jest następująca definicja kultury: „Kultura jest tworem złożonym z obiektywnych wytworów człowieka (np. narzędzi, dróg itd.) oraz wytworów subiektywnych (np. prawa, ideologii), które w czasie minionym zwiększały prawdopodobieństwo przetrwania – przejawiając się jako zadowolenie wśród osób zajmujących tę samą niszę ekologiczną – i które w konsekwencji stały się wartością wspólną dla wszystkich tych, którzy mogli się wzajemnie komunikować dzięki wspólnocie języka i czasoprzestrzeni życia”[537].

Podobnie definiuje kulturę F. Znaniecki, według którego dotyczy ona 2 aspektów: wszelkich wytworów czynności ludzkich oraz wszelkich czynności, których działające jednostki uczą się od innych działających jednostek[538]. Wytwory czynności ludzkich F. Znaniecki dzieli na: materialne oraz ideacyjne (nie mogą być zlokalizowane w przestrzeni i służą wyłącznie do wykonywania czynności umysłowych). Jego zdaniem składnikami kultury są: język, zasób wierzeń i praktyk religijnych, zwyczaje, obyczaje, rytuały i obrzędy regulujące stosunki między ludźmi, wartości i normy, wytwory kultury materialnej i wzory posługiwania się nimi, poezja, muzyka i sztuki plastyczne, nauka i system idei oraz wzory organizacyjne, ekonomiczne, polityczne i społeczne[539].

[534] E.B. Tylor, *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, John Murray, London 1971 [cyt. za:] A.L. Kroeber, *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002, s. 152.
[535] S. Czarnowski, *Kultura*, PWN, Warszawa 1958, s. 12.
[536] A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980, s. 40.
[537] H.C. Triandis, *Psychologia międzykulturowa: rozwój i dokonania*, „Przegląd Psychologiczny”, 1999, 1, s. 12.
[538] F. Znaniecki, *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990, s. 40.
[539] Ibidem.

Kulturę można również zdefiniować jako system, w którym podzielane są pewne: symbole, wierzenia, postawy, wartości, oczekiwania i normy zachowania. Y. Allaire i M.E. Firsirotu definiują kulturę jako system wiedzy, standardów postrzegania, wierzeń, oceny i działań, który służy społeczności ludzkiej w odnoszeniu się do ich środowiska[540]. Stąd też ludzie, którzy należą do danej kultury, podzielają pewne poglądy na temat tego, jak ludzie powinni myśleć, zachowywać się i komunikować, i zazwyczaj w swoich zachowaniach bazują na tych założeniach[541]. Z. Bauman zauważa, że: „Ilekroć widzimy określony układ wzorców poczynań […], tylekroć możemy przypuścić, że podobny układ zachodzi również w społecznym środowisku owych poczynań. I *vice versa*. Instrumentem, który zapewnia tę osobliwą korespondencję pomiędzy strukturami rzeczywistości społecznej a kulturowo ukształtowanymi zachowaniami, jest kod kulturowy. […], kod ów jest przede wszystkim systemem odniesień i opozycji, a odnoszone do siebie są w nim znaki – czynniki wzrokowe, słuchowe, dotykowe, węchowe, takie jak różnobarwne światła, elementy ubioru, napisy, ustne stwierdzenia, intonacje, gesty, wyrazy twarzy, zapachy itd. – które wiążą zachowania z ich społecznymi kontekstami. Znaki wskazują, by tak rzec, naraz w dwóch kierunkach: na intencję aktorów i na społeczną rzeczywistość, w której rozgrywa się dana akcja"[542]. Te i właściwie wszystkie inne definicje kultury zaliczają do niej prawa i obyczaje danych społeczności, wszelkiego rodzaju wytwory powstałe na skutek kultywowania pewnych zachowań. Według A. Kłoskowskiej, kultura jest względnie zintegrowaną całością, obejmującą zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajanych w toku interakcji oraz zawierającą wytwory takich zachowań[543]. Autorka do kultury włącza również wszelkie wytwory materialne, będące następstwem wyuczonej działalności człowieka lub całych grup społecznych[544].

E.H. Schein definiuje kulturę jako „zestaw podstawowych założeń, wspólnych rozwiązań uniwersalnych problemów dotyczących zewnętrznej adaptacji (jak przetrwać) i wewnętrznej integracji (jak pozostać razem), które ewoluowały z upływem czasu i są przekazywane z pokolenia na pokolenie"[545]. Dla H.M. Trice'a i J.M. Beyera kultury stanowią zbiorowy fenomen, uosabiający ludzkie odpowiedzi na niepewność i chaos, które są nieuniknione w kontaktach

[540] Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Theories of Organizational Culture*, "Organization Studies", 1984, 5(3).
[541] C.L. Bovee, J.V. Thill, *Business Communication Today*, Random House, New York 1989, p. 587.
[542] Z. Bauman, *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 156.
[543] A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, op. cit., s. 11.
[544] Ibidem.
[545] E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Wiley, San Francisco 2004, p. 14.

z innymi[546]. Pomagają zatem organizować rzeczywistość. Dla B. Czarniawskiej-Joerges z kolei, kultura jest siłą sprawczą życia oraz przestrzenią wyznaczającą granice znaczeń, a w swojej metaforycznej definicji stwierdza, że jest ona: „[…]otoczką pokrywającą świat (ang. *medium of life*), którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej błona (ang. *bubble of meaning*) okrywa wszystko, na co spojrzymy […]"[547]. W późniejszych pracach B. Czarniawska-Joerges zauważa, że: „w zasadzie jest możliwe wykrycie właściwości, które są typowe dla danej kultury i które mogłyby wytłumaczyć jej ewolucję, choć w praktyce mogą być trudne do wykrycia"[548]. Jak twierdzi R. Winkler: „Różnice w odmiennym postrzeganiu świata i poszczególnych sytuacji, rozbieżność w zakresie interpretowania i reagowania niezmiennie stanowią źródło niejasności i dwuznaczności będących przyczyną nieustannych nieporozumień […]"[549].

Rozbieżności definicyjne sprowadzają się w zasadzie do różnic w poglądach autorów na temat zakresu terminu, czyli liczby elementów wchodzących w skład kultury. Współczesne definicje – co ważne – nie wartościują kultur i nie przyznają przewagi którejkolwiek z kultur nad innymi[550].

Każdy człowiek posiada własną kulturę, dzięki czemu tworzy kulturę społeczeństwa. Ta ostatnia jest zatem zbiorem kultur osobistych wszystkich członków społeczeństwa, których cechy znacznie się różnią. Na każdą z nich może bowiem wpływać wiele różnych czynników, np. subkultury czy podatność na wpływ kultur zagranicznych[551]. Przez R. 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"[552]. Idąc tym tropem, można

[546] H.M. Trice, J.M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1993.
[547] B. Czarniawska-Joerges, *Culture is the Medium of Life* [in:] P.J. Frost et al. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1991, p. 287.
[548] Ibidem, p. 16.
[549] R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 38.
[550] Kulturze warto również przyjrzeć się z punktu widzenia organizacji. Przez C.C. Pottera, który zajmuje się kulturą w kontekście zarządzania i organizacji gospodarczych, jest ona opisywana jako zbiór metod, którymi zwyczajowo posługują się zagregowane grupy ludzi, wykonując te działania w sposób różniący się od innych grup i posiadając przy tym własną percepcję świata – C.C. Potter, *What Is Culture: And Can It Be Useful for Organizational Change Agents?*, "Leadership and Organizational Development Journal", 1989, 10(3), pp. 17–24.
[551] Subkultura to grupa kulturowa, która istnieje wewnątrz głównej kultury. W Polsce wciąż możemy obserwować ślepą fascynację i naśladowanie kultury amerykańskiej – Zob. M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 14.
[552] R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, op. cit., s. 18.

stwierdzić, że kultura to praktycznie wszystkie czynności wykonywane na co dzień. Nie ma więc zatem społeczeństwa, które nie posiada kultury, choć bywa ona czasem zupełnie prymitywna. Według E.T. Halla: „Tym [...], co jest cechą wyłącznie ludzką – tym, co rzeczywiście stanowi o tożsamości człowieka, bez względu na to, gdzie się urodził – jest jego kultura, całościowe ramy komunikacyjne – słowa, działanie, pozy, gesty, ton i barwa głosu, wyraz twarzy, sposób traktowania czasu, przestrzeni oraz przedmiotów materialnych, sposób, w jaki człowiek pracuje, bawi się, kocha i broni samego siebie. Wszystkie te rzeczy i jeszcze wiele innych tworzą pewne systemy komunikowania się dysponujące znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla tych, którzy znają historyczny, społeczny i kulturowy kontekst zachowań"[553]. G. Hofstede twierdzi, że kultury się uczymy. Nie otrzymujemy jej w spadku, jej źródłem nie są geny, a środowisko społeczne. Podobnego zdania jest Z. Bauman, który uważa, że: „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 sytuację"[554]. Warto nadmienić, że wspomniany kod zadziała tylko w sytuacji, kiedy wszyscy uczestnicy przeszli to samo – rzec by można – przeszkolenie kulturowe. Każdy z nich musi nauczyć się czytać kod kulturowy i z niego korzystać. Brak tej umiejętności mógłby doprowadzić do sytuacji, w której znaki przestałyby spełniać swoje funkcje i nie odsyłałyby do tych samych zachowań bądź scenariuszy zachowań. A nawet mogłyby zostać zrozumiane w zupełnie inny sposób. Jeśli porówna się sytuację komunikacyjną do ruchu ulicznego, w której jedni kierowcy interpretowaliby czerwone światło jako nakaz zatrzymania się, a inni odbieraliby je zupełnie przeciwnie, to nietrudno sobie wyobrazić, że skutki takiej komunikacji mogłyby być bardzo negatywne. Można to też porównać do sytuacji kogoś, kto nagle znajduje się w zupełnie nieznanym mu kraju, w towarzystwie osób z innego kręgu kulturowego. Poczucie bezpieczeństwa w tym przypadku może mu zapewnić drobiazgowa znajomość kodu kulturowego i oczekiwanie, że wszyscy dookoła też posiadają tę wiedzę.

[553] E.T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, s. 82.
[554] Z. Bauman, *Socjologia*, op. cit., s. 157.

W kontekście procesów komunikacyjnych, a zatem – co kluczowe – z punktu widzenia negocjacji warte podkreślenia są następujące cechy kultury:

1. Kultura manifestuje się poprzez język, zachowanie i aktywność. Zapewnia normy, dzięki którym łatwiej jest postępować w interakcjach codziennych, jak również interakcjach wewnątrz organizacji biznesowych, ułatwiając w ten sposób komunikację. Dzięki niej można zatem funkcjonować w obrębie danej organizacji bądź społeczeństwa.

2. Sztywne, nieelastyczne wyobrażenie o danej kulturze może prowadzić do powstawania stereotypów niemających w zasadzie zbyt wiele wspólnego z rzeczywistością. Dlatego też wspólne wzory zachowań dla danej kultury powinny być postrzegane jako możliwe lub prawdopodobne – rzec by można – prognozy na scenariusz danej sytuacji organizacyjnej czy komunikacyjnej. Prognozy te powinny być testowane, modyfikowane i ulepszane w zależności od realnej sytuacji komunikacyjnej.

3. Zawsze znajdą się jednostki, których zachowanie będzie w znaczący sposób odbiegać od zachowania pozostałych członków danej grupy kulturowej. Ich poglądy, zwyczaje i normy mogą skrajnie różnić się od tych u pozostałych członków ich kultury.

4. W tej samej kulturze ludzie będą różnili się np. wyznaniem religijnym czy choćby poziomem wykształcenia. Kobiety i mężczyźni będą dwiema różnymi kulturami w obrębie jednej. Również przedsiębiorstwa, organizacje czy instytucje edukacyjne będą miały własne kultury.

5. Esencją zrozumienia międzykulturowego jest zdanie sobie sprawy, w jaki sposób kultura jednego społeczeństwa jest podobna, a w jaki sposób odmienna od kultury innego społeczeństwa.

Autor niniejszej pozycji posługuje się tu wyrażeniem „inne społeczeństwo" ze względu na to, iż rozumienie kultury uległo transformacji. Nowe spojrzenie zakłada przede wszystkim – rzec by można – odmrożenie miejsc, a więc swobodny przepływ ludzi na arenie biznesu międzynarodowego i mieszanie się sposobów rozumienia świata. Porównanie nowych i starych sposobów rozumienia kultury pozwala lepiej zrozumieć tę transformację (zob. tabela 12)[555].

[555] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 46.

Tabela 12. Stare i nowe sposoby rozumienia kultury

Stare sposoby rozumienia kultury	Nowe sposoby rozumienia kultury
• Kultura jest niejako poza historią: niezmienna, w stanie stałej równowagi • Grupy są homogeniczne • Kultury to jednorodne, statyczne, niewielkie całości • Kulturę można sprowadzić do zestawu zdefiniowanych cech (*checklist*). • Nacisk kładziony jest na system znaczeń podzielanych przez wszystkich	• Kultura jest aktywnym procesem tworzenia znaczeń • Miejsca nie są zamrożone – ludzie korzystają z lokalnych, narodowych i globalnych powiązań • Idee nigdy nie tworzą zamkniętych lub spójnych całości • Dostrzega się, że ludzie korzystają z dostępnych im ekonomicznych i instytucjonalnych środków, aby własną definicję sytuacji uczynić trwałą i nie dopuścić do tego, by inne definicje zyskały rozgłos

Źródło: P. Krzyworzeka, *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, "Management and Business Administration. Central Europe", 2012, 1(108), pp. 72–81.

Podsumowując rozważania prowadzone w tej części książki, kulturę można ująć jako skumulowany rezultat: doświadczeń, wartości, religii, wierzeń, postaw, znaczeń, wiedzy, organizacji społecznych, procedur podejścia do czasu i przestrzeni, odgrywanych ról, postrzegania wszechświata i obiektów materialnych. Jest ona zjawiskiem na tyle złożonym, iż zrozumienie odmiennej kultury wymaga wielu lat nauki, a w zasadzie nasiąkania nią. Prawdziwe zrozumienie innej kultury następuje jedynie wtedy, gdy stale obcujemy z jej przedstawicielami i porównujemy się z nimi. T. Todorov w *Nous et les autres* utrzymuje, że w ciągu naszego życia możemy przyswoić jedną lub dwie kultury odmienne od naszej[556]. Dzięki zrozumieniu innej kultury jesteśmy w stanie zrozumieć sposób zachowania jej członków podczas negocjacji.

Dla potrzeb tej pracy autor przyjmie definicję G. Hofstedego, przytaczaną przez T. Todorova, według której kultura jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej"[557].

Badania nad kulturą w zarządzaniu stały się dynamicznym obszarem eksploracji w ciągu ostatnich 40 lat i prawdopodobnie ich znaczenie będzie dalej rosnąć. Badania zorientowane na kulturę stają się coraz bardziej rozpowszechnione, a próby zrozumienia wpływu kultury na negocjacje będą zyskiwały na ważności.

Ponieważ kultura determinuje proces podejmowania decyzji, sposób, w jaki jednostki komunikują się ze sobą i jak traktują sam proces negocjacji, z punktu

[556] T. Todorov, *Nous et les autres*, Points, Seuil 1992, p. 282.
[557] Ibidem, p. 40.

widzenia dalszych rozważań konieczne wydaje się przedstawienie istotnych wymiarów i podziałów kultury.

4.2. Wymiary kultur

W licznych projektach badawczych opisano zróżnicowanie wzorów kulturowych, norm oraz konfiguracji wartości organizacyjnych, wskazujących na wpływ kontekstu na kulturę społeczeństwa (np. R.D. Lewis, J. Mole[558]). Różnicami tymi tłumaczyć można odmienny rozwój przedsiębiorstw i charakter działań pracowników. Nurt ten pozwolił na dostrzeżenie zróżnicowania występujących narzędzi zarządzania oraz przeszczepienie i adaptację niektórych z nich. Nurt kulturowy pobudził rozwój zarządzania międzykulturowego. Badania wpływu kultury społeczeństwa na organizacje i procesy negocjacyjne, zarówno te wewnątrzorganizacyjne, jak i interorganizacyjne, stały się szczególnie ważne w sytuacjach umiędzynarodowiania działalności gospodarczej (alianse strategiczne, filie, spółki córki, fuzje)[559]. Nurt kulturowy przyczynił się również do poszerzenia zakresu metodologii badawczej, a chodzi tu głównie o metody interpretatywne[560].

Autor niniejszego opracowania uważa, że warto sięgnąć do rożnych koncepcji kultury, których nie brakuje w naukach społecznych i humanistycznych. Dlatego wydaje się, że kluczowe dla badaczy kultury w zarządzaniu jest, z jednej strony, przemyślenie istniejących koncepcji i metod oraz naturalnie skorzystanie z dorobku klasycznych już autorów, z drugiej natomiast, otwarcie się na nowe, słabiej wyeksplorowane modele i ujęcia.

Kulturą w zarządzaniu zajmowało się wielu naukowców (np. E. Mayo, E. Jacques, G. Hosftede, A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, R. Haus, E.H. Schein, Ch. Handy, A. Kennedy, T.E. Deal, P. Bate itd.).

Jedną z najwcześniejszych prób skonstruowania wielu wymiarów, według których można by określać kultury, była ta podjęta przez amerykańskich socjologów T. Parsonsa i E.A. Shilsa[561]. Badacze sugerowali, że wszystkie działania ludzkie są

[558] R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London 2000; J. Mole, *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.
[559] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 25.
[560] Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 158.
[561] T. Parsons, E.A. Shils, *Values, Motives, and Systems of Action* [in:] Eidem (eds.), *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1951, pp. 247–275.

określone przez 5 wzorcowych zmiennych wyrażonych w następujących alternatywach:

1. Afektywność (konieczność gratyfikacja) a neutralność afektywna (ograniczenie impulsów).
2. Orientacja jednostkowa a orientacja zbiorowa.
3. Uniwersalizm (stosowanie standardów ogólnych) a partykularyzm (kontekstowe traktowanie relacji).
4. Nadanie (ocenianie innych według tego, kim są) a dokonania (ocenianie innych według tego, co robią).
5. Konkretność (ograniczanie relacji z innymi do określonych sfer) a rozproszenie (brak ograniczeń w ramach relacji).

T. Parsons i E. Shils stwierdzili, że te wybory są obecne na poziomie indywidualnym (osobowości), na poziomie systemu społecznego (grupy lub organizacji) oraz na poziomie kulturowym (normatywnym)[562]. Nie wzięli pod uwagę tego, że różne zmienne mogłyby działać na różnych poziomach agregacji. Amerykańscy antropologowie F.R. Kluckhohn i F.L. Strodtbeck przeprowadzili badania terenowe pośród 5 geograficznie bliskich, małych społeczności w południowo-zachodnich Stanach Zjednoczonych: Mormonów, Latynosów, Teksańczyków, Indian Navaho i Indian Zuni[563].

Klasyfikacja F.R. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka była ekstrapolowana na wszystkie typy socjologicznych porównań przez innych badaczy, bez obawy o związane z używanymi kategoriami ograniczenia geograficzne, bez uwzględnienia wpływu poziomów agregacji i bez uzasadnienia empirycznego[564].

Brytyjska antropolog M. Douglas zaproponowała dwuosiowy porządek postrzegania świata, a te 2 osie to:

1. „Grupa" lub inkluzja – stopień, w jakim jednostki są związane z grupą.
2. „Siatka" lub klasyfikacja – stopień, w jakim interakcja ograniczana jest regułami[565].

M. Douglas postrzegała te kategorie jako odnoszące się do szerokiej gamy przekonań i działań społecznych: poglądów na przyrodę, podróże, przestrzenie, ogrodnictwo, kuchnię, medycynę, znaczenie czasu, wieku, historii, chorób

[562] Ibidem.
[563] F.R. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson 1961.
[564] Ibidem.
[565] M. Douglas, *Rules and Meanings. The Anthropology of Every-Day Knowledge*, Penguin, Harmondsworth 1973.

i sprawiedliwości[566]. Sugerowała, że wymiary te mają zastosowanie na dowolnym poziomie agregacji.

Przedstawione powyżej klasyfikacje jedno- lub wielowymiarowe reprezentują subiektywne refleksyjne próby uporządkowania złożonej rzeczywistości. Każda z nich jest silnie zabarwiona przez subiektywne wybory autora lub autorów. W pewnym zakresie się one pokrywają, ale brak klarowności i niepotrzebne mieszanie poziomów analizy (jednostka – grupa – kultura) to poważne słabości metodologiczne. Tych uchybień uniknięto w obszernym artykule przeglądowym napisanym przez amerykańskiego socjologa A. Inkelesa i psychologa D.J. Levinsona[567]. Autorzy ograniczali się do kultury na poziomie narodów, a także podsumowali wszystkie dostępne badania socjologiczne i antropologiczne dotyczące tego, co wówczas określano mianem „narodowego charakteru", które to pojęcie interpretowali jako rodzaj modalnego (najbardziej powszechnego) typu osobowości wśród osób danej narodowości. To, co Autor niniejszej pozycji określa mianem „wymiarów", nazwali oni „standardowymi problemami analitycznymi". Na podstawie szerokiego przeglądu literatury A. Inkeles i D.J. Levinson wyabstrahowali 3 standardowe problemy analityczne spełniające te kryteria, a mianowicie:

1. Relacje z władzą.
2. Koncepcja jaźni, w tym indywidualne idee męskości i kobiecości.
3. Pierwotne dylematy lub konflikty oraz sposoby radzenia sobie z nimi, w tym kontrola agresji, a także opozycja ekspresji i skrywania emocji[568].

Zamieszczony poniżej rysunek prezentuje główne nurty badań (zob. rysunek 17). Natomiast tabela, będąca jego uzupełnieniem, zawiera nazwiska przedstawicieli tych nurtów (zob. tabela 13).

[566] Ibidem.

[567] A. Inkeles, D.J. Levinson, *National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems* [in:] G. Lindzey (ed.), *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 4, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Company, Cambridge 1969, pp. 418–506.

[568] Ibidem.

Rysunek 17. Główne nurty badań nad kulturą w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Przedstawiciele nurtów badań nad kulturą

	Klastry krajów	Badania etnologiczne	Kulturowe różnice ekonomiczne	Wartości menedżerskie
Przedstawiciele	S. Ronen, O. Shenkar, 1986; S.P. Huntington, 2003	E.T. Hall, 1960; E.T. Hall i M.R. Hall, 1990	S. Berger, R. Dore, 1996; R. Whitley, 1999; R.E. Redding, 1990	G. Hofstede, 1980; F. Trompenaars, 1993; Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, 2002; A. Laurent, 1986
Założenia	Podejście skupia się na zbudowaniu klastrów krajów charakteryzujących się podobnymi wartościami. Szczególną rolę odgrywa tu wpływ religii i systemów filozoficznych	Podejście opisuje poszczególne kultury i skupia się na analizie odrębności grup etnicznych	Podejście charakteryzuje się badaniem zależności pomiędzy różnicami kulturowymi a rozwojem gospodarczym i wynikami ekonomicznymi	Podejście charakteryzuje się przede wszystkim wpływem kultur narodowych na zachowania wewnątrz organizacji i ich społeczne uwarunkowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ronen S., Shenkar O., *Organizational Studies: The Merits of the Blunt Approach*, "Academy of Management Review", 1986, 11(4), pp. 860–863; Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji…* , op. cit,; Hall E.T., *The Silent Language in Overseas Business*, "Harvard Business Review", 1960, 38(3), pp. 87–96; Hall E.T., Hall M.R., *Hidden*

Differences. Doing Business with the Japanese, Anchor Books, New York–London–Toronto–Sydney–AUCKLAND 1990; Berger S., Dore R. (eds.), *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca, NY 1996; Whitley R., *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, OUP, Oxford 1999; Redding S.G., *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, Berlin 1990; Hofstede G., *Culture and Organizations*, op.cit.; Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Riding the Waves of Change…* , op.cit,; Laurent A., *The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management*, "Human Resource Management", 1986, 25(1), pp. 91–102.

Badania nad kulturą pozwoliły na analizę wymiarów wartości, takich jak np.: kolektywizm, indywidualizm, hierarchiczność czy egalitaryzm. Należy zwrócić uwagę na to, że w polskim piśmiennictwie naukowym poświęconym zarządzaniu międzykulturowemu dość często można dostrzec zbyt duże skupienie się na modelu G. Hofstedego, a pominięcie innych ważnych modeli. Lista wymiarów kultur i prowadzonych nad nimi badań znajduje się w załączniku na końcu książki. Z drugiej jednak strony, sięganie do przetestowanego modelu zapewnia odpowiednią rzetelność naukową prowadzonych rozważań.

Klasyfikacje kultur i wartości czy też wymiary kultury są bardzo różne. Przydatne w dalszych analizach w tej pracy będą zarówno podziały i modele ogólne, jak i te bardziej szczegółowe.

Wartości G. Hofstedego

Zdaniem G. Hofstedego możemy wyróżnić 7 wartości czy też wymiarów kultury (początkowo zaproponował 6, a potem dodał jeszcze jeden – określany jako dynamizm konfucjański): wskaźnik dystansu władzy, indywidualizm–kolektywizm, unikanie niepewności, męskość–kobiecość, dynamizm konfucjański, pragmatyzm, powściągliwość.

1. Wskaźnik dystansu władzy (PDI)

G. Hofstede stwierdza, że: „Samo pojęcie dystansu władzy możemy zdefiniować jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji. Termin «instytucje» określa podstawowe struktury społeczne, takie jak rodzina, szkoła czy społeczność lokalna; «organizacje» natomiast to miejsca pracy"[569].

[569] G. Hofstede, *Kultury i organizacje…* , op. cit., s. 67.

Wymiar dystansu władzy (hierarchiczność–równość) charakteryzuje obraz zależności pomiędzy podwładnymi a ich przełożonym. Orientacja hierarchiczna oznacza utrzymywanie dużego dystansu pomiędzy przełożonym a podwładnymi, utrzymywanie dyscypliny, jak również wzmacnianie autorytetu władzy. Orientacja równościowa oznacza zmniejszony dystans władzy, większą swobodę oraz elastyczność działań[570]. Hierarchiczność dominuje w wielu kulturach krajów europejskich, np. we Francji czy Hiszpanii, w krajach Ameryki Łacińskiej, jak również w krajach afrykańskich i azjatyckich. Równość typowa jest dla np. Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. W krajach charakteryzujących się dużym dystansem władzy przełożony i podwładny z założenia uznają siebie nawzajem za nierównych. Tabela zawiera charakterystykę założeń kulturowych odnoszących się do wymiaru dystansu władzy – PDI (zob. tabela 14).

Tabela 14. Założenia kulturowe w wymiarze dystansu władzy

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Nierówność społeczna jest naganna i powinna być minimalizowana	Nierówność jest naturalna i zapewnia w społeczeństwie ład i porządek
Wszyscy ludzie są od siebie wzajemnie zależni	Niektórzy ludzie powinni być niezależni, pozostali – zależni od innych
Hierarchia – to nierówność ról	Hierarchia – to nierówność ludzi
Zwierzchnik powinien utrzymywać stały kontakt z pracownikami	Zwierzchnik jest nieprzystępny
Władza powinna być legalna i poddawana stałej kontroli, aby była sprawowana w sposób etyczny	Władza jest pierwotna wobec moralności, jej legalność jest mniej istotna
Wszyscy ludzie powinni mieć równe prawa	Osoby posiadające władzę mają prawo do specjalnych przywilejów
Nie powinno się okazywać własnej władzy	Osoby mające władzę powinny to okazywać
System ponosi winę za błędy	Winę za błędy ponoszą ci podwładni, którzy źle wykonują polecenia
Sposobem zmiany systemu społecznego jest redystrybucja władzy	Sposobem zmiany systemu społecznego jest wymiana osób mających władzę nad innymi
Zwierzchnik nie czuje się zagrożony ze strony podwładnych	Podwładni są stałym zagrożeniem dla zwierzchnika – dążą do przejęcia władzy i nie można im ufać
Przełożeni i podwładni pracują razem i są sobie potrzebni	Istnieje ukryty konflikt między tymi, którzy mają władzę, a tymi, którzy są jej pozbawieni
Ludzie pozbawieni władzy mogą współpracować i czuć wzajemną solidarność	Ludzie pozbawieni władzy nie mogą współpracować, gdyż nie szanują się nawzajem

Źródło: M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 597.

[570] Zob. P.R. Harris, R.T. Moran, S.V. Moran, *Managing Cultural Differences, Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier, Burlington 2004, p. 17.

Organizacje charakteryzujące się dużym dystansem władzy mają silną tendencję do maksymalnej centralizacji władzy i rozbudowywania pionowych struktur personelu nadzorczego. Rola podwładnych ogranicza się właściwie do wykonywania poleceń przełożonych. Płace zazwyczaj są dość zróżnicowane i zależą od miejsca, jakie dana osoba zajmuje w hierarchii. Przełożonym przysługuje wiele przywilejów. Nawiązywanie kontaktów między przełożonymi a ich podwładnymi możliwe jest tylko i wyłącznie z inicjatywy przełożonych. W krajach charakteryzujących się małym dystansem władzy przełożeni oraz podwładni uznają się za równych sobie partnerów. Hierarchia oznacza jedynie odmienne role i stanowiska. Przyjmuje się, że role te mogą w każdej chwili się zmienić – podwładny może z dnia na dzień stać się przełożonym. Organizacje charakteryzują się relatywnym zdecentralizowaniem. Struktury hierarchiczne są płaskie, a liczba personelu nadzorczego stosunkowo niewielka. Zróżnicowanie płac jest dużo mniejsze niż w organizacjach o wysokim PDI. Zdarza się, że praca robotników ma wyższy status niż praca pracowników administracji o niskich kwalifikacjach[571].

Poziom dystansu władzy może komplikować proces negocjacji. Na przykład negocjatorzy z krajów charakteryzujących się niskim dystansem władzy mogą odczuwać frustrację, słysząc, że ich partnerzy z krajów o wysokim dystansie władzy potrzebują akceptacji porozumienia ze strony przełożonych. Kolejnym problemem mogą być różnice w statusie negocjatorów. Negocjatorzy z kultur o wysokim PDI mogą nie czuć się komfortowo, negocjując z partnerem o niższym statusie.

2. Indywidualizm–kolektywizm (IDV)

Indywidualizm–kolektywizm wywodzi się z przekonania, że podstawą zachowań i postaw ludzkich jest działanie indywidualne lub zbiorowe[572]. Jak pisze J.O. Yum: „[…] orientacja na siebie versus orientacja kolektywistyczna jest jedną z podstawowych zmiennych, określających działanie człowieka"[573]. Dobro jednostki w kulturach o dominującej orientacji indywidualistycznej stawiane jest na pierwszym miejscu, orientacja kolektywistyczna priorytetowo traktuje dobro ogółu. Indywidualizm jest charakterystyczną cechą społeczeństw anglosaskich oraz niektórych europejskich (Holandia, Belgia). Kolektywizm jest dominującą wartością np. w Japonii i Chinach. Indywidualizm właściwy jest kulturom, w których

[571] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 27.

[572] Zob. H.C. Triandis, *Individualism and Collectivism (New Directions in Social Psychology*), Westview, Colorado 1995, p. 2.

[573] J.O. Yum, *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns* [in:] L.A. Samovar, R.E. Porter (eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Wadsworth, Belmont 1997, p. 78.

więzi między jednostkami są luźne, a jej członkowie na pierwszym miejscu stawiają siebie i swoją rodzinę. Kolektywizm z kolei właściwy jest społeczeństwom, których członkowie już od momentu narodzin należą do silnych grup. Grupy te zapewniają opiekę, za którą odpłatą jest m.in. lojalność. Warto wspomnieć, że ludzie żyjący w społeczeństwach, w których dobro jednostki jest przedkładane nad dobro grupy, stanowią mniejszość. Jak zauważa R. Brislin: „Mimo, iż żadna z kultur nie ignoruje w zupełności celów indywidualistycznych lub też kolektywistycznych, kultury różnią się znacznie w zależności od tego, który z czynników postrzegają jako bardziej krytyczny”[574].

Zamieszczona poniżej tabela zawiera wyszczególnienie założeń kulturowych dotyczących omawianego wymiaru – IDV (zob. tabela 15).

Tabela 15. Założenia kulturowe w wymiarze indywidualizm–kolektywizm

Indywidualizm	Kolektywizm
Człowiek jest niezależną jednostką	Człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu
Tożsamość jednostki związana jest z jej niepowtarzalną osobowością	Tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy
Jednostka jest emocjonalnie niezależna od organizacji i instytucji	Jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji
Człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ widzi w tym interes	Człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji
Ważne są osiągnięcia i inicjatywa: ideałem jest przywództwo	Ważna jest przynależność do organizacji
Każdy ma prawo do życia prywatnego i nikt nie powinien w nie ingerować	Życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu
Nie ma obowiązku być lojalnym wobec przyjaciela, który zdradził, czy nawet tylko nie spełnia naszych oczekiwań	Przyjaźnie są bardzo trwałe i ważne
Zaufanie do decyzji indywidualnych	Zaufanie do decyzji grupowych
Każdy jest kowalem swego losu	Jesteśmy odpowiedzialni za naszych bliźnich
Normy i wartości dotyczą wszystkich w tym samym stopniu	Normy i wartości dotyczą tylko uczestników własnej grupy

Źródło: M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, op. cit., ss. 596–597.

Negocjatorzy z kultur indywidualistycznych polegają na myśleniu analityczno-racjonalnym i związanych z nim taktykach (np. budowanie pozycji i ustalanie limitów, logiczna argumentacja, prezentowanie faktów), gdyż logika i myślenie

[574] R. Brislin, *Understanding Culture's Consequence on Behaviour*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2000, p. 53.

dedukcyjne są wysoko cenione w kulturach indywidualistycznych. Negocjatorzy z kultur kolektywistycznych bardziej polegają na myśleniu intuicyjno-doświadczanym i takich taktykach, jak: odwoływanie się do emocji, prezentowanie konkretnych osobistych historii, używanie metafor, gdyż w tych kulturach kładzie się nacisk na podtrzymywanie relacji. Negocjatorzy z kultur kolektywistycznych kładą nacisk na cele długoterminowe. W trakcie negocjacji składają realistyczne oferty i chętnie współpracują. Ich koledzy z kultur indywidualistycznych kładą nacisk na cele i korzyści krótkoterminowe. Składają dość wygórowane, a czasem nawet skrajnie niekorzystne, oferty, a same negocjacje postrzegają jako proces dystrybutywny. Poza tym nie współpracują tak chętnie jak negocjatorzy z kultur kolektywistycznych i są nastawieni na rywalizację. Negocjatorzy z kultur indywidualistycznych angażują się w zachowania cechujące się wysokim stopniem rywalizacji, natomiast negocjatorzy z kultur kolektywistycznych podkreślają rolę relacji oraz rozwiązywania problemów[575].

Warto wspomnieć, że większość krajów odznaczających się wysokim wskaźnikiem dystansu władzy charakteryzuje się niskim wskaźnikiem indywidualizmu. Zatem można stwierdzić, że oba te wymiary są ze sobą negatywnie skorelowane.

3. Unikanie niepewności (UAI)

G. Hofstede zapożyczył termin ,,unikanie niepewności" z amerykańskiej socjologii organizacji, a dokładnie: z prac J.G. Marcha. I choć pierwotnie używany był on w odniesieniu do organizacji amerykańskich, jest na tyle uniwersalny, że można go uznać za immanentną cechę każdej organizacji. Wymiar ,,unikanie niepewności" określa stopień zagrożenia odczuwanego przez członków danej kultury w nowych, nieznanych i niepewnych sytuacjach. Według badań G. Hofstedego wysoka tolerancja niepewności charakterystyczna jest dla kultur azjatyckich, krajów afrykańskich oraz anglosaskich i nordyckich. Z kolei niska tolerancja niepewności charakterystyczna jest dla Ameryki Łacińskiej oraz krajów śródziemnomorskich[576].

Kolejna tabela zawiera charakterystykę założeń kulturowych w wymiarze UAI (zob. tabela 16).

[575] Zob. J.A.G. Heydenfeldt, *The Influence of Individualism/Collectivism on Mexican and US Business Negotiation*, "International Journal of Intercultural Relations", 2000, 24, pp. 383–407.

[576] G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London 2001, p. 29.

Tabela 16. Założenia kulturowe w wymiarze unikania niepewności

Mały stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
Każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością	Przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki trzeba starać się przewidzieć i przygotować na nie
Ludzie nie mają powodu odczuwać stresów	Ludzie odczuwają lęk
Czas nic nie kosztuje	Czas to pieniądz
Ciężka praca, sama dla siebie, nie jest cnotą	Praca jest najwyższą wartością
Agresja zasługuje na potępienie	Agresywne zachowanie jest akceptowane
Konflikty mogą być wykorzystane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad *fair play*	Konflikty wyzwalają zawsze agresję i należy ich unikać
Różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne	Ludzie i pomysły odbiegające od „normy" są niebezpieczne, nietolerancja chroni przed nimi
Małe nasilenie nacjonalizmu	Silny nacjonalizm
Większa skłonność do ryzyka	Duża troska o bezpieczeństwo
Duży szacunek społeczny dla ludzi młodych	Ludzie młodzi nie zasługują na szacunek
Akceptowanie relatywizmu i empiryzmu	Poszukiwanie prawd i wartości absolutnych
Przepisy blokują inicjatywę	Bez przepisów zapanowałby chaos
Jeśli przepisy nie są przestrzegane – należy je zmienić	Jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania
Rząd jest po to, by służył obywatelom	Obywatele powinni podporządkować się rządowi
Duże zaufanie do zdrowego rozsądku	Ufa się tylko ekspertom

Źródło: M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, op. cit., s. 598.

Badania Ł. Sułkowskiego wskazują, że w polskich organizacjach zaczyna dominować wysoka tolerancja niepewności[577]. Jak zauważa G. Hofstede: „[...] niepewność jest w dużej mierze przejmowana przez nas ze środowiska, w jakim żyjemy; jest nam wpajana przez innych lub uczymy się jej mimowolnie. Jej natężenie i sposoby jej opanowywania są częścią naszego dziedzictwa kulturowego, przekazywanego nam i umacnianego przez podstawowe instytucje, takie jak rodzina, szkoła, państwo. Tworzy się w ten sposób zbiór wartości typowych dla danego społeczeństwa i choć nie ma on zazwyczaj racjonalnego uzasadnienia, to decyduje o zbiorowych wzorcach zachowań"[578]. Kultury o wyższym poziomie niepokoju są jednocześnie bardziej ekspresyjne. W tych kulturach akceptuje się gestykulację, otwarte okazywanie emocji i podniesiony ton głosu. W krajach o wysokim poziomie unikania niepewności ludzie wydają się bardzo zajęci, niecierpliwi, impulsywni

[577] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
[578] G. Hofstede, *Kultury i organizacje...* , op. cit., s. 198.

agresywni i aktywni. Ponadto unikanie niepewności pozwala unikać dwuznaczności. Kultury charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem UAI lubią klarowne sytuacje i struktury[579].

Negocjatorzy pochodzący z krajów charakteryzujących się wysokim poziomem unikania niepewności doszukiwać się będą bardzo konkretnych ustaleń dotyczących warunków realizacji kontraktu. Negocjatorzy z krajów o odmiennej specyfice kulturowej dość swobodnie będą czuli się, ustalając przybliżone warunki kontraktu. Z łatwością akceptują oni ciągle zmieniające się warunki. Podczas trwania rozmów negocjatorzy z krajów o niskim współczynniku unikania niepewności często improwizują, w przeciwieństwie do ich partnerów z krajów o wysokim UAI, którzy bardzo solidnie przygotowują się do rozmów[580].

4. Męskość–kobiecość (MAS)

Wyodrębnienie wymiaru określonego mianem „męskości i kobiecości" stanowiło wynik przypisania największej istotności czynnikom „męskim" lub „kobiecym". Jak stwierdza G. Hofstede do „męskich" czynników należą:

1. Zarobki – możliwość osiągania wysokich dochodów.

2. Uznanie – zdobycie należnego uznania za dobrze wykonywaną pracę.

3. Awans – możliwość awansu na wyższe stanowiska.

4. Wyzwanie – motywująca i ambitna praca, dająca poczucie osobistej satysfakcji.

Do „kobiecych" zaliczono takie czynniki, jak:

1. Relacje z przełożonym – dobrze układające się stosunki z bezpośrednim przełożonym.

2. Współpraca – praca z ludźmi nastawionymi na współpracę.

3. Miejsce zamieszkania – praca dająca możliwość mieszkania w miejscu odpowiednim dla pracownika i jego rodziny.

4. Gwarancja zatrudnienia – poczucie bezpieczeństwa związane ze stałym zatrudnieniem[581].

Tabela zawiera opis założeń kulturowych w wymiarze MAS (zob. tabela 17).

[579] P.N. Ghauri, J. Usunier, *International Business Negotiations (International Business and Management)*, Elsevier Science, Oxford 2003, p. 77.

[580] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 28.

[581] Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 139.

Tabela 17. Założenia kulturowe w wymiarze męskość–kobiecość

Męskość	Kobiecość
Mężczyzna musi mieć cechy zdobywcy, kobiety mogą sprawować funkcje opiekuńcze, które są mniej zaszczytne	Człowiek nie musi zdobywać, funkcje opiekuńcze są co najmniej równie zaszczytne
Role społeczne są bardzo ważne, jako związane z płcią uchodzą za niezmienne	Człowiek jest ważniejszy niż role społeczne
Liczy się efekt	Ważna jest jakość życia
Żyje się po to, by pracować	Pracuje się po to, by żyć
Ważne są pieniądze i przedmioty	Ważni są ludzie i przyroda
Należy dążyć do niezależności	Ludzie są wzajemnie od siebie zależni
Ambicja motywuje do działania	Służba innym jest motywacją do działania
Podziwia się tych, którzy osiągnęli sukces: nieudacznicy nie zasługują na uwagę	Czuje się sympatię dla tych, którym się nie udaje
Duże jest wspaniałe	Małe jest piękne
Kto pierwszy, ten lepszy	Spiesz się powoli
Mężczyźni są silni i agresywni; kobiety, które osiągnęły sukces, są silniejsze i agresywniejsze od mężczyzn	Mężczyźni i kobiety są łagodni, wrażliwi, ciepli
Głównym atutem jest siła	Wdzięk osobisty jest ważnym atutem

Źródło: M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, op. cit., ss. 598–599.

G. Hofstede zauważa, że: „Na podstawie dostępnych informacji wymiar męskości i kobiecości może być zdefiniowany w następujący sposób. «Męskość» to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. «Kobiecość» charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia”[582].

Negocjatorzy z kultur charakteryzujących się wysokim MAS nie wykazują zbytniej troski o interesy drugiej strony bądź zachowanie przez nią twarzy. Negocjatorzy z kultur feministycznych cenią sobie o wiele bardziej ogólnie pojętą – rzec by można – estetykę przebiegu negocjacji i jego dalekosiężne efekty. Uważają, że detale można dopracować później.

5. Dynamizm konfucjański (LTO)

G. Hofstede, po krytyce głównie ze strony naukowców z krajów azjatyckich, dodał do swojej klasyfikacji jeszcze jeden wymiar, a mianowicie: orientację

[582] G. Hofstede, *Kultury i organizacje…* , op. cit., s. 140.

krótkoterminową przeciw długoterminowej (LTO). Wartość ta określana jest również jako dynamizm konfucjański[583].Nowe badania objęły 23 kraje i został w nich wykorzystany formularz o nazwie Chinese Value Survey. Był to instrument obejmujący wartości wskazane przez chińskich naukowców. Kultury charakteryzujące się wysokim poziomem orientacji długoterminowej, jak np. Chiny, cenią sobie etykę pracy, okazują duży szacunek pracodawcom, cenią sobie cele daleko wybiegające w przyszłość. W kulturach o orientacji krótkoterminowej nie przywiązuje się dużej wagi do statusu, oczekuje natychmiastowego wynagrodzenia za rezultaty oraz ceni cele krótkoterminowe[584]. Dla negocjatorów z krajów charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem LTO ważne jest inwestowanie w przyszłość. Dlatego dbają oni o jak najbardziej poprawne relacje pomiędzy stronami[585].

6. Pragmatyzm (PRA)

W 2010 roku badania M. Minkova wygenerowały 2 wymiary przy użyciu ostatniej wersji kwestionariusza World Values Survey i przeglądu danych z reprezentatywnych prób populacji krajowych[586]. Jednym z nich był nowy wymiar IVR, który zostanie omówiony w następnym podpunkcie. Drugi wymiar PRA (*pragmatic* vs *normative*) stanowił powielenie wymiaru LTO.

Wymiar ten opisuje, w jaki sposób ludzie odnoszą się do otaczającej rzeczywistości, próbując wytłumaczyć zachodzące zjawiska. W społeczeństwach o orientacji normatywnej ludzie mają silne pragnienie, aby wyjaśnić tak wiele, jak to tylko możliwe. W takich społeczeństwach istnieje ogromna potrzeba ustanowienia absolutnej prawdy. Są to społeczeństwa normatywne w swoim myśleniu. Wyróżnia je szacunek dla tradycji, stosunkowo mała skłonność do oszczędzania na przyszłość i potrzeba osiągania szybkich rezultatów.

Natomiast w społeczeństwach o orientacji pragmatycznej ludzie wierzą, że prawda zależy w dużym stopniu od sytuacji, kontekstu oraz czasu. Społeczeństwa te wykazują zdolność do przystosowania tradycji do nowych warunków, silne skłonności do oszczędzania i inwestowania, gospodarności i wytrwałości w osiąganiu wyników.

[583] The Chinese Culture Connection (A Team of 24 Researchers), *Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1987, 18(2), pp. 143–164.
[584] Zob. F.E. Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*, Sage Publications, London 2007, p. 159.
[585] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 29.
[586] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, revised and expanded 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2010.

7. Powściągliwość (IVR)

Wymiar ten, oparty na analizie M. Minkova, został dodany przez G. Hofstedego do pozostałych wymiarów w 2010 roku. IVR określa stopień, w jakim dana kultura pozwala jej członkom przeżywać swoje życie bez narzucania ograniczeń społecznych. IVR nie został jeszcze wyczerpująco przeanalizowany w literaturze przedmiotu.

Tabela zawiera charakterystykę założeń kulturowych w wymiarze IVR (zob. tabela 18).

Tabela 18. Założenia kulturowe w wymiarze dogadzanie vs powściągliwość

Dogadzanie	Powściągliwość
Większy odsetek osób deklarujących bycie szczęśliwymi Postrzeganie kontroli nad życiem Wolność słowa jest istotna	Mniejszy odsetek osób deklarujących bycie szczęśliwymi Poczucie bezradności; nie kontroluję tego, co mi się przydarza
Częściej zapamiętuje się pozytywne doświadczenia	Rzadziej zapamiętuję pozytywne doświadczenia
Czas wolny jest ważny	Mniejsza waga przywiązywana do czasu wolnego
W krajach lepiej wyedukowanych większy odsetek narodzin	W krajach lepiej wyedukowanych mniejszy odsetek narodzin
W krajach z dostatkiem jedzenia większy wskaźnik otyłości	W krajach z dostatkiem jedzenia mniejszy wskaźnik otyłości
W bogatych krajach większa swoboda seksualna	W bogatych krajach mniej swobody seksualnej
Utrzymywanie porządku nie jest priorytetem	Wyższy odsetek oficerów policji

Źródło: opracowanie na podstawie: G. Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, "Online Readings in Psychology and Culture", 2011, 2(1), p. 8.

Jest tu wyraźnie mniej danych pochodzących z badań porównawczych i towarzyszących, gdyż przebadano mniej krajów niż w przypadku poprzednich wymiarów. Być może po części wynika to też z niejasności wokół badań szczęścia i samego pojęcia, które jest różnie postrzegane w różnych kulturach, a co za tym idzie – zupełnie inaczej omawiane.

Niestety, jak dotąd niewiele powiedziano na temat wymiaru IVR i negocjacji. W tym momencie można jedynie zakładać, iż wymiar ten będzie miał np. wpływ na restrykcyjność wypowiedzi lub jej brak, a w związku z tym na możliwość obrażenia drugiej strony negocjacji i pozbawienie jej szansy zachowania twarzy.

Niektórzy krytycy sugerowali, że należałoby poszerzyć liczbę wymiarów. H.C. Triandis bronił tej propozycji badań, a projekt GLOBE rzeczywiście próbował

rozszerzyć propozycję G. Hofstedego do 18[587]. Dodatkowe wymiary mają jednak znaczenie jedynie wtedy, gdy są zarówno konceptualnie, jak i statystycznie niezależne od tych, które są już dostępne. Powinny być także sprawdzone przez znaczące skorelowanie z konceptualnie powiązanymi pomiarami zewnętrznymi. Istnieje wszak epistemologiczny powód, dla którego liczba znaczących wymiarów będzie zawsze mała.

Pomimo iż katalog badań replikujących i potwierdzających słuszność wypracowanych przez G. Hofstedego kategorii wartości kulturowych związanych z pracą jest obszerny i obejmuje ponad 1500 publikacji, zaskoczyć może to, iż w niewielu z tych badań próbowano uporządkować wiedzę na temat różnic kulturowych w zakresie negocjacji. Spośród 1500 Autor niniejszego opracowania zidentyfikował 2 publikacje odnoszące się konkretnie do wymiarów w rozumieniu G. Hofstedego: pracę J.L. Grahama, A.T. Mintu i W. Rodgersa (1994) oraz opracowanie A.L. Lytle'a, J.M. Bretta, Z.I. Barsnessa, C.H. Tinsleya i M. Janssensa (1995)[588]. Oba badania uwzględniały negocjatorów z wielu krajów, jednak symulacje zostały zaprojektowane tak, aby obie strony negocjacji pochodziły z tego samego kraju. Wyniki symulacji różniły się od wartości poszczególnych wymiarów G. Hofstedego dla każdego kraju. Tak więc, choć badania te pokazują, że kultura narodowa jest istotnym czynnikiem wpływającym na wyniki negocjacji, gdy obie strony pochodzą z tego samego kraju, to niewiele dowiadujemy się o negocjacjach międzykulturowych.

Klasyfikacja kultur według R.R. Gestelanda

Koncepcja R.R. Gestelanda ma dość duże znaczenie dla praktyki gospodarczej, ponieważ zawiera wiele porad oraz konkretnych rozwiązań dla negocjatorów na rynkach międzynarodowych[589]. R.R. Gesteland podzielił kultury na: hierarchiczne i ceremonialne, nieceremonialne i egalitarne, propartnerskie, protransakcyjne, monochroniczne, polichroniczne, ekspresyjne oraz powściągliwe[590].

[587] H.C. Triandis, *The Many Dimensions of Culture*, "The Academy of Management Executive", 2004, 18(1), pp. 88–93; http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe, access: 25.10.2006.
[588] 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), pp. 72–95; A.L. Lytle et al., *A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational-Behavior*, "Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews", 1995, 17, pp. 167–214.
[589] R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2002.
[590] Ibidem.

Kultury hierarchiczne i ceremonialne

W stosunkach między negocjatorami ceremonialność jest dość istotnym elementem okazywania szacunku. Różnice w statusie społecznym i zawodowym są wysoko cenione. Ponadto są one większe niż w społeczeństwach egalitarnych. Rytuały protokolarne są liczne i rozbudowane. Charakterystycznym elementem kultur ceremonialnych i nieceremonialnych jest wzajemne okazywanie sobie szacunku w sposób werbalny i niewerbalny. W kulturach ceremonialnych, zwracając się do kogoś, używa się form „Pan/Pani". Kolejnym ważnym elementem w kontaktach z kulturami o wysokiej ceremonialności jest okazywanie respektu osobom o wysokiej pozycji społecznej poprzez używanie oficjalnych tytułów oraz oficjalny strój. W kulturach ceremonialnych niejednokrotnie podważa się kompetencje osób młodszych i z rezerwą odnosi się do ich doświadczenia. Większość Europy i Azji, region śródziemnomorski oraz kraje arabskie i kraje Ameryki Łacińskiej są tu dobrym tego przykładem[591].

Kultury nieceremonialne i egalitarne

W tych kulturach zachowania nieceremonialnego nie postrzega się jako lekceważącego. Menedżerowie, spotykając się z dużymi różnicami w statusie społecznym i zawodowym, nie czują się skrępowani. Ponadto różnice te są zazwyczaj mniejsze niż w społeczeństwach hierarchicznych. Wkrótce po poznaniu danej osoby można zwracać się do niej po imieniu, a nie po nazwisku lub tytule. W negocjacjach rytuałów protokolarnych jest niewiele i nie są one skomplikowane. Stany Zjednoczone, Australia, Kanada, Nowa Zelandia, Dania, Norwegia i Islandia są kulturami nieceremonialnymi, dość egalitarnymi[592].

Kultury propartnerskie

Kultury propartnerskie dużą wagę przywiązują do sposobu, w jaki utrzymywane są wzajemne kontakty. Ludzie biznesu z kultur propartnerskich nie są raczej skłonni do robienia interesów z obcymi. Pierwszy kontakt nawiązuje się zazwyczaj w sposób pośredni, tj. na targach, podczas oficjalnych misji handlowych, przez wprowadzające osoby trzecie bądź przedstawiając referencje. Na zbudowanie wzajemnego zaufania i nawiązanie dobrych stosunków pomiędzy negocjatorami potrzeba dużo wysiłku i czasu. Wtedy dopiero można przystąpić do załatwiania interesów. Podczas prowadzenia rozmów unika się konfliktów i konfrontacji. Harmonia między

[591] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 31.
[592] Ibidem.

ludźmi jest niezwykle ważna. Negocjatorzy dużą wagę przykładają do zachowania twarzy i ludzkiej godności. Negocjatorzy preferują mało otwarty, wysoce kontekstowy sposób wyrażania się, który pozwala ograniczyć niebezpieczeństwo urażenia kogoś. Aby skuteczne porozumiewać się i rozwiązywać problemy, niezbędny jest kontakt twarzą w twarz. W razie jakichkolwiek nieporozumień polega się raczej na wzajemnych więziach aniżeli na kontraktowych sformułowaniach. Świat arabski, większość Afryki, Ameryka Łacińska i Azja należą do tej właśnie grupy[593].

Kultury protransakcyjne

Kultury protransakcyjne są zorientowane na zadanie. Negocjatorzy z kultur protransakcyjnych koncentrują się na osiągnięciu celu i nie interesują się relacjami łączącymi ich z partnerami. Kultury te cechuje łatwość w nawiązywaniu relacji i otwartość na rozmowy o interesach i biznesie z obcymi. Podczas spotkań po zaledwie kilkuminutowej rozmowie przechodzi się do interesów. Pomimo tego, iż wprowadzenie przez kogoś i referencje są zawsze pomocne, to na ogół można się bezpośrednio skontaktować z potencjalnym partnerem. Priorytetem jest dokładne zrozumienie się nawzajem. W czasie negocjacji niewiele uwagi przykłada się do zachowania harmonii między partnerami. Niewiele uwagi poświęca się również sprawie zachowania twarzy. Sposób wyrażania się negocjatorów niezwykle często jest otwarty, szczery, mało osadzony w kontekście. Kontakt twarzą w twarz nie jest aż tak niezbędny, jak w przypadku kultur propartnerskich. Jeśli pojawiają się nieporozumienia, to są rozwiązywane na drodze oficjalnej, w wyniku wymiany dokumentów pisanych, a nie podczas osobistych kontaktów. Do tej grupy należą kraje skandynawskie i niemieckojęzyczne, Ameryka Północna, Australia i Nowa Zelandia.

Kultury monochroniczne

W kulturach monochronicznych punktualność i przestrzeganie harmonogramów są dla menedżerów bardzo istotne. Harmonogramy i terminy uważa się najczęściej za niepodlegające zmianie. Spotkania przerywa się stosunkowo rzadko. Bardzo dobrymi przykładami są tu skandynawska i niemieckojęzyczna część Europy, Ameryka Północna i Japonia.

[593] Ibidem.

Kultury polichroniczne

W tych kulturach ludzie i dobre stosunki panujące między nimi są dużo ważniejsze niż punktualność i precyzyjnie ustalone harmonogramy, które podobnie jak nieprzekraczalne terminy traktowane są przez negocjatorów na ogół dość elastycznie. Spotkania bywają często przerywane. Do tej grupy można zaliczyć świat arabski, większość Afryki, Ameryki Łacińskiej, południowej i południowo-wschodniej Azji[594].

Kultury ekspresyjne

W kulturach ekspresyjnych ludzie stosunkowo często mówią dość głośno i przerywają sobie nawzajem. Kiedy zapada cisza, czują się nieswojo. Dystans przestrzenny między ludźmi jest raczej niewielki. Ludzie dość często dotykają się wzajemnie. Gestykulacja partnerów jest ożywiona, a mimika bardzo wyrazista. Zachowania te są charakterystyczne dla regionu śródziemnomorskiego i Ameryki Łacińskiej[595].

Kultury powściągliwe

W kulturach powściągliwych ludzie mówią ciszej i rzadziej sobie przerywają. Cisza jest zjawiskiem naturalnym i akceptowalnym. Dystans przestrzenny między ludźmi jest dość duży, ponadto niewiele jest kontaktu dotykowego. Podczas negocjacji powinno się unikać intensywnego, stałego patrzenia partnerom w oczy. Negocjatorzy niewiele gestykulują, ich mimika jest również stosunkowo ograniczona[596]. Przykładami są tu wschodnia i południowo-wschodnia Azja, Skandynawia i kraje niemieckojęzyczne.

Analiza tabeli umożliwi łatwiejsze zaobserwowanie związków między różnicami kulturowymi a zachowaniami w biznesie (zob. tabela 19).

Tabela 19. Różnice kulturowe a zachowania w biznesie według R.R. Gestelanda

Kraj	Partnerskie/ Transakcyjne	Ceremonialne/ Nieceremonialne	Polichromiczne/ Monochromiczne	Powściągliwe/ Ekspresyjne
Grecja, Turcja,	P	C	P	E
Rosja, Ukraina, Białoruś	P	C	P	E
Polska, Słowacja	P-T	C	P	E
Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Bośnia	P-T	C	P	E

[594] Ibidem, s. 32.

[595] Ibidem.

[596] R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior…* , op. cit.

Kraj	Partnerskie/ Transakcyjne	Ceremonialne/ Nieceremonialne	Polichromiczne/ Monochromiczne	Powściągliwe/ Ekspresyjne
Francja, Belgia, Luksemburg	P-T	C	M-P	E
Włochy, Hiszpania, Portugalia	P-T	C	M-P	E
Węgry, Jugosławia	P-T	C	M-P	E
Litwa, Łotwa, Estonia	P-T	C	M-P	E
Wielka Brytania, Irlandia, Islandia	T	C-N	M	P
Dania, Finlandia, Szwecja	T	C-N	M	P
Niemcy, Holandia,	T	C-N	M	P
Austria, Czechy	T	C-N	M	P
USA, Kanada, Australia, N. Zelandia	P	N	M	P-E

Źródło: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe…* , op. cit.

Wartości S.H. Schwartza

Klasyfikacja S.H. Schwartza jest jedną z najbardziej rozbudowanych i zarazem udokumentowanych klasyfikacji. Od momentu opublikowania badań G. Hofstedego w 1980 roku przeprowadzono 2 kolejne badania na dużą skalę, a jednym z nich było Schwartz Value Survey (SVS)[597]. S.H. Schwartz i jego współpracownicy przeprowadzili wiele badań dotyczących zawartości i struktury ludzkich wartości[598]. Na początku udało im się zidentyfikować 3 uniwersalne obszary wymogów i potrzeb. Pierwszym jest natura związku pomiędzy jednostką a grupą, drugim – utrzymanie społeczeństwa jako takiego, trzecim zaś – stosunek do natury. Z tych obszarów, które są wspólne dla wszystkich społeczeństw, wyizolowali 56 wartości opisujących różne sposoby zaspokajania tych potrzeb. Wartości zostały następnie pogrupowane, a grupy te nazwano ,,typami wartości". W ten sposób powstało 10 następujących typów wartości:

1. **Dobroczynność** – dbanie o sytuację osób, z którymi często nawiązuje się kontakty osobiste, w szczególności rodzinne (pomocny, uczciwy, przebaczający, odpowiedzialny, prawdziwa przyjaźń, dojrzała miłość).

[597] G. Hofstede, *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, "Organizational Dynamics", 1980, 9(1), pp. 42–63.

[598] S.H. Schwartz, L. Sagiv, *Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1995, 26(1), pp. 92–116.

2. **Uniwersalizm** – zrozumienie, uznanie, tolerancja i ochrona dobrobytu wszystkich ludzi i przyrody, szeroko rozumiana sprawiedliwość społeczna, równość, pokój na świecie, świat piękna, jedność z naturą, mądrość, ochrona środowiska.
3. **Samodzielność** – niezależna myśl i dobór działań, tworzenie, odkrywanie, kreatywność, wolność, wybieranie własnych celów, ciekawość, niezależność.
4. **Bezpieczeństwo** – bezpieczeństwo, harmonia i stabilność społeczeństwa, relacji oraz „Ja", porządek społeczny, bezpieczeństwo rodzinne, bezpieczeństwo narodowe, czystość, odwzajemnienie przysług, zdrowie, poczucie przynależności.
5. **Zgodność** – powściągliwość w działaniach, skłonnościach i impulsach, które mogą zdenerwować innych lub im zaszkodzić i naruszać powszechne oczekiwania lub normy, posłuszeństwo, samodyscyplina, grzeczność, szacunek dla rodziców i starszych.
6. **Hedonizm** – indywidualna przyjemność lub zmysłowa satysfakcja, cieszenie się życiem, pobłażliwość.
7. **Dokonania** – osobiste sukcesy osiągnięte dzięki wykazaniu się kompetencjami zgodnie ze standardami społecznymi, ambicja, skuteczność, talent, wpływowość.
8. **Tradycja** – szacunek, zaangażowanie i akceptacja zwyczajów i idei, jakie są usankcjonowane kulturowo czy religijnie, poszanowanie tradycji, pokora, pobożność, akceptacja swojego losu.
9. **Stymulacja** – ekscytacja, nowość i wyzwanie, zróżnicowane życie, ekscytujące życie, śmiałość.
10. **Władza** – status społeczny i prestiż, kontrola lub dominacja nad ludźmi i zasobami, bogactwo, władza społeczna, uznanie społeczne, dbanie o wizerunek[599].

Aby stworzyć wymiary kultury na poziomie kultury społeczeństwa, S.H. Schwartz i jego zespół wykonali wielowymiarową analizę 45 uniwersalnych wartości na próbkach z 63 krajów.

Jak pisze D.C. Thomas: „Ta analiza przyniosła 7 następujących typów wartości:

1. Egalitaryzm, postrzeganie ludzi jako równych moralnie.
2. Harmonia, harmoniczne dopasowanie się do środowiska.
3. Zakorzenienie, ludzie jako osadzeni w kolektywie (grupie).

[599] Zob. D.C. Thomas, K. Inkson, *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, pp. 34–35.

4. Hierarchia, nierówna dystrybucja władzy jest uzasadniona.
5. Panowanie, eksploatacja naturalnego i społecznego środowiska.
6. Afektywna autonomia, pogoń za pozytywnymi doświadczeniami.
7. Autonomia intelektualna, niezależna pogoń za własnymi pomysłami"[600].

GLOBE

R.J. House, amerykański profesor zarządzania, w 1991 roku zapoczątkował projekt badawczy GLOBE[601]. Celem projektu był pomiar 9 wymiarów kultury, takich jak:

1. dystans władzy;
2. unikanie niepewności;
3. kolektywizm instytucjonalny;
4. kolektywizm grupowy;
5. egalitaryzm płci;
6. asertywność;
7. zorientowanie na przyszłość;
8. nastawienie na osiągnięcia, orientacja wydajnościowa;
9. humanitaryzm[602].

Orientacja wydajnościowa

Wymiar kulturowy o nazwie „orientacja na wydajność" wyłonił się z badań jako wyjątkowo znaczący, więc omówiony zostanie w pierwszej kolejności. Odzwierciedla on stopień, w jakim „społeczność nagradza i zachęca do innowacji, utrzymywania wysokich standardów, dążenia do doskonałości i poprawy wyników"[603]. Tabela zawiera tylko kilka przykładowych charakterystyk społeczeństw, które mają wysoką i niską orientację na wydajność (zob. tabela 20).

[600] D.C. Thomas, *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, Sage Publications, London 2000, p. 57.
[601] http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe, access: 25.10.2006.
[602] M. Javidan, R.J. House, *Leadership and Cultures around the World: Finding from GLOBE: An Introduction to the Special Issue*, "Journal of World Business", 2002, 37.
[603] R.J. House et al. (eds.), *Culture, Leadership & Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks 2004, p. 30, 239.

Tabela 20. Wysoka orientacja na wydajność vs niska orientacja na wydajność

Wysoka orientacja na wydajność	Niska orientacja na wydajność
Ludzie cenią szkolenia i rozwój. Cenią konkurencyjność i materializm. Postrzegają formalne opiniowanie jako niezbędne dla rozwoju zawodowego. Uważają, że ważniejsze jest to, co robisz, niż to, kim jesteś. Oczekują bezpośredniej, wyraźnej komunikacji	Ludzie cenią stosunki społeczne i rodzinne. Cenią harmonię z otoczeniem. Postrzegają formalne opiniowanie jako osąd bądź zażalenie. Uważają, że ważniejsze jest to, kim jesteś, niż to, co robisz. Oczekują pośredniej, subtelnej komunikacji

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 245.

Unikanie niepewności

Wymiar kulturowy o nazwie „unikanie niepewności" wyłonił się z badań jako równie ważny. Jest to „zakres, w jakim społeczeństwo, organizacja lub grupa opiera się na normach, przepisach i procedurach społecznych mających na celu złagodzenie nieprzewidywalności przyszłych wydarzeń"[604].

Analiza tabeli umożliwia porównanie społeczeństw o różnych stopniach unikania niepewności (zob. tabela 21).

Tabela 21. Wysoki stopnień unikania niepewności vs niski stopnień unikania niepewności

Wysoki stopnień unikania niepewności	Niski stopnień unikania niepewności
Ludzie korzystają ze stylu formalnego w interakcji z innymi. Są uporządkowani i zachowują wszystko w dokumentacji. Opierają się na sformalizowanych politykach i procedurach. Przyjmują umiarkowane, starannie wyliczone ryzyko. Wykazują silny opór wobec zmian	Ludzie korzystają ze stylu nieformalnego w interakcji z innymi. Są mniej uporządkowani i zachowują mniej dokumentacji. Polegają w większości spraw na nieformalnych normach. Mniej kalkulują, podejmując ryzyko. Wykazują tylko umiarkowany opór wobec zmian

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 247.

Kolektywizm grupowy

Ustalenia dotyczące wymiaru o nazwie „kolektywizm grupowy" są istotne, ponieważ ten właśnie wymiar kulturowy wyłania się jako silny predyktor dwóch najczęściej oczekiwanych cech przywódców. Kolektywizm grupowy jest to „stopień, w jakim jednostki wyrażają dumę, lojalność i spójność w swoich organizacjach lub rodzinach"[605]. Tabela zawiera niektóre z cech charakterystycznych społeczeństw, które mają wysoki i niski poziom kolektywizmu grupowego (zob. tabela 22).

[604] Ibidem, p. 30.
[605] Ibidem.

Tabela 22. Wysoki poziom kolektywizmu grupowego vs niski poziom kolektywizmu grupowego

Wysoki poziom kolektywizmu grupowego	Niski poziom kolektywizmu grupowego
Obowiązki i powinności są ważnymi determinantami zachowania społecznego. Istnieje wyraźne rozróżnienie między grupami wewnętrznymi i grupami zewnętrznymi. Ludzie podkreślają związek z grupami. Tempo życia jest wolniejsze. Miłość ma mniejszą wagę w małżeństwie	Osobiste potrzeby i postawy są ważnymi determinantami zachowania społecznego. Istnieje niewielkie rozróżnienie między grupami wewnętrznymi i grupami zewnętrznymi. Ludzie podkreślają racjonalność w zachowaniu. Tempo życia jest szybsze. Miłość ma wielką wagę w małżeństwie

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 454.

Dystans władzy

Spostrzeżenia dotyczące wymiaru o nazwie „dystans władzy" są interesujące przede wszystkim dlatego, że nie udało się potwierdzić relacji założonych wcześniej przez badaczy. Dystans władzy, tzw. dystans mocy, definiujemy jako „zakres, w jakim społeczność akceptuje i popiera władzę, różnice w dystrybucji władzy i przywileje wynikające ze statusu"[606]. Tabela prezentuje przykładowe cechy społeczeństw o wysokim i niskim dystansie władzy (zob. tabela 23).

Tabela 23. Wysoki dystans władzy vs niski dystans władzy

Wysoki dystans władzy	Niski dystans władzy
Społeczeństwo dzieli się na klasy. Władza postrzegana jest jako gwarant porządku społecznego. Mobilność wertykalna jest ograniczona. Zasoby dostępne są tylko nielicznym. Informacje są zbierane i magazynowane	Społeczeństwo ma liczną klasę średnią. Władza kojarzy się z korupcją i przymusem. Mobilność wertykalna jest powszechna. Zasoby są dostępne dla prawie wszystkich. Informacje są powszechnie udostępniane

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 536.

Egalitaryzm płciowy

Ustalenia dotyczące wymiaru, który nosi nazwę „egalitaryzm płciowy" są również znaczące, ponieważ są jednym z predyktorów najczęściej oczekiwanej cechy przywódców. Wymiar egalitaryzmu płci opisujemy jako stopień, w jakim zbiorowość minimalizuje nierówność płci. Tabela prezentuje niektóre z cech społeczeństw, które mają wysoki i niski poziom egalitaryzmu płci (zob. tabela 24).

[606] Ibidem, p. 513.

Tabela 24. Wysoki stopień egalitaryzmu płciowego vs niski stopień egalitaryzmu płciowego

Wysoki stopień egalitaryzmu płciowego	Niski stopień egalitaryzmu płciowego
Więcej kobiet na stanowiskach władzy. Mniejsza segregacja płci w pracy. Podobne poziomy wykształcenia u mężczyzn i kobiet. Kobietom zapewnia się większą rolę decyzyjną w sprawach wspólnotowych	Mniej kobiet na stanowiskach władzy. Więcej segregacji płci w pracy. Niższy poziom wykształcenia kobiet w porównaniu z mężczyznami. Kobietom przyznaje się niewielką lub żadną rolę decyzyjną w sprawach wspólnotowych

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 359.

Orientacja humanitarna

Wymiar noszący nazwę „orientacja humanitarna" określa się jako „stopień, w jakim organizacja lub społeczeństwo zachęca i nagradza jednostki za uczciwość, altruistyczne, przyjazne, hojne, troskliwe i miłe podejście do innych"[607]. Charakterystyka społeczeństw o wysokiej i niskiej orientacji humanitarnej przedstawiona jest w tabeli (zob. tabela 25).

Tabela 25. Wysoki stopień orientacji humanitarnej vs niski stopień orientacji humanitarnej

Wysoka orientacja humanitarna	Niska orientacja humanitarna
Ważne są interesy innych osób. Ludzie są zmotywowani przede wszystkim potrzebą przynależności. Członkowie społeczności są odpowiedzialni za dbanie o dobrobyt innych. Praca dzieci jest ograniczona prawnie. Ludzie są zachęcani do wrażliwości na wszelkie formy dyskryminacji rasowej	Ważny jest interes własny. Ludzie są zmotywowani przede wszystkim potrzebą władzy i materialnego posiadania. Państwo zapewnia jednostkom społeczne i ekonomiczne wsparcie. Praca dzieci jest kwestią o małym znaczeniu. Ludzie nie są wrażliwi na wszelkie formy dyskryminacji rasowej

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 570.

Kolektywizm instytucjonalny

Wymiar nazwany „kolektywizmem instytucjonalnym" definiuje się jako „stopień, w jakim instytucjonalne i społeczne praktyki instytucjonalne zachęcają i nagradzają zbiorowy podział zasobów i działania zbiorowe"[608]. W tabeli zaprezentowano niektóre z cech społeczeństw o wysokim i niskim kolektywizmie (zob. tabela 26).

[607] Ibidem, p. 569.
[608] Ibidem, p. 30.

Tabela 26. Wysoki kolektywizm instytucjonalny vs niski kolektywizm instytucjonalny

Wysoki kolektywizm instytucjonalny	Niski kolektywizm instytucjonalny
Członkowie zakładają, że są silnie zależni od organizacji. Zachęca się do lojalności wobec grupy, nawet jeśli pozostaje to w sprzeczności z celami osobistymi. System gospodarczy społeczeństwa akcentuje interes grupowy. W systemie nagród kryterium jest starszeństwo, potrzeby osobiste oraz kapitał grupowy. Ważne decyzje podejmowane są grupowo	Członkowie zakładają, że są w dużym stopniu niezależni od organizacji. Zachęca się do realizacji celów indywidualnych, nawet kosztem lojalności wobec grupy. System gospodarczy społeczeństwa akcentuje maksymalizację zysków jednostek. Nagrody są zależne w dużej części od osobistego wkładu w sukces. Ważne decyzje podejmowane są przez pojedyncze osoby

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 459.

Orientacja przyszłościowa

Wymiar noszący miano „orientacja przyszłościowa" to „stopień, w jaki zbiorowość zachęca i nagradza przyszłe zachowania, takie jak planowanie i opóźnianie zadowolenia"[609]. W tabeli zaprezentowano niektóre z cech społeczeństw, które mają wysoką i niską orientację przyszłościową (zob. tabela 27).

Tabela 27. Wysoka orientacja przyszłościowa vs niska orientacja przyszłościowa

Wysoka orientacja przyszłościowa	Niska orientacja przyszłościowa
Skłonność do oszczędzania na przyszłość. Podkreślanie pracy nad długoterminowym sukcesem. Organizacje są elastyczne i adaptują się. Sukces materialny i duchowe spełnienie jako zintegrowana całość	Skłonność do wydawania zamiast oszczędzania. Oczekiwanie natychmiastowej gratyfikacji. Organizacje często są nieelastyczne, nie potrafią się adaptować. Sukces materialny i duchowe spełnienie jako kwestie odrębne, wymagające kompromisu

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 302.

Asertywność

Wymiar noszący nazwę „asertywność" jest „stopniem, w jakim osoby są asertywne, konfrontacyjne i agresywne w relacjach z innymi"[610]. Tabela zawiera niektóre z cech społeczeństw, które mają wysoką i niską asertywność (zob. tabela 28).

[609] Ibidem, p. 282.
[610] Ibidem, p. 30.

Tabela 28. Wysoka asertywność vs niska asertywność

Wysoka asertywność	Niska asertywność
Wartościuje się konkurencję, sukces i postęp. Komunikacja bezpośrednia i jednoznaczna. Dążenie do kontrolowania środowiska. Po podwładnych należy się spodziewać podjęcia inicjatywy. Zaufanie jest budowane na bazie kalkulacji	Wartościuje się współpracę i ciepłe stosunki. Komunikacja pośrednia; potrzeba zachowania twarzy. Potrzeba bycia w harmonii ze środowiskiem. Od podwładnych oczekuje się lojalności. Zaufanie jest budowane na bazie przewidywalności

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Culture…*, op. cit., p. 405.

Należy przypomnieć, że projekt badawczy GLOBE zrealizowany został w 62 krajach. Objął wszystkie regiony świata, a uczestniczyło w nim ponad 17 tysięcy menedżerów średniego szczebla. Liczba respondentów w każdym kraju wahała się od 27 do 1790 przy średniej wartości na poziomie 251 osób[611]. Analiza danych zawartych w tabeli umożliwia porównanie wybranych kultur według wskaźników GLOBE (zob. tabela 29).

[611] R.J. House et al. (eds.), *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE*, "Journal of World Business", 37, p. 143.

Tabela 29. Wybrane kultury na tle wskaźników GLOBE

Zorientowane na wydajność **Wyższe**	**Zorientowane na zespół** **Wyższe**	**Partycypacyjne** **Wyższe**	**Humanitarne** **Wyższe**	**Autonomiczne** **Wyższe**	**Defensywne** **Wyższe**
Anglo-germańskie Skandynawskie Azja Południowo-Wschodnia Ameryka Łacińska Śródziemnomorska część Europy	Azja Południowo-Wschodnia Konfucjańskie Ameryka Łacińska Europa Wschodnia Afrykańskie Śródziemnomorska część Europy Skandynawskie Anglo-germańskie Bliskowschodnie	Germańskie Angielskie Skandynawskie	Azja Południowo-Wschodnia Angielskie Afrykańskie Konfucjańskie	Germańskie Europa Wschodnia Konfucjańskie Skandynawskie Azja Południowo-Wschodnia Angielskie	Bliskowschodnie Konfucjańskie Azja Południowo-Wschodnia Ameryka Łacińska Europa Wschodnia
Konfucjańskie Afrykańskie Europa Wschodnia		Śródziemnomorska część Europy Ameryka Łacińska Afrykańskie	Germańskie Bliskowschodnie Ameryka Łacińska Europa Wschodnia	Afrykańskie Bliskowschodnie Ameryka Łacińska Śródziemnomorska część Europy	Afrykańskie Śródziemnomorska część Europy
Bliskowschodnie		Europa Wschodnia Azja Południowo-Wschodnia Konfucjańskie Bliskowschodnie	Śródziemnomorska część Europy Skandynawskie		Angielskie Germańskie Skandynawskie
Niższe **Zorientowane na wydajność**	**Niższe** **Zorientowane na zespół**	**Niższe** **Partycypacyjne**	**Niższe** **Humanitarne**	**Niższe** **Autonomiczne**	**Niższe** **Defensywne**

Źródło: R.J. House et al. (eds.), *Understanding Cultures…* , op. cit.

Ciekawa jest analiza korelacji wymiarów G. Hofstedego i GLOBE. Wynika z niej, że jedynie w przypadku 2 skal G. Hofstedego: dystansu władzy i indywidualizmu, istnieje znacząca zbieżność wynikająca z badań empirycznych (zob. tabela 30). Natomiast kolektywizm opisany przez G. Hofstedego wyraża się negatywną korelacją ze skalami kolektywizmu z projektu GLOBE.

Tabela 30. Korelacje wymiarów G. Hofstedego z wymiarami GLOBE

G. Hofstede	Korelacje	Praktyki (P)/Wartości (W)	GLOBE
Dystans władzy (PDI)	0,61**	P	dystans władzy
	-0,03	W	
Unikanie niepewności (UAI)	-0,61**	P	unikanie niepewności
	0,32**	W	
Indywidualizm (IDV)	0,15	P	kolektywizm instytucjonalny
	-0,55**	W	
	-0,82**	P	kolektywizm rodzinny
	0,20	W	
Męskość (MAS)	-0,16	P	równość rodzajowa
	0,11	W	
	0,42**	P	asertywność
	-0,12	W	
	-0,057	P	orientacja humanistyczna
	0,055	W	
Odległa orientacja czasowa (LTO)	0,03	P	orientacja przyszłościowa

Źródło: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009, s. 130.

G. Hofstede oraz R.J. House i jego zespół: P.J. Hanges, M. Javidan, M. Dorfman, V. Gupta zaproponowali różne uzasadnienia dla własnego rozumienia i wyborów badawczych w odniesieniu do empirycznego badania wymiarów kulturowych oraz ich źródła[612]. G. Hofstede porównał różnice i podobieństwa między modelami GLOBE i swoim własnym, biorąc pod uwagę 7 następujących kryteriów: nowe dane w porównaniu z istniejącymi danymi; zespół a pojedynczy badacz; menedżerowie a pracownicy; zorientowane na teorię, a nie na działanie; z inicjatywy amerykańskiej lub zdecentralizowane; kultura organizacyjna jako podobna lub różna w swojej naturze do/od kultury społeczności; bogactwo narodowe jako istotna

[612] G. Hofstede, *What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds*. "Journal of International Business Studies", 2006, 37(6), pp. 882–896; R.J. House et al. (eds.), *Understanding Cultures…*, op. cit.

część lub mechanizm generatywny kultury[613]. Najważniejsze z tego są 3 aspekty: jeden dotyczy koncepcji kultury i badań międzykulturowych, sposobu definiowania granicy kultury organizacyjnej i kultury społecznej; drugi koncentruje się na sposobie definiowania i klasyfikowania wartości nominalnej; trzeci dotyczy tego, czy dobrobyt powinien być uważany za aspekt kultury.

Zarówno model G. Hofstedego, jak i model GLOBE są bardzo cenne w badaniach nad międzynarodowym biznesem i zarządzaniem.

Klasyfikacja kultur według A. Trompenaarsa i Ch. Humpden-Turnera

Kryteria podziału kultur według A. Trompenaarsa i Ch. Humpden-Turnera są następujące:

1. uniwersalizm– partykularyzm;
2. konkretny–rozproszony;
3. indywidualizm–kolektywizm;
4. wewnątrzsterowność– zewnątrzsterowność;
5. następstwo–synchronizacja;
6. osiąganie stanowiska–otrzymywanie stanowiska;
7. neutralność–emocjonalność[614].

1. Uniwersalizm–partykularyzm

Istotnym procesem regulującym nie tylko działalność gospodarczą jest proces ustanawiania i używania reguł oraz standardów na poziomie makroekonomicznym (całej gospodarki), jak również na poziomie mikroekonomicznym (każdego przedsiębiorstwa). Część społeczeństw ma większą skłonność do tworzenia uniwersalnych regulacji oraz podporządkowania im procesu gospodarowania, inne wolą traktować ten proces jako sekwencję wyjątkowych przypadków[615]. Analiza tabeli umożliwia ich porównanie (zob. tabela 31).

[613] G. Hofstede, *What Did GLOBE Really Measure?…* , op. cit.

[614] Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, ABC, Kraków 2002, ss. 20–21.

[615] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 33.

Tabela 31. Partykularyzm vs uniwersalizm

Partykularyzm	Uniwersalizm
Ludzie uważają, że każda okoliczność i każda relacja dyktuje reguły, w zgodzie z którymi żyją. Ich reakcja na sytuację może się zmienić, na podstawie tego, co dzieje się w tej chwili i kto jest zaangażowany	Ludzie przywiązują dużą wagę do praw, zasad, wartości i obowiązków. Próbują postępować sprawiedliwie wobec innych, opierając się na zasadach, ale zasady mają pierwszeństwo przed relacjami

Źródło: opracowanie własne.

Praktyka zachowań ekonomicznych w danym społeczeństwie odzwierciedla charakterystyczne dla niego rozwiązanie tej sprzeczności kulturowej. Co powinno się zrobić, kiedy żaden kodeks, reguła ani prawo nie uwzględnia danego wyjątku? Czy należy zastosować najbardziej odpowiednią z istniejących reguł, choć powstałe rozwiązanie nie będzie doskonałe, czy też powinno się rozważyć przypadek w całej jego wyjątkowości, nie zważając na reguły?[616].

2. Rozproszony–konkretny

Ten wymiar dotyczy sposobu postrzegania przez ludzi życia, a także stopnia zaangażowania w związki. Przedstawiciele kultur rozporoszonych widzą każdy element w perspektywie pełnego obrazu. Wszystkie elementy są ze sobą powiązane i syntetyzowane w całość, która jest czymś więcej niż tylko sumą jego części. Przedstawiciele odmiennej kultury postrzegają elementy osobno. Jednak dopiero ich połączenie daje obraz całości. A więc potrzebne jest tu myślenie analityczne i syntetyczne. Tabela zawiera krótką charakterystykę kultur rozproszonych i konkretnych, co umożliwia ich porównanie (zob. tabela 32).

Tabela 32. Rozproszony vs konkretny

Rozproszony	Konkretny
Ludzie widzą, że ich praca pokrywa się z życiem osobistym. Uważają, że dobre relacje są niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych, a ich relacje z innymi będą takie same, niezależnie od tego, czy są w pracy, czy też spotykają się towarzysko. Ludzie spędzają czas poza pracą z kolegami i klientami	Ludzie rozdzielają pracę i życie osobiste. W rezultacie uważają, że relacje nie mają znaczącego wpływu na cele pracy, a pomimo że dobre relacje są ważne, wierzą, że ludzie mogą współpracować, nie będąc w dobrej relacji

Źródło: opracowanie własne.

[616] Ibidem.

Synteza jest aktem budowy czegoś bardziej skomplikowanego z prostszych elementów – może mieć charakter materialny, jak również abstrakcyjny. Przeciwieństwem syntezy jest analiza (inaczej: rozkład, rozpad). Zatem jako negocjator można działać skuteczniej, rozkładając zjawiska na części, np. pojedyncze: fakty, przedmioty, zadania, liczby, jednostki, punkty, lub też łącząc pojedyncze elementy i tworząc z nich nowe schematy, relacje i szersze konteksty[617].

3. Indywidualizm–kolektywizm

Ta dychotomia kulturowa (czy też wymiar kulturowy) została już omówiona w tym rozdziale. Twórcy tego modelu[618] stawiają pytanie o to, czy ważniejsze jest skupienie się na rozwoju każdej jednostki, na jej prawach, motywach działania, nagrodach, zdolnościach, poglądach, czy też należy poświęcać więcej uwagi rozwojowi przedsiębiorstwa jako pewnej zbiorowości, której obiecali służyć wszyscy jej członkowie. Tabela umożliwia szybkie porównanie tego typu kultur (zob. tabela 33).

Tabela 33. Komunitaryzm vs indywidualizm

Komunitaryzm	Indywidualizm
Ludzie wierzą, że grupa jest ważniejsza niż jednostka. Grupa zapewnia pomoc i bezpieczeństwo w zamian za lojalność. Grupa zawsze ma pierwszeństwo przed jednostką	Ludzie wierzą w osobistą wolność i osiągnięcia. Uważają, że każdy podejmuje własne decyzje i musisz sam dbać o siebie

Źródło: opracowanie własne.

4. Wewnątrzsterowność–zewnątrzsterowność

W wytyczaniu kierunków działania ważne mogą być wewnętrzne sądy, decyzje i zobowiązania lub też sygnały, wymagania i trendy obecne w świecie zewnętrznym, do których trzeba się dostosować. Tabela zawiera krótkie charakterystyki tego rodzaju kultur (zob. tabela 34).

[617] Ibidem.

[618] Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, op. cit.

Tabela 34. Eksternalizm vs internalizm

Eksternalizm (zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli)	Internalizm (wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli)
Ludzie uważają, że natura lub ich otoczenie determinuje ich działania. Muszą współpracować ze swoim otoczeniem, aby osiągnąć wyznaczone cele. Budując relacje w pracy i poza nią, koncentrują swoje działania na innych, a tam, gdzie to możliwe, unikają konfliktu. Często potrzebują się upewnić, że właściwie wykonują swoją pracę	Ludzie wierzą, że mogą kontrolować przyrodę lub swoje otoczenie, aby osiągnąć ustalone cele. Obejmuje to problem współpracy z zespołami i w ogóle wewnątrz organizacji

Źródło: opracowanie własne.

5. Następstwo–synchronizacja

Ważne może być szybkie działanie w możliwie najkrótszym czasie, ale też synchronizacja wysiłków w celu zakończenia działania w sposób skoordynowany. Porównanie kultur tzw. czasu synchronicznego i czasu sekwencyjnego pozwala zrozumieć różnice (zob. tabela 35).

Tabela 35. Czas synchroniczny vs czas sekwencyjny

Czas synchroniczny	Czas sekwencyjny
Ludzie widzą przeszłość, teraźniejszość i przyszłość jako przeplatające się ciągłości. Często pracują nad kilkoma projektami naraz, a plany i zobowiązania są dla nich elastyczne	Ludzie lubią sytuacje, które są uporządkowane. Kładą nacisk na punktualność, planowanie (i trzymanie się planów) oraz respektowanie harmonogramów. W tej kulturze czas to pieniądz, a ludzie nie lubią, kiedy ich harmonogram zostaje podważony

Źródło: opracowanie własne.

6. Osiąganie stanowiska–otrzymywanie stanowiska

Pozycja pracownika może zależeć od tego, co osiągnął i jaki włożył w to wysiłek, może też zależeć od innych jego cech liczących się w przedsiębiorstwie, np.: wieku, płci, wykształcenia, zdolności, roli strategicznej itd. Tabela prezentuje zestawienie najważniejszych cech tego typu kultur (zob. tabela 36).

Tabela 36. Nadanie vs dokonania

Nadanie	Dokonania
Ludzie uważają, że jesteś ceniony za to, kim jesteś. W tych kulturach liczą się władza, tytuły i pozycja, a role te determinują wzorce zachowań	Ludzie uważają, że twoje czyny świadczą o tobie i postrzegają cię przez ich pryzmat. Kultury te cenią wydajność, niezależnie od tego, kim jesteś

Źródło: opracowanie własne.

7. Neutralnosć–emocjonalność

Wymiar koncentruje się na stopniu, w jakim ludzie wyrażają swoje uczucia. Każda kultura posiada normy określające, w jaki sposób można okazywać emocje. W kulturze emocjonalnej ludzie swobodnie wyrażają swoje emocje, a w kulturze neutralnej jawne okazywanie uczuć uważane jest za niewłaściwe. Porównanie tych 2 typów kultur umożliwia analiza tabeli (zob. tabela 37).

Tabela 37. Typ emocjonalny vs typ neutralny

Typ emocjonalny	Typ neutralny
Ludzie dążą do tego, aby znaleźć sposoby wyrażania emocji w pracy, nawet spontanicznie. W tych kulturach mile widziane i akceptowane jest okazywanie emocji	Ludzie starają się kontrolować swoje emocje. Rozum wpływa na ich działania znacznie bardziej niż ich uczucia. Ludzie nie ujawniają, co myślą i jak się czują

Źródło: opracowanie własne.

Kontekstowość kultury E.T. Halla

Wiele badań nad procesami negocjacyjnymi zdaje się wspierać rozróżnienie na komunikację niskiego i wysokiego kontekstu. W kulturach niskiego kontekstu perswazja odwołuje się do poczucia racjonalności, zaś w kulturach wysokiego kontekstu – do emocji i innych czynników afektualnych[619]. Tabela umożliwia prześledzenie uwarunkowań komunikacji w tych typach kultur (zob. tabela 38).

[619] E.S. Glenn, D. Witmeyer, K.A. Stevenson, *Cultural Styles of Persuasion*, "International Journal of Intercultural Relations", 1977, 1(3), pp. 52–66.

Tabela 38. Uwarunkowania komunikacji w kulturach niskiego i wysokiego kontekstu

Konstrukty kluczowe	Niski kontekst	Wysoki kontekst
Tożsamość	„ja"	„my"
Dbałość o „twarz"	własną	innych
Potrzeba	autonomii, odłączenia	włączenia, stowarzyszenia
Sposób komunikacji	bezpośredni	pośredni
Styl komunikacji	kontrolowany lub konfrontacyjny, nastawiony na rozstrzygnięcia	pojednawczy, nastawiony na uczucia
Strategia komunikacji	dystrybutywna lub konkurencyjna	integratywna lub współpracy
Akt mowy	bezpośredni	pośredni
Akty niewerbalne	indywidualistyczne, bezpośrednie ekspresje emocjonalne	indywidualistyczne, kontekstualne, pośrednie ekspresje

Źródło: S. Ting-Toomey, *Intercultural Conflicts Styles* [in:] Y. Kim, W.B. Gudykunst, *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park 1988, p. 230.

I tak na przykład, L.E. Drake, w swojej analizie treści amerykańskich i tajwańskich transkrypcji międzykulturowych negocjacji, stwierdził, że amerykańscy negocjatorzy używali częściej stwierdzeń analitycznych, opierając się na logice i rozumowaniu, aby w ten sposób przekonać partnerów do jakiejś idei[620]. W przeciwieństwie do nich tajwańscy negocjatorzy stosowali raczej stwierdzenia normatywne, opierając siłę perswazyjną na społecznych rolach i relacjach. Inne badania wykazały, że amerykańscy negocjatorzy wykorzystują więcej zobowiązań, będących formą racjonalnej perswazji, niż negocjatorzy chińscy[621]. Okazało się także, że składają więcej obietnic, również stanowiących formę racjonalnej perswazji, niż negocjatorzy radzieccy[622]. W kulturach niskiego kontekstu wymiana informacji jest jawna i bezpośrednia, podczas gdy w kulturach wysokiego kontekstu dzielenie się informacjami jest skryte i pośrednie. Na przykład N.J. Adler,

[620] L.E. Drake, *Negotiation Styles in Intercultural Communication*, "International Journal of Conflict Management", 1995, 6(1), pp. 72–90.

[621] N.J. Adler, R. Brahm, J.L. Graham, *Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the Peoples Republic of China and the United States*, "Strategic Management Journal", 1992, 13(6), pp. 449–466.

[622] J.L. Graham, L.I. Evenko, M.N. Rajan, *An Empirical Comparison of Soviet and American Business Negotiations*, "Journal of International Business Studies", 1992, 23(3), pp. 387–418.

R. Brahm i J.L. Graham stwierdzili, że amerykańscy negocjatorzy częściej mówili „nie" – co stanowi bezpośredni komunikat – niż negocjatorzy chińscy[623].

Koncepcja R.D. Lewisa

R.D. Lewis uznał, że poprzednie dociekania badaczy relacji międzykulturowych, mnożąc wymiary wymienione w poprzednim ustępie, wywołały ryzyko zdezorientowania tych, którzy szukali klarowności i zwięzłości[624].

R.D. Lewis podzielił kultury na: aktywne linearnie, multiaktywne oraz reaktywne[625]. Przedstawiciele kultur aktywnych linearnych koncentrują się zazwyczaj na jednym zadaniu aż do jego rozwiązania (m.in. Niemcy, Brytyjczycy, Skandynawowie).

Przedstawiciele kultur wieloaktywnych, w przeciwieństwie do kultur aktywnych liniowo, potrafią z łatwością dzielić swoją uwagę pomiędzy kilka zadań wykonywanych równocześnie (np. Włosi, Hiszpanie, Słowianie). Z kolei przedstawiciele kultur reaktywnych nie przejmują inicjatywy, dopóki nie wysłuchają opinii drugiej strony (m.in. Japończycy).

Ponadto R.D. Lewis zwrócił uwagę, że zainteresowanie ekspertów dychotomiami północ–południe, monochronia–polichronia zaowocowało zignorowaniem istotnego, azjatyckiego wzorca myślenia (obejmującego w praktyce połowę ludzkości). Ten typ behawioralny nazwał „reaktywnością", tworząc model zasadniczo trójdzielny i obejmujący cechy, które zostały zaprezentowane w zamieszczonej poniżej tabeli (zob. tabela 39).

[623] N.J. Adler, R. Brahm, J.L. Graham, *Strategy Implementation…* , op. cit., pp. 449–466.
[624] R.D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London, 2000.
[625] Idem, *When Cultures Collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, pp. 48–49.

Tabela 39. Charakterystyka przedstawicieli różnych kultur według R.D. Lewisa, uwzględniająca różne ich wymiary

Aktywny liniowo	Wieloaktywny	Reaktywny
• robi wszystko dwa razy szybciej • robi jedną rzecz naraz • planuje z wyprzedzeniem • bezpośredni, acz uprzejmy • częściowo maskuje uczucia • konfrontuje logicznie • nie lubi tracić twarzy • rzadko przerywa • zorientowany na pracę • trzyma się danych • prawda ponad dyplomację • czasem niecierpliwy • ograniczona mowa ciała • respekt dla stylu formalnego • oddziela sferę zawodową od towarzyskiej	• zazwyczaj mówi • robi kilka rzeczy jednocześnie • planuje w zarysie • emocjonalny • okazuje uczucia • konfrontuje emocjonalnie • ma dobre wymówki • często przerywa • zorientowany na ludzi • najpierw uczucia, potem dane • prawda jest elastyczna • niecierpliwy • nieograniczona mowa ciała • szuka kluczowych osób • miesza sferę towarzyską z zawodową	• zazwyczaj słucha • reaguje na działania partnera • szuka ogólnych zasad • uprzejmy, niebezpośredni • maskuje uczucia • nie konfrontuje się • nie może stracić twarzy • nie przerywa • mocno zorientowany na ludzi • każde stwierdzenie może być obietnicą • dyplomacja ważniejsza od prawdy • cierpliwy • subtelna mowa ciała • korzysta z koneksji • łączy życie towarzyskie z zawodowym

Źródło: R.D. Lewis, *When Cultures Collide…* , op. cit., p. 52.

Osoby aktywne liniowo są zorientowanymi na zadania, dobrze zorganizowanymi planistami, którzy wykonują sekwencje działań, robiąc jedną rzecz w danej chwili, najlepiej zgodnie z ustalonym liniowym programem. Osoby wieloaktywne są emocjonalne, gadatliwe i impulsywne, przywiązują wielką wagę do rodziny, uczuć, związków, ludzi w ogóle. Lubią robić wiele rzeczy w tym samym czasie i nie potrafią trzymać się programów. Osoby reaktywne są dobrymi słuchaczami, rzadko inicjują akcje lub dyskusje, najpierw wolą słuchać i poznać stanowisko drugiej osoby, a następnie zareagować na nie i formułować własną opinię. Ich przydatność dla organizacji pozwala określić analiza zamieszczonej poniżej tabeli (zob. tabela 40).

Tabela 40. Wymiary R.D. Lewisa – aplikacja organizacyjna

Typ	Opis	Zastosowanie w organizacji
Aktywny liniowo	Zorientowany zadaniowo, zorganizowany planista, pracuje nad jedną rzeczą naraz, szczególnie w zgodzie z linearnym planem działania	Organizowanie, planowanie, analizowanie problemów i konsekwencji, wdrażanie spójnej polityki, myślenia racjonalnego, pozyskiwanie danych, rzucanie obiektywnego wyzwania
Wieloaktywny	Emocjonalny, gadatliwy i impulsywny, przywiązuje wagę do rodziny, uczuć, przyjaciół, ludzi w ogóle; lubi robić wiele rzeczy naraz i nie trzyma się planów	Do generowania entuzjazmu, motywowania, perswadowania, tworzenia pozytywnej atmosfery towarzyskiej, analizowania emocji, podtrzymywania dialogu i rzucania osobistego wyzwania
Reaktywny	Dobry słuchacz, rzadko inicjuje działania lub dyskusję, woli najpierw posłuchać i określić pozycję drugiej osoby, a dopiero potem sformułować własną opinię	Do tworzenia harmonii, intuicyjnego działania, cierpliwego budowania obrazu całości, myślenia i działania długoterminowego, analizowania odczuć, słuchania i współodczuwania, rzucania wyzwania całościowego

Źródło: R.D. Lewis, *When Cultures Collide…*, op. cit., p. 65.

Klasyfikacja M. Gelfand

W 1968 roku antropolog P. Pelto zbadał kulturę 21 społeczeństw tradycyjnych i stwierdził, że niektóre z nich można określić jako „ścisłe", a inne jako „luźne". Społeczeństwa ścisłe są formalne i zdyscyplinowane, jasno określają normy społeczne i karzą osoby, które odbiegają od normy. Społeczeństwa luźne są nieformalne, mają miękkie lub niejasne normy i tolerują zachowania od tych norm odstające. Każda grupa lub organizacja może być scharakteryzowana pod kątem ścisłości lub luźności. Wojsko jest np. zwykle bardzo ścisłą kulturą, ponieważ obowiązuje w nim rygor formalny oraz dyscyplina. Niewiele było wiadomo na temat ścisłości (*T*) i luźności (*L*) we współczesnych społeczeństwach, dopóki psycholog M. Gelfand z Uniwersytetu Maryland nie stworzyła międzynarodowego zespołu socjologów w celu zbadania tej problematyki. Naukowcy sporządzili ranking 33 państw, badając tolerancję wobec łamania norm społecznych. W badaniach wzięło udział blisko 7 tysięcy osób.

M. Gelfand podzieliła kultury na ścisłe (rygorystyczne, zwarte – ang. *tight*) i luźne (swobodne – ang. *loose*). Wymiar charakteryzuje granicę pomiędzy społecznym rygoryzmem a swobodą.

M. Gelfand i jej współpracownicy odkryli, że ludzie żyjący w krajach o kulturach rygorystycznych (*T*) mają inne profile psychologiczne niż ludzie żyjący w krajach o kulturach luźnych (*L*). Osoby w krajach *T* są stale świadome, że ich działania są oceniane, a więc są bardziej ostrożne i posłuszne. Kultury te wykazują również większą kontrolę impulsów i mogą lepiej monitorować i dostosowywać swoje zachowanie, tak by pasowało do danej sytuacji. Osoby w krajach o kulturze *L* nie muszą być tak ostrożne, ponieważ dopuszczalnych jest tam wiele różnych form zachowań.

Podział G. Simonsa, C. Vazquez i P. Harrisa

W książce pt. *Transcultural Leadership, Empowering the Diverse Workforce* G.F. Simons, C. Vazquez i P. Harris posłużyli się pojęciem „ścisłość kultury”[626]. W tym podziale mamy do czynienia z 3 typami kultur: kulturą *α*, kulturą *β* oraz kulturą *γ*. W negocjacjach kultury *α* i *β* będą kulturami bardziej kooperacyjnymi – zorientowanymi na relację i wynik typu *win-win*, zaś kultura *γ* to kultura konfrontacyjna, w której liczy się przede wszystkim kontrakt i wynik[627]. Charakterystyki tych typów kultur prezentuje tabela (zob. tabela 41).

Tabela 41. Charakterystyki kultur *α* i *β* i kultur *γ*

Kultury *α* i *β*	Kultury *γ*
Autorytet negocjatorów jest ograniczony	Autorytet negocjatorów jest pełniejszy
Negocjujemy jako zespół	Negocjujemy jako jednostki wewnątrz zespołu
Rola relacji międzyludzkich jest krytyczna	Nie angażujemy się w relacje
Postrzegamy negocjacje jako część większego związku	Relacje mogą istnieć jedynie dla potrzeb tego kontraktu
Nasze stanowisko uwzględnia interesy obydwu stron	Negocjacje oparte są na stanowisku, jakie przyjmujemy
Status odgrywa rolę	Członkowie mogą być zastępowani
Nasza pozycja jest ukryta	Stanowisko jest jasne
Dopuszczalne jest użycie mediatora	Preferowana jest bezpośrednia wymiana

[626] G.F. Simons, C. Vazquez, P. Harris, *Transcultural Leadership, Empowering the Diverse Workforce*, Gulf Publishing Company, Houston 1993, p. 214.

[627] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 38.

Kultury α i β	Kultury γ
Użycie metafor	Język ilościowy
Rozumowanie spiralne	Rozumowania linearne
Ugoda oparta na relacjach	Porozumienie funkcjonuje poza partnerami
Strona gotowa do renegocjacji	Strona trzyma się warunków
Używa się targowania	Ceny są bardziej stałe

Źródło: G.F. Simons, C. Vazquez, P. Harris, *Transcultural Leadership…*, op. cit., pp. 234–235.

Istnieje naturalnie wiele podziałów i modeli kultur. Na przykład: jedna z najogólniejszych klasyfikacji, klasyfikacja K. Sitarama i R.T. Cogdella, w której kultury zostały podzielone na cywilizację zachodnią i cywilizację wschodnią[628]; podział M. Grondona[629], ramy F.R. Kluckhona i F.L. Strodbecka[630]; trójkąt kulturowy J. Mole'a, World Values Survey[631], szczegółowa klasyfikacja kultur I. Varner i L. Beamer[632], czy podejście cywilizacyjne S.P. Huntingtona[633], które nie zostały uwzględnione w tym zestawieniu ze względu na ich niewielką przydatność w analizie badań. Obszerna lista wymiarów została przedstawiona w załączniku na końcu książki.

Niektóre z tych klasyfikacji zaproponowali praktycy, inne teoretycy. Niemniej jednak każdy z tych podziałów wnosi wiele do nauk, których częścią wspólną jest właśnie kultura. Wielość modeli podziału kultur świadczy o złożoności zjawiska. Badacze proponują różne perspektywy i podejścia. Jedni dokonują ogólnych podziałów, inni szczegółowo rozprawiają się z wartościami, normami i wierzeniami.

Podział kultur biznesu i stworzenie wymiarów kultury ma w negocjacjach międzykulturowych zasadnicze znaczenie. Mapy, jakimi są klasyfikacje kultur biznesu, pozwalają m.in. zrozumieć organizacjom, a zwłaszcza negocjatorom, w jaki sposób druga strona podchodzi do zjawiska konfliktu.

Z punktu widzenia prowadzonych badań najbardziej przydatne będą koncepcje i wymiary skatalogowane w poniższej tabeli, przy czym najważniejsze z nich to klasyfikacja G. Hofstedego, podział R.R. Gestelanda oraz E.T. Halla (zob. tabela 42). Badane kraje zostaną szczegółowo opisane właśnie zgodnie z tymi trzema klasyfikacjami.

[628] K. Sitaram, R.T. Cogdell, *Foundations of Intercultural Communication*, Ch.E. Merill Publications, Columbus 1976, p. 191.
[629] M. Grondona, *Condiciones Culturales del Desarrollo Economico*, Ariel, Buenos Aires 1999.
[630] F.R. Kluckhon, F.L. Strodtbeck, *Variations in Value…*, op. cit.
[631] World Value Survey [online], http://www.worldvaluessurvey.org/, access: 20.10.2006.
[632] I. Varner, L. Beamer, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, Irwin, Boston 2005.
[633] S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Muza, Warszawa 2003, s. 47.

Tabela 42. Klasyfikacje kulturowe, które zostały wykorzystane w badaniach

Autor / Wymiar	S.H. Schwartz	M.J. Gelfand	E.T. Hall	G. Hofstede	F. Trompenaars Ch. Hampden-Turner	R.R. Gesteland	GLOBE
1. Stosunek do oczenia	harmonia–eksploatacja otoczenia			unikanie pewności	harmonia – napastliwość	protransakcyjność – propartnerskość	unikanie niepewności
2. Pojmowanie prawdy i czasu			monochromiczność– polichroniczność		sekwencyjność–synchronizm	monochromiczność– polichromiczność	stosunek do przyszłości
3. Sposób wyznaczania statusu społecznego					osiąganie– przypisywanie		
4. Założenia dotyczące stosunków międzyludzkich	kolektywizm–indywidualizm hierarchiczność–egalitaryzm afektywna autonomia–autonomia intelektualna	rygorystyczność–swoboda		indywidualizm– kolektywizm dystans władzy męskość–kobiecość	indywidualizm–kolektywizm uniwersalizm–partykularyzm emocjonalność–powściągliwość wycinkowość – całościowość	ekspresyjność– powściągliwość ceremonialność–nieceremonialność	kolektywizm instytucjonalny kolektywizm wewnątrzgrupowy egalitaryzm płciowy asertywność dystans władzy stosunek do ludzi
5. Kontekst (potrzeba informacji			wysokokontekstowość– niskokontekstowość				
6. Zorientowanie na cel				długookresowe–krótkookresowe			stosunek do przyszłości stosunek do efektywności

Źródło: opracowanie własne.

Każdemu negocjatorowi towarzyszą pewne cele, założenia, strategie, emocje, taktyki itp. Na ich kształt i dobór wpływają wartości kulturowe. Mogą one określać liczbę i rodzaj przygotowań do prowadzenia rozmów, znaczenie, jakie przypisuje się zadaniom, stosunkom międzyludzkim, a także stosowane praktyki, a nawet miejsce, w którym prowadzi się negocjacje. Negocjatorom wywodzącym się z jednej kultury zrozumienie racjonalności czy emocjonalność drugiej strony może sprawiać problem. Mapa kulturowa, na którą składają się wymiary i podział kultur biznesu, wspomaga negocjatorów w poruszaniu się po nieznanym terytorium, jakim są negocjacje międzykulturowe. Mapa ta pomaga również w zrozumieniu mechanizmów komunikacji międzyludzkiej, w poprawnym kodowaniu i dekodowaniu sygnałów komunikacyjnych, o czym będzie mowa w następnym podrozdziale.

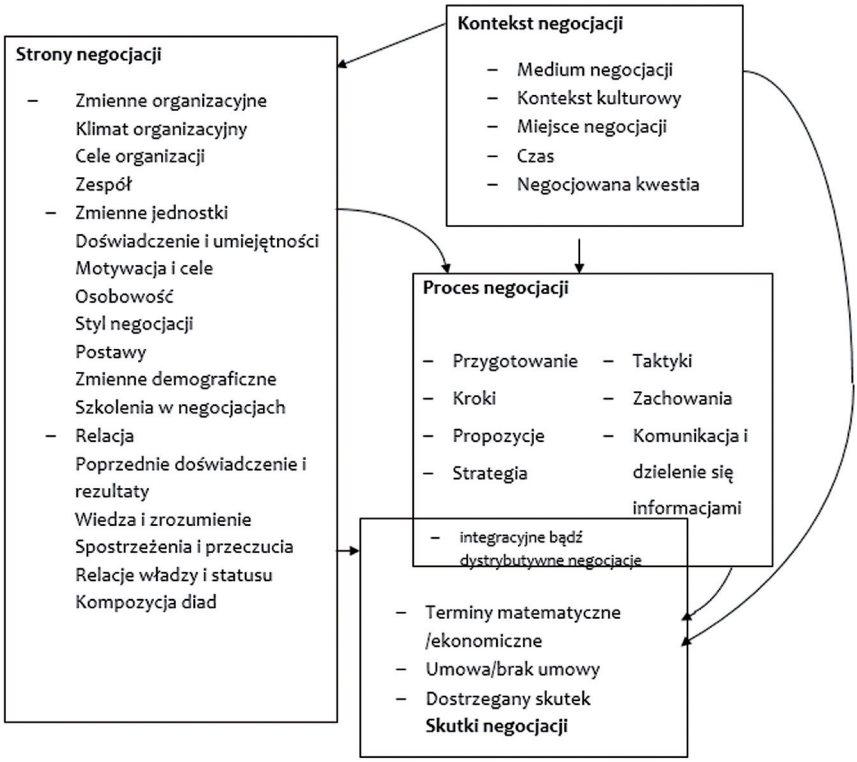
Zarówno organizacje, jak i jednostki realizujące swoje interesy poza granicami rodzimego kraju (dyplomacja, biznes itd.), aby odnieść sukces na obcym dla siebie terenie, muszą uwzględniać jego lokalną specyfikę. R. Winkler stwierdza: „Jak wskazują doświadczenia praktyczne dla [...] pełnego wykorzystania szans, które niesie ze sobą różnorodność kulturowa, konieczne jest zrozumienie specyfiki uwarunkowań kulturowych”[634]. Obecna rzeczywistość zarówno gospodarcza, jak i polityczna czy społeczna cechuje się bowiem z jednej strony unifikacją w zakresie rozwiązań formalno-prawnych (np. liberalizacja handlu międzynarodowego), z drugiej – poszanowaniem dla odmienności, lokalnej historii i tradycji. Mamy zatem do czynienia jednocześnie z dywergencją i konwergencją kulturową.

4.3. Charakterystyka badań nad negocjacjami w ujęciu międzykulturowym

Większość badań nad negocjacjami odnosi się do więcej niż jednej grupy elementów, np. próby nawiązania połączenia między elementami związanymi z negocjującymi stronami i elementami związanymi z kontekstem bądź skutkami negocjacji. Jak skomplikowany to proces pokazuje model badań nad negocjacjami (zob. rysunek 18). Dlatego też trudno badać negocjacje podzielone na kategorie w zależności od kontekstu, strony, procesu czy też wyników.

[634] R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją...* , op. cit., s. 38.

Rysunek 18. Model badań nad negocjacjami



Źródło: H. Agndal, *Current Trends in Business Negotiation Research*, "Stockholm School of Economics Research Paper", 2007, 3, pp. 1–55.

W badaniach nad kulturami negocjacji najczęściej uwzględnia się kilka krajów. Popularnym przedmiotem naukowych dociekań stały się np. praktyki negocjacyjne

Chin[635]. Praktyki negocjacyjne innych krajów azjatyckich, takich jak: Pakistan[636], Korea Południowa[637], Japonia[638], Tajlandia[639], również były już przedmiotem dość szczegółowych analiz. Ponadto stosunkowo łatwo trafić na analizy dotyczące np. Francji[640] czy Nigerii[641]. Tematy podnoszone w kontekście negocjacji w Chinach to m.in.: status, zaufanie, przyjaźń, *guanxi*, cierpliwość i zrytualizowany obyczaj itp.[642]

Kolejna grupa badań skupia się konkretnie na interakcji między kulturami. I znów, Azja Południowo-Wschodnia oraz Chiny przedstawiane są zwykle jako

[635] J.J. Zhao, *The Chinese Approach to International Business Negotiation*, "The Journal of Business Communication", 2000, 37(3), pp. 209–237; M. Miles, *Negotiating with the Chinese*, "Journal of Applied Behavioral Science", 2003, 39(4), pp. 453–472; N. Abrahamson, *Do the Chinese Seek Relationship? A Psychological Analysis of Chinese-American Business Negotiations Using the Jungian Typology*, "Journal of Global Business", 2005, 16(31), p. 7; H.S. Woo, *Negotiating in China: Some Issues for Women*, "Women in Management Review", 1999, 14(4), pp. 115–120; H.S. Woo, C. Prud'homme, *Cultural Characteristics Prevalent in the Chinese Negotiation Process*, "European Business Review", 1999, 99(5), pp. 313–322; P. Ghauri, T. Fang, *Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis*, "Journal of World Business", 2001, 36(3), pp. 303–325; A. Stark et al., *Chinese Negotiation Practice: A Perspective from New Zealand Exporters*, "Cross Cultural Management", 2005, 12(3), pp. 85–102; H.S. Woo, D. Wilson, J. Liu, *Gender Impact on Chinese Negotiation: "Some Key Issues for Western Negotiators"*, "Women in Management Review", 2001, 16(7), pp. 349–356; J. Li, C. Labig, *Negotiating with China: Exploratory Study of Relationship-Building*, "Journal of Management Issues", 2001, 13(3), pp. 345–359; G.O. Faure, *The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case*, "Group Decision and Negotiation", 1999, 8(3), pp. 187–215; P. Herbig, D. Martin, *Negotiating with Chinese: A Cultural Perspective*, "Cross Cultural Management", 1998, 5(3), pp. 40–54.

[636] H. Rammal, *International Business Negotiations: The Case of Pakistan*, "International Journal of Commerce & Management", 2005, 15(2), pp. 129–140.

[637] J. Lee, *Guidelines for Effective Negotiations with Korean Managers: A Conceptual Analysis*, "International Journal of Management", 2005, 22(1), pp. 11–16; Y.J. Song, C. Hale, N. Rao, *Success and Failure of Business Negotiations for South Koreans*, "Journal of International and Area Studies", 2004, 11(2), pp. 45–65.

[638] D. Martin, P. Herbig, C. Howard et al., *At the Table: Observations on Japanese Negotiation Style*, "American Business Review", 1999, 17(1), pp. 65–71.

[639] D. Hendon, *How to Negotiate with Thai Executives*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", 2001, 13(3), pp. 41–62.

[640] L. Newson-Ballé, A. Gottschalk, *Negotiating with the French*, "Career Development International", 1996, 1(5), pp. 15–19.

[641] C. Epie, *Nigerian Business Negotiators: Cultural Characteristics*, "Journal of African Business", 2002, 3(2), p. 105.

[642] H.S. Woo, *Negotiating in China…*, op. cit., pp. 115–120; H.S. Woo, D. Wilson, J. Liu, *Gender Impact on Chinese Negotiation…*, op. cit., pp. 349–356; H.S. Woo, C. Prud'homme, *Cultural Characteristics…*, op. cit., pp. 313–322; P. Ghauri, T. Fang, *Negotiating with the Chinese…*, op. cit., pp. 303–325; J. Li, C. Labig, *Negotiating with China…*, op. cit., pp. 345–359; N. Abrahamson, *Do the Chinese Seek Relationship?…*, op. cit., p. 7; J.J. Zhao, *The Chinese Approach…*, op. cit., pp. 209–237; G.O. Faure, *The Cultural Dimension of Negotiation…*, op. cit., pp. 187–215; P. Herbig, D. Martin, *Negotiating with Chinese…*, op. cit., pp. 40–54.

jedna strona negocjacji, podczas gdy w roli oponenta stawia się zazwyczaj negocjatorów z Zachodu[643]. Aby to zobrazować, warto przyjrzeć się badaniu, którego celem było przeanalizowanie funkcjonowania emocji w negocjacjach między Holendrami a Chińczykami[644]. Zauważono wyraźne różnice. Chińczycy mieli skłonność do autoagresji, niepewności i nerwowości w większym stopniu niż Holendrzy, którzy byli raczej poirytowani, nawet – rzec by można –nakręceni, mniej przyjaźnie nastawieni i głośniejsi. Zwrócono też uwagę, że Chińczycy okazywali frustrację, a więc przyjmowali rolę sprzeczną z ich kulturą. Reszta spostrzeżeń zdaje się umacniać tezę o istotnym wpływie kultury[645]. Inne badania porównywały pewne aspekty kapitału społecznego negocjatorów z Danii i Chin[646]. Jak się okazało, Chińczycy lepiej rozumieli cele, jakie stawiali przed sobą Duńczycy niż *vice versa*, a chińskie zrozumienie bazowało w głównej mierze na osobistym doświadczeniu. Duńczycy postrzegali negocjacje jako przeciągające się i dążyli do ich przyspieszenia – Chińczycy przeciwnie. Dla Chińczyków istotne było zaufanie, a w szczególności zaufanie bazujące na ekspresji emocji. Obydwie strony dostrzegały wagę sieci zależności, choć Duńczycy mieli trudności ze zrozumieniem wzajemnych powiązań wewnątrz nich[647]. Przestudiowano również inne typy międzykulturowych negocjacji, uwzględniając negocjacje amerykańsko-meksykańskie[648], amerykańsko-japońskie[649] oraz amerykańsko-greckie[650]. Często dyskutowane aspekty tych zjawisk to opozycje kulturowe: kolektywizm–indywidualizm czy wysoki–niski kontekst.

[643] V. Sheer, I. Chen, *Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Culture*, "Journal of Business Communication", 2003, 40(1), pp. 50–85; X. Shi, *Antecedent Factors of International Business Negotiations in the China Context*, "Management International Review", 2001, 41(2), pp. 163–187.

[644] J. Ulijn, A.F. Rutkowski, R. Kumar et al., *Patterns of Feelings in Face-to-Face Negotiation: A Sino-Dutch Pilot Study*, "Cross Cultural Management", 2005, 12(3), pp. 103–118.

[645] Ibidem.

[646] R. Kumar, V. Worm, *Social Capital and the Dynamics of Business Negotiations between the Northern Europeans and the Chinese*, "International Marketing Review", 2003, 20(3), pp. 262–285.

[647] Ibidem.

[648] H. Teegen, J. Doh, *US-Mexican Alliance Negotiations: Impact of Culture on Authority, Trust, Performance*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6), pp. 749–775.

[649] Y. Adachi, *The Effects of Semantic Difference on Cross-Cultural Business Negotiation: A Japanese and American Case Study*, "Journal of Language for International Business", 1998, 9(1), p. 43; J. Brett, T. Okumura, *Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators*, "Academy of Management Journal", 1998, 41(5), pp. 495–510.

[650] M. Gelfand, S. Christakopoulou, *Culture and Negotiator Cognition: Judgement accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1999, 79(3), pp. 248–269.

Kolejna grupa badań koncentruje się na porównywaniu kultur negocjacyjnych. Studia te niekoniecznie mówią wiele o negocjacjach samych w sobie. Ich przedmiotem są zachowania negocjacyjne w obrębie danej wspólnoty kulturowej. Czasem taką kulturę definiuje się nie jako kulturę społeczeństwa, a np. w ramach opozycji wysoki–niski kontekst. Niektóre z badań skupiają się na stylu prowadzenia ponadnarodowych negocjacji, pomiędzy np.: Japończykami i Amerykanami[651], Amerykanami i Tajwańczykami[652], Amerykanami i Chińczykami[653], Chińczykami a Zachodem[654], czy też na układach trójstronnych, np. między Koreańczykami, Japończykami i Chińczykami[655], często wyjaśniając zauważone różnice istnieniem kultur społeczeństw. Inne czynniki, jak: płeć, wiek, doświadczenie, zatrudnienie, poziom wyedukowania w zakresie rozwiązywania problemów, również są brane pod uwagę w przytoczonych badaniach[656].

Zainteresowanie badaczy wzbudziły również typy praktyk negocjacyjnych rozpatrywane z perspektywy etycznej[657]. Własny interes i normy rozwiązywania

[651] W. Adair, T. Okumura, J. Brett, *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology", 2001, 86(3), p. 371; J. Brett, T. Okumura, *Inter- and Intracultural Negotiation…*, op. cit., pp. 495–510.

[652] L.-C. Chang, *Cross-Cultural Differences in Styles of Negotiation between North Americans (U.S.) and Chinese*, "Journal of American Academy of Business", 2002, 1(2), pp. 79–187.

[653] L. Palich, G. Carini, L. Livingstone, *Comparing American and Chinese Negotiating Styles: The Influence of Logic Paradigms*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6), pp. 777–798; G. Yang, J. Graham, K. Lee, *The Antecedents of Tension Felt in International Marketing Negotiations: A Content Analysis*, "American Marketing Association, Conference Proceedings", 2002, 13, pp. 338–344.

[654] A. Buttrey, T.K.P. Leung, *The Difference between Chinese and Western Negotiators*, "European Journal of Marketing", 1998, 32(3–4), pp. 374–389.

[655] Y. Paik, R. Tung, *Negotiating with East Asians: How to Obtain "Win-Win" Outcomes*, "Management International Review", 1999, 39(2), pp. 103–122.

[656] R. Volkema, *Demographic, Cultural, and Economic Predictors of Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Nine-Country Analysis*, "Journal of Business Research", 2004, 57(1), pp. 69–78; A. Mintu-Wimsatt, J. Gassenheimer, *The Impact of Demographic Variables on Negotiators' Problem Solving Approach: A Two Country Study*, "Journal of Marketing Theory and Practice", 2002, 10(1), pp. 23–35.

[657] R. Volkema, M.T. Leme Fleury, *Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison*, "Journal of Business Ethics", 2002, 36(4), pp. 381–398; R. Volkema, *A Comparison of Perceptions of Ethical Negotiation Behavior in Mexico and the United States*, "International Journal of Conflict Management", 1998, 9(3), pp. 218–233; A. Zarkada-Fraser, C. Fraser, *Moral Decision Making in International Sales Negotiations*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2001, 16(4), pp. 274–293; R. Volkema, *Perceptual Differences in Appropriateness and Likelihood of Use of Negotiation Behaviors: A Cross-Cultural Analysis*, "The International Executive", 1997, 39(3), pp. 335–350.

problemów[658], egotyzm atrybucyjny[659], preferencje dla integracyjnych lub dystrybutywnych praktyk negocjacji[660], troska o wpływ działań jednostek na społeczeństwo[661] to niektóre ze zmiennych powiązane z kwestiami indywidualizmu. Dla przykładu, w jednym z badań odkryto, że członkowie kultur wysoko ceniących zachowania kolektywistyczne spędzają więcej czasu na aktywnościach niezwiązanych bezpośrednio z celem negocjacji, zajmując pozycję oraz planując. Analizowano również inne aspekty znanego modelu G. Hofstedego, zauważając m.in., że w kulturach o sztywnej hierarchii społecznej poświęcano mniej czasu na szukanie kompromisu. Z kolei w kulturach zmaskulinizowanych spędzano mniej czasu na przekonywaniu do swoich racji, a w kulturach unikających ryzyka rozwlekano czas zawierania umowy[662].

Wielu badaczy skupia się na wpływie poszczególnych kultur na specyfikę danego kraju. J.L. Graham przeprowadził dużo badań, rozpatrując strategie negocjacyjne przedsiębiorców powiązanych z 16 krajami i 18 różnymi etnosami[663]. Wśród branych pod uwagę państw znalazły się: Japonia, Korea, Tajwan, Chiny (północne i południowe), Hongkong, Filipiny, Rosja, Czechosłowacja, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Brazylia, Meksyk, Kanada i Stany Zjednoczone. Kraje te uznane zostały za istotne, gdyż wiele międzynarodowych firm prowadzi w nich interesy[664]. J.L. Graham odkrył, że w badanych państwach widać było istotne różnice

[658] A. Mintu-Wimsatt, J. Graham, *Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters*, "Academy of Marketing Science, Journal", 2004, 32(3), pp. 345–356; A. Mintu-Wimsatt, A. Garci, R. Calantone, *Risk, Trust and the Problem Solving Approach: A Cross Cultural Negotiation Study*, "Journal of Marketing Theory and Practice", 2005, 13(1), pp. 52–61; W. Adair et al., *Culture and Negotiation Strategy*, "Negotiation Journal", 2004, 20(1), pp. 87–111; C. Tinsley, M. Pillutla, *Negotiating in the United States and Hong Kong*, "Journal of International Business Studies", 1998, 29(4), pp. 711–727; A. Mintu-Wimsatt, J.B. Gassenheimer, *The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation*, "The Journal of Personal Selling and Sales Management", 2000, 20(1), pp. 1–9.

[659] M. Gelfand et al., *Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation*, "Journal of Applied Psychology", 2002, 87(5), p. 833.

[660] C. Fraser, A. Zarkada-Fraser, *An Exploratory Investigation into Cultural Awareness and Approach to Negotiation of Greek, Russian and British Managers*, "European Business Review", 2002, 14(2), pp. 111–127.

[661] J. Ford et al., *Moral Judgment and Market Negotiations: A Comparison of Chinese and American Managers*, "Journal of International Marketing", 1997, 5(2), pp. 57–76.

[662] R. Gulbro, P. Herbig, *Cultural Difference Encountered by Firms when Negotiating Internationally*, "Industrial Management & Data Systems", 1999, 99(2), pp. 47–53.

[663] J.L. Graham, *Vis-A-Vis International Business Negotiatons* [in:] P.N. Ghauri, J.-C. Usunier (eds.), *International Business Negotiations (International Business and Management)*, Elsevier Science, Oxford 2003.

[664] S.T. Cavusgil, P.N. Ghauri, M.R. Agarwa, *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*, Sage Publications, California 2002.

w sposobie prowadzenia negocjacji[665]. Choć negocjatorzy z różnych kontekstów etnicznych dochodzili do podobnych rezultatów, środki jakich w tym celu używali były znacząco inne. Dla przykładu, w Japonii wyższy zysk kojarzony jest z zabiegami mającymi na celu zapewnienie drugiej stronie komfortu. Sugeruje to, że istnieje wiele różnych sposobów negocjowania, które w konsekwencji dadzą podobny rezultat, a negocjator musi dopasować środki do kontekstu kulturowego, w którym się znajduje[666].

Z kolei W.L. Adair i J.M. Brett odnotowali, że negocjatorzy z Zachodu (np. Amerykanie) zazwyczaj polegają na strategiach opartych na dzieleniu się informacjami, a negocjatorzy ze Wschodu (np. Japończycy) na strategiach opartych na składaniu ofert na wczesnym etapie negocjacji[667].

W kilku z przeprowadzonych analiz rozpatrywano czynniki determinujące sukces w negocjacjach międzykulturowych, np. P. Herbig i R. Gulbro są często cytowanymi badaczami, jeśli chodzi o tę kwestię[668]. W jednym z badań postawili tezę, że aby zwiększyć swoją szansę na sukces, negocjatorzy muszą inwestować więcej czasu w proces negocjowania, muszą być lepiej przygotowani i muszą uzupełnić swoją wiedzę o kulturze ich partnera w rozmowach. Jak do tej pory cel ten łatwiej osiągano w dużych przedsiębiorstwach niż w mniejszych[669]. W innym artykule wskazano na aspekty kulturowe, które prawdopodobnie mogą wpływać na przebieg negocjacji, konkludując że zagraniczni negocjatorzy są zupełnie inni, a więc należy zachować neutralność oraz wrażliwość na normy kulturowe[670]. W kolejnym badaniu P. Herbig i R. Gulbro dowiedli, że firmy korzystające z usług tłumaczy i doradców kulturowych odnosiły większe sukcesy w negocjacjach niż podmioty zatrudniające jedynie ekspertów biznesowych i technicznych[671]. Zazwyczaj to kupujący, a nie sprzedający, w większym stopniu korzystali ze wsparcia z zewnątrz.

Różnorodność badań zauważalna jest nawet, jeśli ograniczymy się tylko do przywołanych powyżej artykułów i opracowań. Dotyczy to nie tylko rozpatrywanych

[665] J.L. Graham, *Vis-A-Vis International Business Negotiatons*, op. cit.
[666] R.J. Lewicki et al., *Negotiation…*, op. cit.
[667] W.L. Adair, J.M. Brett, *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation*, "Organization Science", 2005, 16(1), pp. 33–51.
[668] P. Herbig, R. Gulbro, *External Influences in the Cross-Cultural Negotiation Process*, "Industrial Management & Data Systems", 1997, 97(4).
[669] R. Gulbro, P. Herbig, *Negotiating Successfully in Cross-Cultural Situations*, "Industrial Marketing Management", 1996, 25(3), pp. 235–241.
[670] Ibidem.
[671] P. Herbig, R. Gulbro, *External Influences*, op. cit., pp. 158–168.

zmiennych i ich kontekstów, ale i rodzajów analizowanych procesów oraz ich rezultatów. Różnorodność można wiązać też z dużą liczbą narzędzi teoretycznych, terminologii i metodologii. Oznacza to, że wszelkie próby sporządzenia struktury prac z dziedziny negocjacji biznesowych będą stanowiły ogromne wyzwanie.

4.4. Wpływ kultury na proces negocjacji

Wzrost aktywności gospodarczej na świecie spowodował duże zainteresowanie wiedzą teoretyczną na temat wpływu wzorców kulturowych na proces negocjacji[672]. Wpływ różnic kulturowych na proces negocjacji znajduje się w centrum uwagi wielu badaczy i naukowców. To zainteresowanie przekłada się na liczbę badań, w których udokumentowano wiarygodne i często godne uwagi różnice kulturowe w strategiach używanych przez różnych negocjatorów[673].

R. Cohen twierdzi, że różnice kulturowe komplikują proces negocjacji, ponadto mogą go przedłużać, a u wielu negocjatorów powodować i nasilać frustrację[674]. Wiele rozmów kończy się porażką ze względu na brak zrozumienia głębszych wartości i poglądów drugiej strony. Jednak różnorodność może poszerzyć spektrum kreatywnych rozwiązań wówczas, kiedy obie strony posiadają wysoką inteligencję kulturową, definiowaną jako „zdolność danej osoby do udanej adaptacji do nowego środowiska kulturowego"[675].

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele dowodów na to, że negocjacje różnią się w zależności od kultury negocjatorów[676]. Znacząca część informacji

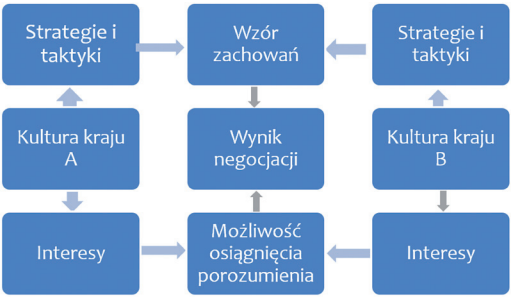
[672] W.H. Requejo, J.H. Graham, *Global Negotiation: The New Rules*, Palgrave MacMillan, New York 2008.
[673] W.L. Adair, J.M. Brett, *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation*, "Organization Science", 2005, 16(1), pp. 33–51; W.L. Adair, L.R. Weingart, J.M. Brett, *The Timing and Function of Offers in US and Japanese Negotiations*, "Journal of Applied Psychology", 2007, 92(4), pp. 1056–1068; T. Fang, *Chinese Business Negotiating Style*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1999; D.L. Harnett, L. Cummings, *Bargaining Behavior: An International Study*, Dame Publications, Houston, TX 1980.
[674] R. Cohen, *Negotiations across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, United States Institute of Peace Press, Washington, D.C. 1997.
[675] P.C. Earley, S. Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003, p. 9.
[676] Zob. W.L. Adair, J.M. Brett, T. Okumura, *Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology" 80(3), 2001, pp. 371–85; J.L. Graham, A.T. Mintu, W. Rodgers, *Explorations of Negotiation Behaviors…* , op. cit., pp. 72–95.

o odmiennych stylach negocjacji, odmiennych zachowaniach, taktykach i strategiach negocjatorów ma charakter deskryptywny[677].

Fragmenty publikacji, książek i artykułów przyjmują często postać swego rodzaju tzw. list *dos and don'ts* mających pomóc negocjatorom w osiągnięciu ich celów w danym kraju[678]. Niestety, zazwyczaj listy te trudno ze sobą porównać, gdyż mają charakter dość subiektywny. Prac porównujących ze sobą różne kultury w sposób systematyczny nie ma zbyt wiele[679].

W różnych systemach kulturowych powstają odmienne style negocjacji. Negocjatorów zasiadających do rozmów różni nie tylko język, etykieta, ubiór czy kolor skóry. W zupełnie inny sposób postrzegają świat, czas, przyjaciół, interesy. Inna jest ich moralność, wierzą w innego Boga, co innego ich motywuje, co innego dostarcza im satysfakcji i przyjemności. Kultura częściowo kształtuje interesy stron negocjacji, które przekładają się na dobór strategii i taktyk, a te znajdują swoje odzwierciedlenie we wzorach zachowań (zob. rysunek 19).

Rysunek 19. Model wpływu wartości kulturowych na negocjacje



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Brett, *Negotiating Globally, How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco 2001, p. 102.

[677] Zob. F. Elashmawi, *Competing Globally*, Butterworth Heinemann, Boston, MA 2001; D.A. Foster, *Bargaining across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*, McGraw-Hill, New York 1992; R.T. Moran, W.G. Stripp, *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Gulf Publishing Company, Houston, TX 1991; T. Morrison, W.A. Conaway, G.A. Borden, *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*, Bob Adams, Holbrook, MA 1994; J.W. Salacuse, *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

[678] Zob. T. Morrison, W.A. Conaway, G.A. Borden, *Kiss, Bow, or Shake Hands…*, op. cit.

[679] Zob. L. Metcalf, A. Bird, *Integrating the Hofstede Dimensions and Twelve Aspects of Negotiating Behavior: A Six Country Comparison* [in:] H. Vinken, J. Soeters, P. Ester (eds.), *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Koninklijke Brill BV, Leiden 2004, pp. 251–269.

Zgodnie z przedstawionym modelem wartości kulturowe mają zauważalny wpływ na zainteresowania i priorytety w negocjowaniu, podczas gdy normy kulturowe wpływają na strategie negocjowania i wzorce interakcji z oponentem.

Główny wniosek metodologiczny płynący z analizy zaprezentowanego modelu może okazać się zniechęcający dla badaczy zainteresowanych tym tematem. Jeżeli uwarunkowania kulturowe mają wpływ na takie elementy procesu negocjacji, jak: interesy, priorytety czy przyjmowane strategie, a także biorąc pod uwagę, że ich wpływ zwykle zaznacza się na poziomie nieświadomym, wszelkie różnice w obserwowalnych aspektach negocjacji można przypisać kulturowym rozbieżnościom między negocjatorami.

Co więcej, jak zauważa K. Avruch a także J. Sebenius, nie wszyscy członkowie danej społeczności równomiernie odzwierciedlają przypisywane im w badaniach cechy[680]. J.Z. Rubin i F.E.A. Sander podkreślają, że różnorodność sposobów działania wewnątrz pojedynczej wspólnoty kulturowej może być tak samo szeroka, jak w przypadku nawiązywania relacji międzykulturowych[681]. Wszystkie wymienione trudności skłoniły I.W. Zartmana i M. Bermana do tego, by uznać, że relacja łącząca kulturę z negocjowaniem jest „najbardziej kłopotliwą kwestią", w szczególności biorąc pod uwagę kontekst badań nad negocjacjami na szczeblu globalnym[682]. Pomimo że czynniki kulturowe odgrywają istotną rolę, nie należy przeceniać ich wpływu na rezultat negocjacji. Sugestia ta nabiera szczególnego znaczenia w świetle wyników badań przeprowadzonych przez grupę badaczy, w której znaleźli się m.in.: D. Dialdin, S. Kopelman, W. Adair, J.M. Brett, T. Okumura oraz A. Lytle[683]. Stwierdzili oni, że istnieje trend, by ignorować wpływ indywidualnych czynników sytuacyjnych na rzecz opisu podkreślającego własności poszczególnych kultur. Problem ten nazwali „błędem atrybucji kulturowej"[684].

[680] K. Avruch, *Culture and Conflict Resolution* [in:] K. Avruch, P.W. Black, J.A. Scimecca (eds.), *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Greenwood Press, Westport, CT 1991; J.K. Sebenius, *International Negotiation Analysis* [in:] V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

[681] J.Z. Rubin, F.E.A. Sander, *Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder*, "Negotiation Journal", 1991, 19, pp. 249–254.

[682] I.W. Zartman, M. Berman, *The Practical…* , op. cit., p. 224.

[683] D. Dialdin et al., *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiations*, DRRC Working Paper, Northwestern University, Evanston, IL 1999.

[684] Ibidem.

Trzeba pamiętać, że: „Upodabnianie się do drugiej strony skutkuje narażeniem się na bycie sztucznym, fałszywym i niegodnym zaufania. Kultury, ideologii czy pewnego sposobu postrzegania świata lub nawet samego procesu negocjacji nie da nauczyć się ot tak. Poza tym wartości, którymi nasiąka człowiek nie da się po prostu zostawić czy «wyłączyć». Towarzyszą negocjatorom na każdym kroku i w każdej chwili. Warto posłużyć się w tym miejscu sposobem interpretacji takiego zjawiska jak kompromis. Słowo «kompromis» dla ludzi Zachodu ma dość pozytywny wydźwięk. Bycie skłonnym do kompromisu oznacza chęć współpracy i ducha *fair play*. Na Bliskim Wschodzie ma ono znaczenie zbliżone raczej do kompromitacji i narażenia aniżeli współpracy. W Rosji kompromis to słabość. Podobnie zresztą jak słowo «mediator». W języku perskim oznacza raczej osobę, która nieproszona i niechciana zabiera głos”[685].

Międzynarodowe style negocjacyjne odwołują się nie tylko do samej kultury, ale również systemu politycznego, statusu ekonomicznego czy historii danego kraju. Negocjator musi być ostrożny, gdyż potrzeby, wartości czy oczekiwania członków danej kultury mogą znacząco różnić się od tych utrwalonych w stereotypach, co niezwykle często bywa 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, jego cele, procesy osiągania tych celów oraz sposób, w jaki komunikuje się on z otoczeniem. Zachowania czy kontekst, na które w trakcie trwania negocjacji wewnątrz własnej kultury nie zwraca się uwagi, nabierają dużego znaczenia w trakcie negocjacji międzykulturowych[686].

Przedstawiony na rysunku schemat może pomóc zrozumieć to, w jaki sposób kultura wpływa na proces negocjacji (zob. rysunek 20).

[685] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 140.
[686] Ibidem.

Rysunek 20. Wpływ kultury na negocjacje

Przykłady	Atrybuty negocjacji			Przykłady
Amerykanie, Brytyjczycy, Francuzi	Umowa	Cel	Relacja	Azjaci, Arabowie
Amerykanie, Niemcy	Wygrany-przegrany	Nastawienie	Zwycięzca-zwycięzca	Japończycy
Azjaci	Formalny	Styl	Nieformalny	Amerykanie
Zachodnia Europa, Stany Zjednoczone	Bezpośrednia	Komunikacja	Pośredni	Azjaci, Arabowie
Amerykanie, Niemcy	Precyzyjny	Czas	Elastyczny	Arabowie, Chińczycy, Latynosi
Japończycy	Ukryte	Emocje	Pokazane	Latynosi
Amerykanie	Szczegółowa	Rodzaj umowy	Ogólnikowa	Japończycy
Francuzi	Dedukcyjna	Płynność procesu	Indukcyjna	Azjaci
Chińczycy	Jeden lider	Organizacja zespołu	Jednomyślność	Japończycy
Amerykanie, Francuzi	Podejmowanie ryzyka	Podejmowanie ryzyka	Przeciwny ryzykowaniu	Japończycy
Amerykanie, Niemcy	Bezpośrednie	Wpływanie	Pośrednie	Azjaci Arabowie

Źródło: opracowanie na podstawie: J.W. Salacuse, *Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation,* "Ivey Business Journal", 2004, 69(1), pp. 1–6.

J.W. Salacuse w 10 punktach przedstawił wpływ kultury na negocjacje[687].

1. Cel negocjacji: stosunki partnerskie czy kontrakt?

Negocjatorzy z różnych kultur różnie postrzegają cel negocjacji. Dla negocjatorów z kultur protransakcyjnych zasadniczym celem negocjacji będzie podpisanie kontraktu. Dla negocjatorów z kultur propartnerskich celem i esencją negocjacji nie jest podpisanie kontraktu, lecz budowanie dobrych stosunków pomiędzy stronami[688].

[687] J.W. Salacuse, *Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.* "Ivey Business Journal", 2004, 69(1), pp. 1–6.
[688] Ibidem.

A zatem negocjatorzy będą się poruszać po pewnym, jak zauważa R.L. Pinkley, kontinuum, którego punkty krańcowe wyznaczają: kontrakt i stosunki partnerskie[689]. Negocjatorzy reprezentujący styl zbliżający się do krańcowego punktu kontinuum: „kontrakt" będą skupiać się przede wszystkim na zadaniu oraz wymianie informacji dotyczącej *stricte* danego projektu[690]. Zazwyczaj nie są oni zbytnio zainteresowani szerszymi, długoterminowymi perspektywami, natomiast dość szczegółowo omawiają detale kontraktu, negocjując go punkt po punkcie[691]. Negocjatorzy znajdujący się po przeciwnej stronie kontinuum poświęcą większość czasu na budowanie poprawnych relacji pomiędzy stronami[692]. Chętnie rozmawiają o szerszych perspektywach i długoterminowej współpracy.

W różnych kulturach ludzie używają innego języka do konceptualizowania negocjacji lub ujmowania ich w czytelne ramy[693]. W wielu kulturach – może nawet w większości z nich – negocjacje przedstawia się jako proces dystrybucji zasobów. Tymczasem ludzie zdają się uznawać, że negocjacje mogą być zarówno skoncentrowane na zadaniach, jak i na relacjach, spór może być zdominowany przez racjonalność lub emocje, a jego skutki mogą być dystrybutywne, odzwierciedlające interesy jednej ze stron (wygrana-przegrana) lub integracyjne, realizujące interesy obu stron (wygrana-wygrana). We wszystkich kulturach ludzie mają prawdopodobnie dostęp do różnych ram postrzegania i interpretowania procesu negocjacji[694]. Sygnały komunikacyjne w kontekście interakcji społecznej wpływają na to, która rama ma dominujący wpływ na ich myśli i zachowania. Kultura jest jednym z takich kontekstowych sygnałów. Za interesujące Autor niniejszego opracowania uważa podejście, zgodnie z którym kultura może tłumaczyć tendencje negocjatorów do postrzegania negocjacji jako przede wszystkim procesu budowy, rekonstruowania i utrzymywania relacji lub procesu dystrybucji zasobów. To rozróżnienie jest zbieżne z ustaleniami R.L. Pinkleya dotyczącymi opozycji zorientowania na zadania i relacje[695]. Zachowuje także spójność

[689] Zob. R.L. Pinkley, *Dimensions of Conflict Frame: Disputants' Interpretations of Conflict*, "Journal of Applied Psychology", 1990, 75(2), pp. 117–27.
[690] Zob. M. Gelfand et al., *Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan,* "Journal of Applied Psychology", 2001, 86(6), pp. 1059–1074.
[691] Zob. D. Victor, *International Business Communication*, Harper Collins, New York 1992.
[692] Zob. A.C. Simintiras, A.H. Thomas, *Cross-Cultural Sales Negotiations: A Literature Review and Research Propositions*, "International Marketing Review", 1998, 15(1), pp. 10–28.
[693] M.J. Gelfand et al., *Cultural Influences…*, op. cit., p. 1059.
[694] W.L. Gardner, S. Gabriel, A.Y. Lee, *"I" Value Freedom, but "We" Value Relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment*, "Psychological Science", 1999, 10(4), pp. 321–326.
[695] R.L. Pinkley, *Dimensions of Conflict Frame…*, op. cit., pp. 117–126.

z koncepcją zadań interakcyjnych S.R. Wilsona i L.L. Putnama[696]. Ci ostatni badacze uznają, że negocjatorom przyświecają zarówno cele relacyjne, jak i cele dotyczące wyników. Cele relacyjne skupiają się na dystansie społecznym, podkreślając zaufanie i/lub dominację; cele wyników z kolei akcentują indywidualne i/lub wspólne zyski. Uwarunkowane kulturowo podejście do akcentowania przez negocjatorow jednego z biegunów kontinuum zadanie–relacja może skutkować rozbieżnościami w konstruowaniu „Ja", a więc postrzeganiu siebie w sytuacjach społecznych.

Ludzie z kultur Zachodu mają zazwyczaj niezależne, tzn. indywidualistyczne, konstrukty „Ja". Definiują siebie jako niezależnych lub funkcjonujących poza grupami społecznymi, do których należą, wolnych aktorów, mogących skoncentrować się na celach osobistych, samorealizacji, a nie na zobowiązaniach społecznych[697]. Ludzie z kultur Wschodu posiadają zwykle współzależne, tzn. kolektywistyczne, konstrukty „Ja". Mają tendencję do rozumienia siebie w kontekście grup społecznych, do których należą. Uważają się za aktorów ograniczonych zobowiązaniami społecznymi, dążą do utrzymania harmonii i tzw. zachowania twarzy w ramach swoich grup społecznych[698]. Niezależny konstrukt „Ja" wspiera światopogląd, w ramach którego definiuje się negocjacje jako proces dystrybucji zasobów, a nie kreowania relacji. Współzależny konstrukt „Ja" wspiera z kolei światopogląd, w ramach którego naturalne jest definiowanie negocjacji jako w pierwszej kolejności procesu budowania relacji, a dopiero w drugiej kolejności dystrybucji zasobów.

Ponieważ negocjacje są działaniem o mieszanej motywacji, kooperacja i konkurencja stanowią centralny element negocjacji na Wschodzie i Zachodzie. Cele kooperacyjne zwracają uwagę negocjatorów na problemy integracyjne lub tworzenie wspólnych wartości, a celom konkurencyjnym przyświecają dystrybutywne lub wartościowe aspekty negocjacji. Zachowania normatywne wykorzystywane przez negocjatorów różnych kultur do wdrożenia celów kooperacyjnych i konkurencyjnych różnią się i mogą zostać wywiedzione z kulturowych różnic w sposobie ujmowania procesu negocjacji na Wschodzie i Zachodzie.

Jeśli ludzie z kultur wschodnich są przekonani, że negocjacje obracają się wokół relacji, wzajemna zależność między celami kooperacji i konkurencyjności może oznaczać próbę stworzenia długotrwałej więzi, która opiera się na kooperacji,

[696] S.R. Wilson, L.L. Putnam, *Interaction Goals in Negotiation*, "Annals of the International Communication Association", 1990, 13(1), pp. 374–406.
[697] H.R. Markus, S. Kitayama, *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*, "Psychological Review", 1991, 98(2), p. 224.
[698] Ibidem.

ale i na dystansie społecznym ułatwiającym dochodzenie roszczeń. Na przykład, głównym celem kooperacyjnym może być budowanie zaufania, a głównym celem konkurencyjnym może być ustanowienie dominacji. W sytuacji, gdy ludzie z kultur zachodnich wierzą, że negocjacje obracają się bardziej wokół dystrybucji zasobów, wzajemne oddziaływanie między celami kooperacji i konkurencyjności może oznaczać dla nich próbę stworzenia wspólnych zysków i zagarnięcia największej części tego zysku. Jest to drugie rozróżnienie wyszczególnione w zaprezentowanym wcześniej modelu procesów kulturowych i negocjacyjnych. Tak więc chociaż negocjatorzy z kultur Wschodu i Zachodu mają na względzie zarówno cele dotyczące współpracy, jak i konkurencyjności, znaczenie tych celów może być inne i może stanowić jeden z czynników wpływających na normatywne zachowania negocjacyjne.

Orientacja na zadanie i na relację odnosi się do tych zagadnień, którym negocjatorzy poświęcają więcej czasu w trakcie rozmów. Według G. Hofstedego, oddzielenie osób od problemów – co jest powszechną praktyką negocjatorów zorientowanych na zadanie – zakłada wiarę w zestaw wartości indywidualistycznych[699]. W kulturach kolektywistycznych, w których nastawienie na relacje przeważa nad nastawieniem zadaniowym, niemożliwe jest oddzielenie osób od rozpatrywanych spraw. G. Hofstede stwierdza również, że w kulturach kolektywistycznych „osobista relacja przeważa nad zadaniem […], i to ją należy ustanowić w pierwszej kolejności", podczas gdy w kulturach indywidualistycznych „zadanie […] przeważa nad jakimikolwiek osobistymi relacjami"[700]. Co więcej, kolektywizm implikuje potrzebę stabilnych relacji, aby negocjacje mogły być prowadzone wśród osób dość dobrze się znających. Zastąpienie nawet jednego członka zespołu może poważnie zakłócić istniejącą relację i często oznacza konieczność zbudowania nowej. Zatem kultury o wysokim poziomie indywidualizmu będą kładły większy nacisk na kwestie zadań podczas negocjacji.

2. Podejście negocjacyjne: wygrywa-wygrywa czy wygrywa-przegrywa?

W wyniku różnic kulturowych i osobowościowych negocjatorzy mogą podchodzić do negocjacji w dwojaki sposób. Po pierwsze, mogą oni postrzegać negocjacje jako grę, w której można albo wygrać, albo przegrać[701]. Jeśli jedna ze stron negocjacji wygrywa, druga skazana jest na porażkę. Metaforyczne ciasto (ang. *fixed pie*) ma

[699] G. Hofestede, *Culture's Consequences…* , op. cit.

[700] Ibidem.

[701] Zob. A. Mintu-Wimsatt, J.B. Gassenheimer, *The Moderating Effects…* , op. cit., pp. 1–9.

ograniczony rozmiar, a liczba i wielkość kawałków nie zmienia się. Zatem celem jest, jak zauważają W.A. Donohue, C.N. Ramesh, zdominowanie drugiej strony i maksymalizacja zysków dla własnej strony, na co zwracają uwagę J. Li, C.E. Labig Jr[702]. Ponadto, jak zauważają J.L. Graham i A. Mintu-Wimsat, strony mogą posługiwać się obietnicami, jak i groźbami, niechętnie idą na ustępstwa[703]. Atmosfera takich negocjacji jest zazwyczaj napięta i frustrująca[704].

Dla negocjatorów postrzegających proces negocjacji jako grę, w której obie strony wygrywają, negocjacje polegają na współpracy, która ma na celu rozwiązanie konkretnego problemu. Strony pracują nad powiększeniem metaforycznego ciasta. Stosują wiele technik efektywnego rozwiązywania problemów, skupiają się na wymianie informacji, starają się zrozumieć potrzeby drugiej strony[705]. Szukają efektywnych koncesji, dostosowują swoje wstępne stanowisko do rozwoju wydarzeń[706]. Porozumienie nie opiera się na rozwiązaniu kompromisowym. Warto pamiętać, iż strony będą współpracować, aby powiększyć to ciasto, ale jednocześnie będą ze sobą konkurować o jego właściwy podział[707].

Wymiar męskości i kobiecości w ujęciu G. Hofstedego może tłumaczyć zachowania w kontekście dystrybucyjnego lub integracyjnego podejścia. Orientacja męska charakteryzuje się zwykle wykorzystaniem strategii – rzec by można – wzmacniających ego, a kultury męskie podkreślają asertywność, współzawodnictwo i wytrzymałość. Orientacja kobieca z kolei charakteryzuje się wykorzystaniem strategii wzmacniających relacje[708]. Kultury kobiece kładą nacisk na wzajemną troskę, a także dbałość o relacje międzyludzkie i bezpośrednie otoczenie życiowe. Członkowie kultur męskich są skłonni wygrywać i częściej rozwiązują konflikty w drodze współzawodnictwa. Ludzie biznesu wywodzący się z kultur męskich są

[702] Zob. W.A. Donohue, C.N. Ramesh, *Negotiator–Opponent Relationships* [in:] L.L. Putnam, M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1992, pp. 209–232; Zob. J. Li, C.E. Labig Jr, *Creative Relationship-Focused Negotiations in International Business*, "Creativity and Innovation Management", 1996, 5(2), pp. 99–106.

[703] Zob. J.L. Graham, A. Mintu-Wimsat, *Culture's Influence on Business Negotiations in Four Countries*, "Group Decision and Negotiation", 1997, 6, pp. 483–502; C.W. Chan, *Transfer Pricing Negotiation Outcomes and the Impact of Negotiator Mixed-Motives and Culture: Empirical Evidence from the U.S. and Australia*, "Management Accounting Research", 1998, 9, pp. 139–61.

[704] Zob. J.L. Graham, A. Mintu-Wimsat, *Culture's Influence…* , op. cit.

[705] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 142.

[706] Zob. L.L. Putnam, M. Holmer, *Framing, Reframing, and Issue Development* [in:] L.L. Putnam, M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1992, pp. 128–155.

[707] Zob. W.L. Adair, J.M. Brett, *Culture and Negotiation Processes* [in:] M. Gelfand, J.M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, Stanford, CA 2004, pp. 158–176.

[708] Zob. G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.

agresywniejsi, konkurencyjni, asertywni i zdecydowani. Kompromis i współpraca nie stanowią dla nich celu, ponieważ pociągają za sobą rezygnację z części własnych dążeń, co przekłada się na stratę w stosunku do tego, co można by uzyskać. Członkowie kultur kobiecych są bardziej skłonni do niwelowania konfliktów poprzez nastawienie na rozwiązanie problemu i współpracę. Kierują się intuicją i są przyzwyczajeni do poszukiwania konsensusu.

3. Styl osobisty: formalny czy nieformalny?

Styl osobisty obejmuje sposób zwracania się negocjatora do innych oraz jego styl ubierania się. Kultura dość silnie wpływa na styl osobisty negocjatora. Negocjatorzy reprezentujący styl formalny zwracają się do rozmówcy przy użyciu tytułów, unikając prywatnych anegdot i tematów z życia rodzinnego[709]. Negocjatorzy reprezentujący styl nieformalny rzadziej używają tytułów, starają się posługiwać pierwszym imieniem i stosunkowo szybko budują przyjazne więzi z drugą stroną. Często negocjują bez marynarki, w koszuli z podwiniętymi rękawami, co negocjatorom reprezentującym styl formalny może wydawać się nieco dziwne[710].

Negocjatorzy z kultur unikających niepewności preferują podczas negocjacji wysoce ustrukturyzowane, rytualne procedury. Osoby funkcjonujące w kulturach unikających niepewności poszukują struktury i formalizacji, próbując sprawić, by interakcje i wydarzenia przebiegały w sposób wyraźnie interpretowalny i przewidywalny. Osoby w kulturach nieunikających niepewności są tolerancyjne dla niejednoznaczności strukturalnych i proceduralnych.

4. Komunikacja: bezpośrednia czy pośrednia?

Sposoby, w jaki komunikują się przedstawiciele różnych kultur, są mocno zróżnicowane. Przedstawiciele kultur niskokontekstowych podkreślają zalety bezpośredniej i prostolinijnej komunikacji. Reprezentanci kultur wyskokononteksto wych chwalą sobie niebezpośrednią i skomplikowaną komunikację. Ci drudzy chętnie korzystają z bogactwa komunikacji niewerbalnej, z metafor czy języka figuratywnego. Osoby należące do kultur niskokontekstowych „[…] preferują czyste i zwięzłe komunikaty. W kulturach preferujących niebezpośrednią komunikację rozważa się uważnie wszystkie gesty, komentarze i znaki. Konfrontacja negocjatorów o odmiennym podejściu do komunikacji może prowadzić do starć. Zachodni negocjatorzy dość często

[709] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 142.
[710] J. Salacuse, *Negotiating…*, op. cit., pp. 2–3.

na opak interpretowali chińskie odpowiedzi oznaczające dla Chińczyków «nie». Arabowie często interpretują bezpośrednią komunikację jako zniewagę. Konsekwencje stosowania wysoko- i niskokontekstowych języków mogą również być dość istotne. Języki europejskie wymagają stosunkowo precyzyjnego, jednoznacznego formułowania tekstu, podczas gdy np. w arabskim czy chińskim komunikaty charakteryzują się dużą dwuznacznością. Umiejętność czytania między wierszami oraz rozumienie kontekstu kulturowego danego języka są niezwykle istotne"[711].

Jak twierdzą W.B. Gudykunst, S. Ting-Toomey i E. Chua komunikacja wysokiego kontekstu jest wykorzystywana przede wszystkim w kulturach kolektywistycznych, podczas gdy komunikacja niskiego kontekstu – głównie w kulturach indywidualistycznych[712]. G. Hofstede zgadza się z tymi obserwacjami i zauważa również, że kwestie oczywiste w kulturach kolektywistycznych muszą być wyraźnie komunikowane w kulturach indywidualistycznych[713].

5. Stosunek do czasu: niski czy wysoki?

W wielu kulturach różną wagę przywiązuje się do czasu i do pieniędzy. W tych kulturach, gdzie czasowi przypisuje się taką samą wartość, jak pieniądzom, można zauważyć podczas negocjacji dążenie do zredukowania fazy wstępnej do minimum i jak najszybszego sfinalizowania kontraktu. Negocjatorzy z kultur propartnerskich i polichronicznych zazwyczaj poświęcają mnóstwo czasu na to by, dobrze poznać partnera. Celem negocjacji jest dla nich partnerstwo, a nie wyłącznie sam kontrakt. Uważają, że próby skrócenia negocjacji służą ukryciu pewnych nieścisłości.

6. Emocjonalność: wysoka czy niska?

W wielu kulturach istnieje odmienne podejście do poprawności i częstotliwości wyrażania emocji. Arabowie przy stole negocjacyjnym okazują emocje, silnie gestykulują, podnoszą głos. Chińczycy natomiast starają się ukryć swoje uczucia, są bardzo powściągliwi[714].

7. Forma umowy: szczegółowa czy ogólna?

Niezależnie od tego, czy celem negocjatora jest wyłącznie podpisanie kontraktu, czy też współpraca i dobre stosunki z drugą stroną, umowa zazwyczaj przyjmuje

[711] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 143.
[712] W.B. Gudykunst, S. Ting-Toomey, E. Chua, *Sage Series in Interpersonal Communication*, Vol. 8, *Culture and Interpersonal Communication*, Sage Publications, Garden City, New York 1998.
[713] G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.
[714] Ibidem.

postać pisemną. Czynniki kulturowe mogą wpłynąć na formę porozumienia zawartego między stronami. Przedstawiciele kultur protranskacyjnych, np. Amerykanie, preferują szczegółową formę umowy, w której starają się przewidzieć wszelkie możliwe sytuacje, nawet najbardziej nieoczekiwane. Celem prowadzonych rozmów jest kontrakt sam w sobie. Reprezentanci kultur propartnerskich, np. chińskiej, preferują kontrakt w formie ogólnych założeń. Sednem negocjacji są dla nich przyjacielskie stosunki z drugą stroną. Uznają, że w razie wystąpienia niespodziewanej sytuacji należy kierować się partnerstwem i przyjaźnią, a nie odwoływać się do szczegółowych zapisów kontraktu. A zatem chiński negocjator może postrzegać Amerykanina próbującego zawrzeć w kontrakcie jak najwięcej jak najbardziej szczegółowych zapisów jako osobę, której nie warto zaufać. Kontrakty mogą przyjmować formę pisemną, w której zostaną jasno sprecyzowane zadania i obowiązki stron[715]. Mogą również zawierać opis kar grożących za ich nieprzestrzeganie[716]. Te szczegółowe zapisy są dla organizacji sposobem na uniknięcie ryzyka[717].

Porozumienia cechujące się nieformalnym charakterem zakładają, że przestrzeganie zapisów i obowiązków stanowi wspólny interes obu stron i pozwala na rozwijanie owocnych stosunków pomiędzy stronami oraz zapobiega sytuacjom nieprzewidzianym, które nie zostały opisane w kontrakcie.

Reprezentanci kultur unikania niepewności mają tendencję do stronienia od sytuacji niejednoznacznych i preferują struktury, które umożliwiają im jasne przewidywanie i interpretowanie zdarzeń[718]. Pisemne umowy zapewniają jasno określone ramy relacji; służą zatem jako mechanizm redukowania niepewności. Z tego wynika, że osoby należące do kultur unikania niepewności będą szukać klarownie wyrażonych form porozumienia.

8. Budowanie porozumienia: od dołu czy od góry?

Negocjowanie może być procesem o charakterze indukcyjnym lub dedukcyjnym. Rozmowy można zatem zacząć od porozumienia dotyczącego generalnych założeń,

[715] Zob. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, IL 1993.

[716] Zob. S.E. Weiss, W. Stripp, *Negotiating with Foreign Businesspersons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*, Working Paper, 85–6, New York University Graduate School of Business Administration, New York 1985.

[717] Zob. R. Frankel et al., *Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 1996, 26(3), pp. 47–63.

[718] G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.

a następnie przejść do szczegółów. Można też rozpocząć od omawiania szczegółów, takich jak np. cena, data dostawy, które składają się na kontrakt. Dla Amerykanów negocjowanie jest serią kompromisów. Dla reprezentantów innych kultur porozumienia stanowią szkielet, wokół którego buduje się kontrakt[719].

Osoby reprezentujące kultury niskiego unikania niepewności mają tendencję do faworyzowania rozumowania indukcyjnego – wywodzenia ogólnych zasad z faktów empirycznych. Przedstawiciele kultur sytuujących się wysoko na skali unikania niepewności wykazują natomiast tendencję do faworyzowania wnioskowania dedukcyjnego – wyciągania wniosków na temat konkretnych sytuacji ze zbioru ogólnych zasad[720].

9. Organizacja zespołu: konsensus grupowy czy jeden lider?

Informacja dotycząca tego, jak zorganizowana jest druga strona, wydaje się niezwykle cenna przed przystąpieniem do negocjacji. Chodzi tu np. o kwestię podejmowania decyzji i tego, kto ma na nie największy wpływ. W zespołach wywodzących się z kultur, które preferują indywidualizm, można z łatwością dostrzec lidera wpływającego w głównym stopniu na podejmowanie decyzji. Na przykład w wielu zespołach negocjatorów amerykańskich spotyka się lidera dysponującego stosunkowo dużą władzą[721]. Z kolei w innych kulturach, które podkreślają kolektywizm i grupowe podejmowanie decyzji, np. chińskiej, istotny jest konsensus. Chińczycy przybywają na negocjacje znacznie większą grupą niż Amerykanie. Warto dodać, że mniejszym delegacjom łatwiej jest pójść na ustępstwo[722].

Opozycja kolektywizm–indywidualizm podkreśla, jaką wagę negocjatorzy przywiązują do osiągnięcia indywidualnych celów oraz potrzeby indywidualnego uznania. Zachowania negocjacyjne przedstawione powyżej odpowiadają zachowaniom obserwowanym w ramach opisanej przez G. Hofstedego osi indywidualizm–kolektywizm. Od pracowników w kulturach indywidualistycznych oczekuje się racjonalnego działania zgodnie z własnymi interesami. Zadania w pracy są zorganizowane w taki sposób, żeby interes własny pracownika i interesy pracodawcy były zbieżne. W kulturach kolektywistycznych oczekuje się, że pracownicy będą

[719] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 144.
[720] G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.
[721] Ibidem.
[722] Zob. J.M. Brett, *Culture and Negotiation*, "International Journal of Psychology", 2000, 35(2), pp. 97–104.

działać zgodnie z interesami organizacji, które mogą, ale nie muszą, pokrywać się z ich indywidualnymi interesami. W przypadku negocjatorów z kultur indywidualistycznych duże znaczenie mają ich indywidualne aspiracje.

Wewnętrzny proces decyzyjny w zespole negocjacyjnym odnosi się do metod, które negocjatorzy wykorzystują do podejmowania decyzji w swoich zespołach. Może być on indywidualistyczny (jednostkowy) lub konsensualny. O jednostkowym możemy mówić wtedy, gdy liderzy lub inne wpływowe osoby w zespole negocjacyjnym mogą podejmować decyzje niezależnie, bez uwzględniania punktu widzenia innych członków zespołu. Oczekuje się, że negocjatorzy wykorzystają swój własny osąd w momencie, kiedy będą się wypowiadać i podejmować działania w imieniu organizacji. Z kolei konsensualny proces decyzyjny oznacza, że moc decyzyjna jest przekazywana całemu zespołowi. Lider musi uzyskać wsparcie od członków zespołu i wysłuchać ich opinii. G. Hofstede zauważył, że w kulturach sytuowanych wysoko na skali unikania niepewności preferuje się konsultacyjne procesy decyzyjne i podejmowanie decyzji grupowych[723]. W kulturach sytuujących się nisko na skali unikania niepewności istnieje tendencja do preferowania jednostkowych procesów decyzyjnych i podejmowania indywidualnych decyzji. W związku z tym można założyć, że w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności przyjmowanie wewnętrznych procesów decyzyjnych ma charakter konsultacyjny.

10. Skłonność do podejmowania ryzyka: wysoka czy niska?

Kultura może wpływać również na zdolność i chęć podejmowania ryzyka w procesie negocjacji. Ryzyko może wiązać się z ujawnianiem informacji, stosowaniem nowych, niesprawdzonych taktyk. Wiąże się ono oczywiście z unikaniem niepewności (UAI) zdefiniowanym przez G. Hofstedego. Reprezentanci kultur, w których stopień unikania niepewności jest stosunkowo niski, skłonni są podejmować większe ryzyko i szybciej akceptować zmiany[724].

Negocjatorzy będący przedstawicielami tych kultur są elastyczni i otwarci na zmianę taktyki prowadzenia rozmów, tak by dostosowywać ją do rozmówcy. Natomiast negocjatorzy z krajów o wysokim stopniu unikania niepewności podtrzymują ustalone wcześniej założenia i niechętnie podejmują ryzyko[725].

[723] G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.

[724] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…* , op. cit., s. 146.

[725] A. Pocztowski, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 64.

B.E. Kahn i R.K. Sarin sugerują, że czynniki psychologiczne wywołujące awersję do ryzyka prowadzą również do unikania niepewności[726]. Wskazują, że niejednoznaczności wzmacniają niechęć do ryzyka. G. Hofstede również sugeruje, że istnieje związek między awersją do ryzyka a unikaniem niepewności. Przedstawiciele kultur o niższym poziomie unikania niepewności akceptują zarówno znane, jak i nieznane formy zagrożenia, podczas gdy reprezentanci kultur usytuowanych wysoko w skali unikania niepewności zwykle ograniczają się do poznanych już zagrożeń. Zatem negocjatorzy z krajów umiejscowionych wysoko na osi unikania niepewności będą podczas negocjacji unikać ryzyka.

Choć na pierwszy rzut oka lista elementów kultury mających wpływ na negocjacje może sprawiać wrażenie kompletnej, jej twórca, tj. J. Salacuse, nie uwzględnił w niej wielu elementów, np. aspektu siły, etyki czy komunikacji perswazyjnej[727]. Przedstawiciele różnych kultur w odmienny sposób próbują wyperswadować coś innym i inaczej bronią się przed komunikatami perswazyjnymi. Dla jednych logika, fakty i kalkulacje odgrywają większą rolę niż np. relacje i tradycja, w innych kulturach z kolei większą wagę przywiązuje się do emocji, intuicji czy religii. Kolejnym, dość ważnym elementem, o którym nie wspomina J. Salacuse, jest budowanie zaufania i jego rola. Zaufanie jest przeświadczeniem, że druga strona podejmie określone działania, by przestrzegać postanowień porozumienia[728]. Niektórzy negocjatorzy ufają drugiej stronie tylko dlatego, że został podpisany kontrakt określający jej obowiązki[729]. System prawny, wynikające z niego regulacje, agencje rządowe i inne instytucje traktują jako środki gwarantujące podtrzymanie porozumienia. W niektórych kulturach w ramach budowania zaufania pozwala się drugiej stronie na modyfikowanie postanowień kontraktowych, biorąc pod uwagę rozwój sytuacji. Dla niektórych negocjatorów duże znaczenie mają poprzednie spotkania i zbudowane relacje, dla innych atmosfera i emocje nie odgrywają żadnej roli, gdyż wolą poruszać się w ramach ściśle określonych przez prawo. Kolejnym elementem budującym zaufanie są zachowania komunikacyjne, np. kontakt wzrokowy i dystans przestrzenny[730]. Analiza tabeli umożliwia ocenę tego, w jakim stopniu w różnych kulturach są one ważne (zob. tabela 43).

[726] B.E. Kahn, R.K. Sarin, *Modeling Ambiguity in Decisions under Uncertainty*, "Journal of Consumer Research", 1988, 15(2), pp. 265–272.
[727] J. Salacuse, *Negotiating…*, op. cit.
[728] Zob. D.T. Wilson, K.E.K. Moller, *Buyer–Seller Relationships: Alternative Conceptualizations* [in:] S.J. Paliwoda (ed.), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, New York 1991, pp. 87–107.
[729] Zob. F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York 1995.
[730] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 146.

Tabela 43. Kontakt wzrokowy i dystans przestrzenny w wybranych krajach

Stopień / Wybrane elementy zachowań niewerbalnych	Mały	Średni (umiarkowany)	Duży
Kontakt wzrokowy	Indonezja, Japonia, Tajlandia	Belgia, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Korea Płd., Litwa, Łotwa, Polska, Węgry, Wielka Brytania	Arabia Saudyjska, Australia, Brazylia, Egipt, Francja, Grecja, Hiszpania, Meksyk, Rosja, Rumunia, Włochy
Dystans przestrzenny	Arabia Saudyjska, Brazylia, Egipt, Francja, Grecja, Hiszpania, Meksyk, Rumunia, Włochy	Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Polska, Węgry	Australia, Belgia, Dania, Japonia, Korea łd., Niemcy, Wielka Brytania, USA

Źródło: B. Stępień (red.), *Transakcje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa, 2004, s. 89.

Należy podkreślić, że powszechnie akceptowany jest fakt, że reguły negocjacji (modele negocjacji) również różnią się w zależności od kultury[731]. Potwierdzono także, że istnieją międzykulturowe różnice w postrzeganiu etyczności w negocjacjach[732]. Jednak nie rozumiemy jeszcze, w jaki sposób kultura wpływa na podejmowanie etycznych decyzji w toku negocjacji. Na pewno w zrozumieniu różnic w ocenie etyczności poszczególnych taktyk pomógłby bardzo negocjatorom model zależności pomiędzy różnymi kulturowo uwarunkowanymi zestawami reguł.

H.C. Triandis i P. Carnevale zbadali powiązania pomiędzy kulturą a oszustwem, wykazując, że nawet jeśli przyjmiemy, że w określonych sytuacjach i przy określonych stawkach ludzie stają się przewidywalni, gdy chodzi o podejmowane decyzje, to jednak należy pamiętać, że kultura nie jest nigdy statyczna, a rozstrzygnięcia dotyczące tego, co jest uznawane za kłamstwo, i w jakim zakresie, różnią się w zależności od kultury[733]. Dalsze poszukiwania dotyczące wymiany konkretnych informacji w procesie negocjacji w odniesieniu do różnic kulturowych powinny koncentrować się również na tym, jak wartości kulturowe wpływają na stawki

[731] J.M. Brett, T. Okumura, *Inter-and Intracultural Negotiation…* , op. cit., pp. 495–510.

[732] R. Volkema, M.T. Leme Fleury, *Alternative Negotiating Conditions…* , op. cit., pp. 381–398; M.N. Elahee, S.L. Kirby, E. Nasif, *National Culture, Trust, and Perceptions about Ethical Behavior in Intra-and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6), pp. 799–818.

[733] H.C. Triandis, P. Carnevale, *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*, "International Journal of Cross Cultural Management", 2001, 1(1), pp. 73–90.

niematerialne, a tym samym prowadzą do użycia gróźb. Jak zauważyli F.R. Kluckhohn i F.L. Strodbeck, kultura jest zbiorem rozwiązań problemów zarówno jednostkowych, jak i uniwersalnych[734]. Ponieważ kultura nawet w sposób przez nas nieuświadomiony dostarcza nam wskazówek dotyczących nowych sytuacji, w których czujemy się niepewnie, stanowi ona potężne narzędzie, dzięki któremu możemy stwierdzić, co jest dobre, co złe, co akceptowalne, co da się tolerować itp. Kultura jest mocnym łącznikiem pomiędzy jednostką a społeczeństwem. To, iż negocjatorzy są zanurzeni w jakiejś kulturze, rzutuje na to, jak oceniają pewne zjawiska. Widać przy tym, że większość z nich raczej nie jest świadoma, w jaki sposób normy i wartości kulturowe wpływają na ich własne praktyki i wyobrażenia. M. Olekalns i P.L. Smith wskazują w swoich badaniach, że różne grupy odniesienia (grupy kulturowe) są istotne dla procesu podejmowania decyzji w kwestii oszustwa[735]. Oczekiwanie moralnej aprobaty jest więc fundamentalne dla kogoś, kto mógłby planować nieetyczne wykorzystanie informacji. Całkiem niedawno C. Rivers i A.L. Lytle dowiedli, że szczególnie mocno odbieramy nieetyczne praktyki osób spoza naszego kręgu kulturowego[736].

Przypomnieć należy, że zaufanie jest przekonaniem jednej ze stron, iż druga strona podejmie działania w celu uszanowania i zrealizowania wypracowanych porozumień. Negocjatorzy z krajów sytuujących się wysoko na osi unikania niepewności będą opierać zaufanie na zbudowanych relacjach. W kulturach, w których system prawny i agencje rządowe są postrzegane jako zapewniające odpowiednie wsparcie, zaufanie do systemu prawnego umożliwia prowadzenie interesów ze sobą stronom, które nie znają się dobrze[737]. W konsekwencji zaufanie do systemu prawnego wzmacnia zachowanie, które jest zgodne z zachowaniem w kulturach niskiego unikania niepewności – większą gotowość do podejmowania ryzyka i wchodzenia w niepewne transakcje ze stronami, które nie są nam dobrze znane. W kulturach, w których instytucje prawa są postrzegane jako dysfunkcjonalne, brak zaufania do systemu prawnego zachęca negocjatorów do utrzymywania stosunków tylko z podmiotami, które dobrze znają – organizacjami powiązanymi więzami rodzinnymi, wzajemnymi udziałami lub długotrwałymi

[734] F.R. Kluckhohn, F.L. Strodbeck, *Variations in Value…* , op. cit.

[735] M. Olekalns, P.L. Smith, *Loose with the Truth: Predicting Deception in Negotiation*, "Journal of Business Ethics", 2007, 76(2), pp. 225–238.

[736] C. Rivers, A.L. Lytle, *Lying, Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics across Cultures*, "International Negotiation", 2007, 12(1), pp. 1–28.

[737] F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues…* , op. cit.

relacjami. Preferowanie relacji tylko z tymi, których znamy, jest zgodne z zachowaniem obserwowanym w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności.

W rezultacie sposób postrzegania i wykorzystania siły w negocjowaniu różni się między poszczególnymi kulturami. W kulturach hierarchicznych jednostki o niższym statusie powinny okazać uległość osobom o wyższym statusie, a także wykonywać ich polecenia, a od osób o wysokim statusie oczekuje się, że będą kierować i dominować w interakcjach społecznych oraz w bezpośrednich negocjacjach[738]. W kulturach egalitarnych istnieją nadal różnice w statusie, ale ludzie przykładają mniejszą wagę do asymetrii sił niż ma to miejsce w kulturach hierarchicznych[739]. Siła negocjacyjna w kulturach egalitarnych powiązana jest z umiejętnościami negocjatora bądź dostępną BATNA, przez co jest zmienna pomiędzy negocjacjami[740]. A ponieważ status społeczny jest w egalitarnych społeczeństwach zjawiskiem dynamicznym, od negocjujących stron oczekuje się zrównoważonego uczestnictwa w rozmowach. Innymi słowy, model funkcjonowania władzy (tj. zakres, w jakim jedna ze stron może korzystać z władzy ugruntowanej w swoim statusie) zdaje się istotniejszy w kulturach hierarchicznych[741]. Model funkcjonowania władzy powiązany jest również z typowo dystrybutywnymi strategiami działania[742]. W hierarchicznej Japonii negocjatorzy nie tylko bardziej zwracają uwagę na status społeczny i siłę oponenta niż ich amerykańscy koledzy, ale również zdają się częściej korzystać z tzw. twardych strategii dystrybutywnych (np. gróźb czy kłótni) celem zdobycia przewagi negocjacyjnej nad drugą stroną[743]. Tego rodzaju taktyki mogą zdawać się mniej atrakcyjne dla negocjatorów z kultur egalitarnych, którzy wolą, aby różnica sił pozostała w sferze niedopowiedzeń i posługują się pośrednimi strategiami dystrybutywnymi w rodzaju werbalnej perswazji i zaprezentowania alternatywnych rozwiązań[744].

---

[738] K. Leung, *Negotiation and Reward Allocations across Cultures* [in:] P.C. Earley, M. Erez (eds.), *The New Lexington Press Management and Organization Sciences Series and New Lexington Press Social and Behavioral Sciences Series. New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology*, The New Lexington Press, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 1997, pp. 640–675.

[739] Ibidem.

[740] J.M. Brett, T. Okumura, *Inter-and Intracultural Negotiation…* , op. cit., pp. 495–510.

[741] Ibidem.

[742] J.M. Brett, D.L. Shapiro, A.L. Lytle, *Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations*, "Academy of Management Journal", 1998, 41(4), pp. 410–424.

[743] J.M. Brett, T. Okumura, *Inter- and Intracultural Negotiation…* , op. cit., pp. 495–510; J.M. Brett et al., *Culture and Joint Gains in Negotiation*, "Negotiation Journal", 1998, 14(1), pp. 61–86; W.L. Adair, T. Okumura, J.M. Brett, *Negotiation Behavior…* , op. cit., p. 371; J.L. Graham, Y. Sano, *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, Harper Business, New York 1989.

[744] J.M. Brett et al., *Culture and Joint Gains…* , op. cit., pp. 61–86; W.L. Adair, T. Okumura, J.M. Brett, *Negotiation Behavior…* , op. cit., p. 371.

Kolejnym, ważnym zagadnieniem pominiętym przez J. Salacusa, są kryteria stanowiące o wyborze negocjatorów. Negocjatorzy mogą być wybierani ze względu na status, wiek, wykonywane przez nich obowiązki, wiedzę, doświadczenie, cechy osobiste.

Pozostając w obrębie tych zagadnień, warto byłoby nawiązać do statusu negocjatora. Trzeba zatem tu przypomnieć, że G. Hofstede sugeruje, iż dystans władzy wpływa na znaczenie statusu negocjatorów[745]. Według niego, co było już wcześniej omawiane, kultury niskiego dystansu władzy mają tendencję do minimalizowania znaczenia odziedziczonych przywilejów i statusu. Role w hierarchii organizacyjnej mogą się zmieniać: osoba, która dziś jest czyimś podwładnym, może jutro zostać jego przełożonym. Ludzie na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej zdobywają uznanie na podstawie tego, jak skutecznie wykonują powierzone im zadania i jaka jest ich wiedza. W kulturach wysokiego dystansu władzy jest zgoła odwrotnie, tj. oczekuje się nierówności pomiędzy poszczególnymi osobami. Przełożeni w hierarchii organizacyjnej są postrzegani jako istotniejsi. Uznanie opiera się na starszeństwie i wysokim statusie w hierarchii organizacyjnej[746].

Członkowie kultur o niskim dystansie władzy są bardziej skłonni, wyznaczając ludzi do konkretnego zespołu negocjacyjnego, wziąć pod uwagę umiejętności istotne dla tego zadania, podczas gdy członkowie kultur o wysokim dystansie władzy częściej wybierają członków zespołu negocjacyjnego, uwzględniając kwestie związane ze statusem. W niektórych kulturach (np. Arabia Saudyjska) nadal istotną kwestią przy budowaniu zespołu negocjatorów jest płeć.

W tym miejscu warto przedstawić zrewidowaną grupę elementów, na które kultura ma wpływ w procesie negocjacji międzykulturowych (zob. rysunek 21 i tabela 44).

[745] G. Hofstede, *Culture's Consequences…* , op. cit.
[746] Ibidem.

Rysunek 21. Wpływ kultury na obszary negocjacji międzykulturowych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 44. Wpływ kultury na negocjacje – opis obszarów

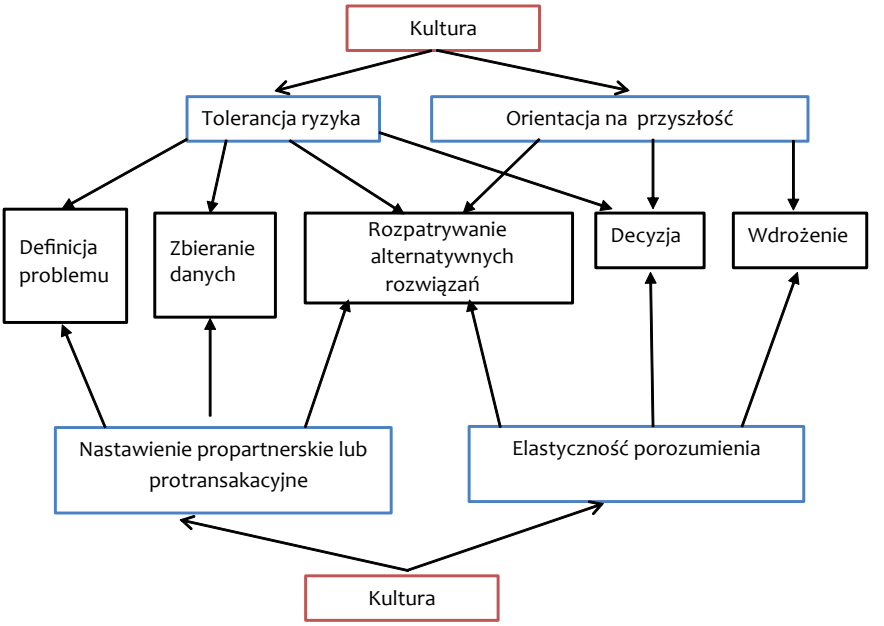
Obszar	Główne elementy obszaru
Cel, strategia, relacje	• cel vs relacje • profesjonalnie vs prywatnie • czynniki wzmacniające vs osłabiające relacje • tworzenie, budowanie i utrzymywanie relacji • stosowane strategie integratywne vs dystrybutywne • współzawodnictwo vs współpraca
Efektywna komunikacja i perswazja	• pośrednia vs bezpośrednia • emocjonalna vs powściągliwa • kontekst • symbole • narzędzia wywierania wpływu
Zaufanie i ryzyko	• poziom zaufania • gotowość do podjęcia ryzyka w oparciu o brak dostatecznej ilości informacji
Proces tworzenia porozumienia	• ważność poszczególnych etapów negocjacji • tworzenie umowy od góry/od dołu

Obszar	Główne elementy obszaru
Organizacja zespołu	• lider/konsensus grupowy • wielkość zespołu • indywidualnie vs kolektywnie • stały zespół/wymienni członkowie zespołu • kryteria stanowiące o wyborze negocjatora (status/ doświadczenie/wiek/płeć)
Rola trzeciej strony	• nastawienie do korzystania z pomocy mediatora • interwencja prawników
Czas i planowanie	• oczekiwania co do czasu trwania procesu • czas trwania poszczególnych etapów • chaotyczność vs struktura • planowanie vs improwizacja • czas to pieniądz vs czas to czas, a pieniądz to pieniądz • orientacja krótkoterminowa vs długoterminowa
Siła	• umiejętności/BATNA/status
Taktyka	• podejście do dzielenia się informacją • kłamstwo • stosowane taktyki
Preferowany rodzaj umowy	• szczegółowy vs ogólny • ustny vs pisemny

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ ten można – oczywiście – scharakteryzować też za pomocą wielu innych modeli, jak np. ten przedstawiony na zaprezentowanym poniżej rysunku, który akcentuje 4 obszary: tolerancję ryzyka, orientację na przyszłość, propartnerskość bądź protransakcyjność i elastyczność porozumienia (zob. rysunek 22).

Rysunek 22. Wpływ wybranych elementów kultury na proces negocjacji

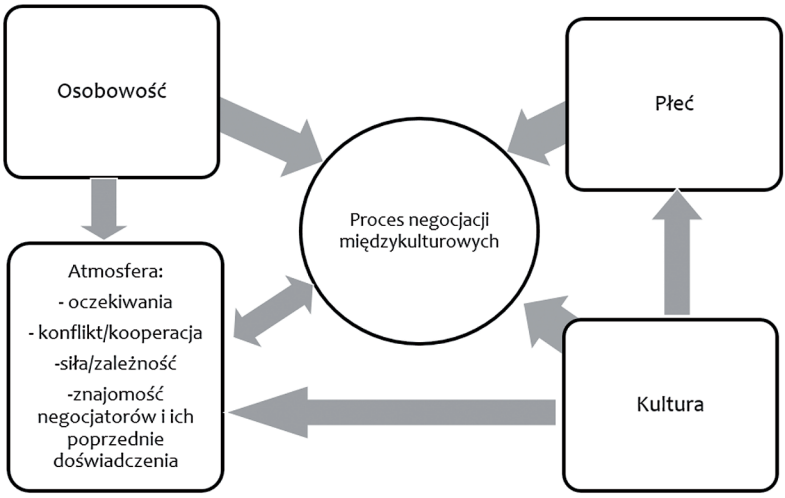


Źródło: opracowanie własne.

Różnice kulturowe występujące na świecie i charakteryzujące różne grupy narodów mają istotny wpływ na sposób prowadzenia rozmów. To, co u jednych będzie postrzegane jako nadmierna natarczywość, ekspresyjność czy tzw. owijanie w bawełnę, dla osoby z innej kultury może być całkowicie naturalnym zachowaniem. To, co dla jednej ze stron oznacza lojalność, prawdomówność lub tzw. utratę twarzy, dla drugiej niekonieczne ma takie samo znaczenie. Jednak nie tylko kultura wpływa na proces negocjacji w kontekście bezpośrednim[747]. Ważną rolę odgrywają, co będzie przedmiotem rozważań w kolejnych podrozdziałach, również osobowość oraz płeć (zob. rysunek 23).

[747] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 147.

Rysunek 23. Elementy wpływające na proces negocjacji w kontekście bezpośrednim



Źródło: opracowanie własne.

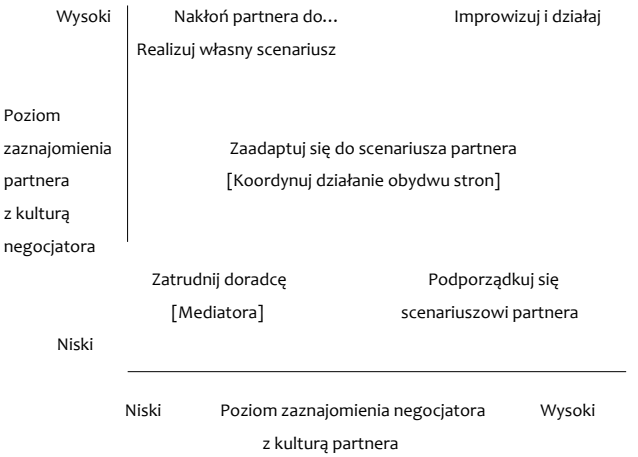
Trzeba pamiętać, że: „Techniki, które stosuje się z powodzeniem w odniesieniu do kontrahentów z jednego kraju mogą okazać się fiaskiem podczas prowadzenia rozmów z kontrahentem z innego kraju. Dzięki wiedzy na temat kultury danego kraju i typowych zachowań ludzkich w nim dominujących, negocjator może przewidzieć konsekwencje, które mogą wyniknąć z różnic międzykulturowych”[748].

S.E. Weiss zauważa, że stare przysłowie „kiedy wchodzisz między wrony, musisz krakać tak jak one” nie jest w pełni użyteczne dla negocjatorów w warunkach międzynarodowej gospodarki globalnej[749]. Lepiej skorzystać z kilku możliwych strategii kulturowego dopasowania, których wybór powinien zależeć od tego, jak dobrze negocjator jest zaznajomiony z kulturą swojego partnera biznesowego, i w drugą stronę, jak dobrze zaznajomiony jest z kulturą negocjatora jego partner. Poziom zaadaptowania staje się więc, *prima facie*, funkcją dwóch zmiennych, co ilustruje rysunek (zob. rysunek 24).

[748] Ibidem.

[749] S.E. Weiss, *Negotiating with "Romans"…* , op. cit.

Rysunek 24. Strategie kulturowej odpowiedzi oraz ich wykonalność



Źródło: S.E. Weiss, *Negotiating with "Romans" – Part 1*, "Sloan Management Review", 1994, 35(2), p. 54.

Strategia powinna być rozpatrywana w relacji do ,,dopasowania do prawdopodobnej strategii partnera, i z tego względu również do swojego potencjału poprowadzenia koherentnej interakcji, do odpowiedniości względem wzajemnej relacji negocjatorów i zastanych przez nich warunków, oraz do akceptowalności względem wartości wyznawanych przez negocjatorów"[750]. S.E. Weiss, naświetlając tę naddaną złożoność, prezentuje 5 etapów doboru faktycznie użytecznej strategii kulturowej odpowiedzi (ma ona wpływ na odpowiedni poziom zaadaptowania), a mianowicie w tym celu trzeba:

1. Przeanalizować funkcjonujący we własnej kulturze scenariusz negocjacji.
2. Nauczyć się scenariusza negocjacji powszechnego w kulturze partnera.
3. Przeanalizować wzajemne relacje i zastane warunki.
4. Przewidzieć strategię partnera i wpłynąć na nią.
5. Wybrać własną strategię[751].

Dla przykładu, kupujący i sprzedający działają w różny sposób na tych samych rynkach. Istniejąca już wcześniej relacja między stronami wpływa na proces negocjowania, a poziom kulturowego zaadaptowania sam w sobie zmienia równowagę sił. Działając zgodnie ze strategiami kulturowej odpowiedzi zaproponowanymi

[750] Ibidem, p. 85.
[751] Ibidem, p. 86.

przez S.E. Weissa, akceptujemy fakt, że odpowiedni poziom kulturowego zaadaptowania jest właściwością wybranej strategii negocjacji. Ta z kolei jest funkcją kulturowego zrozumienia zaangażowanych w proces negocjatorów oraz wielu czynników zależnych od kontekstu.

Umiejętności negocjacyjne, związane z kulturową wrażliwością, są coraz ważniejsze w świecie, w którym granice państw narodowych w zasadzie przestały odgrywać rolę. Ze względu na postępującą globalizację organizacji biznesowych i rosnące współzależności międzynarodowe potrzeba lepszego zrozumienia kulturowych wpływów na negocjacje i praktyki organizacyjne nigdy nie była większa. Współczesna globalizacja znacznie różni się od wcześniejszych form umiędzynarodowienia życia gospodarczego. Cechuje ją rosnąca mobilność kapitału i dóbr, towarzyszy jej postęp techniczny, dokonujący się na niespotykaną dotąd skalę, gwałtownie spadają koszty transakcyjne gospodarczej współpracy z zagranicą, zmniejsza się znaczenie odległości geograficznych i różnic stref czasowych. Firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji gospodarki światowej powinny efektywnie wykorzystać wszystkie istniejące możliwości, jakie stwarzają procesy globalizacyjne. Przedsiębiorstwa mogą szukać zatem przewagi w walce konkurencyjnej poprzez wprowadzenie strategii internacjonalizacji swojej działalności.

4.5. Język a negocjacje

Język wyrażany jest w postaci aktów mowy. Trzeba podkreślić, że: „Mowa jest najbardziej złożonym, subtelnym i specyficznie ludzkim środkiem porozumiewania się”[752]. Intencja osoby mówiącej zawarta jest w akcie mowy. Umiejętność komunikowania się zależy od zdolności przekazywania i rozumienia intencji innych.

Rodziny językowe dzielą się na mniejsze jednostki, tj. podrodziny, grupy i zespoły językowe, obejmujące poszczególne języki, a także większe jednostki, np. makrorodziny.

Pomimo iż najwięcej osób posługuje się językiem mandaryńskim, to jednak angielski stał się językiem międzynarodowej komunikacji. Wybierając angielski na język międzynarodowy, historia skazała jednojęzyczność na bycie formą analfabetyzmu przyszłości. Brytyjska dominacja ekonomiczna w XIX wieku, stanowiąca rezultat rewolucji przemysłowej, przetarła ścieżkę kolonializmowi o szerokim geograficznym zasięgu, który wprowadził język angielski w różne zakątki świata.

[752] M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002, s. 72.

Ponadto silna pozycja Stanów Zjednoczonych Ameryki po drugiej wojnie światowej pozwoliła na wypchnięcie francuskiego ze sfery dyplomacji i ustanowiła angielski językiem globalnej komunikacji[753]. Będąc dominującym językiem Internetu, angielski wciąż poszerza swój udział w biznesie międzynarodowym.

Odmienności stylów językowych mogą często prowadzić do nieporozumień pomiędzy ludźmi z innych kultur, np.: „[…] Arab czuje się zmuszony do przesady we wszystkich niemal rodzajach porozumiewania się, ponieważ inni tego od niego oczekują. Jeśli Arab, zamiast oczekiwanego stwierdzenia, mówi dokładnie to, co myśli, inni Arabowie mogą sądzić, że myśli on wręcz przeciwnie. Na przykład, kiedy gość, którego gospodarz zachęca do zjedzenia lub wypicia czegoś jeszcze, odpowie po prostu «nie», to nie będzie wystarczająca odmowa. Chcąc wyrazić, że jest już nasycony, gość musi powtórzyć «nie» kilkakrotnie, popierając to słowami w rodzaju: «na Boga» lub «przysięgam na Boga». Po drugie Arab często nie zdaje sobie sprawy z tego, że inni, zwłaszcza obcokrajowcy, mogą myśleć dokładnie to, co mówią, chociaż ich język jest prosty. Dla Araba zwykłe «nie» może, na przykład, oznaczać nie wprost wypowiedzianą aprobatę i zachętę […]. Za to prosta zgoda może oznaczać odrzucenie […]”[754].

U podstaw tezy o istotnej roli uwarunkowań językowych i kulturowych leży przeświadczenie, że różnice w semantyce odzwierciedlają faktyczne rozdźwięki w rozumieniu rzeczywistości oraz tego co normatywne. Słowa i ich tłumaczenia nie są jedynie wymiennymi równoważnikami odnoszącymi się do pewnego, danego elementu ludzkiego doświadczenia, lecz one same w sobie tworzą alternatywne obrazy świata[755].

Języki są nie tylko kapsułami dla bieżących sensów, ale budują również coś w rodzaju żyjących archiwów cywilizacji – repozytorium dawnych obyczajów i postaw. Słowa niosą ze sobą historyczny przekrój sposobów ich używania przez dawniejsze pokolenia. Podejmując więc kluczowe kwestie życia społecznego, takie jak negocjowanie czy rozwiązywanie konfliktów, nie sposób uniknąć odwołań do historii[756].

Same pojęcia dotyczące fenomenu negocjacji są kształtowane odmiennie w różnych kulturach. I tak na przykład „delegacja” jest słowem dość neutralnym

[753] R. Schütz, *O Inglés como Língua Internacional* [online], http://www.sk.com.br/sk-ingl.html, access: 07.02.2017.
[754] A. Almaney, A. Alwan, *Communicating with the Arabs*, Prospect Heights, Waveland 1982, p. 84.
[755] R. Cohen, *Language and Negotiation: A Middle-Eastern Lexicon* [in:] J. Kurbalija, H. Slavik (eds.), *Language and Diplomacy*, Diplo Foundation, Malta 2001, p. 69.
[756] Ibidem, p. 72.

(porównywalnym z angielskim *delegation*), denotującym pewną grupę ludzi upoważnionych do reprezentowania ich kraju w sytuacjach dyplomatycznych czy uwzględniających wymianę kulturową. Dla kontrastu, jego arabski odpowiednik *wafd* powiązany jest raczej ze specyficzną tradycją kolektywnych odwiedzin. *Wafd* może być delegacją wypracowującą ugodę po wojnie domowej albo grupą przynoszącą kondolencje bądź gratulacje danej rodzinie. Historyczne uwarunkowania użycia tego słowa stają się jaśniejsze, gdy zważymy, że 9. rok kalendarza muzułmańskiego był czasem *wufud* (liczba mnoga od *wafd*). W tym właśnie czasie islam zaczął rozprzestrzeniać się na Półwyspie Arabskim, a do proroka Mahometa zaczęły napływać kolejne delegacje rodów i plemion przysięgających wierność nowej wierze. Innymi słowy, *wafd* sięga swoją genezą korzeni islamu i budowania pierwszych muzułmańskich wspólnot[757].

Fakt, że swoim zakresem znaczeniowym słowo „negocjować" (angielskie *negotiate*) obejmuje targowanie, debatowanie i pokonywanie trudności, jest niezwykle istotny. Dla osoby posługującej się językiem angielskim lub polskim oczywistością będzie, że w ramach negocjacji dochodzi do omówienia rachunku zysków i strat, czego wynikiem jest kompromis, a pożądaną wartością – wzajemna współpraca w celu znalezienia rozwiązań pojawiających się problemów. Określenie „do negocjacji" sygnalizuje postawę pewnego rodzaju elastyczności i skłonności do kompromisu. Za oczywiste uznaje się również, że pewne wartości istotne dla efektywnego negocjowania interesów, jak: zaufanie, niezawodność, uczciwość i szczerość, są ważne również w innych formach negocjacji – komercyjnych, prawnych, osobistych czy politycznych. I w rzeczy samej, osoba zaznajomiona z literaturą teoretyczną tej dziedziny może dojść do wniosku, że negocjowanie jest pewnym uniwersalnym typem działania, któremu podlega cały wachlarz różnych innych aktywności[758].

Tego rodzaju założenie nie stanowi podbudowy dla bliskowschodniego paradygmatu negocjacji. Wręcz przeciwnie – grubą kreską oddziela się tam poważne dyskusje między delegatami od – rzec by można – rynkowego handlowania pewnymi dobrami, które zgodnie z tamtejszym rozumieniem rządzi się innymi regułami. W języku arabskim zależność tę odzwierciedla obecność dwóch osobnych określeń: *mufawadat* i *musawama*. W najszerszym sensie *mufawadat* oznacza „negocjacje", „debatę", „konferencję". Słowo to wywodzi się etymologicznie z rdzenia kojarzonego z mianowaniem, autoryzowaniem, delegowaniem i powierzaniem. Określenie to używane jest do nazywania negocjacji politycznych – sytuacji,

[757] J. Kurbalija, H. Slavik (eds.), *Language and Diplomacy*, Diplo Foundation, Malta 2001.
[758] R. Cohen, *Language and Negotiation…* , op. cit., p. 78.

w których delegaci instytucji państwowych spotykają się na równych warunkach, by w formalnym tonie omówić istotne dla obydwu stron kwestie. Trudno zaprzeczyć, że określenie *mufawadat* konotuje wartką debatę i żywiołową konfrontację sprzecznych poglądów[759].

Musawama – dla kontrastu – może oznaczać jedynie targowanie się o cenę jakichś dóbr. W tym znaczeniu używa się go w mówionym języku arabskim. Coś staje się przedmiotem transakcji, ale kupujący i sprzedający nie zgadzają się co do warunków, na jakich transakcja przebiega. Angażują się więc w *musawama*, aby osiągnąć kompromis. Słowo *musawama* nigdy nie jest używane do nazywania politycznych negocjacji, których przedmiotowi przypisuje się doniosłą wagę. *Musawama* konotuje niegodne i niezbyt budujące kupczenie, czyli coś, czego dygnitarze woleliby uniknąć. Kupczenie wywołuje jeszcze inne negatywne skojarzenia – osoby handlujące starają się nawzajem przechytrzyć i oszukać. Podczas gdy *mufawadat* kojarzy się z honorowym dyskutowaniem, u którego podstaw stoją pewne szlachetne idee, *musawama* odnosi się raczej do drobnego handlu i konotuje czystą chęć posiadania.

Dobrym przykładem ilustrującym tę zależność są negocjacje arabsko-izraelskie. Reprezentanci krajów arabskich zmuszeni do debatowania na temat spraw wielkiej wagi – takich jak: terytoria państw, sprawiedliwość, prawa Palestyńczyków – często twierdzą, że podczas gdy oni sami angażują się w *mufawadat*, strona izraelska raczej stosuje strategię *musawama*. Z tego powodu Kamal Hasan Ali, były egipski minister obrony narodowej i spraw wewnętrznych, napisał w swoich wspomnieniach z rokowań w Camp David w 1978 roku: „Pozycja izraelska na wszystkich etapach pertraktacji charakteryzowała się obłudą i *musawama*, wykorzystując w tym celu wiele różnych sztuczek i chwytów"[760]. W tym kontekście łatwiej zrozumieć syryjską niechęć do dyskutowania z Izraelem o wzajemnych granicach.

Dychotomia *mufawadat–musawama* obecna jest także w języku perskim oraz tureckim. W obydwu językach negocjacje w rozumieniu formalnej wymiany poglądów denotuje to samo określenie: *mozákereh*/*müzakere* (etymologicznie wywodzące się z rdzenia oznaczającego „wzmiankę", „recytację", „pochwałę"). Słowa te sugerują dyskusję prowadzoną w doniosłym tonie, pozytywnej atmosferze, w której interlokutorzy odnoszą się do siebie przyjaźnie i twórczo. Z kolei perskie i tureckie słowa powiązane z negocjacjami komercyjnymi konotują bazarowość i niski status. Należy pamiętać, że targowisko jest centralną instytucją

[759] Ibidem, p. 79.
[760] Ibidem, p. 80.

życia społecznego zarówno Iranu, jak i Turcji i można w tego rodzaju miejscach kupić niemal wszystko. Bazary Teheranu czy Stambułu są gigantycznymi centrami handlowymi rozciągającymi się na całe kwartały miast. Targowanie się to sposób na życie. Tak więc perskie: *cane zadan* oraz *mo'male-ye bazari* sugeruje kupczenie i wulgarną rozmowę a tureckie: *pazarlık*, wywiedzione z perskiego *bazar*, również konotuje kramarstwo[761].

Wielu badaczy rozpoznało różnorodne podejścia do negocjowania i targowania podczas międzynarodowych konferencji. Dla przykładu, G.B. Walker zidentyfikował aż 3 różne rodzaje dyskursów podczas III Konferencji Prawa Morza ONZ (Caracas, 1974)[762]. Reprezentanci krajów Pierwszego Świata skupiali się na procedurach, konkretach, faktach i danych statystycznych. Wykazywali postawę pragmatyczną i legalistyczną, preferując jasne definiowanie omawianych problemów i dopiero późniejsze debatowanie na temat ustanawiania ogólnych reguł, a więc rozumowanie indukcyjne. Gdy G.B. Walker odwołuje się do stylu negocjowania Zachodu lub Pierwszego Świata, w praktyce mówi o stylu anglosaskim. Drugi Świat, które to określenie odnosi się do krajów byłego bloku wschodniego (oprócz Chin), wykazywał podejście dedukcyjne, tj. polegające na przechodzeniu od ogólnych, apriorycznych założeń i reguł do konkretnych szczegółów. Argumentację reprezentantów Trzeciego Świata charakteryzowała emocjonalność, przesada, obrazowość, ambiwalencja i stałe odnoszenie się do historii. Mocno akcentowali oni potrzebę sprawiedliwości, wychodząc od ogólnych reguł i zwykle uznając je za uniwersalne[763].

Negocjowanie na szczeblu międzynarodowym było dawniej (a dziś również do pewnego stopnia) postrzegane jako bazujące w dużym stopniu na uniwersalnych wartościach, regułach i praktykach. W ostatniej dekadzie idea, w myśl której kultura jest istotnym czynnikiem w zależności od okoliczności, zdobyła szczególne uznanie[764]. Literatura poświęcona sztuce negocjowania zazwyczaj podkreśla model 3 stylów: współzawodniczącego, kompromisowego i kooperacyjnego. Strategia współzawodniczenia (dominująca) jest zazwyczaj polecana na początkowym etapie rozmów[765]. Natomiast kompromis postrzega się jako najlepsze rozwiązanie

[761] Ibidem.

[762] G.B. Walker, *Cultural Orientations of Arguments in International Disputes – Negotiating the Law of the Sea* [in:] F. Korzenny, S. Ting-Toomey (eds.), *Communicating for Peace, Diplomacy and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1990, pp. 96–117.

[763] Ibidem.

[764] P.W. Black, K. Avruch, *Culture, Power and International Negotiations: Understanding Palau-US Status Negotiations*, "Millenium", 1993, 22(3), pp. 382–385.

[765] V.M. Sergeev, *Metaphors for Understanding International Negotiations* [in:] V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco 1991, p. 59.

w celu przełamania impasu podczas negocjacji nieugiętych i kompetentnych negocjatorów[766]. Niedawno szersze uznanie zdobył styl kooperacyjny, nastawiony na rozwiązywanie konkretnych problemów i stanowiący niemal doskonałą całościową strategię[767].

Kompromis i ustępstwa są ze sobą nierozerwalnie związane w anglosaskim kręgu językowym. Warto przypomnieć, że jedna z podstawowych definicji terminu „negocjowanie" określa ten proces jako poddanie pod dyskusję pewnej sprawy lub poglądu w celu uzyskania ugody lub kompromisu, przy czym kompromis rozumie się jako pewną umowę. Zgodnie z anglosaską filozofią negocjowania to właśnie dokonywanie wzajemnych ustępstw uprawomocnia rezultat rozmów. Często można usłyszeć, że „jeśli żadna ze stron nie jest w pełni zadowolona, umowa jest najwyraźniej sprawiedliwa". Oczywiście, w pewnych wypadkach ustępstwa i kompromis mogą doprowadzić do niesprawiedliwej dominacji jednej ze stron nad drugą, ale trudno wątpić, że stanowią one słuszną zasadę działania.

Żadne z tych podstawowych dla kultury Zachodu założeń nie jest obecne w bliskowschodnim paradygmacie negocjacji. Ani język arabski, ani perski, ani turecki nie mają osobnego słowa nazywającego kompromis. Podobne znaczenia wpisane są *implicite* w określenia umowy, porozumienia, ugody, zgody i innych. Mieszkańcy Bliskiego Wschodu są świadomi, że konflikt można rozwiązać tylko, gdy obydwie strony gotowe są dokonać pewnych ustępstw oraz że porozumienie wiąże się z niemożnością absolutnej wygranej z oponentem. Tym, co odróżnia tę postawę od filozofii anglosaskiej, jest uznanie za niepożądaną samej idei wzajemnych poświęceń. Zamiast tego zadają pytanie: kto podchodzi z entuzjazmem do oddawania części potencjalnego zysku? Dlatego właśnie odwoływanie się do idei kompromisu (podobnie jak można by odwoływać się do idei prawdy czy sprawiedliwości) w językach Bliskiego Wschodu jest bezprzedmiotowe. Innym sposobem na zrozumienie różnic między tymi paradygmatami jest przyjrzenie się konotacjom słowa „ustępstwo". Anglojęzyczni negocjatorzy uważają, że dokonują postępu w rozmowach, gdy obydwie strony modyfikują swoje początkowe postulaty, zmierzając w stronę porozumienia. Negocjatorzy podejmują decyzję o rezygnacji z pewnych żądań w swoistej naprzemiennej sekwencji ustępstw, do momentu, gdy spotkają się – rzec by można – gdzieś po

[766] V.A. Kremenyuk, *The Emerging System of International Negotiations* [in:] Idem (ed.), *International Negotiation*, op. cit., p. 30; S. Persson, *Deadlocks in International Negotiations*, "Cooperation and Conflict", 1994, 29(3), pp. 211–244.

[767] F. Roger, W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, Houghton Mifflin Boston, MA 1981.

środku. Jednak w językach bliskowschodnich odpowiedniki określeń odwołujących się do idei ustępstwa konotują nie sprawiedliwość i umiar, lecz kapitulację i poddańczość[768].

Na głębszym poziomie leksykalnym różnice semantyczne stają się subtelne i ulotne. Da się odszukać pewne odpowiedniki leksykalne z dziedziny negocjacji, jednak dosłowne tłumaczenie nie uchwyci rozdźwięków znaczeniowych – dysonansów, rozbieżnych asocjacji. Języki wyznaczają sobie granice w różnych miejscach. Tam, gdzie jeden język łączy kilka pojęć w jedno słowo, inny wykorzystuje kilka słów dla opisania czegoś, co zdaje się być jednym pojęciem. Dla przykładu, język angielski odróżnia „zaufanie" (ang. *trust*) od „pewności" (ang. *confidence*). Żaden bliskowschodni język nie czyni podobnego rozróżnienia. Nie wytycza się więc linii podziału między przynależnymi sferze *sacrum* ideami religijnymi (jak np. *In God We Trust* – „W Bogu pokładamy nadzieję") a zwykłym poleganiem na partnerze biznesowym. Język perski z kolei rozróżnia 2 pojęcia zysku: *manáfe'* oraz *maslahat*, z których pierwsze sygnalizuje rezultat nakierowanej na współzawodnictwo gry o sumie zerowej, zaś drugie oznacza zysk osiągnięty bez niczyjej straty. Równoważniki mogą też mieć różne konotacje etyczne: angielskie *crisis* („kryzys") wskazuje zarówno na sytuację awaryjną, jak i dającą możliwość działania; perskie *bohrán*, arabskie *azma*, oraz tureckie *kriz* i *bunalim* sugerują raczej nadzwyczajny, niechciany i nagły wypadek, czyli sytuację, której należy unikać za wszelką cenę[769].

Myślenie, że pieniądz i chęć zysku może zniwelować różnice wynikające z odmiennych wartości kulturowych, jest podejściem dość naiwnym. Odwołanie się do określonego stylu czy kultury negocjacji istniejącej w naszym własnym kraju nie gwarantuje nam sukcesu w przypadku interakcji międzykulturowej. Gdy negocjujemy z przedstawicielami innych kultur, nasza wrażliwość na aspekty komunikacyjne powinna automatycznie wzrastać. Czasem wymaga to zmiany sposobu zachowania i komunikacji. Kultura wpływa na negocjacje na bardzo wielu płaszczyznach i na bardzo wiele sposobów.

Istnieje stosunkowo bogata literatura odnosząca się do tematu negocjacji międzykulturowych. Znaczna część z tych pozycji skupia się na różnicach między poszczególnymi kulturami, a w szczególności na domniemanych kontrastach stylu prowadzenia negocjacji, wraz z poradami, jak negocjować z np.: Japończykami, Amerykanami, Rosjanami i Hindusami. Różnice między kulturami różnych

[768] R. Cohen, *Language and Negotiation…* , op. cit., p. 86.
[769] Ibidem, p. 87.

społeczeństw rzeczywiście istnieją i odgrywają pewną rolę w negocjowaniu, tak samo zresztą jak w każdym innym rodzaju międzyludzkiej aktywności.

Pewne modele zachowań i style prowadzenia negocjacji mogą być mniej lub bardziej powszechne w różnych kontekstach kulturowych, jednak niezwykle niebezpiecznie jest polegać na zbytnio upraszczających założeniach dotyczących tego, jak osoby z różnych społeczeństw podchodzą do negocjacji. W praktyce dowolny styl prowadzenia negocjacji może znaleźć swoje odzwierciedlenie w każdej kulturze społeczeństwa – różnice mogą dotyczyć jedynie częstotliwości występowania poszczególnych stylów.

Proces negocjacji podlega wpływowi kultury, który nie zawsze jest uświadamiany. Wynika to z istoty kultury, będącej zespołem wyuczonych i głęboko zakorzenionych pod wpływem socjalizacji oraz internalizacji wzorów zachowań, norm, wartości, zasad, moralności[770]. Kultura wyznacza granice dla wszystkich jej członków, określa schematy zachowań, determinuje sposób widzenia siebie i świata oraz decyduje o preferowanych sposobach i formach komunikacji.

Kolejny rozdział poświęcony jest metodyce oraz interpretacji wyników przeprowadzonych badań. Badania miały miejsce w 4 kręgach kulturowych i zaowocowały powstaniem studium komparatywnego zestawiającego kulturę amerykańską, chińską, emiracką i polską.

[770] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, op. cit., s. 206.

Rozdział 5. Metodyka i wyniki badań międzykulturowych

Metafora stała się w ciągu ostatnich 20 lat przedmiotem olbrzymiej liczby badań. Badacze metafory wywodzą się z różnych dyscyplin akademickich. Nie jest niczym niezwykłym, że podnoszące temat metafory konferencje przyciągają: filozofów, psychologów, ekonomistów, literaturoznawców, lingwistów czy antropologów. Wszyscy ci badacze wprowadzają do dyskursu o metaforach istotne dla siebie kwestie i metodologie.

Nie jest łatwo badać negocjacje międzykulturowe. Wymaga to integracji wielu dyscyplin naukowych, a konsekwencją takiego stanu rzeczy są rozmaite podejścia badawcze. Niezbędne okazuje się tu zatem podejście pragmatyczne, z którym wiąże się pluralizm w sferze metodologicznej. Rozdział ten rozpocznie się od uzasadnienia wyboru paradygmatów badawczych, następnie przedstawione zostaną metodyka oraz wyniki badań jakościowych i ilościowych. Rozdział zamknie interpretacja uzyskanych wyników w kontekście badanych kultur.

5.1. Badania empiryczne

Celem teoretycznym badania było zidentyfikowanie i opisanie metafor negocjacji, a także sprawdzenie, czy są one konstrukcjami kulturowo uniwersalnymi, czy też mają na nie wpływ odmienne wartości kulturowe. Na podstawie badania wyodrębnione zostały istotne kategorie pojęciowe, które posłużyły do zbudowania ogólnego modelu. W ten sposób uzupełniona została luka w badaniach dotyczących metafor negocjacji w zakresie zarządzania, które zarówno na gruncie polskim, jak i międzynarodowym, były poddawane analizie stosunkowo sporadycznie.

Cele praktyczne badania były następujące:

1. Możliwość uświadomienia menedżerom odpowiedzialnym za prowadzenie negocjacji (stanowiących badaną grupę), że analiza dyskursu negocjacji może przyczynić się do zbudowania ich wewnętrznego obrazu, jakim posługuje się druga strona negocjacji.

2. Pokazanie, w jaki sposób wartości kulturowe przekładają się na rozumienie procesu negocjacji.

Dzięki ich realizacji menedżerowie oraz osoby odpowiedzialne w firmach za kwestie związane z prowadzeniem negocjacji będą mogły lepiej planować i zarządzać tym procesem. Punktem wyjścia badania było przyjęcie, że istnieją odmienne sposoby widzenia procesu negocjacji, reprezentowane przez odmienne metafory kognitywne.

Badanie miało przede wszystkim charakter eksploracyjny, a nie wyjaśniający. Jego istotę stanowiły analiza i zrozumienie zjawiska metafory kognitywnej negocjacji, a także identyfikacja oraz interpretacja wartości kulturowych wpływających na częstotliwość występowania owych metafor w wybranych kulturach. Temat został podjęty w odpowiedzi na lukę występującą na gruncie polskiej literatury z zakresu nauk o zarządzaniu.

Rozpoczynając badania, Autor stanął również przed koniecznością wyboru spojrzenia na organizację i jej uczestników. Najpopularniejszą – choć nie jedyną – propozycję podziału podejść do nauk społecznych, stanowi zaproponowany przez G. Burrella i G. Morgana model 4 paradygmatów – wizji świata różniących się od siebie założeniami dotyczącymi istoty rzeczywistości i roli nauki, a mianowicie: funkcjonalizmu, radykalnego strukturalizmu, radykalnego humanizmu i paradygmatu interpretatywnego [771].

Propozycja macierzy paradygmatów została przedstawiona przez G. Burrella i G. Morgana w publikacji na temat badań organizacyjnych, w których właśnie kultura zajmowała kluczową pozycję[772]. Kryteriami wyróżniania paradygmatów były: orientacja społeczna (regulacja vs zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne vs subiektywne). Ich zestawienie prezentuje tabela (zob. tabela 45).

[771] G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979 [as cited in:] Ł. Sułkowski, *Cultural Paradigms…* , op. cit.

[772] Ibidem.

Tabela 45. Paradygmaty nauk społecznych

Założenia epistemologiczne dotyczące ideału nauki		Preferowana orientacja społeczna	
		Regulacja	*Radykalna zmiana*
	Obiektywizm	Funkcjonalizm	Radykalny strukturalizm
	Subiektywizm	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Postmodernizm

Źródło: Ł. Sułkowski, *Cultural Paradigms in Management Sciences*, "Management and Business Administration. Central Europe", 2013, 22, 3(122), pp. 50–57.

Krzyżując te wymiary, otrzymujemy 4 paradygmaty, których nazwy Ł. Sułkowski proponuje następująco zmodyfikować: funkcjonalistyczny (neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy – NFS), radykalny strukturalizm (krytyczny – CMS), interpretatywny (interpretatywno-symboliczny – IS) oraz radykalny humanizm (postmodernistyczny – POST)[773]. W tabeli przedstawiona została charakterystyka struktury teorii naukowej właściwa poszczególnym paradygmatom, co umożliwia ich porównanie (zob. tabela 46).

Tabela 46. Struktura teorii naukowej w zależności od paradygmatu

Kryterium	Paradygmat funkcjonalno-systemowy	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Elementy teorii	1. Twierdzenia i definicje 2. Hipotezy 3. Zdania o faktach 4. Zmienne 5. Relacje przyczynowe	1. Konstrukty teoretyczne 2. Interpretacje 3. Współzależności 4. Opisy i studia	1. Konstrukty teoretyczne 2. Zdania o faktach 3. Aktorzy i grupy 4. Struktury władzy i interesy	1. Brak teorii 2. Narracje 3. Dyskursy 4. Glossy
Rezultaty teoretyzowania	Sekwencyjne związki zmiennych przyczynowo-skutkowych	Interpretacje aktorów organizacyjnych zanurzonych w sieciach znaczeń	Demaskatorskie opisy zakamuflowanych relacji władzy i opresji prowadzące do działań	Autopoetyczne dyskursy prowadzące do refleksji etycznej
Obiektywizm teorii	Obiektywizm	Intersubiektywizm	Intersubiektywizm	Subiektywizm
Rola danego paradygmatu w zarządzaniu	Dominująca	Wzrastająca	Wzrastająca	Marginalna

[773] Ł. Sułkowski, *Paradygmaty…* , "Contemporary Management Quarterly", 2013, 2, p. 24.

Kryterium	Paradygmat funkcjonalno-systemowy	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Weryfikacja i falsyfikacja teorii	Weryfikacjonizm lub falsyfikacjonizm	Interpretatywizm i konstruktuwizm	Interpretatywizm lub słaby weryfikacjonizm	Konstruktywizm
Kluczowe wątki teoretyczne	1. Strategia 2. Struktura 3. Funkcje zarządzania 4. Teoria organizacji	1. Język 2. Kultura organizacyjna 3. Zachowania organizacyjne	1. Człowiek w organizacji 2. Władza, opresyjność, manipulacja 3. Ideologia menedżeryzmu 4. Denaturalizacja zarządzania	1. Tekstualizm organizacji – retoryka, poetyka, archetypy, metafory, paradoksy 2. Moralne problemy menedżeryzmu
Dominująca metodyka	Ilościowa	Jakościowa	Jakościowa	Brak lub jakościowa
Stosunek do wartościowania	Neutralność aksjologiczna	Umiarkowana neutralność aksjologiczna	Zaangażowanie w wartościowanie	Zaangażowanie w wartościowanie

Źródło: Ł. Sułkowski, *Paradygmaty…* , op. cit., p. 24.

Jak zauważa J. Sułkowski: „Podział paradygmatów zaproponowany przez Burrella i Morgana nie jest oczywiście doskonały. Stanowi on wyłącznie przybliżony opis głównych stanowisk poznawczych. Trzeba przecież zwrócić uwagę, że każda z nauk społecznych i humanistycznych rozwijała się poprzez wiele szkół naukowych, które niekoniecznie pasują do schematu. I tak np. wcale nie jest sprawą oczywistą zaliczanie szkoły antropologicznej F. Boasa, socjologii H. Blumera oraz szkoły *Gestalt* F. Perlsa w psychologii oraz *enactment* K. Weicka do jednego paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Zależności pomiędzy szkołami, poglądami ich założycieli i uczniów są skomplikowane i tworzą bardzo złożoną, gęstą sieć powiązań o nieregularnej strukturze. Niemniej jeśli potrzebne jest spojrzenie syntetyczne, to trzeba pogodzić się z utratą precyzji na rzecz szerokości perspektywy. Z tego punktu widzenia zmodyfikowana propozycja Burrella i Morgana wydaje się dość efektywna poznawczo”[774].

Zdaniem G. Burrella i G. Morgana, łączenie różnych paradygmatów nie jest możliwe i konieczny staje się wybór jednej tylko drogi. Wielu naukowców nie zgadza się z tym stwierdzeniem – np. S. Ackroyd argumentuje, że sama idea paradygmatów jest ostatnią próbą obrony tezy, że „podstawą teorii organizacji musi być ogólna charakterystyka organizacji” [775].

[774] Idem, *Kulturowe procesy…* , op. cit., s. 39.

[775] S. Ackroyd, *Paradigms Lost: Paradise Regained?* [in:] M. Reed, M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, London 1992, p. 104.

Najbliższe Autorowi w tej kwestii jest zdanie Ł. Sułkowskiego, który zachęca do przyjęcia otwartego stanowiska poznawczego. Jak pisze: „Badania problemów kulturowych w zarządzaniu podjąłem kilkanaście lat temu[776]. Deklarowałem wtedy przyjęcie stanowiska funkcjonalistycznego, uznając, że jest to najbardziej dojrzały nurt badań, który pozwala na operacjonalizację pojęcia kultury organizacyjnej. Okazało się jednak, że bardziej dynamicznie rozwijają się podejścia alternatywne wobec funkcjonalizmu, a nawet, że pojawiają się zupełnie nowe perspektywy poznawcze. Przede wszystkim powstało wiele koncepcji przyjmujących założenia interpretatywne, a więc rozumiejących kulturę jako sieć interakcji i znaczeń. Najszybciej jednak wzrosła liczba publikacji i badań lokujących się w nurcie krytycznym, który jako szkoła naukowa ma zaledwie 2 dekady. Pojawiły się również analizy dotyczące kultury organizacyjnej w nurcie neoewolucyjnym, który powstał w latach 80. XX wieku. Z kolei stracił na znaczeniu postmodernizm, który wydawał się najważniejszą alternatywą dla funkcjonalizmu jeszcze w latach 80. oraz 90. Takie szybkie i głębokie zmiany w podejściach poznawczych do badania kultury zmuszają do refleksji i skłaniają do przyjęcia otwartego stanowiska poznawczego"[777].

W tej pracy metodyka badań operuje na gruncie 2 paradygmatów: interpretatywizmu oraz funkcjonalizmu. Metoda badania metafor negocjacji w ujęciu międzykulturowym wymaga łączenia technik jakościowych z technikami ilościowymi, tak jak w przypadku badania kultury organizacyjnej[778]. B. Nieremberg zwraca uwagę, że: „[...] nauki o zarządzaniu powinny być wieloparadygmatyczne, wielonurtowe, opisujące badane zagadnienia z wielu perspektyw"[779]. Poza tym nurt zarządzania humanistycznego szuka „odpowiedzi na pytania, jak człowiek buduje relacje z innymi, aby skutecznie przekształcać rzeczywistość, jakie role odgrywa, jakim językiem się posługuje, jak konstruuje opowieść, jakie znaczenie przypisuje w swoich działaniach tradycji kulturowej, systemom filozoficznym, myśleniu religijnemu, duchowości, kanonom estetycznym itp."[780].

[776] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność...*, op. cit.

[777] Idem, *Kulturowe procesy...*, op. cit.

[778] J.M. Kobi, H. Wuthrich, *Culture d'enterprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris 1991 [cyt. za:] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność...*, op. cit., s. 130; J. Łucewicz, *Badanie kultury organizacyjnej w wymiarze jakościowym i ilościowym* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, „Prace Naukowe AE", 871, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

[779] B. Nieremberg, *Przedmowa. Czym jest zarządzanie humanustyczne?* [w:] M. Kostera (red.), *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014, s. 14.

[780] R. Batko, *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Sedno, Warszawa 2013, s. 19.

Metody – rzec by można – właściwe określonym gałęziom nauki zaczynają się coraz częściej przenikać[781].

W tym pluralizmie metodologicznym nurt interpretatywizmu oferuje ciekawe wątki poznawcze. W swoim badaniu Autor podjął próbę zrozumienia wycinka rzeczywistości dotyczącego metafory kognitywnej negocjacji. Zgodnie z orientacją interpretatywistyczną –celem Autora nie było wskazanie jednej prawidłowej metafory, lecz opis i uchwycenie metafor i dokonanie próby odpowiedzi na pytanie, czy metafory kognitywne negocjacji są kulturowo zdeterminowane.

Zatem w ramach programu badawczego założono, iż badania jakościowe poprzedzą badania ilościowe – miało to pozwolić Autorowi na bardziej precyzyjne sformułowanie hipotezy oraz budowę skuteczniejszego narzędzia dla badań ilościowych. Autor jest świadomy, że wskazane byłoby przeprowadzenie badań z udziałem większej liczby respondentów i reprezentujących większą liczbę kultur.

Badania empiryczne dla potrzeb tej pracy miały miejsce w latach 2010–2016. Przeprowadzone zostały w kilku częściach. Część pierwsza to studia literaturowe oraz szereg badań jakościowych – zbieranie metafor na piśmie, analizy dyskursu w realnych i symulowanych negocjacjach, wywiadów swobodnych, wywiadów zogniskowanych. Część druga to badanie ilościowe.

5.2. Metodyka i wyniki badań jakościowych

Badanie metafory kognitywnej zostało przeprowadzone przed porównawczymi badaniami wpływu kultury społeczeństwa na proces negocjacji. Wykorzystywane były różnorodne **techniki badań**, takie jak:

1. studia literaturowe;
2. zbieranie definicji metafor na piśmie;
3. analiza dyskursu – realne negocjacje;
4. analiza dyskursu – symulacje negocjacyjne;
5. wywiady swobodne;
6. wywiady zogniskowane.

Analiza ilościowa umożliwia wskazanie ogólnych tendencji w wykorzystaniu metafor, ale pełen potencjał tego typu analizy ujawnia się dopiero dzięki zestawieniu rezultatów badań ilościowych z analizą jakościową. Podejście jakościowe pozwala

[781] Zob. Ł. Gaweł, *O znaczeniu badań z perspektywy zarządzania w dziedzinie nauk humanistycznych* [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Sedno, Warszawa 2015.

badaczom przeanalizować metafory w odpowiednim dla nich kontekście i zrozumieć funkcje wyrażeń metaforycznych w odniesieniu do tekstów narracyjnych.

W próbach zrozumienia sytuacyjnej i społecznej funkcji metafor szczególnie owocne okazuje się połączenie jakościowej analizy metafor z analizą treści i narratologiczną analizą tekstu[782].

Pierwszym krokiem na drodze do przeprowadzenia badań była krytyczna analiza literatury pod kątem znalezienia luki teoretycznej dotyczącej kognitywnych metafor negocjacji. W tym celu Autor przeszukał i przeanalizował bazy danych czasopism naukowych.

Poznanie wymiaru niewiedzy pozwoliło na określenie problemu badawczego.

Po zbadaniu literatury, kolejny etap stanowiło zbieranie definicji metafor na piśmie, które były punktem wyjścia wstępnego etapu badania terenowego – wywiadów swobodnych z menedżerami i właścicielami firm. Przeprowadzono tu dobór na zasadzie kuli śniegowej. O wyborze takiej grupy jako obiektu badania zdecydowały duże kompetencje w zakresie podejmowania i prowadzenia negocjacji, co umożliwiło dokładną analizę problemu.

Powodem wyboru wywiadów swobodnych była możliwość uzyskania dzięki nim stosunkowo szerokiego spektrum znaczeń kryjących się za określonymi metaforami. W toku rozmów nieustannie pojawiały się dodatkowe wątki, rzucające nowe światło na problem badawczy. Dzięki zastosowaniu wywiadów jako jednego z narzędzi, możliwe było określenie, co rzeczywiście kryje się za określonymi metaforami.

Równolegle Autor prowadził analizę dyskursu zarówno realnych negocjacji, jak i symulacji negocjacyjnych. Po przeanalizowaniu zebranego materiału zostały wyodrębnione metafory kognitywne negocjacji.

Poniższe badania stanowiły punkt wyjścia etapu badania z wykorzystaniem wywiadów grupowych, w trakcie których przeanalizowano wyodrębnione metafory kognitywne.

Wywiady zogniskowane miały na celu zarówno weryfikację, jak i usystematyzowanie danych zebranych za pomocą analizy dyskursu, wywiadów swobodnych, zbierania definicji oraz pogłębienie interpretacji uzyskanych wyników. W trakcie trwania wywiadu grupowego podejmowane były pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym, które pomogły wyjaśnić zachodzące zjawiska, motywacje, postawy czy też zachowania respondentów, jak również nadać opisom metafor

[782] K.S. Moser, *Metaphor Analysis in Psychology – Method, Theory, and Fields of Application*, "Forum: Qualitative Social Research. Sozialforschung", 2000, 1(2).

wspólnie wynegocjowany kształt. Znaczenie wywiadu dla badań podkreślił S. Kvale, gdy zauważył, że: „Wywiad, który wykraczając poza powierzchniową warstwę zjawiska, wchodzi głębiej, aniżeli zdroworozsądkowe rozumienie i pobudza proces refleksji odnośnie fenomenów poddanych badaniu”[783]. Dlatego też znajduje on zastosowanie w tej pracy. Ze względu na możliwości czasowe menedżerów biorących udział w badaniu, niemożliwe było zastosowanie wersji wydłużonych, trwających około 3–4 godzin wywiadów dla każdej z 4 międzynarodowych grup fokusowych. Wywiady były więc krótsze, trwały średnio około godziny. Próby liczyły odpowiednio: 8, 9, 11, i 10 osób – łącznie 38 osób z 24 organizacji (zob. Załącznik 4). Uczestnicy dyskusji swobodnie wyrażali swoje opinie. W rolę moderatora wcielił się Autor dysertacji.

Przy doborze rozmówców do wywiadów swobodnych, jak i grupowych, pierwszy krok stanowiło dotarcie do osób kontaktowych, które pomagały wejść do organizacji, a następnie wskazywały kolejnych rozmówców. To podejście bywa w literaturze określane mianem „kuli śniegowej” (ang. *snowball sampling*).

Jeśli zaś chodzi o podejście badanych do kwestii anonimowości, to większość życzyła sobie, aby nigdzie nie pojawiła się nazwa ich firmy i by ich identyfikacja nie była możliwa. Inni stwierdzili, że nie ma przeszkód, by nazwa ich firmy została ujawniona. Z powodu reprezentowania przez badanych tak skrajnych podejść, Autor zdecydował się zachować anonimowość rozmówców i nadać im identyfikatory, niemające żadnego związku z nazwami przedsiębiorstw, które reprezentowali.

Aby zebrane odpowiedzi zaklasyfikować do odpowiednich zbiorów, posłużono się metodą sędziów kompetentnych. Oceny sędziów kompetentnych zostały wykorzystane ze względu na zastosowanie w badaniach pytań otwartych i pojawiający się niejednoznaczny klucz odpowiedzi. Metodę zastosowano po to, by uniknąć subiektywnej oceny zebranego materiału. Materiał przeanalizowało 5 sędziów kompetentnych.

Pierwsze, wstępne etapy badań miały miejsce już w 2010 roku, ich wyników jednak nie prezentowano. Ich celem było ustalenie, jakie wyobrażenia na temat negocjacji mają menedżerowie międzynarodowych organizacji. Metodą badawczą, którą wówczas zastosował Autor, była szczególna odmiana wywiadu standaryzowanego, wykorzystywanego w badaniach etnograficznych, a mianowicie zbieranie definicji na piśmie[784] – w tym przypadku Autor prosił o podanie metafory wraz z opisem.

[783] S. Kvale, *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok 2004.
[784] M. Kostera, *Antropologia organizacji…* , op. cit., s. 123.

Menedżerowie tworzyli własne metafory negocjacji. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano 123 odpowiedzi. Celem Autora było pozyskanie informacji na temat tego, z czym kojarzy się menedżerom proces negocjacji i do czego lub do kogo mogą porównać osobę negocjatora.

Kolejna cześć badań polegała na przeprowadzeniu wywiadów swobodnych w grupie menedżerów. W badaniu udział wzięło 40 menedżerów z 23 różnych organizacji (zob. Załącznik 3).

Następnie badania objęły analizę dyskursu i zostały przeprowadzone w dwóch środowiskach: realnym i symulacyjnym.

W pierwszej części tego etapu dokonano analizy dyskursu symulacji negocjacyjnych.

W latach 2010–2013 Autor przeprowadził 137 symulacji negocjacyjnych, o różnym stopniu skomplikowania i czasie trwania. Najkrótsza symulacja trwała 45 minut, najdłuższa – niemal 6 godzin. Symulacje miały charakter indywidualny (1 na 1) i grupowy (zespół vs zespół).

W symulacjach uczestniczyli studenci studiów MBA, MSPC (Master of Science in Professional Communication), słuchacze studiów podyplomowych (kierunki biznesowe) oraz uczestnicy szkoleń biznesowych (średni i wyższy poziom zarządzania). Łącznie w symulacjach udział wzięło ponad 1096 osób z 11 krajów, przy czym największą grupę stanowili Polacy – 953 osoby.

W drugiej części tego etapu dokonano analizy dyskursu realnych negocjacji. Ze względu na niechęć (zupełnie zresztą przez Autora zrozumiałą) do wprowadzenia badacza do swojego zespołu negocjacyjnego, Autorowi udało się przeanalizować jedynie dyskurs 29 realnych negocjacji, w których uczestniczyły 164 osoby.

W tym miejscu rozważań najpierw Autor scharakteryzuje najczęściej pojawiające się metafory negocjacji, a potem zaprezentuje wyniki przeprowadzonych badań jakościowych.

Negocjacje jako poker

Negocjacje często porównywane były do pokera. Akcentowano w nich rolę znajomości zagadnień komunikacji (zwłaszcza mowy ciała), ludzkiej natury, trafnej strategii, jak również szczęścia. Trzeba liczyć się z tym, że druga strona będzie prawdopodobnie starała się blefować. Blefowanie jest kluczową umiejętnością dobrych negocjatorów i ważne staje się, aby zrozumieć, jak i kiedy blefować.

W tej metaforze najmocniej akcentowano rolę zaufania.

[WGE1BC] *Wydaje mi się, że metafora pokera jest jak najbardziej trafna. Szczególnie w naszej kulturze. Mimo licznych zmian w Polsce, nasze nastawienie do innych wciąż pozostaje bez zmian. […] Praktycznie każde relacje z obcymi. Nie tylko w sensie gospodarczym. Co więcej, sprawa wcale nie staje się lepsza, jeśli chodzi o młode pokolenie. W ich głowach tkwi dokładnie to samo, co w głowach rodziców. Totalnie nie ufają innym*[785].

[WGE1BC] *Nie ufa, bo druga strona w negocjacjach będzie prawdopodobnie próbowała nas oszukać w jakiś sposób.*

[WGE2BC] *Nie jest jakąś specjalną tajemnicą, że proces negocjacji jest bardziej efektywny wtedy, gdy strony swobodnie dzielą się informacjami. Wymaga to jednak wzajemnego zaufania. Niestety w biznesie jest go niewiele, dlatego musimy być świadomi i czujni nieetycznych taktyk stosowanych przeciwko nam.*

Negocjacje jako poker to złożona rozgrywka dla ludzi sprytnych i inteligentnych. Wymaga znajomości liczb i doboru trafnych strategii działania, znajomości psychologii, jak również szczęścia.

[WGA2BC] *W obydwu grach angażuje się matematykę, aby osiągnąć korzyść. W pokerze liczenie kart może zapewnić graczowi przewagę. Taka strategia pokerowa może być porównywalna z wykorzystywaniem różnego rodzaju statystyk przedstawiających zmienne związane z rozgrywką piłkarską.*

[WGC1PM] *Poker jest grą w negocjacje, która nie ma określonego zakończenia. Jest to złożona gra, rozwijająca się w czasie. Gracze mogą być ze zmiennym szczęściem na wygranej albo przegranej pozycji w miarę upływu czasu rozgrywki. Zarówno w pokerze, jak i w negocjowaniu, konflikt jest podtrzymywany poprzez istnienie pewnych procedur działania.*

Istotnym elementem negocjacji jest spryt. Czynniki, które pokerzysta (negocjator) powinien wziąć pod uwagę w opracowywaniu strategii, obejmują: pierwsze rozdanie (oferty), pozycje i zarządzanie budżetem. Konieczne jest, aby gracz (negocjator) wiedział, kiedy położyć kartę, kiedy podbić, kiedy przebić, a kiedy

[785] Pisownię wszystkich cytatów pochodzących z wywiadów pozostawiono jak w oryginale.

postawić zakład, spasować lub blefować. Należy zwrócić uwagę, że negocjacje, tak jak poker, są grą niekompletnych informacji, w związku z tym druga strona będzie starała się manipulować, stosując m.in. blef.

> [WSQBA] *Poker może nam zasugerować, że druga strona spróbuje wykorzystać blef jako element repertuaru możliwych taktyk. Musimy mieć świadomość, że mogą ją przeciwko nam wykorzystać.*

Aby być dochodowym graczem (efektywnym negocjatorem), powinno się być w stanie wygrać nawet z kartami gorszymi od przeciwnika. Należy zwrócić również uwagę na to, iż respondenci podkreślali, że w negocjacjach – jak w pokerze – nie jest istotne, ile się blefuje, tylko jak często blef skutkuje.

Podobnie jak w negocjacjach, trzeba mieć jasno określony cel. Należy zdecydować, czy chce się grać w pokera, aby wygrywać, czy też dla zabawy. Gra (negocjowanie) na wysokim, umożliwiającym odniesienie zwycięstwa poziomie, wymaga dużych nakładów czasu i pracy.

Poker bardzo mocno akcentuje rolę strategii. Wybór dokonany po otrzymaniu pierwszych kart jest kluczowy, ale stanowi tylko jeden fragment pokerowej (negocjacyjnej) układanki. Należy dość sprawnie obliczać relacje między wysokością puli i stawką bieżącego zakładu, rozpoznawać wzorce obstawiania zakładów (taktyki), blefować i wykorzystywać swoją pozycję. Inną umiejętnością, która powinna towarzyszyć wytrawnemu graczowi, jest umiejętność unikania utraty kontroli nad grą. W negocjacjach, tak jak w pokerze, przeciwnik użyje emocji przeciwko nam, ale tylko w wypadku, jeśli mu się na to pozwoli.

Zarówno początkujący pokerzyści, jak i doświadczeni profesjonaliści (negocjatorzy), grają w pokera z dość nonszalanckim podejściem, zakładając, że inni gracze przy stole żyją w błogiej nieświadomości istnienia pokerowych strategii, taktyk czy blefu. Szczęście, o którym mowa była na wstępie, polega na tym, iż w negocjacjach, tak jak w pokerze, istnieje wiele czynników (rozdanie kart), na które gracz nie ma wpływu. Natomiast gracze sami kontrolują proces.

> [WGBBC] *Podczas gdy przestrzegania reguł gry w piłkę nożną pilnują osoby trzecie, tzn. sędziowie, w pokerze jest inaczej: to gracze kontrolują sami siebie nawzajem.*

> [WGA1AE] *Poker jest grą, w której wygrać mogą zarówno dwie pary, jak i ful czy kareta. Podobnie w negocjowaniu. W pokerze gracze mogą też*

w dowolnym momencie odejść od stołu z większą sumą na koncie niż zaczynali – w istocie mamy tu wielu zwycięzców.

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to poker":

- „to jest gra na niskich stawkach";
- „pan blefuje, czuję to";
- „typowy slow play";
- „Zagrywamy z mocnym układem, co?";
- „miał fula";
- „trafił seta";
- „zbieżność kart";
- „zbieramy do strita";
- „da mi Pan dobrać mocny układ";
- „zgarnął średnią pulę";
- „potrafi Pan i zablefować i wycofać się z gry w odpowiednim momencie";
- „wyliczone outy";
- „pot ods";
- „to limpowanie z wczesnych pozycji";
- „ma lepszego kickera";
- „opcję pas powinniście w ogóle wykasować z waszego repertuaru";
- „zagrywamy *all-in*".

Negocjacje jako wojna

Negocjacje to proces, w którym można „wygrać lub przegrać". W negocjacjach każdy ruch staje się uzasadniony. Druga strona bywa podejrzliwa w stosunku do naszych motywów. Ceni się szybkie, precyzyjne i strategiczne działanie. Ze względu na to, że informacja w negocjacjach daje dużą przewagę, działania wywiadowcze zyskują tu na znaczeniu. Nieprecyzyjna informacja powoduje nieodpowiednie rozlokowanie sił i nie pozwala na dobór właściwych metod walki.

Ta metafora mocno akcentuje rywalizacyjny charakter negocjacji, a kompromis postrzega jako słabość.

[WGS1PM] *Jedną z głównych zalet metafor wojennych jest ich zdolność do zaakcentowania własnej konfliktowej natury, sprawiając że rozwiązania kompromisowe są mniej prawdopodobne.*

[WGW2AE] *Ale to jeszcze nie wszystko. Sprawiają one, że widzimy kompromis jako słabość, pewną formę zdrady.*

[WGK1PM] *Można powiedzieć, że wojna i ogólnie przemoc to centralna metafora dla konfliktu i negocjacji w USA oraz wielu krajach Europy Zachodniej. Używa się tam wielu „wojskowych" określeń i metafor, których używa się też swobodnie w języku codziennym. Dla przykładu: argumenty określa się jako „celne", a ludzi jako „bomby z opóźnionym zapłonem".*

[WSDTL] *Działa tu pewnego rodzaju duch współzawodnictwa. Można wygrać albo przegrać, nie ma trzeciej drogi. Podczas negocjacji walczymy o przejęcie inicjatywy. Najczęściej dzieje się tak z uszczerbkiem dla drugiej strony. W naszym zawodzie trzeba to robić bezustannie.*

Strony negocjacji przyjmują wobec siebie wrogie postawy, a proces postrzegany jest jako wzajemne ścieranie się stron. Strony atakują i odpierają ataki.

[WGK1PM] *Myślę, że ponieważ zespoły postrzegają siebie jako rywali czy wrogów na polu walki, negocjatorzy przyjmują antagonizujące postawy względem siebie.*

[WGL2HRM] *Moim zdaniem jedną z przyczyn, dla których ludzie reagują na konflikt oporem, agresją czy zaprzeczeniem, jest powszechne postrzeganie konfliktu negatywnie, jako starcia.*

[WSA3AM] *No tak, wiadomo, jest przeciwnik, jesteśmy my. Jest atak, trzeba to odeprzeć.*

Negocjacje to proces, w którym każdy ruch jest dopuszczalny i uzasadniony.

[WSA3AM] *Wszystkie chwyty dozwolone. Im więcej informacji o przeciwniku mamy, tym lepiej.*

[WSDTL] *Kontekst biznesowy i wojskowy oczywiście trochę się od siebie różnią, ale i tak w jednym i drugim przypadku liderzy zmagają się z potencjalnymi pułapkami i nieetycznymi strategiami. Wysokość stawki, o jaką gra drużyna, buduje nieznośne napięcie.*

> [WST2BA] *Wiele firm, zwłaszcza w USA, szkoli swoich negocjatorów do działania w duchu filozofii wygrana–wygrana, ale w tych wodach czają się rekiny, gotowe wykorzystać tego typu naiwność w każdej dziedzinie.*

> [WGS2PM] *Negocjacje w miejscu pracy zależne są często od pozycji każdej ze stron, tzn. menedżer czy właściciel firmy będzie naciskał, żeby raczej „wygrać" negocjacje niż koncentrować się na poszukiwaniu najlepszych możliwych rozwiązań. Mylnie interpretuje on negocjacje jako walkę o dominację i czuje się zagrożony, jeśli jego interes nie zostanie w pełni zrealizowany. W konsekwencji, spowalnia to proces negocjowania albo nawet kompletnie go hamuje. W takiej sytuacji cierpi zarówno klient, jak i pracownicy.*

Druga strona analizuje nasze ruchy i jest podejrzliwa w stosunku do naszych motywów i kierunków działania. Musimy działać szybko i precyzyjnie, ponieważ nieustannie ktoś walczy o naszych klientów, o nasze zasoby.

> [WST2BA] *To oczywiste, że słowo „wojna" ma zdecydowanie negatywne konotacje, m.in. z agresją i przemocą. Sądzę jednak, że osoby uznające pozytywne myślenie i bycie hojnym dla konkurencji za środek do osiągnięcia sukcesu, są zwyczajnie naiwne.*

Podkreśla się tu nieprzewidywalność i złożoność sytuacji.

> [WST2BA] *Wojny w biznesie podobne są do tych toczonych na prawdziwych polach bitew. Świat biznesu jest złożony i nieprzewidywalny dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii, nastania procesów globalizacyjnych, itp. Nowe firmy wchodzą każdego dnia na rynek i wykorzystają cały swój potencjał, by walczyć o klienta. Nieważne, czy chcemy poszerzyć naszą firmę czy bronić naszej grupy klientów, musimy sobie uświadomić, że toczymy w biznesie wojnę.*

Informacja pozwala w odpowiedni sposób zarządzać strategią i alokacją zasobów, zatem, tak jak wspomniano na początku, niezwykle istotne stają się wszystkie działania mające na celu wypsażenie negocjatorów w możliwie najlepsze zasoby informacyjne.

[WSB1W] *Są dwie strony. Dysponują one jakimś zakresem informacji o przeciwniku. Im tych informacji więcej, tym lepiej.*

[WSB1W] *Bo można lepiej się przygotować. Bo można przewidzieć niektóre zagrywki przeciwnika. Bo można wiedzieć, z kim się może ułożyć, żeby zbudować jakaś koalicję i powiększyć możliwości, może inaczej zwiększyć siłę oddziaływania. Jak nic nie wiemy, to gramy na ślepo. Cos tam wyjdzie, ale na dobra sprawę nie zawsze wiemy, dlaczego. Informacja to potęga.*

[WGTSM] *Dajcie spokój, przecież prawie każdy korzysta z jakichś taktyk negocjacyjnych. Nie oznacza to jednak, że proces negocjowania nie może być uczciwy. Niektóre taktyki są akceptowalne, inne zwyczajnie nieetyczne. One, w sensie taktyki, ogólnie są częścią procesu – można z nich skorzystać albo nie, wciąż zachowując szczerość w negocjowaniu.*

[WGR1IM] *Niektóre są po prostu narzędziami, dzięki którym wynosi się negocjacje na zupełnie inny poziom; niektóre są używane, aby oszukać partnera w rozmowach. Aby osiągnąć sukces w negocjowaniu czy w biznesie w ogóle, trzeba umieć odróżnić strategie uczciwe od nieuczciwych, tak aby wykorzystać te dobre dla swojej korzyści i bronić się przed tymi podejrzanymi.*

Nieprecyzyjna informacja powoduje nieodpowiednie rozlokowanie sił i nie pozwala na dobór właściwych metod walki.

[WSWBC] *Negocjatorzy na wysokim stanowisku, funkcjonujący w złożonych i niebezpiecznych kontekstach, starają się działać szybko, aby zmniejszyć postrzegany poziom zagrożenia. W wyniku lęku i niecierpliwości, często zanurzają się w dyskusji, zanim jeszcze dokładnie zrozumieją i ocenią sytuację. Reagują w zgodzie z uprzednimi założeniami i intuicją.*

W zależności od sytuacji, korzysta się z metod konwencjonalnych lub niekonwencjonalnych, etycznych i nieetycznych.

[WST1M] *Jeśli jeden zespół stosuje w swoich komunikatach metaforę walki, może to nam wiele powiedzieć o ich podejściu i oczekiwanych rezultatach. Mogą więc postrzegać negocjacje jako grę o sumie zerowej. Być może przez to będą realizować postawę „w miłości i na wojnie wszystkie chwyty*

są dozwolone", co oznacza, że będą grać nieetycznie i będą podejrzliwi wobec ruchów oponenta.

[WST1M] *Podejście bojowe może również zmusić drugą stronę do wdrażania nieetycznych strategii. Nasz rozmówca może na przykład zatrzymać dla siebie jakieś istotne informacje albo zakamuflować swoje prawdziwe motywy.*

W każdych działaniach taktycznych ważne są wybór i sprecyzowanie celu, który powinien być głównym motywem działania negocjatorów. Metafora ta akcentuje również efektywne ich wykorzystanie. Szef zespołu musi pracować zdecydowanie i tak, aby nie angażować więcej wysiłku do realizacji zadań niż jest to niezbędne.

[WSB1W] *Dobra organizacja. Jasna hierarchia w zespole. To pomaga w koncentracji sił. Musi być w zespole duża zgodność [...], jak jej nie ma, to wszystko bierze w łeb. Zdarzyło mi się w negocjacjach zespołowych kopać kogoś pod stołem. Wie Pan, sytuacja idealna. Zamykamy proces, cena dogadana, a tu nagle jakiś tekst, nie wiadomo po jaką cholerę. No i zaczyna się jątrzenie od nowa.*

Hierarchia w zespole negocjacyjnym pomaga.

[WSB1W] *Jak w wojsku jest polecenie, jest wytyczony jakoś scenariusz i nikt nie wpada na własne pomysły, jak coś zrobić.*

Ważnym elementem, na który zwrócili uwagę respondenci, jest zaskoczenie wyrażające się w nagłym i nieoczekiwanym działaniu, wskutek którego przeciwnik zostaje pozbawiony możliwości prowadzenia dalszych działań. Metafora akcentuje narzucanie przeciwnikowi własnej woli i swoistego sterowania jego działaniami w myśl własnych celów. Kolejnym elementem, na który zwracali uwagę respondenci, jest elastyczność zespołu negocjatorów. Muszą oni błyskawicznie reagować na zmiany zachodzące w walce. Jeśli lider zespołu nie jest elastyczny i nie podejmuje decyzji odpowiednio szybko, oddaje inicjatywę przeciwnikowi i prawdopodobnie doprowadzi do porażki.

Negocjatorzy, niczym żołnierze, muszą być psychicznie przygotowani do walki, a dowódca – szef zespołu – musi być zdolny do subordynowania podległych sobie jednostek.

[WSA3AM] *A i jeszcze ktoś musi dowodzić, bo jak nie ma dowódcy, to będzie chaos. Każdy robi coś po swojemu. Nie będzie efektu. Albo nawet jakaś totalna porażka.*

[WSA3AM] *Zgadza się. I to najlepiej, żeby taka osobo twardo zarządzała zespołem. Na wojnie nie ma czasu na jakieś demokratyczne decyzje w zespole. Lider wytycza kierunek i strategię.*

Podczas negocjacji sama komunikacja między stronami często szwankuje.

[WSWBC] *Menedżerowie bardzo często negocjują w oparciu o niepełne czy wręcz błędne dane, ponieważ nie mają w zwyczaju otwarcie się komunikować. Prowadzi to często do impasu, albo do rezultatu rozwiązującego jedynie cząstkę prezentowanych problemów.*

W procesie negocjacji bardzo istotną rolę odgrywa budowanie sojuszy.

[WGR2IM] *Chciałbym również przyjrzeć się naturze sojuszy. Można powiedzieć, że budowanie sojuszy stanowi potężną analogię dla procesów negocjacji.*

[WGVPM] *Na wojnie, w sojuszach politycznych, podobnie jak podczas negocjowania, rozmówcy przyjmują pewne role, które mogą umacniać czy legitymizować proces. Korzystają z całego wachlarza różnych oczekiwań, aby zarządzać walką o dominację i relacjami wzajemnej zależności.*

[WGW2AE] *Wypracowują również strategie, które pozwalają im zbliżyć się do wspólnego celu, broniąc ich jednocześnie przed destabilizującymi przeciw -strategiami.*

[WGS1PM] *Czasami sojusze zbudowane przez kilka słabych podmiotów mogą być skutecznymi aktorami na scenie, realizując wspólne cele.*

[WGW2AE] *Myślę, że budowanie sojuszy mówi nam wiele wartościowych rzeczy o różnych typach negocjacji. Sądzę jednak, że szczególnie interesująco wygląda to w kontekście międzynarodowym. Istnieją dla mnie ścisłe podobieństwa pomiędzy koncepcjami sojuszu wojennego a sojuszu negocjacyjnego. Obydwie są rozumiane jako pewnego rodzaju siatka aktorów wyposażonych*

w różne wartości czy interesy, jak również priorytety i cele. Wykazują jednak jednocześnie wiele wspólnych dążeń.

W negocjacjach używa się dziesiątek, a nawet setek, manifestacji czy też realizacji metafory „negocjacje to wojna".

Wybrane realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to wojna":

- „my przeciwko nim";
- „To co, wstrzymanie ognia?";
- „wyślemy go na zwiady";
- „walczymy od kilku dni";
- „pora zakopać topór";
- „czas na rozejm";
- „czas skończyć gry podjazdowe";
- „czas wysłać posiłki";
- „pora na zawieszenie broni";
- „trzeba będzie znaleźć szpiega";
- „no to rozpoczynamy manewry";
- „Mamy wytoczyć ciężką artylerię?";
- „panowie, pora złożyć broń";
- „nie będziemy stać na baczność";
- „zostaniesz zdegradowany";
- „zająć pozycję";
- „pod obstrzałem";
- „zbombardować";
- „nalot dywanowy";
- „terytorium nieprzyjaciela";
- „linia frontu";
- „na linii ognia";
- „wysłać zwiad";
- „szpiedzy";
- „niewypał";
- „dostać rykoszetem";
- „atak";
- „uwagi trafiły prosto do celu";
- „zbroić się";
- „zaatakować wszystkie słabe punkty".

Negocjacje jako gra w piłkę nożną

Zespół negocjatorów to drużyna piłkarska. Ten zespół musi się odpowiednio przygotować, musi się zgrać i rozumieć bez słów. Wszyscy mają jasno zdefiniowane pozycje, niemniej jednak podział graczy na pozycje jest umowny, a w zależności od strategii gry, podczas meczu często następuje płynna wymiana między nimi.

> [WSM2HRM] *Myślę, że w tym wypadku najważniejsze jest skompletowanie odpowiedniego zespołu. Zapobiegnie to konfliktom pomiędzy różnymi, silnymi osobowościami, których ambicje mogą rozmyć obraz wspólnego celu. Zespoły negocjacyjne powinny spędzić na przygotowaniach przynajmniej tyle samo czasu, ile zajmą im same rozmowy. Należy założyć, że druga strona będzie gotowa wykorzystać nasze najmniejsze błędy. Dlatego nieodzowne jest zredukowanie wewnętrznych napięć już z wyprzedzeniem.*

Metafora piłki nożnej bądź też footballu służy do podkreślenia faktu, iż negocjacje są wyczerpującym procesem, w którym liczy się przygotowanie.

> [WSGTL] *Nie można zaniedbać przygotowań. Należy odrobić lekcje i zebrać tyle informacji na temat proponowanych zagadnień, ile można. Co więcej, należy po prostu zrozumieć główną regułę negocjowania tych zagadnień – w różnych sytuacjach skuteczne będą różne strategie negocjowania. Trzeba dostosować styl gry.*

Istotny jest czas, który niejednokrotnie się kupuje. Respondenci zwrócili również uwagę na to, że kiedy piłka jest poza grą, zegara się nie zatrzymuje, a czas spotkania dalej płynie. Kluczową rolę odgrywa informacja o przeciwniku.

> [WSGTL] *Im większą posiadasz wiedzę o drugiej stronie, tym lepiej twoja drużyna jest przygotowana i tym większy może być twój udział w procesie negocjacji.*

Ważna jest tu osoba trenera, który ustala strategię i taktykę, wprowadza i zdejmuje danych zawodników w trakcie meczu.

> [WSA1D] *I może być tak, że ten zespół wie, jak negocjować, a przychodzi szef, który ledwie ogarnia temat i mówi: no dobrze, to zrób jeszcze to i to. No ręce*

opadają. Wie Pan, o co chodzi. Człowiek się namęczy, wszystko idzie zgodnie z planem i nagle interwencja bez znajomości kontekstu.

[WSA1D] *A, no i strategia jest istotna. Bez strategii i bardzo dobry zespół może przegrać. Trzeba poznać dobrze przeciwnika i dobrze ustawić odpowiednie ruchy i posunięcia.*

[WSM2HRM] *Negocjacje to zazwyczaj w dużej mierze konfliktogenne konfrontacje i strategia gra w nich istotną rolę.*

[WSN1BM] *Zarówno przygotowania, jak i sama gra, mogą być czasochłonne. Wywierana jest duża presja z zewnątrz, zarówno na menedżera, jak i na graczy. Strategia jest oczywiście bardzo istotna. Jeśli żadna ze stron nie strzeliła gola, gracze będą musieli spożytkować swoje rezerwy energetyczne podczas doliczonego czasu.*

Typowa gra polega na utrzymywaniu się w posiadaniu piłki (inicjatywy) tak, aby nie weszła ona w posiadanie przeciwnika. Negocjacje mają zazwyczaj charakter konfrontacyjny, a przepisy gry definiują wiele przewinień, za które drużyna zawodnika może zostać ukarana rzutem karnym lub wolnym (przepisy prawne dotyczące nieprzestrzegania kontraktu).

[WSA1D] *Myślę, że mógłby to być mecz piłki nożnej. Mamy dwa zespoły. Wie Pan, chodzi, wiadomo, o to, żeby wygrać.*

[WSS1D] *Moralność nie ma tu nic do rzeczy. Tu chodzi o odfiltrowanie swojego widzenia świata. W grze w piłkę nożną scenariusze i metafory wykorzystywane przez dwie przeciwne drużyny są wzajemnie zrozumiałe i wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji.*

Warto podkreślić umocowanie negocjacji w określonym kontekście: otoczenia organizacji.

[WSN1BM] *Podkreśliłbym tutaj rolę menedżera piłkarskiego – lidera zespołu negocjacyjnego. Musi on zachować dobre stosunki z najważniejszymi interesariuszami, a przy tym wygrać. Istotną rolę pełnią tutaj techniki motywacyjne, kontakt w cztery oczy z podwładnymi.*

Badani akcentowali tu również powtarzalny charakter procesu negocjacji.

> [WGD2IM] *Jeśli w ramach negocjacji nie dojdzie się do porozumienia, należy zaplanować następne spotkanie. Może to doprowadzić do angażowania się opornej strony w agresywną dyskusję, która nie tylko zmarnuje czas, ale też nadszarpnie przyszłe relacje. Podczas kolejnego spotkania, kolejne etapy negocjacji się powtórzą, nowe idee wejdą w grę, a sytuacja zostanie ponownie oceniona. Pomoże to w poszukiwaniu alternatywnych rozwiązań.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to piłka nożna":

- „to było zagranie nie fair";
- „za to powinna być żółta kartka";
- „wkroczyli na boisko";
- „długo trenowali";
- „starannie przygotowana strategia";
- „linia obrony";
- „przejść do ataku";
- „dostać po tyłku";
- „pierwsza/druga liga";
- „dać wycisk";
- „złapać zadyszkę";
- „sprytne zagranie";
- „brak zgrania";
- „to jest decyzja selekcjonera";
- „Ale to Pan ma opaskę kapitana, tak?";
- „Grałeś dobre mecze i przegrywałeś i grałeś słabe mecze i wygrywałeś, więc…";
- „zobaczymy, kto popełni więcej błędów";
- „potencjał w tym klubie jest ogromny";
- „możemy walczyć jak równy z równym";
- „kredyt zaufania kibiców";
- „dał się ograć w sposób dziecinny";
- „a to taki niemiecki styl gry";
- „nowe otwarcie i czysta karta dla wszystkich zawodników";
- „nie wiem, czy podobnie myślą kibice";
- „nie zachowuj się jak trener Klopp";
- „A w jakim ustawieniu personalnym?";

- „nie został powołany";
- „rozczarowująca gra";
- „podanie na zapalenie płuc".

Negocjacje jako gra w golfa

Inną metaforą negocjacji, szczególnie popularną wśród amerykańskich respondentów, jest gra w golfa. W porównaniu procesu negocjacji do gry w golfa na plan pierwszy wysuwa się przede wszystkim aspekt starannie dobranej strategii działania.

> [WGA1AE] *Strategia i dalekowzroczność. Jeśli chcemy uniknąć wszelkich problemów i zapewnić sobie najlepsze możliwości działania, musimy dogłębnie zrozumieć, przed czym właściwie stoimy. Istotne są solidne podstawy. Aby zostać dobrym golfistą, należy zrozumieć podstawy gry, a następnie nadbudować na nich szerszą wiedzę. Doskonałe uderzenie to efekt odpowiedniej postawy. Następne w kolejności jest ułożenie ciała, i wreszcie zamach. Te wszystkie czynniki muszą zadziałać tak jak trzeba, jeden po drugim.*

W grze w golfa niezwykle istotne znaczenie mają: skupienie, dokładność i precyzja.

> [WGA2BC] *Sądzę, że kluczowe jest podobieństwo wizji. Zgadza się – wizji. Umysł ją dostrzega, a ciało wprawia w działanie. Istnieją różne metody wizualizacji. Można wizualizować sobie rezultat (miejsce, gdzie wyląduje piłeczka). Można wizualizować sobie proces (jak będzie wyglądał zamach). Można też wizualizować sobie kierunek (faktyczne uderzenie).*

> [WGBBC] *Ważne jest też skupienie. W golfie uczymy się przede wszystkim oczyszczać swój umysł i mieć w głowie tylko wymach kijem, nic ponadto. Nie da się wykonać mocnego i pewnego uderzenia, mając w głowie szum.*

Metafora gry w golfa podkreśla również aspekt zmienności otoczenia gracza. Czasem jest wietrznie, czasem pada deszcz. Podobnie jak gracz przed uderzeniem kijem golfowym, negocjator musi uwzględnić warunki otoczenia.

W zależności od etapu gry, jak również umiejętności gracza, ma on do wyboru różne kije symbolizujące np. taktyki negocjacyjne. W porównaniu negocjacji do

gry w golfa powinno się również zwrócić uwagę na aspekt myślenia perspektywicznego. Podobnie jak gracz, negocjator powinien przewidzieć kilka ruchów naprzód, nie tylko swoich, ale także innych graczy.

Wyraźnie akcentuje się tu dobrą atmosferę, wpływającą na prowadzenie interesów, *fair play* i zaufanie pomiędzy graczami oraz przestrzeganie określonych zasad gry.

> [WSM3IM] *Zaufanie pomiędzy golfistami jest rzeczą kluczową. Każde poprawne uderzenie daje ci sposobność wykonania kolejnego.*

> [WSM3IM] *W golfie należy trzymać się zasad, prezentować znajomość nienagannej etykiety. Od czasu do czasu należy być gotowym na pewne ryzyko, ale przede wszystkim trzeba być cały czas skupionym.*

> [WGD2IM] *W ostatecznym rozrachunku, w golfie ty sam wytwarzasz reguły gry. To samo można powiedzieć o biznesie. Wielokrotnie zostaniesz sam z trudnym wyborem: kiedy można nagiąć etykę, oszukać, czy nawet złamać prawo? Podobnie golfista pośle czasem piłeczkę poza obszar gry. W takiej sytuacji albo sam nałoży na siebie karę, albo przemieści piłeczkę, gdy nikt nie będzie patrzeć. Przedsiębiorca tak samo zostaje sam z trudnymi wyborami etycznymi.*

Podkreślano również element szczęścia.

> [WGC2PM] *W tym miejscu chciałbym coś dodać. Tak samo jak negocjacje, golf bazuje często na szczęśliwym trafie. Lepszy albo gorszy podskok piłeczki może zaważyć na całej rundzie. Jednak nawet jeśli nasza piłeczka fartownie się odbije od ziemi, musimy wiedzieć, co dokładnie robić, gdy dostaniemy taką szansę. W podobny sposób możemy mówić o innowacyjnej przedsiębiorczości. Często najwięcej szans upatruje się w szczęśliwym trafie. Jeśli jednak nie przygotujemy się odpowiednio do czerpania korzyści ze sprzyjającej sytuacji, nasze fartowne pięć minut nie będzie znaczyło absolutnie nic. Po prostu się zmarnuje.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to gra w golfa":

- „i trafiłeś do dołka";
- „to zostało nam puttowanie";

- „gramy z bunkra";
- „długa gra";
- „I grasz teraz piłkę prowizoryczną?";
- „stoi Pan na linii puttowania";
- „zostajemy na putting greenie";
- „to jest poza granicą pola";
- „to będzie ciekawy turniej";
- „Kto to jest, Twój caddie?";
- „pamiętaj, że to jest *Four-Ball*";
- „no i mamy naturalne utrudnienia ruchome";
- „to jest typowe zwierzę ryjące";
- „obawiam się, że to był *fat shot*";
- „to jest piłka nie do zagrania".

Negocjacje jako gra w szachy

Negocjacje mogą być również rozumiane jako gra w szachy. Negocjacje to gra strategiczna, mamy do czynienia z wygranym i przegranym. Silnie akcentuje się tu rolę strategii i planowania. Zasady gry są jasne dla obydwu stron, a negocjacje wygrywa zazwyczaj lepszy strateg.

> [WSS2BM] *Szachy są proceduralne. Obydwaj gracze znają reguły, inaczej nie byliby w stanie grać. Nie mogą wyjść pionkami poza zdefiniowane pole rozgrywki. Rozgrywka jest liniowa i turowa, co oznacza, że nie można wykonać ruchu, gdy wykonuje go przeciwnik, oraz że nie można wykonać kilku ruchów na raz. Rezultat może zostać poddany weryfikacji i jest bezwzględny wobec sytuacji danej rozgrywki.*
>
> [WGVPM] *Istnieją pewne interesujące analogie między szachami a procesem negocjacji. Po pierwsze, rozpoznawanie schematów ma swoje mocne i słabe strony tu i tu. Proces ten jest użyteczny, jeśli chodzi o czerpanie korzyści z nauki. Po drugie, zarówno w szachach, jak i w negocjowaniu każdy ruch i każda strategia mają wyraźnie widoczne konsekwencje.*
>
> [WGXAM] *Nie zgodzę się, że w szachach dwie strony mają jednakową pozycję. Samo określenie „równe szanse obydwu stron" wyklucza zupełnie mówienie*

o inteligencji gracza, jego doświadczeniu czy przygotowaniu. Pionki i plansza to tylko narzędzia. Nie są ważniejsze od umiejętności, talentu, doświadczenia czy kreatywności. To one sterują narzędziami.

Szachy to gra strategiczna, a w tym rozumieniu w negocjacjach strategia odgrywa kluczową rolę.

[WSA2AE] *Trzeba sobie w głowie scenariusze poukładać, inaczej się nie da. Na każdy ruch człowiek powinien mieć przygotowaną jakaś określoną odpowiedź. Jak tego nie ma, to zaczyna się gdybanie. A jak jest pośpiech, to są błędy.*

[WSS2BM] *Głównym celem jest przechytrzenie przeciwnika, planując strategię, aby zaszachować jego króla.*

[WSA2AE] *Dlaczego szachy? Bo każdy ruch w negocjacjach pociąga za sobą kolejny ruch przeciwnika.*

W szachach zawsze jest strona zwycięska i przegrana. Podobnie, w sposób wygrany–przegrany, można patrzeć na proces negocjacji. Negocjator, jak szachista, przychodzi do stołu z wieloma zaplanowanymi posunięciami. Zna wszystkie możliwe zasady gry. Przerobił już wiele możliwych konfiguracji posunięć. Jego oferty i kontroferty zostały doskonale przygotowane. Zbudował ponadto swoje argumenty i kontrargumenty na poparcie określonych tez i ofert. Negocjator uważa, że ma totalny wpływ na dowodzenie w grze, a nacisk na strategię i taktykę narzuca charakter rozmów. Negocjator akcentuje strategię i znaczenie starannego przygotowania.

Cechą każdego dobrego szachisty jest przewidywanie ruchów przeciwnika. W związku z tym przygotowanie do negocjacji to nie tylko przygotowanie własnych argumentów, ale także przewidywanie reakcji i ruchów przeciwnika. Poprzez odpowiednie taktyki negocjator może manewrować przeciwnikiem tak, by zepchnąć go na niewygodną pozycję.

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to gra w szachy":

- „no i mamy wzajemny zugzwang";
- „szach-mat";
- „to będzie szybki mat w 8 ruchach";
- „popełnił Pan błędy w debiucie";
- „zagram partię szkocką";

- „ok, to niech Pan pomyśli i odblokuje króla”;
- „to był słabiutki ruch”;
- „straszy skoczkiem gońca”;
- „całkowicie zablokowany król”;
- „ale z Pana Problemista”;
- „nie zdążycie nawet wyprowadzić gońca”;
- „warto rozwijać swoje figury”.

Negocjacje jako podróż i eksploracja

Negocjacje to ruch, to podążanie w jakimś kierunku, tak aby dotrzeć do celu, przy czym nie zawsze można precyzyjnie określić ten cel. To również twórczy proces, prowadzący do rozwiązania konkretnego problemu.

> [WGK1PM] *To mocna metafora. Proces negocjacyjny sam w sobie sugeruje jakiś rodzaj ruchu i powinien prowadzić do rozwiązania problemów. Przecież podchodząc do różnych kwestii, często mówimy: „Daleko już zaszliśmy”.*

> [WGK2PM] *Obydwie strony mają wyznaczony kierunek oraz jakieś wyznaczone cele. Musimy podejmować pierwsze kroki prowadzące do porozumienia. Musimy rozmawiać.*

> [WGK2PM] *Negocjowanie to proces twórczy. Oznacza to, że ostateczny rezultat jest trudny do przewidzenia na początku.*

Metafora podkreśla współpracę i otwartą komunikację.

> [WGL1HRM] *Nie mówię, że metafora podróży niweluje element rywalizacji. Myślę raczej, że umacnia coś w rodzaju ducha współpracy.*

> [WGL2HRM] *Też tak sądzę. Bo jeśli jedna ze stron podchodzi do wszystkiego konfrontacyjnie, wykorzystując tylko metafory wojenne, a druga pozostaje w nastawieniu kooperatywnym i wykorzystuje metaforę podróży, być może odwiedzie to tok rozmów od ram wojennych.*

W prezentowanej poniżej metaforze porównuje się negocjacje do eksplorowania i odkrywania nowych, nieznanych terenów.

> [WSC2TL] *Wchodzimy do procesu negocjacji i nie wiemy dokładnie, gdzie wylądujemy. Naturalnie możemy sobie zaplanować tę podróż, ale zbyt wiele czynników wchodzi w grę, aby móc dokładnie wiedzieć, jak będzie wyglądał końcowy wynik.*

> [WSE1TL] *Raczej sugerowałbym wspólne kształtowanie podróży w toku, zamiast ustalania z góry jej celu. Każda ze stron w negocjacjach określi sama kierunek, w którym podąża, a cel będzie oczywiście prezentowany jako garniec złota na końcu tęczy. Kierunek podróży może być dość oczywisty, ale nigdy się go i tak nie osiąga, bo postulaty drugiej strony i tak wpłyną na trajektorię. Mam na myśli fakt, że trasa podróży będzie renegocjowana podczas rozmów, w konsekwencji nawiązania relacji z innym podmiotem.*

Negocjacje to nie tylko odkrywanie nowych miejsc, ale również nabywanie nowych umiejętności, doświadczeń, poszerzanie własnych horyzontów.

> [WSH1TL] *Wierzę, że negocjacje mają potencjał zainfekowania człowieka pozytywną zmianą, podobnie do podróży. Nie wiem dlaczego, ale tak wiele się mówi na temat szans, jakie niesie ze sobą konflikt, a mimo to większość grup postrzega spór jako coś niepożądanego.*

Aby negocjacje przyniosły najciekawsze rezultaty, niezbędna jest ciekawość (poznawanie drugiej strony). Bardziej złożone podróże wymagają odpowiedniego sprzętu (narzędzia i taktyki negocjacyjne) oraz dobrze przygotowanych towarzyszy podróży (zespół negocjatorów).

> [WSH1TL] *Może nie tyle pragnienie, co chęć doświadczenia czegoś innego od czasu do czasu. Może nauczenia się czegoś o sobie i innych. To naprawdę uaktywnia potencjał dla zmiany. Konflikt nie tylko miesza w emocjach, ale też w myślach. Często mamy trudności w określeniu, co tak naprawdę nas napędza. Możemy jednak się z tego dużo nauczyć.*

W tym obrazowym ujęciu negocjacji zwraca się uwagę na potrzebę podążania we właściwym, wcześniej obranym kierunku. W metaforze tej uwypukla się, że

podejmowanie negocjacji to ciągły proces, a samo rozpoczęcie porównuje się do wejścia na drogę prowadzącą w określoną stronę.

Każde negocjacje, niczym podróż, trzeba dobrze zaplanować i przygotować się do nich.

> [WSC2TL] *Przygotowania. Im więcej przygotowań, tym większa szansa na to, że będzie to przyjemna podróż. To jak już tak metaforycznie się komunikujemy, to np. im lepsze ubrania i sprzęt zabiorę, tym będzie mi bardziej komfortowo, nie za ciepło, nie za zimno, nie przemoknę itp. Czyli im lepiej się przygotuję, im więcej wiem na temat drugiej strony w negocjacjach, tym bardziej komfortowo mi się negocjuje.*

> [WSE1TL] *Proces ten wymaga szeroko zakrojonych przygotowań, a w zależności od złożoności danej sytuacji, może nawet wymagać dodatkowych środków, jak np. wynajęcie eksperta albo analiza raportów.*

Istotne są relacje pomiędzy stronami negocjacji.

> [WSK2BA] *Przyjaźń pomiędzy negocjatorami, tak samo jak między podróżnikami, może odegrać istotną rolę w budowaniu trwałego porozum,ienia. Ludzie podróżujący razem często zachowują się wobec siebie wyrozumiale i hojnie, i to z wzajemnością. Hojność i wzajemność mogą pozytywnie wpłynąć na proces negocjowania i na potencjał zawieranego kontraktu.*

Prawie każda podróż zawiera element ryzyka. W zależności od rodzaju wyprawy, niebezpieczne mogą okazać się warunki atmosferyczne (środowisko negocjacji), trująca roślinność, niebezpieczne zwierzęta i nieprzychylni ludzie. Otoczenie nieustannie się zmienia i należy umieć dostrzec i wykorzystać pojawiające się szanse, okazje i możliwości.

> [WSK2BA] *To byłaby wyprawa do zupełnie nieznanej krainy. Nigdy w pełni nie rozumie się motywów postępowania drugiej strony. Trudno też w pełni zrozumieć jej punkt widzenia. Czasem fakt ten buduje nam przeszkody w kwestii energii, zarządzania emocjami, intelektem. Negocjatorzy często czują się zmęczeni, jak awanturnicy na wyprawie przez dżunglę.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to wyprawa eksploracyjna":

- „to będzie trudne podejście";
- „poznanie celu podróży";
- „ślepy zaułek";
- „zajść za daleko";
- „zawrócić";
- „pokierować";
- „przez szeroki świat";
- „blokada na szlaku";
- „idzie chwiejnym krokiem od impasu do impasu";
- „podąża prosto ścieżką";
- „ścieżki są szerokie";
- „ścieżki się zwężają";
- „wyjść z czegoś";
- „zdarzenia, które nadejdą";
- „To, co się przydarzy w dalszej części naszej podróży…";
- „nie oglądając się za siebie";
- „kręcić się w kółko";
- „iść naprzód";
- „pchało nas naprzód";
- „stać (komuś) na drodze";
- „Skąd ten zwrot o 180 stopni?";
- „powinniście najpierw oczyścić drogę".

Negocjacje jako wyprawa wspinaczkowa

Negocjacje, podobnie jak wspinaczka, są procesem ryzykownym, wymagającym długich przygotowań i dobrego zrozumienia otaczających nas warunków. Ponieważ jest to proces zmagania się z naturą, może wystąpić tu wiele nieprzewidywalnych i zaskakujących momentów. Ryzyka w zasadzie nie da się wykluczyć, a doświadczenie jest kluczowe. Przyroda, o której mowa, reprezentuje tu środowisko, w którym toczą się rozmowy.

> [WSJTL] *Uważam, że to dobra metafora, ponieważ sugeruje potrzebę gruntownych przygotowań i wysiłku zespołowego, aby dojść na szczyt, tj. osiągnąć cel negocjacji.*

[WSN2BA] *To ryzykowny proces, który wymaga wielu godzin przygotowań.*

[WGD3SM] *Obydwie strony powinny ująć problem w stosowną ramę i zauważyć wzajemną wspólnotę interesów. Ramy są wyobrażeniem danego podmiotu na temat sytuacji i związanego z nią ryzyka. Ramy pozwalają stronom na zbudowanie wspólnej definicji poruszanych problemów oraz na określenie zasobów, które trzeba zaangażować, by je rozwiązać. Gdy obydwie strony ujmą problem w podobną ramę, łatwiej im będzie skupić się na wspólnych kwestiach i realizować wspólną definicję danej sytuacji.*

[WGD1IM] *Negocjatorzy powinni zdobyć informacje na temat aktualnych potrzeb, interesów i zasobów drugiej strony. Mogą tego dokonać poprzez konsultacje wstępne lub wywiady z osobami, które wcześniej współpracowały z drugą stroną.*

Podczas procesu negocjacji czeka na nas całkiem dużo niespodzianek, często reprezentujących środowisko, w którym toczą się rozmowy. Czasem w pewnym punkcie trzeba podjąć decyzję o rezygnacji i zawrócić.

[WSJTL] *Czasem trzeba walczyć, szczególnie jeśli warunki zewnętrzne nagle się zmienią. Należy być na to gotowym. Negocjacje mogą zająć o wiele dłużej niż z początku może się wydawać.*

[WSN2BA] *Należy wiedzieć, kiedy odstąpić. Czasem w którymś momencie warto zrezygnować, bo nagroda może nie być warta tracenia czasu na grę.*

Sugerowana jest wyprawa grupowa. Odradza się działanie w pojedynkę. Ryzyka w zasadzie nie da się wykluczyć. Doświadczenie jest kluczowe.

[WSN2BA] *Po drodze czeka na nas wiele niespodzianek, dlatego nigdy nie należy działać w pojedynkę – trzeba ufać drużynie.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to wyprawa wspinaczkowa”:

- „to nie jest Everest, spokojnie, bez paniki, damy radę”;
- „to jest taki OS”;
- „no to wyślijcie ekipę weryfikacyjną”;
- „miał TOPO, wiedział, gdzie to jest”;

- „musisz sam pomyśleć, ile wziąć zapasów i gdzie postawić namiot";
- „ustalcie cenę z tragarzami, zanim czegokolwiek dotkną";
- „trudność drogi jest mocno zawyżona";
- „musisz mieć asekurację";
- „i to ma być taka asekuracja na wędkę";
- „to podejście było bezlitosne";
- „samotna próba wejścia na szczyt";
- „pamiętaj, że to jest droga wielowyciągowa (wieloetapowa)";
- „posuwamy się w kierunku przepaści".

Negocjacje jako rajd Camel Trophy

Metafora ta ponownie akcentuje grupowy charakter procesu. Zwraca uwagę na jego nieprzewidywalność i złożoność. Ważne są tu czynniki zewnętrzne, np. ryzyko kursowe, zmiany legislacyjne, udziałowcy firmy. Istotne stają się także przygotowanie i planowanie, jednak mało elastyczne podejście do konfliktu powoduje impas.

> [WSL2] *Oczywiście. Należy pamiętać, że nie wszystkie wyprawy przebiegają gładko. Możemy wpaść na wybój albo trafić na kamienistą drogę, gdzie będzie nam potrzebny samochód z napędem na cztery koła.*

> [WSL2] *W toku negocjacji cele mogą ulec zmianie, a nasze podstawowe założenia i reguły działania muszą zostać zaadaptowane tak jak w rajdzie terenowym.*

Metafora zwraca uwagę na oddziaływanie czynników zewnętrznych w procesie negocjacji – np. pogody, usterek technicznych samochodu. Podkreśla rolę przygotowania i planowania. Ponadto informuje ona, że mało elastyczne podejście do konfliktu, cechujące się „dociskaniem pedału gazu do podłogi", powodujące „ślizganie się kół" (inne: „buksowanie kół", „obracanie się kół w miejscu"), prowadzi do tego, że samochód i jego pasażerowie (menedżerowie) wreszcie utkną „w bagnie", „w błocie", „zakopią się", „utoną". Tu trzeba „szybko zmieniać biegi", „posuwać się w tył i przód", „rozbujać auto", aż wreszcie „złapie przyczepność" i „wdrapie się na górę". Zatem metafora sygnalizuje, że jednokierunkowa, brutalna siła nic tu da. Trzeba połączyć dwa przeciwstawne kierunki, aby wybrnąć z impasu.

Negocjatorzy muszą ze sobą współpracować i starać się zachować dobre stosunki.

> [WGI2AE] *W negocjacjach rozumianych w ten sposób moim zdaniem strony chcą zachować dobre stosunki ze sobą i w trudnych sytuacjach nie chcą narażać ich na pogorszenie, a jeszcze w innym wypadku mogłoby to doprowadzić do utracenia szansy na dojechanie do mety. Nikt nie chce ryzykować. Dlatego też strony bardzo często rezygnują z podjęcia jakiejkolwiek walki. Dla sporej liczby negocjatorów dobre stosunki są ważniejsze niż przedstawienie własnych racji i przekonań w konkretnych sprawach. Są oni w stanie poświęcić się i przemilczeć tylko po to, by relacje i dobra atmosfera w pracy była pozytywna.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to rajd Camel Trophy:

- „odpuśćcie trochę, bo spalimy sprzęgło";
- „ślizgamy się";
- „utknęliśmy";
- „nie posunęliśmy się nawet centymetra";
- „stoimy w błocie po koła, co ja mówię, po lusterka";
- „musicie mi pomóc, sam tego nie wyciągnę";
- „nie pojedziemy dalej";
- „spędzimy wiele godzin za kierownicą";
- „nie zapomnę tego rajdu";
- „jesteśmy w dość trudnym terenie";
- „wydaje mi się, że wystartowaliśmy zbyt późno";
- „przyspieszmy, bo za chwilę ten strumień zamieni się w rzekę i nie przejedziemy";
- „ponieśliśmy już duże straty";
- „czeka nas zróżnicowanie tras";
- „zwycięstwo będzie dobrze smakować";
- „zgubiliśmy się na trasie";
- „skoncentrujmy się, średnio lubię grzebać się w błocie".

Negocjacje jako wspólne gotowanie

Obie strony muszą współpracować i dopełniać się, by osiągnąć zamierzony cel. Niezwykle istotna jest tu jakość tej komunikacji, a błędy lub jej brak prowadzą do braku określonych informacji i – w konsekwencji – do nieodpowiednich działań.

Dużą wagę przywiązuje się do wyniku wspólnego przedsięwzięcia. Wynik musi odpowiadać negocjatorom oraz zewnętrznym aktorom negocjacji.

> [WSB3EM] *Aby wynegocjować jakieś porozumienie, trzeba się poznać i współpracować. To tak, jak dwie osoby coś gotują. Jeśli nie rozmawiają, to albo dwie dodadzą soli do jakiegoś dania, albo żadna z nich nie doda. Tak czy owak będzie źle. Więc chodzi o to, aby wymieniać się informacjami, uzupełniać.*

> [WSH2HRM] *Gotowanie sygnalizuje bardziej pojednawcze podejście do negocjowania. Sugeruje chęć renegocjacji warunków. Moim zdaniem w metaforze tej zawiera się złożony sens procesu negocjacji. W końcu podczas rozmów natykamy się na pewną liczbę bardzo drażliwych tematów, które należy potraktować raczej delikatnie.*

> [WSVAE] *Obydwie strony muszą pracować nad rozwiązaniem, które bierze pod uwagę gusta konkretnych osób (tj. ich wymagania) i optymalizuje rezultat w celu zadowolenia wszystkich zaangażowanych w rozmowy. W miarę jak starają się oni sformułować jakiś rodzaj porozumienia, powinni skupiać się na problemach, a także na interesach, nie punktach widzenia – wykorzystać reguły procesu współpracy (nie współzawodnictwa) celem wprowadzenia w życie kontraktu.*

Dużą wagę przywiązuje się do wyniku wspólnego przedsięwzięcia. Poczucie wspólnego celu jest tu kluczowe.

> [WSB3EM] *Poczucie wspólnego celu. Jest jakiś finał tych działań i trzeba wiedzieć, jak on ma wyglądać. Jak się go nie określi, to się tego nie osiągnie.*

> [WSH2HRM] *Otwarta forma komunikacji między stronami, zrozumienie dla wspólnego celu.*

Potrawa powinna smakować i kucharzom (negocjatorzy), i np. klientom restauracji (zewnętrzni aktorzy negocjacji). Niezmiernie ważny jest tu czynnik czasu i ekonomiczność działań (nie wolno sobie pozwolić na zepsucie cennych produktów i przypraw użytych w procesie).

[WGI1AE] *Negocjacje, czy w ogóle konflikt, jest jak danie zostawione na gazie – jeśli nie będziesz go pilnował, mieszał, sprawdzał itd., łatwo je zepsuć np. przypalić. Im dłużej zostawiasz je bez nadzoru, tym większa szansa, że coś pójdzie nie tak.*

[WGHBC] *Jest to metafora, do której łatwo mogę się odnieść. Tak jak w kuchni realizujesz przepisy, by ugotować coś smacznego i tym samym osiągnąć sukces, tak w negocjacjach podążasz wg pewnej strategii.*

[WGJMRE] *Podczas negocjowania, tak jak pieczenia czy gotowania, trzeba ostrożnie dobierać proporcje. Jeśli dodasz za dużo albo za mało proszku do pieczenia, rezultat nie będzie satysfakcjonujący. Podobnie z solą. W negocjacjach z kolei są takie kwestie, które odnoszą się do dobierania właściwych proporcji w celu osiągnięcia sukcesu.*

Respondent np. może to odnieść do ustanowienia procedur kontaktu z obecnym i potencjalnym klientem. Ważna jest również temperatura, w której przygotowuje się dane potrawy (reprezentuje ona poziom natężenia rozmów, emocjonalność, nerwowość).

[WSVAE] *Gdy dwie strony negocjują, zazwyczaj mogą oczekiwać gry ataków i ustępstw. Kiedy ich cele są ze sobą ściśle powiązane, nie mogą ich zrealizować osobno. Zwykle nie potrzebują ani nie chcą dokładnie tego samego. W przypadku dowolnych negocjacji, celem każdej osoby jest osiągnięcie najlepszego możliwego rezultatu, korzystnego dla nich albo ich organizacji. Istotne jest zachowanie reguł fair play, jak również poszukiwanie wzajemnych korzyści i dbanie o dobre relacje. To są klucze do sukcesu.*

Często podkreśla się tu rolę kreatywności.

[WGJMRE] *Gotowanie, tak jak negocjacje, oznacza kreatywność. W przygotowywanie posiłku, tak jak negocjacji, można, a w zasadzie trzeba, włożyć wiele twórczej pracy. Można dobierać spośród wielu różnych produktów – czyli tak jak w negocjacjach taktyk. Można też podać danie na zimno lub gorąco czyli odpowiednio dobrać styl negocjacji.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to wspólne gotowanie":

- „zrobiło się za gorąco";
- „zawrzało";
- „powinniśmy spróbować tego na chłodno";
- „to co proponujecie, jest niestrawne";
- „to jest jak przesolona zupa, nie przełkniemy tego";
- „to mi nie smakuje, nie wiem jeszcze dlaczego, daj mi chwilę";
- „Chyba nie chcecie się poparzyć?";
- „to musi zostać ładnie podane";
- „Pamiętaj, jesz oczami, tak?";
- „to jest za duża porcja do przełknięcia";
- „jak mój szef to dostanie, to się udławi, będziemy musieli go reanimować";
- „to jest w ogóle nieostre";
- „temu brakuje jakiegoś wyrazistego charakteru";
- „musimy to najpierw pociąć na małe kawałki";
- „to jest jakaś mało wyraźna masa";
- „użyjmy do tego lepszych składników";
- „[…] ale to razem nawarzyliśmy tego piwa";
- „to było mocne, aż mi w głowie zaszumiało";
- „Dodajmy jeszcze ten składnik, to nam całkowicie zmieni […]";
- „to jest trochę jak z grillowaniem";
- „ciekawe, orientalne jak sushi";
- „wycisnąć wszystkie soki";
- „na tych pestkach to można sobie zęby połamać";
- „stare, zwietrzałe, niesmaczne";
- „nie zdejmujmy tego za szybko [z agendy – dop. Autora], niech będzie chrupiące";
- „to było typowe, jak feta w greckiej kuchni";
- „wrzućmy to na chwilę do zamrażalnika [zapomnijmy o tym na moment]";
- „no i to jest właśnie sektretny składnik".

Negocjacje jako sztuki walki

W sztukach walki, podobnie jak w negocjacjach, istotna jest prawidłowa ocena sytuacji. Negocjator – jak adept sztuk walki – nie może bać się sytuacji ataku. Kontrola stresu pomaga mu w doborze odpowiedniego działania. Przy odpowiedniej technice słabsi negocjatorzy mogą pokonać większych od siebie. Empatia, która

jest tak niezbędna w negocjacjach, wymaga uważnej obserwacji przeciwnika. Mistrzowie negocjacji opracowywali różne style i techniki, odpowiednio dopasowane do przeciwnika.

> [WGQ2TS] *Dla mnie świetnie działa metafora sztuk walki. W sztukach walki, np. w judo, unika się bezpośredniego używania siły przeciwko oponentowi. Raczej dąży się do tego, by zrobić krok w bok i umiejętnie zmusić ich do wykorzystania ich własnej siły przeciw nim. Dla mnie negocjacje są jak walka na macie.*

> [WGQ1TS] *Zgadzam się. To naprawdę dobra metafora. Po pierwsze, negocjując, powinno się myśleć przede wszystkim o tym, jak przekierować energię, nie jak kontratakować. Po drugie, zaangażowane strony muszą zaakceptować istnienie konfliktu, zamiast mu zaprzeczać czy go unikać. Po trzecie, należy zmienić pozycję i spróbować spojrzeć w tym samym kierunku, co przeciwnik. Zawsze należy akceptować zaangażowanie drugiej strony, doceniać jej odczucia czy poglądy na poruszane kwestie, bez oceniania. Trzeba być otwartym na nowe pomysły, które mogą prowadzić do twórczych rozwiązań.*

> [WSB2IM] *Jest wymiana posunięć. Cios za cios. Ten, kto jest lepiej przygotowany i bardziej doświadczony, wygrywa. Tu nie ma taryfy ulgowej. Decyduje forma i doświadczenie. Jest kilka rund. Są przerwy na korektę strategii. Wszystko.*

Trenując sztuki walki, adept (podobnie jak negocjator) uczony jest tego, jak zachować trzeźwość umysłu, zredukować napięcie, prawidłowo ocenić sytuację.

> [WSE2TL] *Tak jak w sztukach walki, np. judo czy jujitsu, należy unikać rozwiązań siłowych wobec przeciwnika. Trzeba raczej użyć zręczności i szybkości, aby zrobić krok w nieoczekiwanym kierunku i wykorzystać ich własne działania przeciw nim.*

> [WSM1SM] *Po pierwsze, obydwie strony muszą przyznać, że istnieje konflikt, zamiast tuszować czy wypierać się go. Nie można reagować agresywnie. Należy oczyścić umysł, a ciało zachować elastycznym. Wtedy dopiero będzie się w stanie skorzystać z konkretnych narzędzi. Należy też zrozumieć rolę czasu i dbania o jego interwały.*

[WSE2TL] *Oznacza to oczywiście konieczność przerwania tzw. cyklu eskalacji poprzez odrzucenie pokusy bezpośredniej konfrontacji.*

[WSM1SM] *Podkreśliłbym jeszcze raz, że elastyczność i otwartość to najważniejsze cechy. Otwarty umysł daje nam klarowność rozumowania i zdolność rozumienia.*

Negocjatora się uczy, by nie bał się sytuacji ataku. Często uczy się wykorzystywać agresję, energię i siłę przeciwnika na swoją korzyść. Dlatego np. drobniejsze osoby, stosując odpowiednią technikę mogą pokonać większych od siebie.

[WGM3TL] *Rzecz w tym, że jak już wyzwolimy energię, może ona powędrować w różnych kierunkach. Może oczywiście stać się „użyteczną energią", ale może też przemienić się w „energię zmarnowaną". Jako menedżer często używałem metafor energii, opisując konflikt. Trzeba najpierw uświadomić sobie, że energia jest niezbędna, jeśli chcemy coś zmienić. Dziedzina, jaką jest negocjowanie, posiada unikatowe własności transformacyjne. Transformacyjny rezultat wytwarza użyteczną energię, w tym nowe rozwiązania, które pomagają posunąć się naprzód. W rezultacie, wszelkie negatywne energie włączone do procesu przemieniają się w końcu w energie pozytywne.*

Podkreśla się rolę treningu i przygotowania.

[WSC1TL] *Raczej bym to przygotowanie podkreślał. Im więcej wysiłku i potu włożone w trening, tym lepsze rezultaty.*

Empatia, która jest tak niezbędna w negocjacjach, wymaga uważnej obserwacji przeciwnika. Walczący dosłownie stawia się na miejscu przeciwnika, by rozpoznać jego myśli i przewidzieć ruchy.

Kolejnym ciekawym wspólnym elementem jest różnorodność stylów i technik.

[WSC1TL] *Wie Pan, to jest coś w rodzaju pojedynku na słowa i argumenty. Jedne trafiają do celu, inne nie. Jedne techniki są skuteczne, inne nie. Trzeba wielu lat praktyki i treningu, żeby wiedzieć, co kiedy może zadziałać, a poza tym, nawet jak mamy przeświadczenie, że coś zadziała, to może nie zadziałać. Jak wchodzi czynnik ludzki do gry, to nie ma co za dużo planować. Człowiek jest nieprzewidywalny. W biznesie to samo. Niby zysk ekonomiczny to priorytet,*

a doświadczeni menedżerowie zachowują się czasem jakby w jakimś amoku byli. Logika przestaje działać. Zagotują się i błąd goni błąd.

Przez setki lat ewolucji, sztuki walki rozwijały odmienne style. Zdano sobie sprawę, że różni ludzie, w oparciu o odmienną fizjonomię i charakter, podchodzą w różny sposób do sytuacji konfliktowych. Mistrzowie sztuk walki opracowywali różne style i techniki, dopasowane nie tylko do fizjonomii czy motoryki danej osoby, ale również do jej filozofii. To naturalnie jeden z powodów tak dużej różnorodności rodzajów i stylów wschodnich sztuk walki. Niezmiernie ciekawym jest wpływ kultury danych krajów czy obszarów na konkretne szkoły i style, takie jak np.:

- style chińskie i wietnamskie;
- style japońskie i okinawskie;
- style tajskie i indochińskie;
- style filipińskie i malajskie;
- style europejskie czy północno- i południowo-amerykańskie.

Sztuki walki, podobnie jak negocjacje, same chętnie korzystają z metafor. W samym kung-fu mamy do czynienia z całym szeregiem stylów, w których nazewnictwie pojawiają się takie zwierzęta, jak wąż czy tygrys, np.:

- styl Tygrysa (Hu Quan);
- styl Żmii (She Quan);
- styl Leoparda (Li Long Tang);
- styl Płonącego Smoka (Huo Long Pai).

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to sztuki walki":

- „wejść na ring";
- „zejść z maty";
- „to będzie ostra konfronatcja";
- „wymiana ciosów";
- „kontuzja";
- „na gołe pięści";
- „ok, zaczynajmy sparing";
- „on chodzi w wadze ciężkiej";
- „jedna walka może zmienić wszystko";
- „nokaut";
- „zła postawa";
- „piękny unik";
- „sprowadzić do parteru";

- „garda”;
- „niezwykła odporność”;
- „worek treningowy”;
- „siła ciosu”;
- „chwyt”;
- „założyć dźwignię”.

Negocjacje jako taniec

W negocjacje musisz być zaangażowany całą swoją duszą. Każdy ma swój indywidualny styl i aby się zsynchronizować, potrzebny jest nie tylko czas, który pozwala się partnerom lepiej poznać, ale również gotowość pójścia na ustępstwa i prowadzenie otwartej komunikacji. Aby sprawnie poruszać się na parkiecie, potrzebne są i umiejętności, i doświadczenie.

> [WGXAM] *Sądzę, że głównym celem negocjacji jest skupienie się raczej na współpracy niż na rywalizacji. Podejście kooperacyjne pomaga zbudować relację partnerską, dzięki czemu łatwiej wypracować twórcze rozwiązania, wychodzące poza tradycyjną sytuację wygrana–przegrana. Mimo wszystko, wiele osób wciąż idzie ścieżką konfrontacyjną zamiast kooperacyjną.*

> [WGS1PM] *Zawsze trzeba w pewnym stopniu współpracować, aby znaleźć rozwiązanie problemu. Można powiedzieć, że skuteczny negocjator to taki, który zna interesy zaangażowanych stron i umie wykorzystać istotne fakty. Dzięki temu będzie w stanie wpłynąć na decyzje innych. Te kluczowe zdolności słuchania, empatii i jasnego oraz skutecznego komunikowania są nie do przecenienia w negocjowaniu korzystnych umów.*

Negocjacje to forma sztuki. Musisz poruszać się z gracją i – rzec by można – płynąć wraz z linią melodyczną (środowiska zewnętrznego negocjacji nie można zmienić). Poznanie partnera jest czasochłonne, ale kluczowe. Każdy taniec, tak jak każde negocjacje, jest w swej naturze unikatowy.

> [WSFBMC] *Pod koniec tancerze znają już swoje ruchy, rozumieją się. Przestali się popisywać i ustanowili prawdziwą nić porozumienia. Wiedzą dobrze, jakie są ich cele, prawda? Ich wzajemna interakcja się pogłębiła.*

[WSK1M] *Idea tańca krąży wokół potrzeby tworzenia piękna. Jeśli coś jest estetyczne, posiada swój unikatowy charakter.*

[WSK1M] *To zależy od umiejętności konkretnego człowieka, tego, jak jest wyszkolony, jego indywidualnej ekspresji. Każdy taniec jest niezwykle trudny do skopiowania. Nie istnieją dwa identyczne scenariusze negocjacji.*

Każdy partner ma swój indywidualny styl i aby móc się zsynchronizować, potrzebny jest nie tylko czas, ale również gotowość pójścia na pewne ustępstwa i prowadzenie otwartej komunikacji. Kluczowe jest tu harmonijne rozwiązanie sytuacji.

[WSFBMC] *Tancerz zawsze przyciąga swojego partnera do siebie, aby okazać dominację. Po chwili odpycha jego lub ją, by chronić swoją przestrzeń. Może to się oczywiście wydawać odrobinę konfrontacyjne, ale koniec końców dochodzi do harmonijnego rozwiązania sytuacji.*

[WSK1M] *Menedżerowie często się skupiają na bezrefleksyjnej realizacji własnych zapatrywań, bez namysłu nad prawdziwymi motywami drugiej strony, jej problemami. W negocjowaniu nie chodzi o wygraną; nie chodzi o zmuszenie drugiej strony do uległości. Chodzi o uzyskanie najlepszego możliwego rozwiązania dla konkretnego, wspólnego problemu.*

Metafora ta silnie podkreśla partnerski charakter negocjacji oraz to, że – tak jak tancerze – negocjatorzy często będą obserwowani przez zewnętrznych aktorów procesu negocjacji (np. przełożonych).

[WSRAB] *Po pierwsze, musimy spojrzeć na negocjatorów raczej jak na partnerów niż jak na wrogów. Muszą zaangażować się we wzajemną relację, co wymaga zmysłu obserwacji i wielu godzin „uczenia się" drugiego człowieka. Musimy mieć na uwadze, że obydwie strony chcą zbudować coś wspólnie.*

[WSRAB] *Należy również pamiętać, że uczestnicy negocjacji są też aktorami, a to znaczy że będą oceniani. Mam na myśli to, że mamy tu również publikę, dajmy na to interesariuszy (udziałowców firmy, itp.), a oni będą analizować i komentować końcowy rezultat, tak samo jak poszczególne posunięcia.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to taniec":

- „piękna choreografia";
- „znakomite wyczucie rytmu";
- „to jest taniec standardowy, a nie jakieś latino";
- „prawdziwy, czysty talent";
- „Kto jest choreografem tego spektaklu?";
- „tu nie ma sztywnych reguł tańca klasycznego";
- „dowolność w kreowaniu ruchu";
- „nie ma ograniczeń, tak jak w balecie, co do ustawienia ciała";
- „nie jest Pan solistą Polskiego Baletu Narodowego, musimy współpracować";
- „to jest taniec w kręgu, wyrażający wspólnotę zjednoczonej społeczności";
- „proszę zdjąć kostium, jesteśmy po spektaklu";
- „zdolności ekspresyjne";
- „żywiołowy charakter".

Negocjacje jako capoeira

Negocjacje to mieszanka tańca i sztuk walki. Kiedy negocjatorzy rozpoczynają pojedynek czy też grę, nieustannie sprawdzają swoje mocne i słabe strony, swoje obawy i poziom wytrzymałości. Ciosy przeciwnika blokuje się bardzo rzadko, zamiast tego lepiej skorzystać z uników i przejść.

Ta metafora w negocjacjach zapewnia ciekawe ramy poznawcze, wykraczające daleko poza tradycyjne rozumienia tańca i sztuk walki.

> [WGL1HRM] *Capoeira, jako metafora wykorzystana w tym kontekście, ujawnia dość specyficzne, jak sądzę, połączenie pozornie sprzecznych idei walki i tańca. Jak w capoeirze, negocjatorzy muszą bez ustanku badać wzajemnie swoje mocne i słabe strony. Eksplorują również swoje lęki, energię, granice zmęczenia. Otacza ich również tłum obserwatorów.*

Capoeira, wywodząca się z tradycji afrykańskiej i brazylijskiej sztuka walki, której istotą są elementy tańca, wpływające na płynność i nieprzewidywalność ataków, w interpretacji w kontekście negocjacji ujawnia wyjątkową fuzję przeciwstawnych metafor związanych zarówno z walką, jak i z tańcem.

[WGL1HRM] *W capoeirze nie ma ścisłych zasad, tak samo jak w negocjowaniu. Tu i tu jest duże pole dla improwizacji, bez planowania czy choreografii.*

[WGOBC] *No właśnie. Capoeira nie realizuje żadnego scenariusza. Tak jak negocjowanie, jest to gra w pytania i odpowiedzi pomiędzy dwiema stronami, które wyrażają się poprzez rozważne stawianie kolejnych kroków względem siebie.*

[WGM1TS] *Myślę, że capoeira może pomóc ludziom podchodzić do negocjacji z pewnością siebie, zdecydowaniem. W swojej istocie capoeira jest celebracją radości ruchu i muzyki, jak również siły fizycznej oraz zwinności.*

[WSP1D] *Capoeira, jako metafora wykorzystywana w kontekście negocjacji, ujawnia w sobie niespotykaną fuzję napięć w widzeniu zarówno walki, jak i tańca.*

Z capoeirą nieodłącznie wiąże się rytuał zwany *roda* (wym. *hoda*, z port. krąg, koło). Capoeiristas tworzą zamknięty krąg (może on symbolizować interesariuszy w negocjacjach), którego głównym elementem jest orkiestra – *bateria*. Gracze parami wchodzą do kręgu, by tam prowadzić symulowaną walkę zwaną *jogo*, niejednokrotnie przeradzającą się w realną agresywną walkę (*Jogo duro*).

Metafora ta podkreśla rolę nieustannego testowania drugiej strony.

[WSP1D] *Tak jak w capoeirze, negocjatorzy bez ustanku badają swoje mocne i słabe strony. Eksplorują również swoje lęki oraz limity energii czy zmęczenia. Otacza ich tłum obserwatorów.*

Ze względu na bardzo dynamiczny charakter, trudno tu mówić o strategii, natomiast akcentuje się rolę bacznej obserwacji i szybkiej reakcji.

[WSP1D] *Tak jak podczas negocjacji, w capoeirze nie ma normatywnych reguł postępowania. Nie ma scenariuszy. Tak jak negocjacje, jest to zabawa w pytania i odpowiedzi pomiędzy dwiema stronami, które wyrażają siebie w ramach intensywnej wymiany komunikatów.*

[WGL1HRM] *Wojownicy czy tancerze stale wypracowują nowe ruchy, nowe odpowiedzi.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to capoeira":

- „W tej firmie bardziej *gramy*, bawimy się ruchem, to nie jest walka wprost.";
- „Te akrobacje to Pana znak firmowy.";
- „stały repertuar technik";
- „Musi Pan poprawić technikę, przydałaby się wizyta w kraju samby.".

Negocjacje jako dowodzenie statkiem

W trakcie badań wyłoniła się również metafora porównująca negocjacje do rejsu statkiem, a w zasadzie jego dowodzenia i obsługi. W zespole negocjacyjnym, tak jak na statku, znajdują się: kapitan oraz załoga. Statek płynie w zmiennych warunkach pogodowych – co symbolizuje zmienność warunków w procesie negocjacji. Załoga na statku – podobnie jak negocjatorzy w zespole – powinna być odpowiednio przygotowana do pracy. Ważna jest też motywacja do uważnej obserwacji, do spoglądania daleko z każdej strony statku, aby szybko dostrzec zagrożenie i podjąć działania, które mogą zapobiec katastrofie.

Kapitan dowodzący jednostką jest strategiem wyznaczającym kurs. Odpowiada on przed armatorem i zainteresowanymi ładunkiem. Gdy statek dobije do portu, zrzuca kotwicę, która symbolizuje osiągnięcie celu.

> [WGI1AE] *To trafna metafora. Trudno się z nią nie zgodzić. Wokół nas ciągłe burze i złe warunki atmosferyczne. Z drugiej strony ciągła rywalizacja na rynku. Rola kapitana jest dość specyficzna, wymuszona jest odpowiednimi przepisami. Są dobre i złe strony takiego układu. Jeśli chodzi o te dobre, to fakt wykonywania poleceń i pewnego rodzaju podporządkowanie zespołu, a przy tym jednakowe dostosowanie wszystkich członków załogi. Niestety są także złe strony takiego specyficznego podejścia do pracy, z uwagi na omylność wydających polecenia i rzadki, ale obecny czasem brak obiektywizmu. Taka sytuacja powoduje właśnie często zaognienie sytuacji w grupie. I wtedy trzeba sobie umieć poradzić. Generalnie jest kilkanaście sposobów na dobrą komunikację w grupie, ale trudno je w jakiś sposób wystandaryzować. Specyfika każdej grupy ma inne priorytety. Jako lider zespołu negcjacyjnego zapewne na początku zmuszeni jesteśmy w pewien sposób do dostosowania się, kiedy jednak zdobędziemy już w grupie pewną pozycję, możemy pozwolić sobie na nieco więcej. Pokazanie swojego zdania, a nawet negocjowanie swoich warunków.*

> [WGF1TL] *Im większy zespół negocjatorów, tym większe ryzyko wystąpienia konfliktu wewnętrznego, takiego buntu na pokładzie. Wiadomo, że nie da się wszystkim dogodzić i punkt widzenia zawsze będzie zależał od punktu siedzenia. Najlepszym w każdej firmie byłoby stworzenie miedzy innymi jasnych ścieżek postepowania, jasnego zakresu obowiązków i odpowiedzialności.*

Kapitan obowiązany jest korzystać z usług pilota lub holownika (w krajach Dalekiego Wschodu w nawiązywaniu kontraktów pomaga agent), gdy wymagają tego przepisy lub bezpieczeństwo statku (obowiązujące normy kulturowe).

Szef zespołu negocjacyjnego, tak jak kapitan statku będącego poza portem macierzystym (negocjujący poza swoją organizacją), uprawniony jest do zaciągania w imieniu armatora pożyczek, dokonywania w jego imieniu czynności na kredyt w celu naprawy statku, jak również: uzupełnienia załogi, zaopatrzenia statku lub kontynuowania podróży. Warto zauważyć, że metafora ta podkreśla wyraźnie hierarchiczną strukturę zespołu negocjacyjnego, jak również wysuwa na plan pierwszy postać głównego negocjatora, podejmującego najważniejsze decyzje i cieszącego się względną autonomią w sferze działań negocjacyjnych.

> [WGI1AE] *Pracuję w jednej z największych firm branży telekomunikacyjnej, codziennie mam okazję rozmawiać z nowymi klientami, odpowiadać na pytania, rozwiewać wątpliwości i rozwiązywać ich problemy. Wszystko to robię na podstawie z góry ustalonych zasad, tzw. procesów i procedur, oraz na bieżąco otrzymywanych maili z nowościami, zmianami. Każdy pracownik musi bezwzględnie przestrzegać panujących zasad, od pracowników najniższego szczebla po przełożonych. Moi bliżsi i dalsi współpracownicy również działają w ten sam sposób. Aby dobrze ze sobą współgrać i dążyć do realizacji zamierzonych celów, musimy odpowiednio ze sobą współpracować. Główny dowodzący zespołem, „niczym kapitan na statku", dyktuje poszczególne fazy działania. Tutaj nie ma co pertraktować, gdyż co najważniejsze, są jasne kryteria i cele do spełniania. Niestety nie zawsze jest to proste do wykonania.*

Kapitan zobowiązany jest – przed rozpoczęciem i w czasie podróży – dołożyć wszelkiej staranności, aby statek był zdatny do żeglugi (przygotowanie zespołu do negocjacji), a w szczególności, aby odpowiadał wymaganiom wynikającym z przepisów i zasad dobrej praktyki morskiej co do bezpieczeństwa (znajomość

norm kulturowych, przepisów prawnych), obsadzenia właściwą załogą, należy tego wyposażenia i zaopatrzenia (właściwa konfiguracja zespołu negocjatorów).

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to dowodzenie statkiem":

- „moja załoga";
- „standardowe manewry portowe";
- „cumujemy";
- „zrzucić kotwicę";
- „dokowanie";
- „za burtą";
- „nawigacja";
- „pełne zanurzenie";
- „jesteśmy już poza portem";
- „zbliżamy się do portu";
- „możemy podnosić banderę";
- „Może skorzystamy z holownika?";
- „spokojna woda";
- „zacumować";
- „dryfujemy";
- „wpłynąć na mieliznę".

Negocjacje jako operacja chirurgiczna

Negocjacje zostały porównane również do operacji chirurgicznej, w trakcie której każde posunięcie musi być przemyślane i bazować na dużej wiedzy i praktyce.

Co najważniejsze, każde negocjacje są unikatowe i nie ma jednego, sprawdzonego przepisu na ich przeprowadzenie. W nietypowych sytuacjach negocjator musi zachować zimną krew, wykazać się dużą elastycznością działania. W negocjacjach trzeba zwrócić uwagę na identyfikację i analizę problemu, wspólne kształtowanie pomysłów na rozwiązania, wpływające na drugą stronę.

> [WSO1W] *Ponieważ negocjatorzy, podobnie jak chirurdzy, muszą być dobrze przygotowani i mieć za sobą trochę praktyki. Muszą umieć jasno określić szanse, ale również zagrożenia. Poprzez tego rodzaju klasyfikację możliwe staje się ustanowienie wspólnego gruntu.*

Metafora ta silnie podkreśla unikatowość negocjacji. Nie ma tu schematów działania.

> [WGVPM] *Należy pamiętać, iż każda sytuacja negocjacyjna jest w swej naturze unikatowa. Zawsze znajdzie się szereg czynników, który nadaje temu procesowi niepowtarzalny charakter.*

> [WGR2IM] *Elastyczność w myśleniu i działaniu jest tu esencją procesu.*

Każda operacja wiąże się z określonym poziomem ryzyka, bez którego podjęcia nie osiągnie się pożądanych korzyści.

> [WGK1PM] *Aby coś stworzyć, musimy podjąć ryzyko, niektóre negocjacje, tak jak operacje, są łatwe i w zasadzie ryzyko jest niewielkie, inne łączą się z niewyobrażalnym poziomem ryzyka, w których porażka może oznaczać śmierć, dla organizacji, projektu czy jakiegoś procesu.*

Wyraźnie widoczne są następujące elementy negocjacji: identyfikacja i analiza problemu, wspólne kształtowanie pomysłów na rozwiązania (konsultacje pomiędzy lekarzami), wpływające na drugą stronę. Istotna jest właściwa kompozycja zespołu negocjacyjnego (dobieranie lekarzy), ważne jest też przestrzeganie procedur.

> [WGVPM] *Klucz to ludzie o uzupełniających się umiejętnościach, sprawnie działający w sytuacji stresu i presji czasu.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to operacja chirurgiczna":

- „A pana tu przysłali w roli anestezjologa?";
- „zaraz trzeba będzie użyć defibrylatora";
- „wdało się zakażenie";
- „Kto tu jest ordynatorem?";
- „trzeba będzie zrobić przeszczep";
- „trzeba będzie amputować";
- „Może zastrzyk z adrenaliny?";
- „będziemy zszywali";
- „zespół Münchhausena";
- „postępowanie pooperacyjne";
- „gojenie ran";

- „pacjent *ledwo ciepły*";
- „*kisić* pacjenta";
- „stan nie zagraża zdrowiu";
- „potrzebna będzie reanimacja";
- „musimy wykonać to cięcie";
- „zostanie blizna";
- „skończy w śpiączce";
- „grozi paraliżem";
- „tętno spada".

Negocjacje jako usuwanie bolącego zęba

Kolejna metafora to metafora negocjacji jako usuwania bolącego zęba. Strony negocjacji muszą się przygotować. Bez przygotowania proces może być niezwykle bolesny, a druga strona może poprosić o przerwanie rozmów. Jeśli jedna ze stron będzie odczuwać ból i nieprzyjemności, może nigdy więcej nie chcieć z nami negocjować.

> [WGHBC] *Dla mnie konflikt to taki bolący ząb, a negocjacje to sposób na jego wyleczenie lub usunięcie. Rozwiazywanie takich konfliktów niestety należy do zadań dosyć trudnych dla managementu. Z perspektywy okresu, jaki tam pracuję, śmiało mogę stwierdzić, iż najczęściej stosowanym stylem zarzadzania konfliktami jest właśnie unikanie wyrwania czy też zaleczenia tego zęba. Często bywa tak, iż dyrektor po prostu stara sią zachować neutralność i przyjmuje postawę na zasadzie, jeśli tego nie widać, to problemu nie ma – czyli jak lekko pobolewa, to się nie ma czym przejmować. Moim zdaniem taka postawa decyduje, iż my – pracownicy, mamy coraz mniejsze zaufanie do niego, obniża się lojalność i dochodzi się z czasem do wniosku, iż nie ma on odpowiednich kompetencji do bycia dyrektorem.*

> [WGJMRE] *U mnie jest podobnie. Wynika to z usposobienia dyrektora, który jest człowiekiem koncyliacyjnym i raczej woli łagodzić spory niż nimi zarządzać. Taki mistrz od zastrzyków przeciwbólowych. Taka metoda stosowana jest w momencie, kiedy konfliktu nie da się ignorować, a powstały spór utrudnia pracę w całej jednostce lub też tworzy na tyle toksyczną atmosferę, że konflikt wydostaje się na zewnątrz firmy.*

> [WSC4M] *Chodzi o to, że są dwie strony i one muszą w jakiś sposób usunąć pewien problem. Z tym problemem są związane określone koszty, które ponosi każda ze stron. I teraz one wspólnie ustalają, co to jest za problem i przedstawiają jakieś tam możliwe scenariusze jego rozwiązania. Jedna strona przekonuje drugą co do wyboru scenariusza, a później się go wdraża.*

Strony muszą się przygotować (znieczulenie, zdjęcia rtg) i trafnie określić problem.

> [WSC4M] *Najważniejsze jest tu określenie problemu. Bo jak zaczniemy skupiać się nie na tym, na czym powinniśmy, to niepotrzebnie tracimy czas i inne zasoby.*

Bez przygotowania proces może być uciążliwy i niezwykle bolesny, a druga strona może poprosić o przerwanie zabiegu. Jeśli pacjent będzie odczuwać ból i nieprzyjemności, może nigdy więcej nie udać się już do danego gabinetu. Co więcej, podzieli się opinią na temat danego dentysty z wieloma napotkanymi osobami. Ważne są doświadczenie i umiejętności, inaczej można doprowadzić do katastrofy (np. zakażenie). Trzeba być przygotowanym na renegocjacje (kontrolne wizyty, powikłania).

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to usuwanie bolącego zęba":

- „nikt nie lubi borowania";
- „trzeba będzie usunąć ósemki";
- „ok, ale to jest znieczulenie miejscowe";
- „to będzie trudne kanałowe leczenie";
- „musimy najpierw zrobić rtg i ustalimy przyczynę bólu".

Negocjacje jako maraton

W porównaniu negocjacji do maratonu, negocjator – maratończyk biegnie w kierunku wyznaczonego celu. Musi dobrze zarządzać zasobami energii, tak aby nie wypalić się już kilka kilometrów po starcie. Ważne jest tu długie przygotowanie i doświadczenie.

> [WSITL] *W większości przypadków negocjacje trwają długo. By osiągnąć cel, trzeba należycie się przygotować, i raczej nie będzie to nic łatwego. Niektóre z wymienionych kroków mogą okazać się nawet bolesne.*

Należy poznać otoczenie, warunki pogodowe i łączące się z nimi szanse i zagrożenia.

> [WSITL] *Musimy być wytrwali i skupić się na tym, co chcemy osiągnąć w perspektywie długoterminowej. Warto być przygotowanym na każdą ewentualność.*

Maratończyk to indywidualista i długodystansowiec, nastawiony na dalekosiężne rezultaty swoich działań. Mniej istotna jest tu analiza konkurencji, nie można jej dokonać aż tak precyzyjnie, jak w przypadku np. footballu.

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to maraton":

- „to doświadczony biegacz";
- „tu liczy się wytrzymałość";
- „nadszedł dzień maratonu";
- „to długa i wymagająca trasa";
- „linia mety jest jeszcze daleko".

Negocjacje jako rzeźbienie

Metafora ta akcentuje cierpliwość i talent. Negocjacje to proces wymagający skupienia i czasu. Brak koncentracji może doprowadzić albo do uszkodzenia materiału, albo do skaleczenia, które z reguły bywa poważne. Aby zdobyć niezbędne doświadczenie, potrzeba czasem i kilku lat. W zależności od materiału, w jakim rozpoczyna się rzeźbienie (druga strona i przedmiot negocjacji), będzie się stosować inne narzędzia (taktyki itp.).

> [WSP2AM] *Należy dobrze poznać swoje tworzywo, czyli zespół strony przeciwnej. Jak poznamy tworzywo, łatwiej nam będzie dobrać odpowiednie narzędzia do pracy.*

> [WSUHFT] *Do porozumienia może dojść dopiero, jak obydwie strony zrozumieją nawzajem swoje punkty widzenia i interes. Ale żeby ten postulat zrealizować, należy, jak już wspomniałem, pozbyć się niepotrzebnego nadmiaru informacji. Każdy kontakt musi być formułowany niezwykle precyzyjnie, aby każda ze stron dokładnie wiedziała, na co się godzi.*

Bez odpowiednich narzędzi nie ma szans na osiągnięcie zamierzonego celu. Nie ma tu miejsca na improwizację. Proces trzeba dobrze zaplanować, zaczynając od wyboru np. gatunku drzewa czy kamienia. Co najważniejsze, tak jak rzeźbiarz, negocjator musi pozbyć się wielu zbędnych warstw informacji i dostać się do rdzenia.

> [WSP2AM] *Nie ma tu za wiele do rozwinięcia. Po prostu należy pozbyć się niepotrzebnych warstw informacji i dostrzec sedno problemu, tak jak to robi rzeźbiarz.*

> [WSUHFT] *Nieodzownym jest, aby każdy zaangażowany zachowywał otwarty umysł, aby dojść wspólnie do akceptowalnego rozwiązania.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to rzeźbienie":

- „zaczyna wyłaniać się kształt";
- „to twardy materiał";
- „trafić na sęk";
- „potrzebne nam lepsze dłuto";
- „wyłania się piękna forma".

Negocjacje jako związek romantyczny

Proces ten wymaga porozumienia, które odpowiada na podstawowe potrzeby i obawy obu stron na zasadzie wzajemności. W trakcie tego procesu mamy do czynienia z fazami bardziej statycznymi i burzliwymi, czasem pojawia się stagnacja (np. impas). Strony mogą się rozstać lub pozostać partnerami na bardzo długi okres.

W tym kontekście, opisuje się ostateczny cel negocjacji jako transformację relacji między stronami.

> [WGS1PM] *Bardzo obrazowa metafora. I choć w negocjacjach skupiamy się na problemach, sukces uzależniony jest od stosunków między ludźmi. Menedżerowie muszą wypracować obopólne zrozumienie dla własnych pozycji. Innymi słowy, podczas negocjacji powinno się poszukiwać sposobów na wzmocnienie więzi między stronami.*

[WGTSM] *Nie chodzi tu rzecz jasna o poproszenie wrogów, aby zostali przyjaciółmi. Między stronami musi być jednak funkcjonalna, zdrowa relacja, aby można było negocjować w dobrej wierze. Osiągnięcie tego niezbędnego poziomu wzajemnego szacunku wpisane jest niejako w proces komunikacji między stronami.*

[WS02IE] *W tym miejscu należy wykorzystać technikę interaktywnego rozwiązywania problemów. Podejście to sugeruje, że skonfliktowane strony mają tak naprawdę wspólny problem.*

Akcentuje się tu bardzo silnie czynnik współpracy w procesie negocjacji.

[WGS1PM] *W moim odczuciu, owocne negocjacje przemieszczają akcent z czynnika rywalizacji na współpracę.*

[WGXAM] *Bez współpracy nie osiągniemy satysfakcjonującego rezultatu.*

Podkreśla się tu również rolę analizy problemu.

[WGW1PM] *Wykorzystywanie tej metafory dla opisania procesu negocjowania silnie sugeruje w moim odczuciu, że obydwie strony mają wspólny problem, który można rozwiązać, analizując wspólnie jego głębsze przyczyny.*

[WGW1PM] *Tak, wymaga to porozumienia, które w jakiś sposób sprosta oczekiwaniom i lękom obydwu stron na zasadzie pewnej wzajemności. Najpierw trzeba zidentyfikować i przeanalizować problem, a następnie wspólnie wypracować pewne idee, które pomogą rozwikłać sytuację i wpłynąć na decyzję drugiej strony.*

W negocjacjach kluczowe są współpraca i rezygnacja z pewnych zasobów. Wymiana ta stanowi sedno negocjacji. Często badani akcentowali tu rolę dobrej jakościowo komunikacji.

[WGW1PM] *To chyba oczywiste, że organizacje mają swoje potrzeby. Menedżerzy codziennie konkurują o zasoby, które pozwolą ich działom czy firmom przetrwać i aby tak robić, muszą w jakiś sposób przekonać innych, by dawali im jakąś część swoich zasobów. Niezbędna jest w tej kwestii współpraca, w taki sposób, żeby osiągnąć akceptowalne porozumienie.*

[WS02IE] *W gruncie rzeczy jest to kwestia ich wzajemnej relacji. Należy ją rozwiązać poprzez odnalezienie jej przyczyn w ramach procesu interaktywnego.*

[WGVPM] *Celem negocjacji jest zmiana postrzegania sytuacji. Czasem niewielkie ustępstwa, takie o niskiej wartości, mogą stanowić katalizator zmian. Kiedy działa to w obie strony, partnerzy w negocjacjach mogą faktycznie zrealizować składane obietnice.*

[WGTSM] *Wspomnieć trzeba o tym, że precyzja informacji i sposób jej prezentowania może znacząco wpłynąć na przełamywanie fałszywych przekonań.*

[WGVPM] *Żadna relacja biznesowa nie przetrwa za długo, jeśli jedna ze stron poświęci się tylko sobie i swoim potrzebom, nie zwracając uwagi na potrzeby partnera. Korzystne umowy zawrzeć można jedynie, gdy w odpowiedniej proporcji zadba się o potrzeby obydwu stron.*

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to związek romantyczny":

- „musimy dojrzeć";
- „będziemy ze sobą przez dłuższy czas, musimy się dotrzeć";
- „jesteś zbyt zaborczy";
- „to jest zbyt egoistyczne, patrzysz tylko na swoje potrzeby";
- „nie możemy wszystkiego dzielić na pół";
- „Chcemy być partnerskim małżeństwem, tak?";
- „czeka nas trudne małżeństwo";
- „czeka nas rozwód";
- „podpiszemy intercyzę";
- „musimy brać za siebie odpowiedzialność";
- „no i znowu zaczynamy pranie brudów".

Negocjacje jako gra w zespole muzycznym

Zrozumienie i otwarta komunikacja pomiędzy stronami negocjacji to sprawy kluczowe. Jeśli jedna ze stron będzie chciała skupiać uwagę wyłącznie na sobie, nie osiągnie celu. Przy czym ważne jest tu poczucie wspólnego celu, czyli – rzec by można – nadawanie na tych samych falach. Umiejętności obu stron powinny być zbliżone. Improwizacja powinna wynikać jedynie z ogromnego warsztatu i doświadczenia i być

zarezerwowana dla mistrzów negocjacji. W innych przypadkach obowiązuje dyscyplina i solidne przygotowanie.

> [WGD1IM] *Musisz przyjrzeć się uważnie grupie – jakimi dysponujecie instrumentami? Które spośród nich są rytmiczne, a które wiodące? Zastanów się nad jakością i barwą brzmienia każdego z nich.*

> [WGD3SM] *Dla zespołów szybkie kompromisy rzadko stają się długoterminowymi rozwiązaniami. Tak samo niewzruszone i uparte zachowanie raczej nie popłaca. Rozwiązywanie konfliktów powinno raczej przybierać formę aktywnej i refleksyjnej współpracy, podczas której należy zrealizować pewnego rodzaju kompromis, wyrażony raczej w domyśle niż bezpośrednio. W ramach tego procesu trzeba nieustannie przywoływać się do porządku. Swoje zdanie poprę doświadczeniem praktycznym.*

> [WGBBC] *Proste i szybkie kompromisy mogą wyglądać na rozwiązanie problemu. Dobra muzyka powstanie jednak podczas bardzo długich okresów wytężonej pracy. Nawet nagłe twórcze olśnienia pojawiają się raczej w kontekście wzmożonego wysiłku muzyków. Możemy stąd wywnioskować, że szybkie i proste kompromisy niosą ze sobą duże ryzyko – mogą okazać się nieprzemyślane i płytkie.*

Dynamika procesu negocjacji i jej zmienny charakter mogą zostać pozytywnie wykorzystane.

> [WGC1PM] *Wszyscy korzystamy ze zmian w dynamice czy też natężeniu dźwięku, aby uatrakcyjnić naszą muzykę. Pomysł wydaje się intrygujący, zwłaszcza jeśli dysponujemy wieloma instrumentami. Korzystaj więc twórczo z dynamiki.*

Metafora ta podkreśla odmienne sposoby widzenia rzeczywistości i synergię, która wypływa z ich połączenia.

> [WGBBC] *Gdy różne instrumenty zagrają tę samą melodię, mogą brzmieć naprawdę dobrze przez sam fakt istnienia drobnych różnic w barwie ich dźwięku. Gdy jednak zastanowimy się nad wykorzystaniem możliwości, jakie oferuje łączenie brzmień różnych instrumentów, możemy doświadczać muzyki na zupełnie innym poziomie.*

[WGD3SM] *Moim zdaniem należy zacząć od wsłuchania się w swój własny indywidualny styl. Usłyszenia, jak właściwie sami korzystamy z naszego instrumentu. Niezależnie od tego, czy przyjmujemy to do wiadomości czy nie, każdy z nas dysponuje unikatowym stylem. Zapytaj członków swojego zespołu, a powiedzą ci, co to za styl. Opiszą ci go. Tego rodzaju charakterystyka może wydać się zaskakująca. Opowiedz im o metodach i ideach, które wprawiasz w ruch. Możesz uzyskać z ich strony wiele wsparcia i konstruktywnych uwag.*

[WGA1AE] *Powinieneś przemyśleć, jaką korzyść chcesz czerpać z rozbudowanej instrumentacji. Jeśli nie masz wpływu na pozostałe instrumenty, w jaki sposób chciałbyś wyrażać samego siebie? Czy znajdziesz takie dziedziny, które chciałbyś już teraz odkryć dla siebie i podzielić się z innymi muzykami odpowiedzialnością za nie?*

Jeśli dana strona (muzyk) będzie chciała skupiać uwagę wyłącznie na sobie, nie osiągnie celu (skomponowanie utworu, wspólny występ na scenie). Ważne jest poczucie wspólnego celu, nadawanie na tych samych falach i właściwe zestrojenie instrumentów (np. wstępna faza poznawania się stron).

[WGD2IM] *Uszczęśliwienie każdego z osobna to jedno z najtrudniejszych zadań w życiu. W większości sytuacji nie gracie razem dlatego, że się przyjaźnicie, ale dlatego, żeby współnie stworzyć muzykę. Może to w konsekwencji doprowadzić do konfliktów na tle charakterologicznym – trzeba się z nimi szybko uporać, albo zespół się po prostu rozpadnie.*

Umiejętności obu stron procesu negocjacji powinny być do siebie zbliżone.

[WGBBC] *Odpowiednie zaczynanie i kończenie to absolutne minimum, jakie twój zespół musi spełnić, by brzmieć profesjonalnie i spójnie. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że osiągnąć to można tylko poprzez ćwiczenia. Jak tylko przyzwyczaicie się do siebie nawzajem, zauważycie, że poszerza się wasza strefa komfortu i swobodnej komunikacji, dzięki czemu będzie wam łatwiej wdrażać wiele idei w różnorodnych sytuacjach.*

[WGD3SM] *Można powiedzieć, że istotne jest to, jak się zaczyna. Należy wprowadzić widownię w określony nastrój, dobrać adekwatne tempo. Dopracowywanie zakończeń jest z kolei dobrym sposobem, aby brzmieć jak profesjonalny*

zespół. Najważniejsze w tym aspekcie jest kończenie unisono. Niech koniec się nie rozmyje.

Realizacje metafory pojęciowej „negocjacje to gra w zespole muzycznym":

- „chyba nie stroimy";
- „zwolnij trochę, wypadasz z rytmu";
- „ładnie zagrane";
- „weszliśmy do studia, czas płynie";
- „to nie jest gra na żywo";
- „Kto jest przy konsolecie?";
- „Kto jest menedżerem trasy?";
- „podejdźmy do tej zwrotki nieco inaczej";
- „to jest dopiero pierwszy utwór";
- „musisz silniej zaakcentować";
- „ok, zagrajmy jeszcze raz";
- „zagrajmy najpierw to";
- „to będzie taki muzyczny krok w bok";
- „to jest zupełnie inne brzmienie".

Analizując wyniki badań jakościowych, można dojść do wniosku, że pomimo istnienia pewnego konsensusu co do mechanizmów działania negocjacji, istnieją subtelne, ale sięgające daleko, różnice w sposobie rozumienia i postrzegania samego ich procesu. W tabeli przedstawiono zestawienie akcentowanych elementów w omawianych metaforach (zob. tabela 47).

Tabela 47. Zestawienie elementów akcentowanych w metaforach negocjacji

Metafora	Akcentowane elementy																
	Strategia i taktyki	Przygotowanie i planowanie	Zaufanie	Zasady	Wynik	Relacje	Ryzyko	Warunki zewnętrzne	Otwarta komunikacja	Potrzeba poznania drugiej strony	Negocjowanie indywidualnie vs grupowo	Presja czasu	Wygrana–przegrana	Wygrana–wygrana	Nabywanie nowych umiejętności	Doświadczenie	Usuwanie problemu
Poker	X		x		x		x				x		X				
Wojna	X	x			x		x			x	x	x	X				
Gra w piłkę nożną	x	x		x	x			x		x	x	x	X				
Gra w golfa	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		X				
Gra w szachy	x	x		x	x						x	x	X				
Wyprawa eksploracyjna		x					x	x		x					x	x	

Metafora	Akcentowane elementy																	
	Strategia i taktyki	Przygotowanie i planowanie	Zaufanie	Zasady	Wynik	Relacje	Ryzyko	Warunki zewnętrzne	Otwarta komunikacja	Potrzeba poznania drugiej strony	Negocjowanie indywidualnie vs grupowo	Presja czasu	Wygrana–przegrana	Wygrana–wygrana	Nabywanie nowych umiejętności	Doświadczenie	Usuwanie problemu
Wyprawa wspinaczkowa		x	x			x	x	x			X						
Rajd Camel Trophy		x		x			x	x			x						
Gotowanie		x	x		x	x			x	x	x	x		x			
Sztuki walki	x	x		x						x			x				
Taniec			x			x		x	x	x				x			

Rzeźbienie	Maraton	Usuwanie bolącego zęba	Operacja chirurgiczna	Dowodzenie statkiem	Capoeira	Metafora	
						Strategia i taktyki	Akcentowane elementy
×	×	×	×	×		Przygotowanie i planowanie	
						Zaufanie	
			×		×	Zasady	
						Wynik	
		×				Relacje	
			×	×	×	Ryzyko	
	×			×		Warunki zewnętrzne	
						Otwarta komunikacja	
						Potrzeba poznania drugiej strony	
	×		×	×	×	Negocjowanie indywidualnie vs grupowo	
						Presja czasu	
					×	Wygrana–przegrana	
						Wygrana–wygrana	
						Nabywanie nowych umiejętności	
×		×	×			Doświadczenie	
		×	×			Usuwanie problemu	

Metafora	Akcentowane elementy																
	Strategia i taktyki	Przygotowanie i planowanie	Zaufanie	Zasady	Wynik	Relacje	Ryzyko	Warunki zewnętrzne	Otwarta komunikacja	Potrzeba poznania drugiej strony	Negocjowanie indywidualnie vs grupowo	Presja czasu	Wygrana–przegrana	Wygrana–wygrana	Nabywanie nowych umiejętności	Doświadczenie	Usuwanie problemu
Związek romantyczny			x			x			X	x				x			
Gra w zespole muzycznym		x			x				x	X				x			

Źródło: opracowanie własne.

Analizując realizacje metafor pojęciowych oraz wyniki badań komparatywnych, można zaproponować stworzenie zbioru metafor rdzennych. W tym przypadku metafory rdzenne, czy też inaczej: metafory epistemologiczne, posłużą nie tyle porównaniu fragmentów rzeczywistości z innymi fragmentami, lecz konceptualizacji negocjacji jako procesu zarządzania konfliktem. Autor proponuje zatem 6 metafor rdzennych procesu negocjacji (zob. tabela 48).

Tabela 48. Metafory rdzenne procesu negocjacji

Metafora rdzenna	Charakterystyczne elementy
Negocjacje jako proces nastawiony na pokonanie drugiej strony	• negocjacje to proces, w którym można „wygrać lub przegrać" • ważny jest odpowiedni dobór strategii i taktyk • niezbędne są działania wywiadowcze i dobra informacja, będąca podstawą działań • negocjatorzy muszą błyskawicznie reagować na zmiany zachodzące w walce (grze) • wymaga znajomości psychologii, ale nie wyklucza się czynnika losowego • istotnym elementem jest spryt • należy wykorzystywać agresję, energię i siłę przeciwnika na swoją korzyść • powinno się rozpoznać myśli i przewidzieć ruchy przeciwnika • negocjatorzy nieustannie sprawdzają swoje mocne i słabe strony, swoje obawy i poziom wytrzymałości
Negocjacje jako proces tworzenia relacji	• zrozumienie drugiej strony, jej potrzeb, wartości, motywacji • dopasowanie się do potrzeb drugiej strony • elastyczność • współpraca • otwarta komunikacja i wymiana informacji
Negocjacje jako zmierzanie w określonym kierunku	• ryzykowny proces, czasem w pewnym punkcie – trzeba zrezygnować i zawrócić • istotne jest przygotowanie, planowanie i motywacja • należy odpowiednio wcześnie wyznaczyć kurs • istotne oddziaływanie czynników zewnętrznych
Negocjacje jako kreacja	• następuje transformacja relacji między stronami • niezbędne jest prowadzenie otwartej komunikacji; brak komunikacji prowadzi do braku określonych informacji, a w konsekwencji do nieodpowiednich działań • istotny jest wynik wspólnego przedsięwzięcia • ważny jest czynnik czasu, jak i ekonomiczność • kluczowe są zaangażowanie stron i poczucie wspólnego celu • poznanie partnera wymaga czasu • może pojawiać się stagnacja

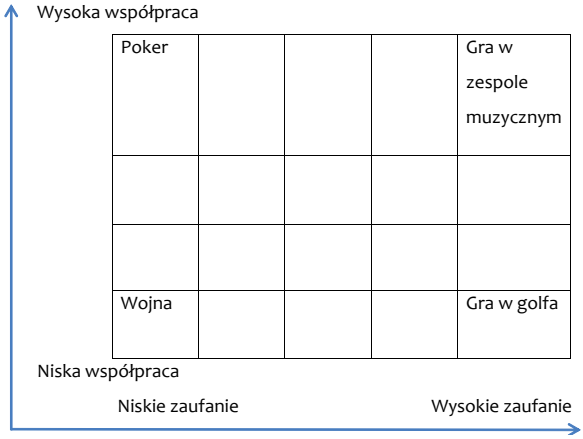
Metafora rdzenna	Charakterystyczne elementy
Negocjacje jako redukcja	• istotne jest planowanie, każde posunięcie musi być przemyślane i bazować na dużej wiedzy i praktyce • każde posunięcie wiąże się z określonym poziomem ryzyka • niezbędna jest identyfikacja i analiza problemu • liczy się cierpliwość i koncentracja
Negocjacje jako eksploracja	• eksplorowanie i odkrywanie nowych, nieznanych terenów • nabywanie nowych umiejętności, doświadczeń, poszerzanie własnych horyzontów • niezbędna jest ciekawość

Źródło: opracowanie własne.

Jako że negocjacje stanowią sposób zarządzania konfliktem, w tym miejscu rozważań, posługując się metaforami konceptualnymi, można również zaproponować modele zarządzania konfliktem poprzez negocjacje oparte na wymiarach, takich jak: współpraca – zaufanie, strategia – zaufanie, poznawanie drugiej strony – organizacja zespołu.

Na rysunku przedstawiono model zarządzania konfliktem poprzez negocjacje, oparty na wymiarach współpracy i zaufania (zob. rysunek 25).

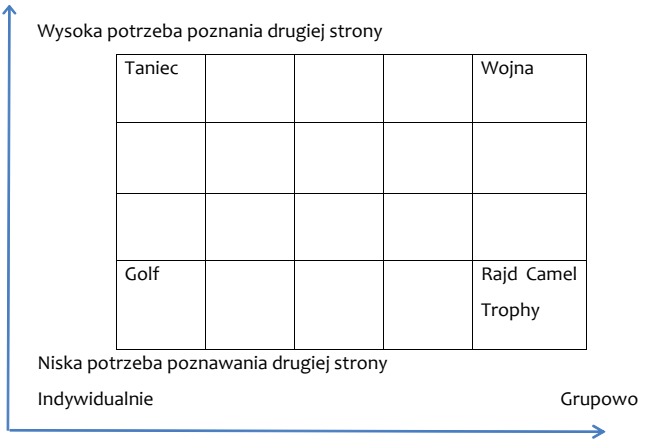
Rysunek 25. Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach współpracy i zaufania



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny model został oparty na wymiarach potrzeby poznawania drugiej strony i kompozycji zespołu (zob. rysunek 26).

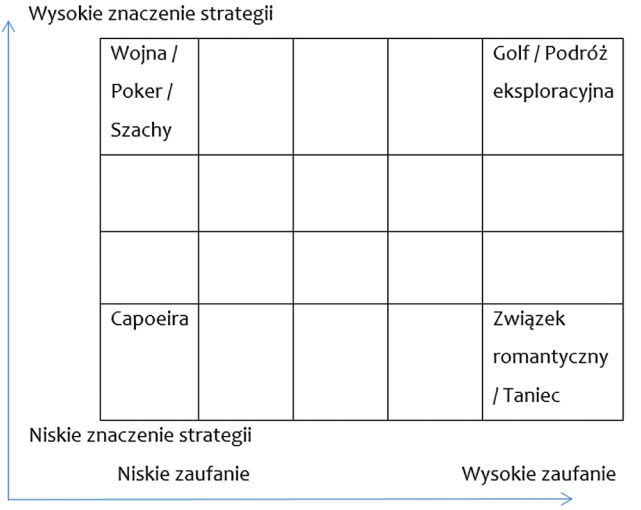
Rysunek 26. Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach poznawania drugiej strony i kompozycji zespołu



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań pozwalają również na zbudowanie modelu zarządzania konfliktem opartego na wymiarach strategii i zaufania (zob. rysunek 27).

Rysunek 27. Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach strategii i zaufania



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione modele stanowią jedynie przykład wykorzystania wyników badań. Autor podejmie dalsze badania dotyczące weryfikacji powyższych modeli.

5.3. Metodyka i wyniki badań ilościowych

Na podstawie zaprezentowanych poniżej badań możliwe było zbudowanie hipotez badawczych. Weryfikacja opartych na teorii oraz badaniu empirycznym hipotez wymagała przeprowadzenia badań ilościowych.

Badanie ilościowe zostało podzielone na **2 etapy**. Pierwszy etap polegał na przygotowaniu i weryfikacji narzędzia badawczego, które stanowiła **ankieta**. Pytania zawarte w ankiecie zostały uporządkowane i zweryfikowane. Następnie przeprowadzono pilotażowe badanie na próbie 112 osób. Wszystkie określenia, które nasuwały pytania, zastrzeżenia i niejednoznaczne interpretacje respondentów, zostały zmodyfikowane lub odrzucone w ostatecznej wersji kwestionariusza. W ten sposób powstała jego polskojęzyczna wersja. Wersja do badań międzykulturowych w języku angielskim została przygotowana drogą tłumaczeń zwrotnych, co częściowo redukuje możliwy błąd etnocentryzmu przy konstrukcji tego kwestionariusza. Drugi etap to **badania międzykulturowe**.

Cele i pytania badawcze oraz uzyskane wyniki badań jakościowych pozwoliły na sformułowanie **hipotez badawczych** o brzmieniu:

H 1 – Metafora konceptualna wywiera kluczowy wpływ na sposób prowadzenia negocjacji.

H 2 – Negocjacje pomiędzy przedstawicielami różnych kultur są zakorzenione w systemach wartości społeczeństwa, a co za tym idzie, różne kultury stosować będą odmienne metafory w celu ich opisania.

W celu zweryfikowania hipotez zaplanowano prowadzenie badań ilościowych. Pierwszą fazę badań, czyli badania pilotażowe, rozpoczęto w 2012 roku. Ich wyniki zostały zaprezentowane w tabelach (zob. tabela 49 i tabela 50). Na tym etapie próba badawcza ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich była zbyt mała, by włączyć ją do wyników badań.

Tabela 49. Dane demograficzne respondentów – CAWI

	Polska		Chiny		USA	
Liczba	56		22		34	
Płeć	36	20	12	10	16	18
	m	k	m	k	m	k
Wiek – średnia	43	32	44	38	35	33
Doświadczenie w negocjacjach w latach – średnia	21	9	17	15	14	12

Źródło: badania własne.

Tabela 50. Metafory opisujące proces negocjacji

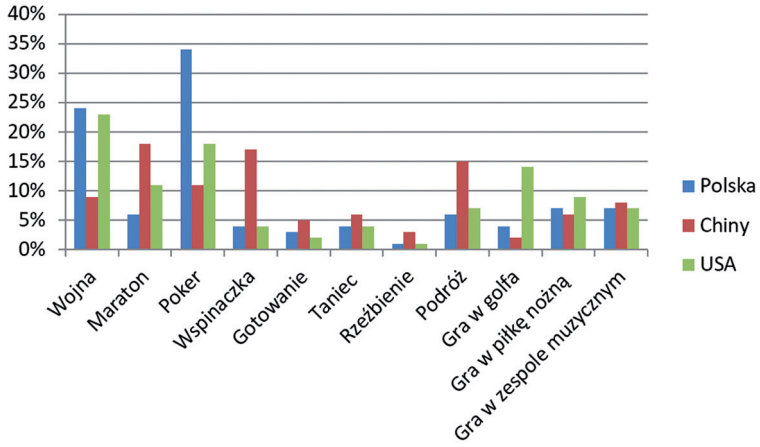
	Polska	Chiny	USA
Wojna	24%	9%	23%
Maraton	6%	18%	11%
Poker	34%	11%	18%
Wspinaczka	4%	17%	4%
Gotowanie	3%	5%	2%
Taniec	4%	6%	4%
Rzeźbienie	1%	3%	1%
Podróż	6%	15%	7%
Gra w golfa	4%	2%	14%
Gra w piłkę nożną	7%	6%	9%
Gra w zespole muzycznym	7%	8%	7%

Źródło: badania własne.

Już wstępne wyniki badań zasugerowały, iż z kultury wynikają subtelne, aczkolwiek daleko idące, różnice w sposobie pojmowania i postrzegania negocjacji przez jej reprezentantów (zob. rysunek 28).

Badanie pilotażowe pokazało także, że użycie metafor w procesie negocjacji jest odmienne w różnych kulturach społeczeństw. Staje się również widoczne, że niektóre metafory, takie jak wojna i metafory sportowe, występują częściej niż metafory sztuki, jak np. taniec czy rzeźbienie, we wszystkich badanych kulturach.

Rysunek 28. Metafory opisujące proces negocjacji – ujęcie komparatywne – badania pilotażowe



Źródło: opracowanie własne.

Po zebraniu wielu uwag i komentarzy, co pozwoliło na udoskonalenie ilościowego narzędzia badawczego, przystąpiono do realizacji badań na większą skalę.

Badania zostały przeprowadzone w 4 krajach, reprezentujących zróżnicowane spektrum kulturowe. Próby liczyły odpowiednio: 708 osób (Polska), 285 osób (USA), 314 osób (Chiny) i 281 osób (ZEA). Próba badanych to w znacznej części osoby zatrudnione w międzynarodowych organizacjach, studenci studiów MBA oraz słuchacze profilowanych studiów podyplomowych (negocjacje), specjalistycznych kursów oraz szkoleń. Dzięki temu uniknięto badania kultur kilku niereprezentatywnych organizacji.

W doborze próby kluczowym kryterium było przygotowanie do pracy lub praca w zawodzie, w którym negocjacje odgrywają istotną rolę. Charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w zamieszczonych poniżej tabelach (zob. tabela 51 i tabela 52).

Tabela 51. Charakterystyka próby badawczej – kraje

Kategoria	Typy	Liczba jednostek
Kraj	Polska	708
	Zjednoczone Emiraty Arabskie	281
	Chiny	314
	USA	285

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 52. Charakterystyka próby badawczej – doświadczenie negocjacyjne

	Średnia	Zakres	Najczęstsze
Doświadczenie (lata)	16,7	2–35	Negocjacje biznesowe
Narodowości, z którymi negocjowano	5,9	1–41	USA, kraje azjatyckie, kraje europejskie (wiodące Niemcy i Rosja), Ameryka Łacińska
Obszary rynku, na których negocjowano	4,7	1–6	IT, finanse, bankowość, energia, logistyka, tekstylia, artykuły chemiczne, elektronika, usługi, medycyna, sektor budowlany, przemysł maszynowy
Liczba międzykulturowych negocjacji prowadzonych w ciągu roku	27	1–250	Negocjacje wewnątrz firmy, eksport, import, joint ventures, licencje międzynarodowe, porozumienia dot. dystrybucji

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne tabele zawierają charakterystykę respondentów z Polski (zob. tabela 53, tabela 54, tabela 55 i tabela 56).

Jeśli chodzi o grupę polską, w badaniu wzięło udział 708 osób. Kobiety stanowiły 42% badanych, a mężczyźni – 58% badanych (zob. tabela 53). Najstarsza osoba, która wzięła udział w badaniu, miała 61 lat, a najmłodsza – 23 lata. Średni wiek osób badanych to 39 lat.

Tabela 53. Polska – charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów	
Mężczyźni	**Kobiety**
58%	**42%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod względem kraju pochodzenia oraz rodzimego języka próba polska była homogeniczna (zob. tabela 54 i tabela 55). Zaprzentowane w nich wyniki wskazują, iż wpływ innej niż polska kultury wydaje się praktycznie nieobecny.

Tabela 54. Polska – pochodzenie rodziców

	Imigrant(ka)	Nie imigrant(ka)
Matka	4	704
Ojciec	9	609

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 55. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień?

Arabskim	**0**
Chińskim	0
Angielskim	0
Polskim	708
Inny	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejna tabela przedstawia poziom edukacji respondentów (zob. tabela 56). Największą grupę stanowiły osoby z wykształceniem magisterskim, łącznie 68%. Doświadczenie zawodowe respondentów wahało się od 2 do 35 lat. Średnio uzyskany został wynik 10,7 lat.

Tabela 56. Polska – poziom edukacji respondentów

Ukończona szkoła średnia	Wyższe zawodowe (licencjackie)	Inżynierskie	Wyższe magisterskie	Doktorat
6	166	54	478	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Charakterystyka respondentów z USA również została przedstawiona w tabelach (zob. tabela 57, tabela 58, tabela 59 i tabela 60). Próba amerykańska liczyła 285 osób. Kobiety stanowiły 41% badanych, a mężczyźni – 59% (zob. tabela 57). Najstarsza osoba, która wzięła udział w badaniu, miała 56 lat, a najmłodsza – 24 lata. Średni wiek osób badanych to 33 lata.

Tabela 57. Stany Zjednoczone – charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów	
Mężczyźni	**Kobiety**
59%	**41%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod względem kraju pochodzenia oraz rodzimego języka próba amerykańska była stosunkowo homogeniczna (zob. tabela 58 i tabela 59). Wyniki wskazują, iż wpływ innej niż amerykańska kultury wydaje się raczej nieobecny.

Tabela 58. Stany Zjednoczone – pochodzenie rodziców

	Imigrant(ka)	Nie imigrant(ka)
Matka	9	276
Ojciec	16	269

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 59. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień?

Arabskim	**0**
Chińskim	0
Angielskim	285
Polskim	0
Inny	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazują wyniki badania, największą grupę badanych w próbie amerykańskiej stanowiły osoby z wykształceniem wyższym zawodowym – 69% (zob. tabela 60). Doświadczenie w negocjacjach wahało się od 3 do 32 lat. Średnio uzyskany został wynik 14,7 roku.

Tabela 60. Stany Zjednoczone – poziom edukacji respondentów

Ukończona szkoła średnia	Wyższe zawodowe (licencjackie) BA	Inżynierskie BSc	Wyższe Magisterskie MA, MSc	Doktorat
6	198	31	47	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Charakterystykę grupy ZEA zawierają kolejne tabele (zob. tabela 61, tabela 62, tabela 63 i tabela 64). Jeśli chodzi o grupę emiracką, w badaniu wzięło udział 281 osób. Kobiety stanowiły 17% badanych, odpowiednio mężczyźni stanowili 83% badanych (zob. tabela 61). Najstarsza osoba, która wzięła udział w badaniu, miała 52 lata, a najmłodsza – 25 lat. Średni wiek osób badanych to 36 lat.

Tabela 61. ZEA – charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów	
Mężczyźni	**Kobiety**
83%	**17%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod względem kraju pochodzenia oraz rodzimego języka próba emiracka była homogeniczna (zob. tabela 62 i tabela 63). Odpowiedzi wskazują, iż wpływ innej niż arabska kultury wydaje się praktycznie nieobecny. W trakcie badań usunięto dużą liczbę ankiet wypełnionych przez menedżerów ekspatów. W przypadku ZEA ekspatrianci stanowią około 85% populacji.

Tabela 62. ZEA – pochodzenie rodziców

	Imigrant(ka)	Nie imigrant(ka)
Matka	12	269
Ojciec	22	259

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 63. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień?

Arabskim	**281**
Chińskim	0
Angielskim	0
Polskim	0
Inny	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak pokazuje analiza wyników, największą grupę badanych w próbie emirackiej stanowiły osoby z wykształceniem wyższym magisterskim – 66% (zob. tabela 64). Doświadczenie w negocjacjach wahało się od 3 do 32 lat. Średnio uzyskany został wynik 6 lat.

Tabela 64. ZEA – poziom edukacji respondentów

Ukończona szkoła średnia	Wyższe zawodowe (licencjackie)	Inżynierskie	Wyższe magisterskie	Doktorat
0	56	32	186	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Charakterystykę respondentów z Chin przedstawiono w taki sam sposób, jak badanych z Polski, USA i ZEA, czyli w tabelach (zob. tabela 65, tabela 66, tabela 67 i tabela 68). Próba chińska liczyła 314 osób. Kobiety stanowiły 43%, a mężczyźni – 57% (zob. tabela 65). Najstarsza osoba, która wzięła udział w badaniu, miała 52 lata, a najmłodsza – 23 lata. Średni wiek osób badanych to 31 lat.

Tabela 65. Chiny – charakterystyka respondentów

Charakterystyka respondentów	
Mężczyźni	**Kobiety**
57%	**43%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pod względem kraju pochodzenia oraz rodzimego języka próba chińska była homogeniczna (zob. tabela 66 i tabela 67). Uzyskane wyniki wskazują, iż wpływ innej niż chińska kultury wydaje się praktycznie nieobecny.

Tabela 66. Chiny – pochodzenie rodziców

	Imigrant(ka)	Nie imigrant(ka)
Matka	3	311
Ojciec	11	303

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 67. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień?

Arabskim	**0**
Chińskim	314
Angielskim	0
Polskim	0
Inny	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wskazują uzyskane wyniki, największą grupę badanych w próbie chińskiej stanowiły osoby z wykształceniem wyższym magisterskim (zob. tabela 68). Doświadczenie w negocjacjach wahało się od 3 do 27 lat. Średnio uzyskany został wynik 14 lat.

Tabela 68. Chiny – poziom edukacji respondentów

Ukończona szkoła średnia	Wyższe zawodowe (licencjackie)	Inżynierskie	Wyższe magisterskie	Doktorat
11	89	51	161	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza kwestionariusza pokazuje, iż we wszystkich badanych kulturach (Polska, USA, ZEA, Chiny) dominującym sposobem na zdobycie doświadczenia jako negocjator jest praktyka (zob. tabela 69). W przypadku USA dość dużą popularnością cieszą się kursy i szkolenia, aż 23% ankietowanych wskazało ten właśnie sposób jako główny sposób zdobycia wiedzy i umiejętności.

Tabela 69. W jaki (główny) sposób zdobył(a) Pan/Pani wiedzę i umiejętności dotyczące negocjacji?

	Praktyka	Kursy	Literatura
Polacy	80%	16%	4%
Amerykanie	71%	23%	6%
Emiratczycy	90%	8%	2%
Chińczycy	93%	5%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kwestionariuszu, zaprojektowanym w celu badania kultury i różnic kulturowych, uwzględniono następujące uwagi metodologiczne[786]:

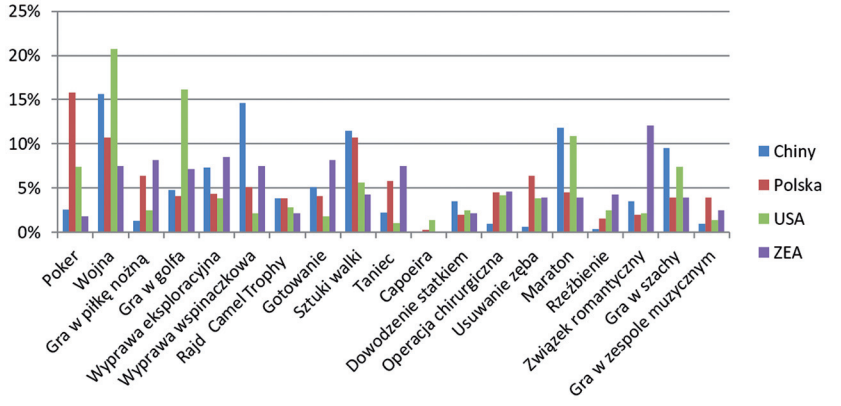
1. Kwestionariusz badań międzykulturowych nie powinien być zapożyczony z innych badań, zwłaszcza tych, które zostały przygotowane w innych społeczeństwach, gdyż ryzykuje się wtedy obciążenie etnocentryzmem.
2. Kwestionariusz powinien skupić się na badaniu w większym stopniu cech grup społecznych aniżeli jednostek, dlatego ważne jest, by odrzucić wymiary psychologiczne.
3. Badania porównawcze międzykulturowe powinny być przeprowadzane na próbach łączących społeczeństwa zróżnicowane oraz społeczeństwa podobne kulturowo.
4. Ponieważ nie istnieje absolutna wartość wymiaru kulturowego, w badaniach aspektów kulturowych badanie tylko jednego społeczeństwa nie ma sensu, bowiem różnice kulturowe między krajami są znaczne.
5. Próba jednostek objętych badaniem w badaniach międzykulturowych powinna być możliwie homogeniczna, tzn. podobna pod względem wielu istotnych zmiennych tj.: wykształcenia, struktur płci i wieku, co pozwoli skupić się na różnicach kulturowych.

[786] Zob. G. Hofstede, *Kultury i organizacje…* , op. cit., ss. 364–369.

6. Aby zredukować wpływ kultury danej organizacji, mogący wypaczyć zróżnicowanie kulturowe między społeczeństwami[787], próba powinna obejmować pracowników wielu różnych organizacji.

Autor niniejszego opracowania jest świadom, iż przeprowadzone badanie ankietowe trzeba traktować szczególnie ostrożnie. Próby nie miały charakteru losowego, co wynikało z dość trudnego dostępu do organizacji zagranicznych. Po drugie, po raz kolejny ze względu na trudny dostęp do organizacji spoza granic Polski, widać dysproporcje pomiędzy liczbami respondentów pochodzących z różnych grup kulturowych. Należy jednak wziąć pod uwagę, iż badanie służyło rozpoznaniu stosowania metafor określających negocjacje, a nie pomiarowi wymiarów kulturowych. W przyszłości wskazana byłaby realizacja projektów badań międzykulturowych procesów negocjacji, przeprowadzona na liczniejszych próbach reprezentatywnych. Wyniki badań ilościowych prezentuje zamieszczony poniżej schemat (zob. rysunek 29).

Rysunek 29. Metafory negocjacji w badanych krajach – ujęcie komparatywne – badanie zasadnicze



Źródło: opracowanie własne.

Badania zasadnicze również pokazały, że używanie metafor dla procesu negocjacji różni się między kulturami. Z badań wynika także, że niektóre metafory,

[787] Zarzut nieoddzielenia wpływu kultury organizacyjnej i kultury społeczeństwa został postawiony G. Hofstedemu przez J.M. Beyera – J.M. Beyer, *Ideologies, Values and Decision Making in Organisations* [in:] P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organisational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, New York 1981, p. 170.

takie jak metafory związane z wojną i sportami, są częściej używane niż metafory związane ze sztuką, jak taniec czy rzeźbienie, we wszystkich kulturach.

Wstępna klasyfikacja w ujęciu międzykulturowym w badanych krajach wygląda następująco:

- negocjator z USA będzie próbował wszystko kontrolować – jest dowódcą na polu bitwy, wnoszącym ładunek swego intelektu, by wpływać na siły przeciwnika;
- negocjator z Chin lubi stwarzać wrażenie osoby, która jest w stanie wytrzymać każdą ilość bólu, aby dotrzeć do obranego punktu;
- negocjator z Polski to pokerzysta, spodziewa się zostać oszukanym w pewnym stopniu, jest bardzo nieufny;
- negocjator z ZEA ceni relacje – mogą być one burzliwe, ale stanowią fundament negocjacji.

Z czego jednak wynikają te podejścia? W kolejnych podrozdziałach Autor skupi się na badanych kulturach i postara się w nich przedstawić wartości i założenia kulturowe, wpływające na sposób rozumienia negocjacji.

Z pewnością w kolejnych etapach badań nad metaforami negocjacji warto byłoby uwzględnić połączenie metafor z konkretnymi wymiarami kultur. Jest to przedsięwzięcie bardzo złożone i może stanowić ciekawy materiał do publikacji po przeprowadzeniu badań.

5.4. Badane kraje w kulturowym ujęciu negocjacji

Jak pokazano we wcześniejszych rozdziałach tej pracy, istnieje wiele podziałów kultur. Jednak, ze względu na przydatność tych podziałów do wyjaśnienia mechanizmów wpływu kultury na negocjacje, dla potrzeb badań zostaną wykorzystane przede wszystkim 3 podziały: G. Hofstedego, E.T. Halla i R.R. Gestelanda.

Wymiary kulturowe G. Hofstedego traktują wartości kulturowe jako statyczny, ale spójny paradygmat (zob. tabela 70). Na poziomie interpersonalnym paradygmat ten jest kontekstem dla dialogu, w którym kultura każdej ze stron działa jak zestaw filtrów[788].

[788] Zob. I. Jensen, *Practices of Intercultural Communication – Reflections for Professionals in Cultural Meetings*, "Journal of Intercultural Communication", 2004, 6.

Tabela 70. Wartości wymiarów kultury G. Hofstedego

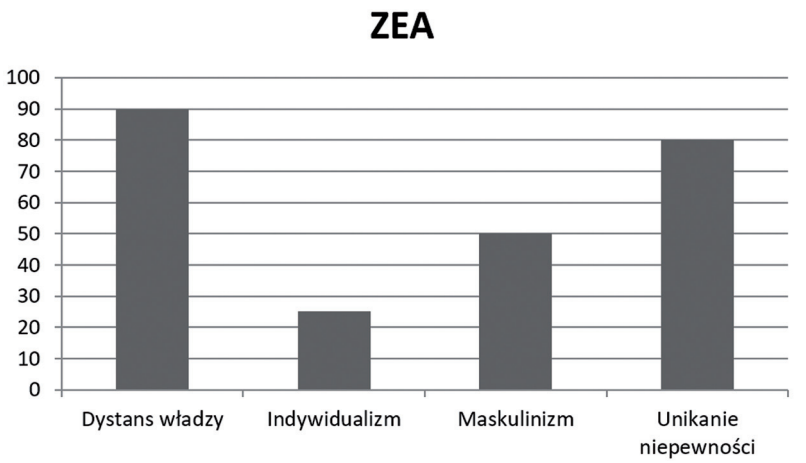
	PDI	IDV	MAS	UAI	PRA	IND	LTO
Chiny	80	20	66	30	87	24	118
Polska	68	60	64	93	38	29	32
ZEA	90	25	50	80			
USA	40	91	62	46	26	68	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

Nie należy zapominać, iż w negocjacjach dochodzi do odzwierciedlenia również innych poziomów kultury, np. środowiska zawodowego czy społeczności. Kiedy kultura społeczeństwa podczas negocjacji jest dość statyczna, to np. wartości zawodowe mogą ulegać zmianie w zależności od kontekstu[789].

Wartości wymiarów kultury dla ZEA zostały przedstawione w sposób graficzny na schemacie (zob. rysunek 30). Jak widać, brak jeszcze opracowań dotyczących 3 ostatnich wymiarów.

Rysunek 30. Wartości wymiarów kultury dla ZEA

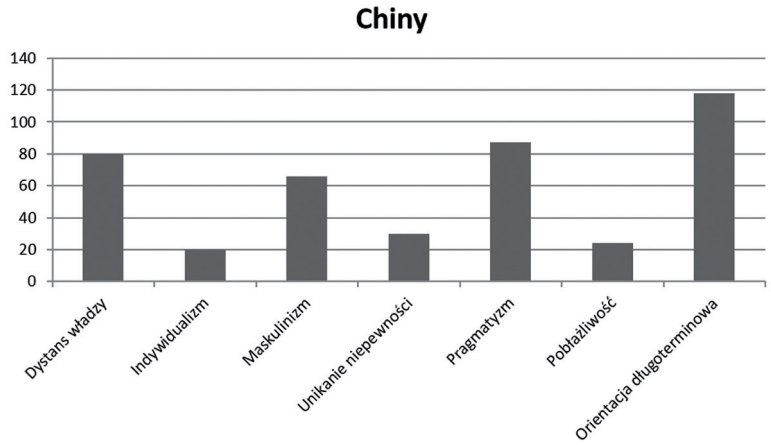


Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

[789] H. Gullestrup, *The Complexity of Intercultural Communication in Cross-Cultural Management*, "Journal of Intercultural Communication", 2004, 6, p. 10.

Na kolejnym schemacie przedstawiono wymiary kultury dla Chin (zob. rysunek 31).

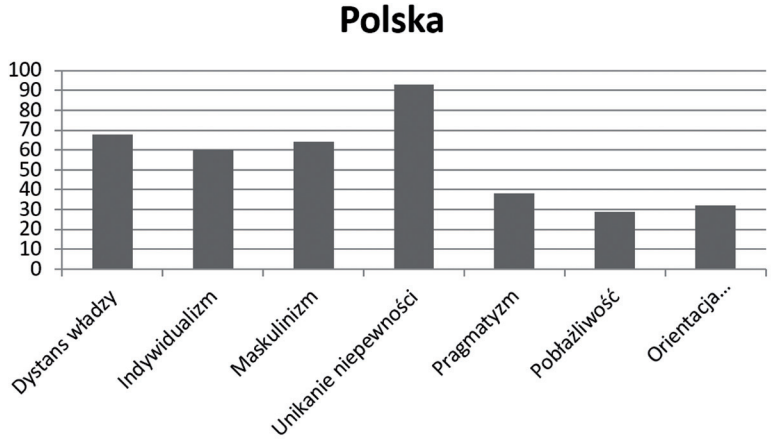
Rysunek 31. Wartości wymiarów kultury dla Chin



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

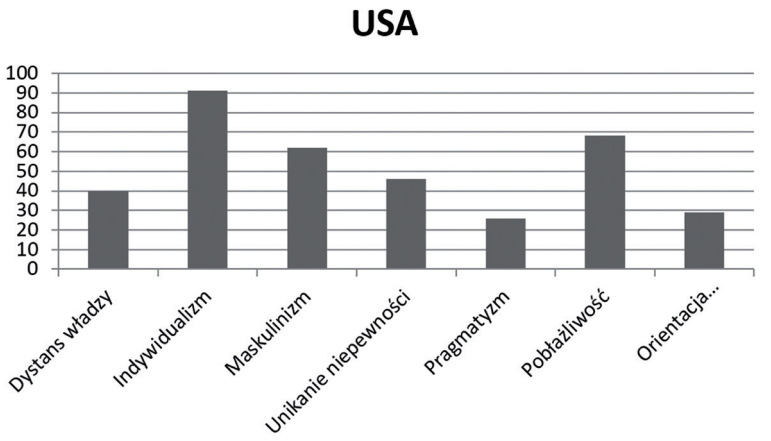
Kolejne schematy ilustrują wartości kulturowe dla Polski (zob. rysunek 32) oraz Stanów Zjednoczonych (zob. rysunek 33).

Rysunek 32. Wartości wymiarów kultury dla Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

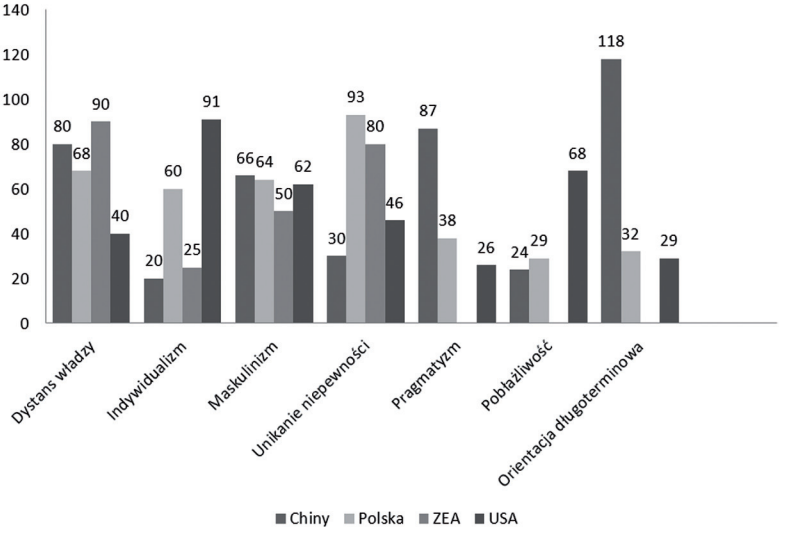
Rysunek 33. Wartości wymiarów kultury dla USA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

W celu ułatwienia porównania na zamieszczonym poniżej schemacie wartości kulturowe badanych krajów zostały ze sobą skontrastowane (zob. rysunek 34).

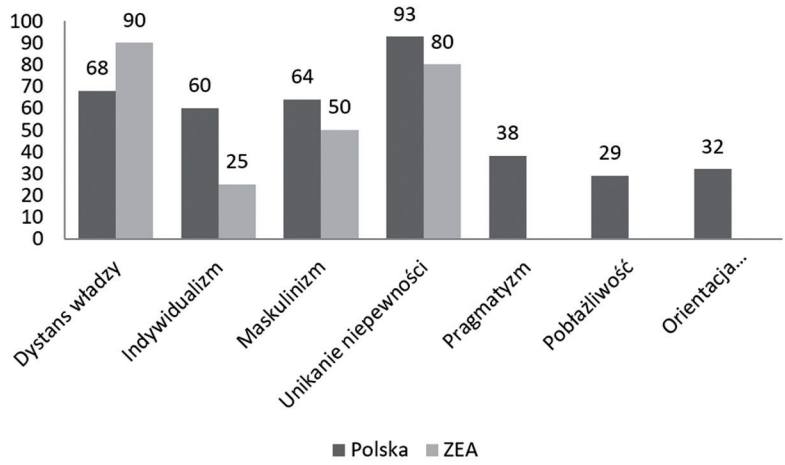
Rysunek 34. Zestawienie wartości G. Hofstedego wybranych krajów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

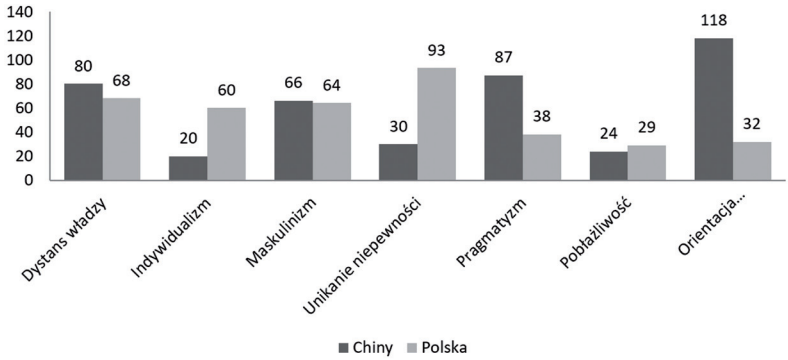
Na kolejnych schematach zestawione zostały ze sobą wartości G. Hofstedego dla Polski i ZEA (zob. rysunek 35), Polski i Chin (zob. rysunek 36) oraz Polski i USA (zob. rysunek 37).

Rysunek 35. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Polski i ZEA



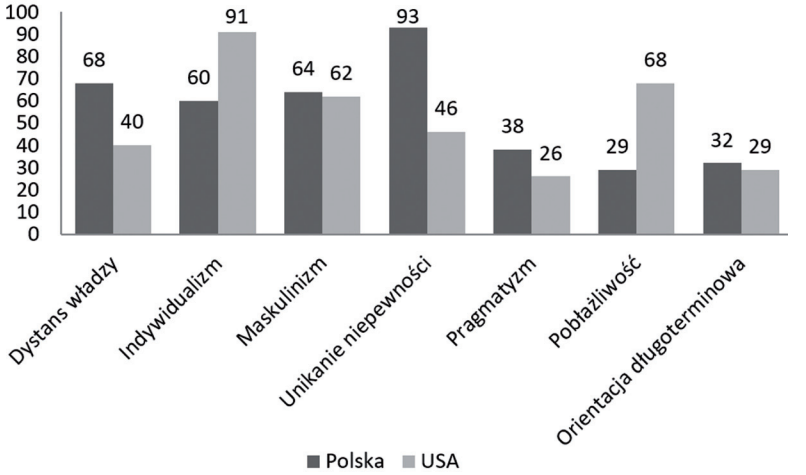
Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

Rysunek 36. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Chin i Polski



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

Rysunek 37. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Polski i USA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.hofstede-insights.com, access: 01.03.2017.

Jeśli chodzi o wymiar dystansu władzy, Polska zbliżona jest bardziej do USA i Chin aniżeli do ZEA. Pod względem indywidualizmu Polska okazała się bardziej podobna do USA niż do ZEA bądź Chin. W przypadku wskaźnika MAS poziomy wydają się wyrównane, przy czym prym wiodą tu Chiny. Pod względem UAI Polska wydaje się najbardziej zbliżona do ZEA. W przypadku 3 ostatnich przedstawionych wymiarów porównanie nie jest w tym momencie w pełni możliwe – ze względu na brak wyników badań w niektórych z krajów.

Podział kultur wprowadzony przez E.T. Halla zostanie również wykorzystany w analizie wyników badań (zob. tabela 71)[790]. E.T. Hall, jak już to było wspomniane, podzielił kultury na kultury niskiego i wysokiego kontekstu. Uznał on, że komunikacja jest zależna od typu kultury. Tylko niewielka część procesu komunikacji przebiega, według E.T. Halla, na poziomie świadomych aktów komunikacyjnych przy użyciu języka. Większość tego procesu dokonuje się za pomocą środków niewerbalnych. O treści i przebiegu komunikacji między ludźmi decyduje ogólny kontekst kulturowy.

[790] E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Muza, Warszawa 2003.

Tabela 71. Badane kraje w podziale kultur E.T. Halla

Rodzaje kultur	Chiny	ZEA	Polska	USA
Niski kontekst	Nie	Nie	Nie	Tak
↕	Nie	Nie	Tak ↑	Nie
Wysoki kontekst	Tak	Tak	Nie	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, op. cit.

Jak wynika z powyższej tabeli, Polsce bliżej w tym wymiarze do USA aniżeli do Chin czy ZEA, które reprezentują kultury wysokiego kontekstu. Warto dodać, że podział E.T. Halla rozwinęła S. Ting-Toomey w pracy *Intercultural Conflicts Styles*, wskazując na uwarunkowania komunikacji w kulturach wysokiego i niskiego kontekstu[791]. Ma on bezpośrednie przełożenie na sposób prowadzenia negocjacji. Wysoka kontekstowość polega na tym, iż w kulturach, w których występuje, negocjatorzy zwracają szczególną uwagę na zagadnienia związane z pozycją zawodową czy społeczną. W kulturach o wysokiej kontekstowości panuje wysoki stopień rytualizacji stosunków pomiędzy negocjatorami. Bardzo charakterystyczne jest używanie tytułów naukowych i stanowisk.

Kultury o niskiej kontekstowości noszą znamiona o wiele mniejszej ceremonialności i rytualizacji. W negocjacjach pozycja społeczna oraz zawodowa nie są tak wyraźnie podkreślane. Negocjatorzy z tych kultur dość szybko przechodzą ze swoimi partnerami biznesowymi na „ty". Zagadnienie kontekstowości uwzględnił również w swojej klasyfikacji kultur R.R. Gesteland (zob. tabela 72)[792]. Poniżej opisane zostały dalsze podziały R.R. Gestelanda[793].

Negocjatorzy z kultur o nastawieniu protransakcyjnym koncentrują się na osiągnięciu założonych celów i zwracają niewielką uwagę na relacje łączące ich z partnerami. Przedstawiciele kultur o nastawieniu propartnerskim dużą wagę przywiązują do sposobu utrzymywania wzajemnych relacji.

Negocjatorzy reprezentujący kultury nieceremonialne prezentują bardziej egalitarne nastawienie i nie przywiązują większej wagi do wymagań wynikających z miejsca w hierarchii społecznej. Obce są im rozbudowane rytuały protokolarne oraz silne akcentowanie różnic w statusie zawodowym czy częste używanie tytułów. Negocjatorzy z kultur ceremonialnych dążą do podkreślenia znaczenia statusu

[791] S. Ting-Toomey, *Intercultural Conflict Styles* [in:] Y.Y. Kim, W.B. Gudykunst (eds.), *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park 1988.

[792] R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior…*, op. cit.

[793] Ibidem.

społeczno-zawodowego oraz związanych z nim reguł. Do konfliktu na tym obszarze dochodzi np. wówczas, gdy przedstawiciele ukształtowani w kręgu kultury nieceremonialnej postrzegają zachowania swych partnerów jako bardzo konserwatywne czy wręcz snobistyczne, związane z wywyższaniem i dystansowaniem się.

W podziale R.R. Gestelanda w przypadku protransakcyjności Polska plasuje się z jednej strony pomiędzy USA, a z drugiej pomiędzy Chinami i ZEA (zob. tabela 72). W przypadku ceremonialności i hierarchiczności Polska znajduje się w grupie kultur ceremonialnych i hierarchicznych razem z Chinami i ZEA. Polska wraz z Chinami znajduje się w grupie kultur umiarkowanie monochronicznych, a wraz z USA w grupie kultur o zmiennej ekspresyjności.

Tabela 72. Badane kraje w podziale kultur biznesu R.R. Gestelanda

Rodzaje kultur	Chiny	ZEA	Polska	USA
Kultury protransakcyjne	Nie	Nie	Nie	Tak
Kultury umiarkowanie protransakcyjne	Nie	Nie	Tak	Nie
Kultury propartnerskie	Tak	Tak	Nie	Nie
Kultury nieceremonialne i egalitarne	Nie	Nie	Nie	Tak
Kultury ceremonialne i hierarchiczne	Tak	Tak	Tak	Nie
Kultury monochroniczne	Nie	Nie	Nie	Tak
Kultury umiarkowanie monochroniczne	Tak	Nie	Tak	Nie
Kultury polichroniczne	Nie	Tak	Nie	Nie
Kultury powściągliwe	Tak	Nie	Nie	Nie
Kultury o zmiennej ekspresyjności	Nie	Nie	Tak	Tak
Kultury ekspresyjne	Nie	Tak	Nie	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior…*, op. cit.; E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, op. cit.

Negocjatorzy z kultur monochronicznych traktują czas linearnie. Stanowi on jeden z najistotniejszych zasobów nieodnawialnych. Przejawia się to m.in. punktualnością oraz koncentracją na efektywnym wykorzystaniu czasu w procesie negocjacji. Negocjatorzy z kultur polichronicznych traktują czas jako zasób odnawialny, który biegnie w sposób wielowątkowy, a niekiedy nawet w sposób cykliczny. Dlatego też częściej skupiają się na kontaktach z innymi ludźmi niż na właściwym wykorzystaniu czasu przeznaczonego na proces negocjacji[794].

Negocjatorzy z kultur ekspresyjnych preferują bliski kontakt fizyczny, intensywną gestykulację oraz stosunkowo głośny sposób wyrażania się. Ponadto charakteryzują się wyrazistą mimiką. Negocjatorów z kultur powściągliwych

[794] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit., s. 169.

cechuje wysoki werbalizm wypowiedzi, które nie nakładają się na siebie jak w przypadku kultur ekspresyjnych, lecz następują po kolei. Panują tu: dystans fizyczny, brak żywej gestykulacji oraz ograniczona mimika[795].

Dokonując reasumpcji tej części rozważań, powinno się wskazać, iż podczas charakteryzowania kultur za pomocą wymiarów należy pamiętać o tym, że modele te nie są idealne. Rzadko który kraj zatem będzie miał kulturę w stu procentach indywidualistyczną, hierarchiczną, maskulinistyczną, protransakcyjną, wysokokontesktową bądź ekspresyjną. Dlatego też można jedynie mówić o zbliżeniu rzeczywistej kultury do modelu idealnego. Co więcej, opisowi podlegają wymiary pierwotne, kluczowe dla ogólnego kształtu kultury, ale obok nich istnieje wiele wymiarów wtórnych, które mogą mieć różną postać w zależności od rodzaju organizacji czy choćby sektora jej działania. Kolejny problem stanowi to, iż stwierdzenia na temat kultury nie są stwierdzeniami na temat jednostek. Co za tym idzie, powinno się unikać stereotypów i przypisywania cech zbiorowości konkretnym jednostkom[796].

5.4.1. Interpretacja wyników badań – Chiny

Aby móc analizować wyniki badań i zrozumieć kulturę negocjacji Chin, poza posługiwaniem się wartościami kulturowymi, należy zagłębić się w filozofię i religię.

Podstawowymi elementami nauki konfucjańskiej są: „ren", czyli ludzkość i „junzi", czyli szlachetny człowiek. Człowiekiem szlachetnym może zostać każdy, kto przestrzega „li", czyli norm zachowania się wobec równych sobie, jak również przełożonych i podwładnych. Normy te oparte są na 5 głównych zasadach: wzajemnej miłości, sprawiedliwości, mądrości, obyczajności i kulcie przeszłości. Konfucjusz głosił, iż każdy człowiek powinien uszlachetniać samego siebie, poznawać i respektować swoje miejsce w rodzinie, jak i społeczeństwie. Człowiek nie powinien zatem dążyć do jego zmiany, ale wypełniać zadania, jakie z niego płyną. Własnym działaniem oraz wysiłkiem powinien dopełniać swojego losu. Konfucjusz opracował szczegółowo hierarchię podległości oraz wiążące się z nią etykę i etykietę. Według niej syn podlega ojcu, żona – mężowi, naród zaś – władcy. Sankcjonował w ten sposób dawne chińskie tradycje: szacunku dla starszych i absolutnej podległości władcy[797].

[795] Ibidem.

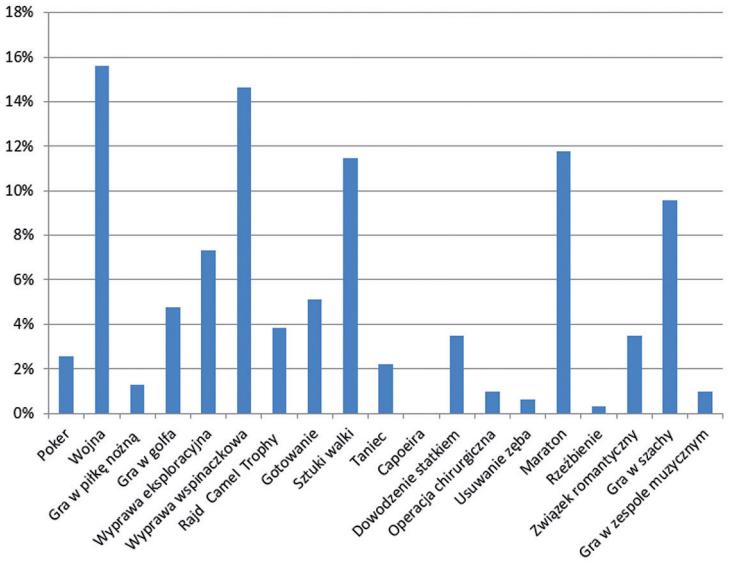
[796] Ibidem.

[797] Idem, *Wpływ konfucjanizmu na praktykę zarządzania w Chinach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie",

Tradycja w konfucjanizmie ma tendencję do przeradzania się w sztywny rytuał. Podejście konfucjanizmu do tak rozumianej tradycji bywa niezwykle – a czasem wręcz szokująco – szczegółowe dla ludzi Zachodu. Podejście to obejmuje nie tylko podstawowe zasady etyczne czy wiedzę socjotechniczną, określa również możliwie jak najbardziej precyzyjnie zachowanie w danej sytuacji, włączając w to określone gesty, sposób ubioru, a nawet mimikę twarzy. Może to przypominać sztywną dworską etykietę. Im bardziej precyzyjna i wszechobejmująca etykieta, tym bardziej człowiek zbliża się do stanu niebiańskiego spokoju. Te zbiory norm i zachowań stanowią w konfucjanizmie najbardziej istotną część wiedzy praktycznej. Wobec niej zwykła wiedza techniczna czy ekonomiczna mają drugorzędne znaczenie[798].

Zarówno omówione podejście, jak i wymienione wcześniej wartości, takie jak waga przyszłości i praca, znajdują swoje odzwierciedlenie w poniżej zaprezentowanych wynikach (zob. rysunek 38). Wagę przyszłości i przewidywania podkreślają zarówno metafory wojny, wypraw, sztuk walki oraz maratonu. Szacunek i przestrzeganie zasad są wyraźnie akcentowane w metaforze gry w golfa oraz sztuk walki.

Rysunek 38. Metafory negocjacji w Chinach



Źródło: opracowanie własne.

2012, XIII, 13, ss. 81–92.

[798] Ibidem.

Konfucjusz za podstawę struktury idealnego państwa uznawał tradycyjną chińską rodzinę, składającą się z głowy rodu i następnie hierarchicznie podporządkowanych jej potomków. W takiej rodzinie głowa rodu ma absolutną władzę, ale jednocześnie powinna być osobą kierującą się zawsze cnotą i posiadającą jak największą wiedzę na temat tej części niebiańskiego porządku, która dotyczy jego rodziny. Nawet jeśli członkowie rodziny sądzą, że głowa błądzi i niewłaściwie interpretuje zasady niebiańskiego porządku, powinni podporządkowywać się jej woli. Rodzina jest podstawową jednostką społeczną[799]. Ponadto reguluje społeczne interakcje i zapewnia ciągłość[800].

Konfucjusz zaproponował silną hierarchię społeczną, która utrzymywana jest przez życzliwego lidera, działającego w najlepszym interesie podwładnych. Związek między władcą a podwładnym w dzisiejszych czasach przesunął się z lojalności wobec własnego władcy do lojalności wobec organizacji. Ranga i hierarchia są ważnymi aspektami chińskich organizacji. W typowej chińskiej organizacji decyzje są podejmowane przez przywódców na szczycie organizacji, a pracownicy mają wykonywać dyrektywy bez zadawania zbędnych pytań. Pracownicy powinni być lojalni i oddani swojej organizacji, w zamian ma ona się nimi zająć (owa hierarchia znajduje naturalnie odzwierciedlenie w budowie i funkcjonowaniu zespołu negocjatorów). Ta holistyczna troska o pracowników może manifestować się poprzez zapewnienie mieszkania, rekreacji, edukacji, opieki nad dziećmi itp.[801].

W jednym ze wcześniejszych swoich opracowań Autor niniejszej pozycji wskazał, iż: „Konfucjusz uważał, że między ojcem i synem istnieje szczególna relacja. Ojciec powinien prowadzić syna, a syn powinien wykazać szacunek i poddać się woli ojca. Podobnie jak ojciec uczy i zapewnia wskazówki synowi, menedżer traktuje swoich pracowników. W społeczeństwie konfucjańskim kierownik współdziała z pracownikami tak samo, jak ojciec patrzący na najlepszy interes swoich dzieci. Konfucjusz uważał, że opieka i dbanie o członków danej grupy promuje zaufanie i harmonię między niemi. Chińscy menedżerowie, którzy działają jako mentorzy i zapewniają pozytywny wzór do naśladowania dla pracowników, odwzorowują związek *ojciec–syn* z nauk Konfucjusza”[802].

Kiedy postrzega się organizację jako rozszerzenie rodziny, okazuje się, że podstawową rolą lidera jest działanie jako rodzica w celu zachowania harmonii,

[799] E.Y. Kim, *The Yin and Yang of American Culture*, Intercultural Press, Yarmouth 2001, p. 159.
[800] B.G. Farrel, *Family: The Making of an Idea, an Institution, and a Controversy in American Culture*, Westview Press, Boulder 1999, p. 5.
[801] M. Chmielecki, *Wpływ konfucjanizmu…* , op. cit., ss. 81–92.
[802] Ibidem.

szacunku i spójności w organizacji. Wszyscy członkowie organizacji mają w niej szczególną rolę do odegrania. Kontrola społeczna utrzymuje się dzięki silnej orientacji klanu, a relacje ustalane są na podstawie z góry określonych ról i odpowiednich zachowań, które z tych ról płyną[803].

Autor w cytowanym już wcześniejszym swoim opracowaniu podkreślił, iż: „Konfucjusz twierdził, że młodzi powinni szanować starszych. Wiek i szacunek to nadal ważny aspekt chińskiej kultury. Wiek jest ważnym aspektem w określaniu awansu w chińskich organizacjach. Nawet jeśli młody menedżer ma lepsze kwalifikacje od swojego starszego kolegi, awans należy się starszemu. Od młodych menedżerów oczekuje się, by słuchali, służyli i szanowali swoich starszych kolegów i cierpliwie czekali na swoją kolej awansu. W zamian za niekwestionowany szacunek do starszych, starsi członkowie organizacji mają tendencję do spełniania potrzeb młodszych pracowników. Kadra kierownicza wyższego szczebla reprezentuje mądrość i troskę o wszystkich członków organizacji"[804].

Kiedy czyta się o praktykach menedżerskich Chińczyków, niektóre z najczęściej wymienianych cech to: kolektywizm i harmonia, scentralizowana kontrola, autorytarne i paternalistyczne przywództwo, firmy rodzinne, oczekiwanie ciężkiej pracy i zaangażowania ze strony pracowników oraz silne sieci organizacyjne i biznesowe. Warto wspomnieć, że cechy te są obecne zarówno w Chinach, jak i chińskich diasporach, a praktyki te można odnieść do systemu wartości podyktowanych przez Konfucjusza[805].

W przypadku badań hierarchiczność może być akcentowana zarówno przez metaforę wojny: relacja dowódca–podwładny oraz sztuk walki: uczeń–mistrz. Panują tu sztywne reguły i brak kwestionowania poleceń.

Chińczycy to społeczeństwo charakteryzujące się również wysokim stopniem unikania niepewności i niską tolerancją zmian. Tradycja jest ważna dla Chińczyków, a chińska kultura może być klasyfikowana jako zwrócona ku przeszłości[806]. Ponadto, F. Xing opisuje chińską kulturę jako: intuicyjną, powściągliwą, zależną i cierpliwą[807].

Tak jak Lao Tzu, twórca taoizmu, Konfucjusz podkreślał znaczenie współpracy między ludźmi. Dziś zasada ta oznacza, że w organizacjach członkowie powinni współpracować, aby zachować harmonię w grupie. Filozofia ta miała niebagatelny

[803] Ibidem.
[804] Ibidem.
[805] Ibidem.
[806] Ibidem.
[807] F. Xing, *The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management*, "Sam Advanced Management Journal", 1995, 60(1).

wpływ na dzisiejszy poziom kolektywizmu w krajach Dalekiego Wschodu. W kulturach zachodnich skupia się uwagę na jednostce. Przypisuje się jej indywidualną odpowiedzialność i nagradza. Takie praktyki są w Chinach niedopuszczalne. Wyodrębnienie jednego członka grupy i chwalenie go przed innymi byłoby destrukcyjne dla harmonii w grupie. Podobnie jest ze zbiorową odpowiedzialnością, która jest lepsza od indywidualnej. Nacisk na indywidualizm podważa zaufanie, jakie członkowie grupy mogą wypracować dla siebie. Konfucjusz uważał, że jeśli ludzie będą traktowani jako grupa, i zachęcani do utrzymania harmonii w grupie, można osiągnąć bardziej satysfakcjonujące rezultaty[808]. Utrzymaniu harmonii służy w konfucjanizmie 5 cnót: życzliwość (*ren*), sprawiedliwość (*yi*), przyzwoitość (*li*), mądrość (*zhi*), wiarygodność (*xin*). Menedżerowie zatem powinni być opiekuńczy, postępować moralnie, zachować godność, być mądrymi i wiernymi swoim słowom[809]. Powyższe wartości mogą tłumaczyć stosunkowo częste korzystanie z takich metafor, jak rajd Camel Trophy, gotowanie, wyprawa eksploracyjna czy związek romantyczny. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na *guanxi* – dość specyficzny element społeczności chińskiej, który odgrywa nieco podobną rolę do kontraktu w przypadku firm zachodnich. Jest to koncept określający relacje interpersonalne. *Guanxi* jest niezbędne dla działalności socjalnego, politycznego i organizacyjnego systemu w Chinach, a obejmuje wzajemne przysługi[810]. *Guanxi* rodzi się ze znajomości, zaufania i wzajemności[811]. Konfucjanizm zakłada, iż samospełnienie może zostać osiągnięte w harmonicznym, lecz hierarchicznym kontekście społecznym, poprzez praktykowanie odpowiedniego zachowania, moralnego i kulturowego rozwoju […][812].

H.C. Chang i G.R. Holt wskazują, iż stosunki rodzinne są podstawą chińskiego społeczeństwa[813]. Konfucjanizm rozpoznaje 5 rodzajów stosunków międzyludzkich, będących podstawą utrzymania stabilności społecznej. A są nimi:

[808] M. Chmielecki, *Wpływ konfucjanizmu…* , op. cit., ss. 81–92.

[809] Ibidem.

[810] Y. Bian, *Guanxi Capital and Social Eating in Chinese Cities: Theoretical Models and Empiricalanalysis* [in:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, New York 2001; I.H.-S. Chow, I. Ng, *The Characteristics of Chinese Personal Ties (Guanxi): Evidence from Hong Kong*, "Organization Studies", 2004, 25.

[811] Y. Bian, *Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges, and Job Searches in China*, "American Sociological Review", 1997, 62(3), pp. 213–266.

[812] M.H. Bond, K.K. Hwang, *The Social Psychology of the Chinese People* [in:] M.H. Bond (ed.), *The Psychology of the Chinese People*, Oxford University Press, New York 1986.

[813] H.C. Chang, G.R. Holt, *More than Relationship: Chinese and the Principle of Kuan-Hsi*, "Communication Quarterly", 1991, 39, pp. 251–271.

1. ojciec–syn;
2. władca–poddany;
3. mąż–żona;
4. starszy–młodszy;
5. przyjaciel–przyjaciel[814].

Każda interakcja opierać się będzie na *guanxi*. Rodzaj powiązań, jakie istnieją między danymi osobami, zadecyduje o sposobie zachowania, sformułowania pytania czy odpowiedzi, które będą zgodne ze specyficznymi regułami interakcji socjalnej[815]. Chińczycy chętnie tworzą *guanxi*[816]. *Guanxi* nie oznacza formalnego, biznesowego lub politycznego partnerstwa[817]. Jeśli zaś chodzi o negocjacje, trzeba pamiętać, iż Chińczycy wierzą, iż każdy związek, każda relacja same w sobie stanowią nieustające negocjacje. W związku z tym kontrakty powinny posiadać możliwość zmiany i renegocjacji warunków w celu dostosowywania ich do aktualnej sytuacji[818]. Ponadto korzystanie z takich metafor, jak: rajd Camel Trophy, gotowanie, wyprawa eksploracyjna czy związek romantyczny może być tłumaczone dość wysokim stopniem kolektywizmu. Kultura chińska była przez wielu badaczy skategoryzowana jako kolektywistyczna[819]. Kolektywizm jest obecny w wielu aspektach negocjacji. Zarówno wysoki stopień kolektywizmu, jak i orientacja długoterminowa, na co zwrócił uwagę G. Hofstede, są charakterystyczne dla kultury chińskiej[820]. One są rodzajem gwarancji obopólnej wymiany[821]. Relacja tworzy się dzięki wzajemnej wymianie przysług między członkami grupy[822]. W wielu kulturach Azji Wschodniej jednostki uważają siebie

[814] Ibidem, p. 253.

[815] Zob. M. Chmielecki, *HR Challenges in China*, "Journal of Intercultural Management", 2012, 4(3), pp. 49–55.

[816] Y. Bian, *Institutional Holes and Job Mobility Processes: Guanxi Mechanisms in China's Emergent Labor Markets* [in:] T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (eds.), *Social Connection in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge 2002; G. Le, *Contemporary Chinese Interpersonal Relationship Research*, Nankai University, Tianjin, China 2002.

[817] A. Kipnis, *Practices of Guanxi: Production and Practices of Guanxi* [in:] T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (eds.), *Social Connection in China…*, op. cit.

[818] M. Chmielecki, *Negocjacje w Państwie Środka*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2011, XII, 4.

[819] M.H. Bond, K.K. Hwang, *The Social Psychology…*, op. cit., pp. 213–266; W.K. Gabrenya, B. Latané, Y. Wang, *Social Loafing in Cross-Cultural Perspective: Chinese on Taiwan*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1983, 14(3), pp. 368–384.

[820] G. Hofstede, *Culture's Consequences…*, op. cit.

[821] A. Williams, J.F. Nussbaum, *Intergenerational Communication across the Life Span*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ 2001.

[822] D. Tan, R.S. Snell, *The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Workplace*, "Journal of Business Ethics", 2002, 41(4); A.G. Walder, B. Li, D.J. Treiman, *Politics and Life Changes in a State Socialist Regime: Dual Career Paths into the Urban Chinese Elite, 1949 to 1996*, "American Sociological Review", 2000, 65(2).

w mniejszym stopniu za wyizolowane indywidualności, a w większym stopniu postrzegają się w kontekście relacji z innymi – współmałżonek/małżonka przez pryzmat swojego partnerki/partnera, mentor przez pryzmat swojego młodszego wspólnika itd. Zatem przynajmniej w konfliktach z bliskimi adwersarzami, takimi jak partner czy partner biznesowy, powinniśmy się spodziewać, że uprzedzenie egocentryczne i związane z nim problemy w negocjacjach powinny być złagodzone w kulturach Azji Wschodniej. Działoby się tak dlatego, że ludzie zamieszkujący Azję Wschodnią powinni rozważać argumenty i martwić się o obie strony konfliktu poprzez własne, niezależne „Ja".

Podczas analizy użycia metafor wypraw, maratonu i sztuk walki pomocne będzie przyjrzenie się pojęciu *chikunailao*, co w dosłownej translacji oznacza „bycie pracowitym". Ciężka praca, nawet w bardzo trudnych warunkach, jest dla Chińczyka ideą samą w sobie. Tu, w miejscu, gdzie narodziły się sztuki walki, mistrzowie dochodzą do perfekcji po latach starannej pracy i tysiącach powtórzeń bloków, uderzeń i kopnięć. Jak wytrwałość i pracowitość przekłada się na negocjacje? Z pewnością, kiedy trzeba się przygotować do negocjacji, Chińczycy – można by rzec – odrabiają swoją pracę domową bardziej starannie od swoich zachodnich kolegów. Jeśli zaś chodzi o wytrwałość przy stole negocjatorskim – to, co dla Chińczyków jest normą, dla Europejczyków może być bardzo wyczerpującym przeżyciem. Okazywanie cierpliwości jest dobrym znakiem *chikunailao*. Rzadko zdarza się, że Chińczycy akceptują ustępstwa w początkowych etapach negocjacji. Dodatkowo posiadają olbrzymi zakres taktyk, z naciskiem na przedłużenie procesu negocjacji i uzyskanie lepszej umowy.

W Chinach spotkaniom biznesowym z przedstawicielami obcej kultury zazwyczaj towarzyszy podejrzliwość i brak zaufania – symbolizowane przez metafory pokera i wojny. Dlatego też, aby zawrzeć kontrakt z Chińczykami, niezbędny jest *zhongjian ren* – czyli pośrednik. Sytuacja związana ze zdobyciem zaufania w biznesie przypomina nieco błędne koło. Stosunki pomiędzy partnerami biznesowymi tworzą się dopiero po zdobyciu zaufania, a jest ono przekazywane za pomocą *guanxi*. Jest to – oczywiście – częściowo spowodowane faktem, iż rynki informacji w Chinach nie należą do perfekcyjnych i nie są heterogeniczne[823]. Dlatego też znalezienie partnera biznesowego może nastręczać

[823] M. Boisot, J. Child, *From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order*, "Administrative Science Quarterly", 1996, 41; S.H. Park, Y. Luo, *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*, "Strategic Management Journal", 2001, 22(5); A.S. Tsui et al., *Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The Peopleís Republic of China*, "Organization Science", 2004, 15.

wiele problemów, a dodatkowo sprawy komplikuje wadliwy system prawny. Opieranie się na sieci (*guanxi*) oferuje możliwość dotarcia do sprawdzonych i rzetelnych informacji w szybki i efektywny sposób[824]. Wielu badaczy twierdzi, że tego typu sieci działają również w innych krajach o słabo rozwiniętym systemie prawnym[825].

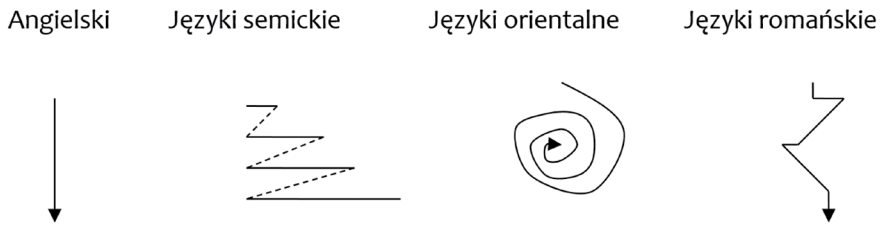
W jednej ze swoich wcześniejszych prac poświęconych negocjacjom w Państwie Środka Autor niniejszego opracowania podkreślał, że: „Filozofia Wschodu jest na wskroś holistyczna, często irracjonalna i intuicyjna. Efektem – lub może przyczyną – tego jest większe zwrócenie się ludzi na Wschodzie w stronę rozwoju duchowego, a na Zachodzie w stronę dóbr materialnych oraz nauki. Myślenie holistyczne polega na myśleniu w kategoriach całości. Zachód często myśli w kategoriach indywidualistycznych, sekwencyjnych. Częstym błędem zachodnich negocjatorów jest sekwencyjność procesu negocjacji, polegająca na rozbiciu go na kilka etapów, takich jak: jakość, cena czy warunki dostawy. Chińczycy będą dość płynnie poruszać się między wszystkimi elementami i myśleć w kategorii całości"[826]. Taki sposób negocjowania może doprowadzać przedstawicieli Zachodu do frustracji. Wynika to oczywiście z ich linearnego sposobu mierzenia postępu. Na zamieszczonym poniżej rysunku przedstawiono graficznie procesy umysłowe typowe dla przedstawiecieli różnych grup lingwistycznych (zob. rysunek 39).

[824] D. Guthrie, *Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China*, Princeton University Press, Princeton, NJ 1999; Y. Luo, *Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China*, "Strategic Management Journal", 2003, 24; P.L. Wong, P. Ellis, *Social Ties and Partner Identification in Sino-Hong Kong International Joint Ventures*, "Journal of International Business Studies", 2002, 33(2); M.M. Yang, *The Resilience of Guanxi and Its New Deployments: A Critique of some New Guanxi Scholarship*, "China Quarterly", 2002, 170.

[825] A. Bigsten et al., *Contract Flexibility and Conflict Resolution: Evidence from African Manufacturing, Centre for the Study of African Economics*, Oxford, Working Paper Series, 1998; J. Macmillan, C. Woodruff, *Dispute Prevention without Courts in Vietnam*, "Journal of Law Economics and Organization", 1999, 15(3), p. 637; A. Rehn, S. Taalas, *'Znakomstva i Svyazi' (Acquaintances and Connections) – Blat, the Soviet Union, and Mundane Entrepreneurship*, "Entrepreneurship and Regional Development", 2004, 16(3), pp. 235–250.

[826] M. Chmielecki, *Negocjacje w Państwie Środka*, op. cit.

Rysunek 39. Graficzna reprezentacja procesu myślowego w różnych grupach lingwistycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.B. Kaplan, *Cultural Thought Patterns in Intercultural Education*, "Language Learning", 1966, 16(1–2), p. 15 [as cited in:] D.W. Augsburger, *Conflict Mediation across Cultures*, Westminster John Knox Press, Louisville 1992, p. 34.

Owa „całościowość widzenia" procesu negocjacji może tłumaczyć dość częste korzystanie z metafor, takich jak: wyprawy eksploracyjne i wspinaczkowe, gra w golfa czy maraton.

5.4.2. Interpretacja wyników badań – USA

Każdy, kto stanie przed koniecznością wymienienia najważniejszych dla Amerykanów wartości, będzie miał nie lada problem do rozwiązania. A to dlatego, że w kulturze amerykańskiej występuje mnóstwo wyjątków i sprzeczności[827]. Jednak istnieje też wiele wartości, które wyznawane są praktycznie w każdym miejscu w Stanach Zjednoczonych, bez względu na wiek, płeć czy rasę[828].

Tak jak w Chinach ogromną rolę w kształtowaniu współczesnych wartości odegrał konfucjanizm, tak jeśli chodzi o Stany Zjednoczone była to historia, a dokładniej: zespół cech ludzi, którzy osiedlili się na nowym terytorium. Kolonizatorzy dość szybko połączyli niektóre z anglosaskich wartości z indywidualizmem, brakiem formalnych zasad komunikacji oraz wydajnym wykorzystywaniem czasu[829]. Ta grupa emigrantów, która opuściła Europę i przybyła do

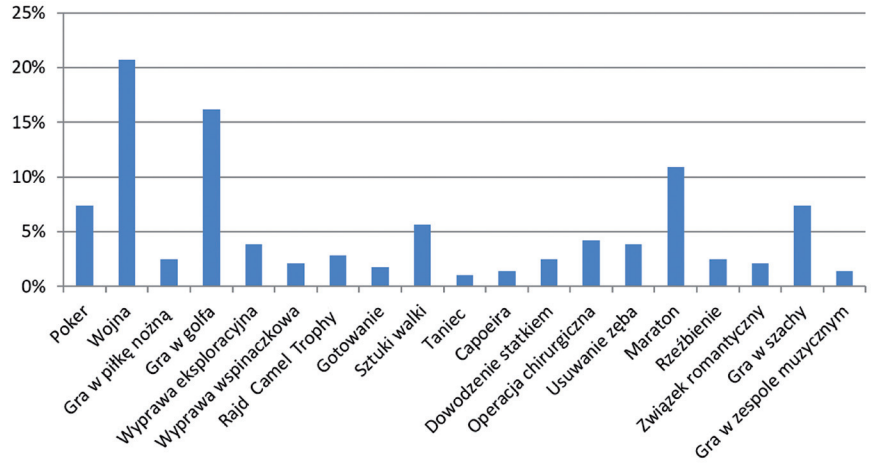
[827] J.M. Charon, *The Meaning of Sociology*, 6th ed., Prentice Hall, New Jersey 1999, p. 99.
[828] Y. Kim, *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*, Sage, London 2001, p. 2.
[829] L.A. Samovar, R.E. Porter, *Communication Between Cultures*, 5th ed., Wadsworth Publishing, Belmont 2004, p. 125.

Ameryki, już przez swoją emigrację manifestowała indywidualizm[830]. Poza tym ci emigranci wierzyli w wolność, równość, samodoskonalenie i odpowiedzialność[831]. Ameryka została stworzona przez innowatorów i ryzykantów, którzy gotowi byli poświęcić to, co stare i pewne, w zamian za nowe możliwości. Amerykańscy uczniowie są wychowywani na opowieściach o wynalazcach, takich jak B. Franklin, T. Edison, a przedsiębiorcom, takim jak A. Carnegie czy H. Ford, stawia się pomniki. Książki o biznesie sprzedają się w milionowych nakładach. J. Samborski podkreśla: „Jak twierdzi S. Blank, współtwórca Silicon Valley, istotną rolę odgrywają również instytucje edukacyjne rozumiejące istotę innowacji. A wewnątrz tych instytucji kultura promująca podejmowanie ryzyka. Tworzą ją profesorowie, którzy nie tylko zachęcają studentów do starania się o doktorat, ale stają się także członkami zarządów doradczych w start-upach ich studentów. Takie było podejście kadry naukowej Stanford University, kiedy powstawała Dolina Krzemowa"[832].

Amerykańscy negocjatorzy chętnie używają sportowych sformułowań (np. *moving the goalposts*, *being on a level playing field*, *hitting a home run*, *being on the one-yard line*). Pewne ukryte założenia są naturalne dla tego rodzaju słownictwa. Sport bazuje na przestrzeganiu obiektywnych i bezstronnych reguł gry. Umacnia drużynowość i samodyscyplinę. Jest przedsięwzięciem przekierowującym konflikty w akceptowalne społecznie rejony. Jak zauważa Y. Kim: „Dla ambitnych Amerykanów, którzy nienawidzą przegrywać, wszystko w życiu jest grą, którą trzeba wygrać"[833]. Amerykanie są energiczni, ekspansywni i asertywni, pełni wiary i optymizmu, skłonni do podejmowania ryzyka. Innowacyjność, zmiana i postęp są wysoko cenione. Analiza zamieszczonego poniżej schematu pozwala określić najchętniej stosowane przez Amerykanów metafory negocjacji (zob. rysunek 40).

[830] J.H. McElroy, *Finding Freedom: Americas Distinctive Culture Formation*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1987, p. 65.
[831] Idem, *American Beliefs: What Keeps a Big Country and Diverse People United*, Ivan R. Dee, Chicago 1999, p. 220.
[832] J. Samborski, *Kultura przedsiębiorczości* [online], http://new.wsptwp.eu/files/file/sntsgybkg798i8vrfcqw7x814dwcgy.pdf, dostęp: 11.02.2017.
[833] Y. Kim, *Becoming Intercultural…* , op. cit., p. 40.

Rysunek 40. Metafory negocjacji w USA



Źródło: opracowanie własne.

Badania międzykulturowe sugerują, że negocjatorzy różnią się domyślnymi koncepcjami, które są wykorzystywane do interpretowania konfliktów. M.J. Gelfand, L.H. Nishii, K.M. Holcombe, N. Dyer, K. Ohbuchi i M. Fukuno odkryli, że Japończycy interpretowali konflikty bardziej w kategoriach wspólnej winy i współpracy, natomiast Amerykanie rozumieli te same sytuacje konfliktowe w kategoriach konstrukcji wygrana–przegrana, w której jedna strona ma rację, a druga się myli[834]. Różnice kulturowe wystąpiły nawet wtedy, gdy uczestnicy dokonywali osądów o konfliktach, które miały miejsce w innym niż ich własny kontekście kulturowym. Co więcej, Amerykanie skupiali uwagę bardziej na prawach jednostki w konflikcie, natomiast Japończycy na obowiązkach, zobowiązaniach i naruszeniu dobrej opinii. M.J. Gelfand i S. Christakopoulou odkryli, że amerykańscy negocjatorzy wykazują większą od negocjatorów greckich tendencję rozumienia negocjacji jako gry o sumie zerowej podczas negocjacji międzykulturowych[835]. M.J. Gelfand, M. Higgins, L. Nishii, J. Raver, A. Dominguez, S. Yamaguchi, F. Murakami i M. Toyama zauważyli, że Amerykanie utożsamiali siebie z uczciwymi zachowaniami, a innych z zachowaniami nieuczciwymi

[834] M.J. Gelfand et al., *Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology", 2001, 86(6), pp. 1059–1074.
[835] M.J. Gelfand, S. Christakopoulou, op. cit., pp. 248–269.

w o wiele większym stopniu niż Japończycy[836]. Ci sami badacze zauważyli również, że w przypadku konfliktu dysputanci amerykańscy wierzyli, iż „obiektywna trzecia strona" może ocenić zachowanie bardziej sprawiedliwie, natomiast zaoferowany osąd drugiej strony konfliktu jako niesprawiedliwy, i w porównaniu do Japończyków częściej odrzucali tego typu propozycje[837]. Zgodnie z prezentowanym w niniejszej pracy argumentem, spostrzegli, że Amerykanie wysuwali o wiele bardziej niezależne wnioski własne i te wnioski wiązały się w dużej mierze z uprzedzeniami egocentrycznymi podczas symulacji negocjacji.

Mogłoby się wydawać, że najbardziej popularną metaforą będzie metafora footballu. Jednak jest to błędne założenie. Stany Zjednoczone charakteryzują się niezwykle indywidualistyczną kulturą. Amerykański sposób myślenia o sobie jest dość bliski poglądom J. Locke'a, który – jak piszą E.C. Stewart, M.J. Bennett – ujął indywidualizm w znakomity sposób, stwierdzając, iż jednostka jest niepowtarzalna, jedyna w swoim rodzaju, całkowicie inna od pozostałych, i jest podstawowym elementem natury[838]. Wysoki wskaźnik indywidualizmu w USA znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu badaniach i opracowaniach[839]. W prezentowanym w tej pracy badaniu indywidualizm ujawnił się w metaforach sportów indywidualnych – golfie, sztukach walki czy maratonie.

Indywidualizm przekłada się tu na dość luźny charakter społecznych powiązań. Jest to społeczeństwo, w którym oczekuje się, że ludzie dbają o siebie i swoje najbliższe rodziny. Ma to swoje konsekwencje w wielu działaniach społecznych. Zachowanie w szkole, praca i zabawa oparte są na wspólnej wartościach: „ludzie powinni starać się być najlepszymi, jakimi tylko mogą być" i „zwycięzca bierze wszystko". W efekcie Amerykanie mają tendencję do swobodnej rozmowy o swoich sukcesach i osiągnięciach. Amerykanie – rzec by można – żyją dla pracy. Naturalnie przekłada się to na podejście do negocjacji. Głównym celem negocjacji jest dla Amerykanów podpisanie kontraktu. Konflikty są rozwiązywane na poziomie indywidualnym, a celem jest, aby wygrać[840]. Tłumaczy to używanie metafory wojny. Relacje obu stron

[836] M.J. Gelfand et al., *Culture and Egocentric Biases of Fairness in Conflict and Negotiation*, "Journal of Applied Psychology", 2002, 87, pp. 833–845; M. Morris, M. Gelfand, *Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation* [in:] M.J. Gelfand, J.M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*,Stanford University Press, California 2004.

[837] M.J. Gelfand et al., *Culture and Egocentric Biases…*, op. cit.

[838] E.C. Stewart, M.J. Bennett, *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Yarmouth 1991, p. 133.

[839] Zob. Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, op. cit.; G. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit.

[840] M. Chmielecki, *Charakterystyka negocjacji w kulturze amerykańskiej – wybrane aspekty*, „Przedsiębior-

schodzą na drugi plan[841]. Rozwijanie stosunków partnerskich nie jest aż tak ważne. Ciekawe jest to, iż w przypadku trudnych sytuacji czy też impasu, Amerykanie gotowi są skorzystać z pomocy mediatora, a jeszcze chętniej – prawnika.

Ponadto można założyć, że wśród negocjatorów z Ameryki Północnej panuje podejście egocentryczne lub też tendencja do widzenia własnych zachowań jako bardziej sprawiedliwych niż zachowania innych[842]. Dla przykładu, dysputanci rozpoczynają ostateczną ofertę arbitrażu ze zbyt wysoko oszacowanym prawdopodobieństwem, że ich propozycja będzie postrzegana jako bardziej uczciwa i będzie faworyzowana[843]. Swego rodzaju – rzec by można – wyrachowana sprawiedliwość, dokonywana przez dysputantów w osądach, prowadzi do tego, że przyjmują oni agresywne stanowiska, wdrażają strategie dystrybutywne zamiast integratywnych[844].

Kolejną dość charakterystyczną cechą Amerykanów jest silne przekonanie o tym, że sami są w stanie załatwić praktycznie wszystko[845]. Amerykanie uważają za wysoce nieekonomiczne tworzenie delegacji wieloosobowych, wiedząc jednocześnie, że partner dysponował będzie zespołem negocjatorów. Tłumaczy to np. częste wskazanie metafory golfa, w której to jednostka, a nie zespół, odpowiedzialna jest za wynik.

Jak widać, Amerykanie, w celu opisania procesu negocjowania, czerpią ze słownika zarówno świata wojny i walki, jak i świata sportu. Te pola aktywności zapewniają amerykańskim negocjatorom idee i nazewnictwo kształtujące nie tylko same opisy, ale również pojęcia konfliktu i negocjacji. Wykorzystanie metafor sportowych jest generalnie powszechne w społeczeństwie amerykańskim, od czego decydenci i dyplomaci nie są wyjątkami.

Akceptacja czegoś nowego i niepewnego to kolejna charakterystyczna cecha Amerykanów. Niepewność jest dość łatwo akceptowana przez amerykańskie

---

czość i Zarządzanie", 2012, XIII, 3, ss. 191–200.

[841] Zob. Y. Paik, R.L. Tung, *Negotiating with East Asians: How to Obtain "Win-Win" Outcomes*, „Management International Review", 1999, 39(2), pp. 103–122; J.J. Zhao, *The Chinese Approach to International Business Negotiation*, "The Journal of Business Communication", 2000, 37(3), pp. 209–237.

[842] L. Thompson, G. Loewenstein, *Egocentric Interpretations of Fairness and Interpersonal Conflict*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1992, 51, pp. 176–197.

[843] M.A. Neale, M.H. Bazerman, *The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargainer Behavior*, "Academy of Management Journal", 1985, 28, pp. 34–49.

[844] L. Babcock, G. Loewenstein, *Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases*, "Journal of Economic Perspectives", 1997, 11(1), pp. 109–126; L. Thompson, G. Loewenstein, *Egocentric Interpretations…* , op. cit.

[845] Zob. R.D. Lewis, *When Cultures Collide…* , op. cit., p. 167.

społeczeństwo. W konsekwencji istnieje tu większy stopień akceptacji dla nowych idei, innowacyjnych produktów i chęć spróbowania czegoś nowego i innego. Owa chęć odnosi się do technologii, praktyk biznesowych, produktów spożywczych itd. Amerykanie, pomimo obecnej w mediach poprawności politycznej, cenią sobie swobodę wypowiedzi i wydają się tolerancyjni wobec pomysłów i opinii innych[846]. Być może taki właśnie stan rzeczy tłumaczy użycie metafory wyprawy wspinaczkowej.

Kultura USA charakteryzuje się orientacją krótkoterminową. Amerykańskie firmy mierzą wydajność w okresie krótkoterminowym, licząc zyski i straty co kwartał. Wymusza to na pracownikach szybkie osiąganie rezultatów. Typowym dla amerykańskiej kultury jest podejście, które w handlu międzynarodowym określa się jako *wristwatch syndrome* (tzw. syndrom zegarka). Amerykanie są bardziej zainteresowani sprawą niż ludźmi, z którymi rozmawiają. Do głównego tematu rozmów przystępują tak szybko, jak to tylko możliwe, a na przeciągające się rozmowy reagują dużym zniecierpliwieniem, spoglądając często na zegarek. Gdy dostawca zbyt długo negocjuje warunki dostawy, starają się jak najszybciej zlokalizować inne źródło zaopatrzenia. Amerykanie nie poświęcają zbyt wiele czasu na wstępne rozmowy i ustalenia i starają się jak najszybciej przejść do merytorycznej części negocjacji. W jednym z podręczników dotyczących negocjacji umieszczono pod tytułem poświęconym negocjacjom z Amerykanami charakterystyczny podtytuł: „*Wham, bam, it's a deal Sam*" [847]. Tytuł miał podkreślić pośpiech, który towarzyszy zawieraniu umów w kraju Wuja Sama. Firmy zza oceanu dość szybko działają i szybko podejmują decyzje. W USA negocjatorzy niechętnie zajmują się sprawami, które wymagają zbyt wiele czasu dla sformułowania warunków kontraktu. E.T. Hall zauważa, że: „Ludzie ze świata Zachodu, w szczególności Amerykanie, myślą o czasie jako o rzeczy mającej stałe miejsce w naturze, czymś dookoła nas, przed którym nie można uciec […]"[848]. Dla Amerykanów czas tworzy presję, powoduje stres i zmusza do podejmowania decyzji. Amerykanie są ludźmi energicznymi, ekspansywnymi, asertywnymi[849], pełnymi

[846] M. Chmielecki, *Charakterystyka negocjacji w kulturze amerykańskiej…*, op. cit., ss. 191–200.
[847] G. Kennedy, *Negotiate Anywhere!*, Hutchinson Business, London 1987, p. 83; C. Weisbrod, *Emblems of Pluralism: Cultural Differences and the State (The Cultural Lives of Law)*, Princeton University Press, New Jersey 2002, p. 175.
[848] E.T. Hall, *The Silent Language*, op. cit., p. 19.
[849] Zob. H. Wenzhong, C.L. Grove, *Encountering the Chinese: A Guide To Americans*, Intercultural Press, Yarmouth 1990, p. 23.

wiary i optymizmu, chętnie podejmującymi ryzyko[850]. Badacze podkreślją, że w USA: „Zmiana, nowość i postęp są wysoko cenione"[851]. Amerykanie narzucają szybkie tempo rozmów. Może to stwarzać poważne zagrożenie dla dostawcy i może sprawić, że będzie on żałować, iż zgodził się zaakceptować niektóre ze sformułowań w kontrakcie sprzedaży, podsunięte mu przez kupca z Ameryki.

Częste korzystanie z metafory wojny podkreśla to, że Amerykanie względnie szybko straszą pojawieniem się w sądzie pod groźbą kary. Są relatywnie wytrwali, nieustępliwi i nie poddają się w wypadku porażki. Bywają agresywni i za wszelką cenę dążą do zwycięstwa. Co więcej, uważają, że każde negocjacje muszą się kończyć konkretnym planem działań.

5.4.3. Interpretacja wyników badań – Polska

Polski niejednolity charakter narodowy ulega modyfikacjom pod wpływem zmian społecznych, ustrojowych i gospodarczych. W związku z tym, że Polska leży na styku 3 kultur: tradycyjnej, narzuconej (komunistycznej) i przyjmowanej (zachodniej), wykazuje cechy turbulentnego charakteru, opisywanego w literaturze przedmiotu jako „tygiel kultur", uzupełnianego przez kultury mniejszości narodowych[852]. Jak pisze Ł. Srokowski, polski styl działania w organizacjach kształtowany jest przez 3 często sprzeczne ze sobą źródła wpływów. Pierwszym i najważniejszym jest tradycyjna kultura pracy z okresu PRL. Kluczowe elementy to stosunkowo lekceważące podejście do partnera biznesowego oraz nastawienie na pracę jednostkową, a nie zespołową. Drugie źródło oddziaływania to kultura negocjacji wytworzona w polskich organizacjach w czasach tzw. dzikiego kapitalizmu z samego początku lat 90. XX wieku. Ten okres cechował się chaotycznym działaniem i myślą głównie o doraźnym zysku. Natomiast trzecie źródło to kultury negocjacji starego kapitalizmu[853]. Korporacje, które tworzyły w Polsce swoje oddziały, miały do dyspozycji 2 możliwe strategie. Mogły albo przejmować istniejące zakłady pracy, albo budować

[850] Zob. P.R. Harris, R.T. Moran, *Managing Cultural Differences: Leadership strategies for a New World of business*, Gulf Publishing, Houston 1996, p. 217.

[851] E.W. Lynch, M.J. Hanson (eds.), *Developing Cross-Cultural Competence: A Guide for Working with Children and Their Families*, Paul H. Brookes, Baltimore 1998, p. 105.

[852] M. Bodziany, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2012, s. 77.

[853] Ł. Srokowski, *Polski tygiel, czyli biznes po naszemu*, Forbes.pl [online], https://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Strategie/polski-tygiel--czyli-biznes-po-naszemu,30835,2, dostęp: 14.02.2015.

wszystko od zera. I w jednym, i w drugim przypadku, oprócz wdrażania modeli biznesowych, przeszczepiały na nasz grunt swoją kulturę. Transfer kultury z zagranicy wzmacniały dodatkowo firmy doradcze i szkoleniowe, wprowadzając rozwiązania i modele tworzone poza Polską.

Warto też dodać, że ze względu na historię Polska nie miała właściwych warunków do rozwoju handlu międzynarodowego i dlatego nie posiada silnej tradycji negocjacji. Obecne podejście jest wynikiem tarć wyżej wymienionych obszarów wpływu.

Przystępując do analizy polskiej kultury biznesu, należy zaznaczyć, iż w ostatnich 2 dekadach zaszło w niej bardzo wiele zmian (zob. tabela 73).

Tabela 73. Wzory kulturowe charakterystyczne dla poszczególnych okresów badawczych

Autor	Rok	Kluczowe cechy
J. Dietl	1994	• pomijanie interesów klientów • łapownictwo • dość powszechny brak akceptowania prawa • marnotrawstwo zasobów • brak identyfikacji menedżerów z przedsiębiorstwem
B. Mikuła, W. Nasierowski	1997	• nieufność • potrzeba poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji • niechęć do zmian • niechęć do pracy • wspólnotowość • centralizacja • niska skłonność do ryzyka • emocjonalność
L. Sułkowski	2000/2001	• wspólnotowość • ambiwalentny stosunek do władzy: szacunek dla autorytetu – nieufność i dystans • formalizm ról organizacyjnych • nastawienie na relacje międzyludzkie • emocjonalność
A. Sitko-Lutek	2004	• duże unikanie niepewności • wewnątrzsterowność • orientacja na ludzi • mały dystans władzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dietl, *Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej*, „Prakseologia", 1994, 1–2; B. Mikuła, W. Nasierowski, *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, „Humanizacja Pracy", 1995, 4; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004; Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność…*, op. cit.; Idem, *Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych*, „Przegląd Organizacji", 2001, 9.

Naturalnie kultura ta nadal będzie ewoluować. Co więcej, na przestrzeni 2 dekad komplikuje ją jeszcze swego rodzaju pęknięcie między pokoleniami. Analiza cytowanych powyżej badań empirycznych pozwala w pewnym stopniu nakreślić kulturę biznesu minionych dekad. W latach 90. XX wieku przeciętny polski pracownik nie należał do efektywnych, unikał wyzwań i wysiłku. Ponadto niechętnie akceptował zmiany i nieefektywnie gospodarował zasobami. Był nieufny i nastawiony na wspólnotę działań. Rzecz jasna miały na to wpływ – co podkreśla A.K. Koźmiński – gospodarka centralnie planowana oraz – jak pisze L. Jakubów – brak tradycji przedsiębiorczych[854].

Po 10 latach kultura biznesu uległa wielu transformacjom. Wyraźnie zwiększył się indywidualizm pracowników. Zaczęli oni chętniej uczestniczyć w podejmowaniu decyzji i zapragnęli wpływać na losy organizacji[855]. Pierwszą dekadę XXI wieku zamykała już kultura rezultatów, konkurencji i dość silnej kontroli. Natomiast obecnie, „[…] w miejsce konkurencji, wyników i kontroli pracownicy i zarządzający widzieliby jako najlepszą kulturę organizacyjną opartą mocniej na rozwoju osobistym, otwartości i zaufaniu. Trend pożądanych zmian kultury w polskich przedsiębiorstwach, znużonych ścisłą kontrolą i nastawieniem niemal wyłącznie na wyniki, kieruje je w stronę koncentracji na przestrzeni ludzkiej, a nie zadaniowej. Tak pracownicy, jak i zarządzający chcieliby budować firmy na wzajemnej lojalności i zaangażowaniu, zgodnie współuczestnicząc w życiu organizacji. Kryterium sukcesu powinna być – ich zdaniem – w większym stopniu troska o ludzi i ich rozwój, nie zaś rywalizacja i pokonywanie konkurentów”[856].

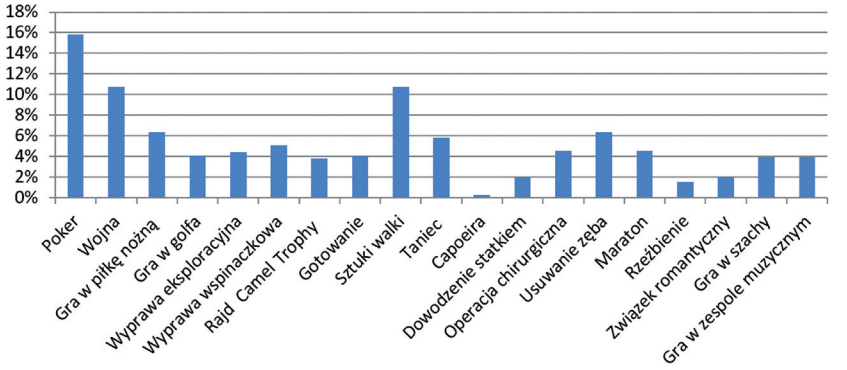
Analizując wyniki badań, od razu można zauważyć dość charakterystyczny sposób widzenia negocjacji w Polsce jako gry w pokera, wojny i sztuki walki (zob. rysunek 41).

[854] A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, WN PWN, Warszawa 1998; L. Jakubów, *Cechy kultury narodowej Polaków barierą rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 2000, 870, s. 325.

[855] K. Gadomska-Lila, *Wzory kulturowe w organizacji*, “Master of Business Administration”, 2011, 1(116), ss. 54–62.

[856] J. Heidtman, A. Wolfarth, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, Harvard Business Review Polska [online], http://www.hbrp.pl/, dostęp: 26.02.2015.

Rysunek 41. Metafory negocjacji w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Jako pierwsze będzie analizowane zaufanie.

W porównaniu z innymi badanymi krajami, Polacy wykazują bardzo wysoką tendencję do bycia nieufnymi w stosunku do partnerów biznesowych. Użycie metafory pokera jest tu najwyższe spośród badanych krajów. Można to tłumaczyć za pomocą niskich wskaźników zaufania. Deklaracje uzyskane przez badaczy z CBOS wskazują, że w życiu społecznym Polacy są raczej nieufni (zob. tabela 74)[857].

Tylko niespełna jedna czwarta badanych (23%) wychodzi z założenia, że większości ludzi można ufać, blisko trzy czwarte zaś (74%) wyznaje zasadę zachowywania daleko idącej ostrożności w stosunkach z innymi. Przekonanie takie podzielane jest obecnie nieznacznie częściej niż przed 2 i 4 laty, jednak wciąż rzadziej niż w latach 2002–2006 (zob. tabela 74)[858].

Tabela 74. Zaufanie w stosunkach międzyludzkich – badania CBOS

Terminy badań	Która z dwóch opinii dotyczących życia społecznego w Polsce jest bliższa Pana(i) poglądom?		
	Ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać	W stosunkach z innymi trzeba być bardzo ostrożnym	Trudno powiedzieć
	w procentach		
I 2002	19	79	2
I 2004	17	81	2

[857] *Zaufanie społeczne. Komunikat z badań CBOS*, Warszawa 2012, s. 3.
[858] Ibidem.

Terminy badań	Która z dwóch opinii dotyczących życia społecznego w Polsce jest bliższa Pana(i) poglądom?		
	Ogólnie rzecz biorąc, większości ludzi można ufać	W stosunkach z innymi trzeba być bardzo ostrożnym	Trudno powiedzieć
	w procentach		
I 2006	19	79	2
I 2008	26	72	2
I 2010	26	72	2
I 2012	23	74	3

Źródło: *Zaufanie społeczne…*, op. cit., s. 3.

Zbadano także stopień zaufania Polaków w relacjach biznesowych (zob. tabela 75). W komentarzu do tych wyników napisano, iż: „Interesujące, że nieufność do innych – jako zasada ogólna – stosunkowo najmniej dotyczy sfery relacji biznesowych, a więc tej rzeczywistości, w której funkcjonowanie na dłuższą metę nie może się obejść bez zaufania. Warto zauważyć, że jest to dziedzina życia społecznego, której w wymiarze zbiorowym Polacy uczą się niejako na nowo i to od niedawna (zaledwie od dwudziestu kilku lat). Zmiany zaś w sferze wartości dokonują się zwykle w długim okresie. Badani są wyraźnie podzieleni w opiniach na temat obdarzania zaufaniem partnerów biznesowych. Prawie tyle samo wyznaje zasadę, że zaufanie w interesach na ogół się opłaca (38%), co opowiada się za zachowywaniem ostrożności i twierdzi, że zaufanie w tej dziedzinie na ogół źle się kończy (37%)”[859]. Zaufanie, stanowiące jeden z elementów kapitału społecznego i fundament społecznych interakcji, odgrywa kluczową rolę w negocjacjach[860].

[859] Ibidem, s. 4.

[860] M. Bugdol, *Selected Proposals and Possibilities of Trust Development within the TQM Concept*, “The TQM Journal”, 2013, 25(1), pp. 75–88.

Tabela 75. Zaufanie do partnerów w interesach – badania CBOS

Terminy badań	Która z dwóch opinii dotyczących życia społecznego w Polsce jest bliższa Pana(i) poglądom?		
	Zaufanie do partnerów w interesach na ogół się opłaca	Zaufanie do partnerów w interesach na ogół źle się kończy	Trudno powiedzieć
	w procentach		
I 2002	24	45	31
I 2004	29	46	25
I 2006	27	44	29
I 2008	33	40	27
I 2010	34	42	24
I 2012	38	37	24

Źródło: *Zaufanie społeczne…*, op. cit., s. 4.

Poziom zaufania naturalnie wpływa na kształt umowy. Pisemne umowy są zazwyczaj długie. Często określają szczegółowe warunki trzonu porozumienia, a także wiele dodatkowych ewentualności. Podpisanie umowy jest ważne nie tylko z prawnego punktu widzenia, ale także jako silne potwierdzenie zaangażowania polskich partnerów.

Na taki sposób widzenia negocjacji wpływa również konfrontacyjność kultury. W klasyfikacji R.R. Gestelanda postawy i zachowania polskich pracowników będą determinowane umiarkowanym propartnerstwem. Niemniej jednak, to badanie pokazuje, że Polacy postrzegają proces negocjacji jako stosunkowo mocno konfrontacyjny. Często wybierane były takie metafory, jak: poker, wojna, sztuki walki czy gra w piłkę nożną.

W bardzo wielu firmach nadal dominują rywalizacja i osiąganie wymiernych celów przy możliwie najniższych kosztach. Charakterystyczne dla polskich menedżerów jest przyjmowanie konfrontacyjnej – a nawet bojowej – postawy, przyczyniającej się do prowokowania konfliktów i generowania napięcia zamiast wykazywania inicjatywy do działań prartnerskich, wspólnego rozwiązania problemu czy też wypracowania rezultatów poprzez działania grupowe.

Wynika to również z wysokiego poziomu dystansu władzy, który wpływa na to, że Polacy akceptują nierówności w dysponowaniu władzą i przywilejami z niej wynikającymi, uznają władzę za istotny składnik życia społecznego oraz prezentują stosunkowo niski poziom zaufania. Analizując wiele badań, można przyjąć, że

dystans władzy w Polsce jest stosunkowo wysoki[861]. Naturalnie miał na to wpływ okres PRL-u, związany z centralnym planowaniem przedsięwzięć gospodarczych, dyrektywnym stylem sprawowania władzy, jak również przerostem biurokracji oraz pasywnym zachowaniem pracowników[862]. Można sięgnąć do historii jeszcze głębiej, tak jak robi to J. Hryniewicz, stwierdzając, że w polskiej kulturze organizacyjnej istnieją wciąż wzory folwarczne, model „szlachcica na zagrodzie" i „pańszczyźnianego chłopa"[863].

Przedsiębiorstwa są często bardzo hierarchiczne, a ludzie oczekują pracy w ramach jasno określonych struktur władzy. Otwarte niezgadzanie się z przełożonymi lub krytykowanie ich decyzji jest niedopuszczalne. Decyzje w negocjacjach są często konsultowane z przełożonymi lub poprzez tworzenie ciał zbliżonych do komitetów, w celu osiągnięcia możliwie szerokiego konsensusu i poparcia decyzji. Proces ten może zająć dużo czasu i wymaga cierpliwości. Dowody empiryczne i inne fakty mają większe znaczenie niż osobiste uczucia i doświadczenia, ale Polacy rozważą wszystkie opcje. Ponadto często niechętnie podejmują ryzyko.

Polacy preferują korzystanie z wielu konfrontacyjnych taktyk negocjacji. Wprowadzanie w błąd co do wartości pewnych ustępstw lub wysuwanie fałszywych żądań, powoływanie się na ograniczoną władzę to częste techniki występujące przy stole negocjacyjnym.

Jeśli chodzi natomiast o propartnerskość R.R. Gestelanda, była tu akcentowana metaforami tańca, gry w zespole muzycznym czy rajdu Camel Trophy.

Polską kulturę biznesu charakteryzuje silna tendencja do unikania niepewności. Być może częściowo właśnie to tłumaczy popularność metafory wojny. Tndencja ta jest odpowiedzialna za rozdźwięk pomiędzy szczytną ideą a niechlubną praktyką. Silne unikanie niepewności charakteryzuje się przerostem teoretycznych – niekoniecznie wcielanych w życie – reguł, czego przykładem na gruncie polskim jest chociażby silne przywiązanie do duchowych i innych tradycyjnych autorytetów. Szacunek dla nich powoduje „zamknięcie na wiedzę spoza systemu", „niechęć i podejrzliwość wobec alternatywnych prądów myślowych,

[861] M. Żakowska, *Co wolno wojewodzie… O dystansie władzy w Polsce słów kilka* [w:] *Сборник материалов к российско –польской научной конференции аспирантов и студентов При гуманитарном факультете ОмГАУ*, овосибирск – Омск:Фрактал 2006, ss. 58–68.

[862] J. Mączyński et al., *Styl kierowania ludźmi polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów*, „Przegląd Psychologiczny", 1993, 1, ss. 65–80.

[863] J. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa 2004, s. 252.

„utrudnioną akceptację dla innowacji", brak zdrowego dystansu wobec autorytatywnych opinii oraz nawyku pozyskiwania wiedzy „u źródeł"[864] .

Polska kultura oczekuje przejawiania poczucia przynależności do grupy i dostosowywania się do niej (wojna i piłka nożna). Jednocześnie pozostawia odrobinę miejsca na indywidualne preferencje. Polacy mogą skupiać się w równym stopniu na korzyściach krótkoterminowych i długoterminowych. Chociaż ich styl negocjacji jest w głównej mierze konkurencyjny, cenią długoterminowe relacje i szukają rozwiązań korzystnych dla wszystkich.

Jeśli chodzi o inne elementy, sugerowane w trakcie procesu negocjacji podejście jest raczej elastyczne niż metodyczne, a czasami nawet chaotyczne. Przygotowanie nadal stanowi problem wśród polskich negocjatorów – nie przywiązują do niego zbyt wielkiej wagi. Znajduje to odzwierciedlenie w dość rzadkim określaniu negocjacji za pomocą metafor akcentujących rolę przygotowania.

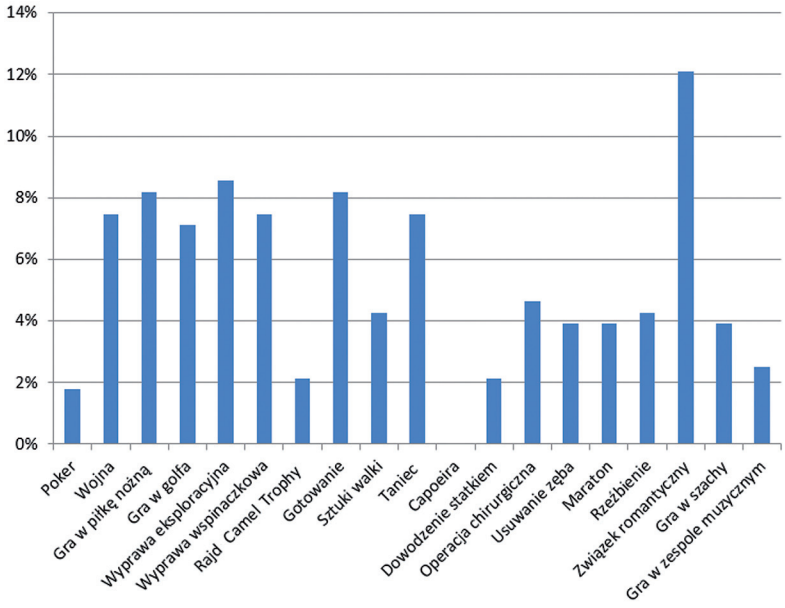
5.4.4. Interpretacja wyników badań – Zjednoczone Emiraty Arabskie

Handel ma w krajach arabskich długą historię. O tym, że Arabowie lubią negocjować, targować się o cenę, wie prawie każdy turysta. Emiratczycy doskonale zdają sobie sprawę z korzyści płynących z długofalowych strategii i postępowania zorientowanego na relacje międzyludzkie.

Negocjując z Emiratczykami, należy pamiętać, iż dla tej kultury negocjacji charakterystyczny jest powolny rozwój całego procesu, a szczególnie dotyczy to wstępnych faz, które polegają na poznawaniu się partnerów rozmów. Poznawanie partnera buduje wzajemne zaufanie. Dobre relacje umożliwiają płynną współpracę i ponowne renegocjowanie wybranych kwestii. Obywatele Zjednoczonych Emiratów Arabskich uważają, iż porozumienie może być płynne i nie musi być przestrzegane co do najdrobniejszego detalu. Arabowie są zdania, iż stosunki osobiste tworzą zobowiązania w życiu zawodowym. Ponadto nawet działania perswazyjne w dużej mierze opierają się na wzajemnych relacjach interpersonalnych. Może to tłumaczyć, iż w tej grupie badawczej najczęściej wybieraną metaforą była metafora związku romantycznego (zob. rysunek 42).

[864] A. Fazlagić, *Kultura organizacyjna*, www.fazlagic.egov.pl. [cyt. za:] M. Żakowska, *Kultura organizacyjna polskiego biznesu według kryteriów zaprogramowania kulturowego Geerta Hofstede* [online], academia.edu, dostęp: 02.14.2015.

Rysunek 42. Metafory negocjacji w Zjednoczonych Emiratach Arabskich



Źródło: opracowanie własne.

Poza tym, Emiratczycy uznają jednostkę za nierozerwalną część wspólnoty. Reprezentują oni kulturę kolektywistyczną, w której interesy grupy stawia się często na pierwszym miejscu. Arabowie uważają, że ta wspólnota stanowi jedność, lecz w pewien sposób wewnętrznie zróżnicowaną. H. Cyrzan tak o tym pisze: „Społeczeństwo […] jest jednym wielkim człowiekiem. Każda jednostka to część tego wielkiego organizmu. Obowiązki jednostek wobec społeczeństwa przypominają […] relacje między poszczególnymi narządami a całym organizmem. Znaczy to, że człowiek powinien łączyć interes własny z interesem społecznym oraz uwzględniać w toku swych działań korzyść społeczną”[865]. Może to tłumaczyć użycie takich metafor, jak: gra w piłkę nożną, gotowanie, taniec.

Negocjacje prowadzone przez Arabów trwają zwykle znacznie dłużej niż rozmowy prowadzone przez przedstawicieli zachodnich nacji. Jest to spowodowane zupełnie odmiennym niż w kulturach Zachodu stosunkiem do czasu. Negocjacje w tej kulturze będą raczej powolne i długotrwałe. Przez cały czas ich trwania warto

[865] H. Cyrzan, *Życie jako wartość w kulturach świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997, s. 160.

pozostać cierpliwym, mocno kontrolować swoje emocje i zaakceptować fakt, że mogą wystąpić opóźnienia. Próby przyspieszenia tego procesu najprawdopodobniej nie przyniosą lepszych rezultatów, ale efekt przeciwny do zamierzonego. Wielu Emiratczyków może wierzyć, że to, czy coś wydarzy się szybko, powoli, czy wcale, jest poza ich kontrolą, ponieważ zależy to od woli Allaha. Kiedy strona angażuje się w początkowe negocjacje biznesowe w tym kraju, często bardzo ważne jest, aby przyjąć długoterminową perspektywę. Warto zaakceptować wstępną umowę, nawet jeśli zwrot z inwestycji nie wygląda bardzo atrakcyjnie. Znacznie większe zyski przychodzą wtedy, gdy uda się udowodnić, że jest się godnym zaufania partnerem. Większość Emiratczyków preferuje wysoce polichroniczny styl pracy. Są oni przyzwyczajeni do realizacji kilku działań równolegle. Podczas negocjacji często przyjmują podejście holistyczne lub często przeskakują z jednego tematu na drugi, zamiast zajmować się nimi w kolejności sekwencyjnej. W negocjacjach wielopunktowych Emiratczycy mogą targować się o kilka aspektów jednocześnie. Powszechnym zjawiskiem jest ponowne otwarcie dyskusji na tematy, które zostały już uzgodnione. Tłumaczy to również dość specyficzne zachowania negocjacyjne, takie jak np. tzw. taktyka otwartych drzwi[866]. Polega ona na tym, iż do pomieszczenia, w którym toczą się negocjacje, bez przerwy może wchodzić każdy, kto tylko chce. Są to koledzy i przyjaciele, pracownicy firmy czy członkowie rodziny. Taktyka ta oznacza, iż zapoczątkowane rozmowy bardzo często są przerywane, z uwagi na niezapowiedziane wizyty znajomych gospodarza, jego przyjaciół czy pracowników. Kiedy po pewnym czasie rozmowy handlowe zostaną na nowo podjęte, może się zdarzyć, że będą trwać tylko kilka lub kilkanaście minut. Starannie przygotowany scenariusz negocjacji czy pieczołowicie sporządzony rozkład zajęć na dany dzień, ulegają radykalnej zmianie. Kiedy okaże się niezadowolenie z takich praktyk, jest się skończonym jako negocjator. Taktyka otwartych drzwi nie ogranicza się jedynie do sfer handlowych. Podobnie postępują pracownicy instytucji państwowych. Warto zwrócić uwagę, iż to relacje personalne są dla Arabów ważniejsze niż zapisy w kontrakcie.

Negocjatorzy z kultur silnie monochronicznych, takich jak: Niemcy, Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone, mogą uznać ten styl za mylący, irytujący, a nawet denerwujący. Warto często podkreślać obszary, w których porozumienie już istnieje. Powtarzanie głównych punktów przekazuje powagę i buduje zaufanie pomiędzy stronami.

[866] D.W. Hendon, R.A. Hendon, P. Herbig, *Cross-Cultural Business Negotiations*, Preager Publishers, New York 1996, p. 40.

Stosunek Emiratczyków do czasu, zegarka oraz ogólnie pojętej punktualności, jest czymś bardzo odległym od tego, co przyjęło się określać tym terminem na Zachodzie. Arabowie nie spieszą się z podjęciem decyzji. Robiąc interesy z Arabami, nie należy się spieszyć. Tempo, które narzucają, jest powolne, wymaga wiele czasu i dużej cierpliwości.

Co ciekawe, nie należy mówić o celu wizyty czy o chęci zawarcia kontraktu. Kwestię tę należy pozostawić gospodarzom. Temat może zostać podjęty nawet dopiero po kilku dniach. Arabowie do czasu i terminów odnoszą się nonszalancko. Tempo ich życia różni się od tego na Zachodzie. Wiele spotkań i wydarzeń nie ma określonego początku ani końca[867]. Dla Emiratczyków czas definiowany jest raczej za pomocą wydarzeń aniżeli zegarka bądź kalendarza. Może to tłumaczyć wybór takich metafor, jak np. rzeźbienie czy wyprawy eksploracyjne, konsumujące dużo czasu i cierpliwości.

Partnerzy biznesowi ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich to zazwyczaj sprytni negocjatorzy, których nigdy nie należy lekceważyć. Większość z nich bardzo lubi się targować i negocjować. Oczekują, że podczas negocjacji osiągną wiele i mogą być poważnie urażeni, jeśli strona nie zaangażuje się w grę. Oczekują elastyczności po stronie partnera, a więc warto unikać podchodzenia do rozmów z nadmiernie wąskimi oczekiwaniami co do tego, w jaki sposób można osiągnąć porozumienie. Negocjacje mogą być bardzo rozległe. Targowanie się jest naturalną cechą Emiratczyków. Negocjowanie ceny, jak również innych warunków kontraktu, odbywa się w sposób twardy. Trzeba liczyć się z koniecznością znacznej redukcji ceny wyjściowej, bez względu na to, jak dalece jest ona ceną realną. Ceny często przesuwają się o ponad 50 procent między ofertami wstępnymi a ostatecznym porozumieniem. Warto zostawić sobie dużo miejsca na ustępstwa na wielu różnych etapach procesu negocjacji. Nie jest wskazane, aby dokonywać znaczących wczesnych ustępstw, ponieważ druga strona oczekuje dalszych kompromisów w miarę trwania negocjacji. Wydaje się, że arabski kupiec mógłby uzyskać w wyniku rozmów znacznie więcej, gdyby tak zawzięcie i umiłowanie nie forsował swoich racji. Ustępstwa są rzeczą częstą i oczywistą. Można powiedzieć, iż należą one do rytuału negocjacji. Emiratczyk uzna zbyt długie i stanowcze upieranie się przy swojej propozycji jako akt nieprzyjazny. Praktycy polecają wypracowanie odpowiedniego zapasu ustępstw i skuteczne wykorzystywanie go w toku negocjacji. Warto jednak zauważyć, że Arabowie preferują negocjacje przypominające sesję

[867] L.D. Purnell, B.J. Paulanka (eds.), *Transcultural Heath Care: A Culturally Competent Approach*, F.A. Davis Publishng, Philadelphia 1998, p. 140.

konsultacyjną, a nie konfrontację. Złożenie propozycji będzie lepsze, jeśli przybierze formę sugestii przekazywanej pod rozwagę kontrahenta niż decyzji w formie konfrontacyjnej np. dotyczącej ostateczności oferty. Negocjatorzy z Emiratów unikają otwarcie agresywnych technik. Nie należy wychodzić i grozić, ponieważ partnerzy mogą potraktować to jako osobistą zniewagę. Natomiast emocjonalne techniki negocjacyjne są częste i mogą być skuteczne. Co więcej, Emiratczycy mogą stać się dość emocjonalni podczas trudnych i ważnych negocjacji. W takiej sytuacji najlepiej jest zachować spokój. Częste mogą być również taktyki obronne, takie jak: blokowanie, rozpraszanie, zmiana tematu lub zadawanie bardzo bezpośrednich lub osobistych pytań. Korupcja i łapówkarstwo są rzadkością w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, choć nie są one całkowicie niespotykane.

Pomimo wyboru metafory wojny przez prawie 8% respondentów, należy zauważyć, że Arabowie nie darzą sympatią bezpośrednich konfrontacji i kłótni z cudzoziemcami, a ponadto niechętnie korzystają z pomocy mediatora[868]. Nie warto używać taktyk, takich jak: wywieranie presji czasowej, otwieranie z najlepszą ofertą lub składanie ofert wygasających, ponieważ Emiratczycy mogą postrzegać je jako oznaki tego, że strona nie jest skłonna budować długotrwałych relacji. Czasem mogą nawet zdecydować się na zakończenie negocjacji. Cisza bywa skutecznym sposobem zasygnalizowania odrzucenia propozycji.

Emiratczycy bardzo cenią sobie kontakt osobisty. Kultura ZEA oczekuje, że jej członkowie będą mieli silne poczucie lojalności wobec swojej grupy i wobec partnerów biznesowych. Budowanie trwałych, owocnych i ufnych relacji osobistych jest bardzo ważne dla większości Emiratczyków. Jest to kluczowe dla zamknięcia jakichkolwiek transakcji. Emiratczycy wolą robić interesy z tymi, których znają i lubią. Negocjacje wymagają długoterminowej perspektywy i zaangażowania. Relacje biznesowe w tym kraju istnieją między ludźmi, lecz niekoniecznie między firmami. Kiedy to jednostka zdobędzie przyjaźń i zaufanie lokalnych partnerów biznesowych, nie zawsze oznacza to, że zaufają innym osobom z danej firmy. Zmiana negocjatorów nie jest wskazana.

Przestrzeganie unikania utraty twarzy jest niezbędne. Spowodowanie zażenowania u innej osoby może prowadzić do utraty twarzy i może być katastrofalne dla interakcji biznesowych. Znaczenie rezerwy i taktu nie może być ważniejsze – honor jest najważniejszy. Arabowie rzadko przyznają się do błędu i nigdy nie powinni być poprawiani publicznie.

[868] Zob. M. Chmielecki, *Charakterystyka negocjacji w kulturze arabskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2012, XIII, 6, ss. 121–131.

Choć relacje są niezwykle ważnym elementem podczas negocjacji w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Emiratczycy często stosują negocjacje dystrybutywne. Pomimo iż to kupujący ma lepszą pozycję, obie strony w transakcji biznesowej ponoszą odpowiedzialność za osiągnięcie porozumienia. Emiratczycy oczekują długoterminowego zobowiązania ze strony partnerów biznesowych i będą się koncentrować głównie na długoterminowych korzyściach. Ostatecznie będą szukać rozwiązań korzystnych dla wszystkich i w razie potrzeby wykazywać gotowość do kompromisu.

Negocjatorzy z Emiratów mogą czasami wydawać się dość konkurencyjni (metafora wojny). Szanują twardych negocjatorów, o ile nie tworzą oni bezpośredniego konfliktu. Zasługujesz na szacunek swoich odpowiedników, utrzymując pozytywne podejście. Bardzo ważne jest zachowanie spokoju, cierpliwość i wytrwałość i niebranie niczego osobiście. Jeśli na jakimkolwiek etapie negocjacji pojawi się spór, można osiągnąć porozumienie poprzez wykorzystanie osobistej relacji z liderem partnerskiego zespołu.

Dzielenie się informacjami występuje w tej kulturze stosunkowo rzadko. Informacjami nie dzieli się swobodnie, ponieważ powszechnie uważa się, że uprzywilejowane informacje przynoszą korzyści negocjacyjne. Należy jednak zaakceptować to, że wszelkie udostępniane przez daną stronę informacje dotrą do konkurencji.

Hierarchia w firmach bywa dość sztywna, a ludzie w tym kraju oczekują, że będą pracować z jasno określonymi uprawnieniami. Decydenci są zazwyczaj osobami, które rozważają najlepszy interes grupy lub organizacji i mogą konsultować się z innymi członkami organizacji. Dlatego też decyzje często wymagają kilku warstw akceptacji. Ostateczny organ decyzyjny może być delegowany w dół, ale może się to szybko zmienić, jeśli podwładni wypadną z łaski. W związku z tym w negocjacjach bardzo ważne będzie zdobycie poparcia kierownictwa wyższego szczebla. Podejmując decyzje, biznesmeni z Emiratów zazwyczaj biorą pod uwagę raczej konkretną sytuację niż stosowanie uniwersalnych zasad. Osobiste uczucia i doświadczenia ważą więcej niż dowody empiryczne i inne fakty. Ludzie niechętnie podejmują ryzyko.

Emiratczycy uważają, że główną siłą umowy jest zaangażowanie partnerów, a nie jej pisemne udokumentowanie. W związku z tym nie warto proponować zbyt szczegółowej umowy, gdyż może to być postrzegane jako wyraz wielkiej nieufności. Ponieważ honor jest bardzo ceniony w Emiratach, umowy są zazwyczaj wiarygodne, a partnerzy będą starali się dotrzymać swoich zobowiązań. Jednak partnerzy biznesowi zwykle oczekują, że obie strony zachowają pewną elastyczność, jeśli zmienią się warunki, co może obejmować zgodę na zmienione warunki umowy.

Podobnie jak w kulturze chińskiej, ważną postacią, bez której przedsiębiorca ma małe szanse wejścia na rynek arabski, jest miejscowy agent. Zna on doskonale warunki lokalne, często przygotowuje również wstępne propozycje kontraktów. Nierzadko, aby przyspieszyć bieg spraw, trzeba skorzystać właśnie z jego pomocy. W przypadku problemów z agentem nie powinno się uskarżać na niego emirackim partnerom. Solidarność, będąca pozostałością pustynnego okresu życia Beduinów, nie pozwala wysłuchiwać krytycznych uwag o jednym ze swoich. Ponadto Emiratczycy nie lubią długich kontraktów, które wzbudzają u nich wiele podejrzeń. O przyjęciu kontraktu decyduje większość głosów zespołu. O cenę się nie walczy, lecz cenę się uzgadnia. Nie są wskazane nieprzyjemne słowa, nerwowa atmosfera, presja ani pośpiech. Wskazana jest natomiast ożywiona dyskusja. Co więcej, dla Emiratczyka kontrakt nie wydaje się pisemnym dokumentem o określonych do końca prawach i obowiązkach stron. Jest raczej swego rodzaju zestawieniem ogólnych wskazań postępowania w uzgodnionej kwestii. W ten sposób Arabowie starają się eliminować ryzyko. Aby uzyskać pisemny dokument potwierdzający wynegocjowane ustalenia, należy się sowicie natrudzić. Zwłaszcza, jeśli dąży się do ustalenia konkretnych uzgodnień, co do których strony nawet osiągnęły zgodę. Poza tym często zdarzają się renegocjacje kontraktów. Stanowi to pewne wytłumaczenie dla użycia takich metafor, jak: związek romantyczny (ponad 12%), taniec (blisko 8%) czy gotowanie (ponad 8%).

Negocjując z przedstawicielami państw arabskich, należy pamiętać, iż zwłaszcza ci, pracujący dla dużych firm państwowych i prywatnych są stosunkowo mocno zeuropeizowani. Bardzo wielu z nich studiowało na europejskich uczelniach i dobrze zna europejskie standardy prowadzenia biznesu.

Zachowania, takie jak oddawanie dysput interpersonalnych pod osąd arbitra albo skorzystanie z mediatora, powinny być mniej prawdopodobne wśród mieszkańców Bliskiego Wschodu niż wśród mieszkańców Ameryki Północnej. Dla przykładu, decyzja, aby pozwolić mediatorowi-arbitrowi na rozwiązanie konfliktu zamiast rozwiązać konflikt bezpośrednio między sobą, oznacza oddanie kontroli i możliwości kreowania wartości podczas negocjacji. Negocjatorzy podejmują tego typu decyzje w oparciu o własne osądy na temat cech charakteru partnera w negocjacjach – np. uznania, że strona przeciwna jest chciwa i dlatego nie chce angażować się w działania mające na celu kreowanie wartości – i są bardziej skłonni do domagania się wszystkich wartości podczas twardych negocjacji. Jednak, jeśli te zarzuty są nietrafione, ten sposób zachowania może okazać się kosztowną pomyłką. Na koniec trzeba zaznaczyć, że „[…] siłę jednoczącą wszystkich Arabów stanowi islam. Negocjatorom prowadzącym rozmowy z muzułmanami zaleca się

dokładne zapoznanie z zasadami tej religii, jej historią, jak również głównymi kanonami wiary oraz respektowanie z szacunkiem wszystkich współczesnych form jej manifestowania. Zachowania religijne i zwyczaje Arabów nie są tematami komentarzy lub uwag"[869].

Przy interpretacji wyników najważniejszą rolę odegrały wymiary kultur G. Hofstedego. W największym stopniu interpretacja bazowała na klasyfikacji według G. Hofstedego. Istnieje ku temu kilka przesłanek, a mianowicie:

- Dotycząca kultury praca G. Hofstedego jest dotychczas najczęściej cytowaną i bardzo znaczącą pracą, jeśli chodzi o wywieranie wpływu na postrzeganie tych zagadnień w tej dziedzinie[870].
- Model G. Hofstedego znajduje zastosowanie w badaniu procesów negocjacji międzykulturowych. Zarówno jego obserwacje, jak i analiza pozwalają nie tylko naukowcom, ale również praktykom na wgląd w dynamikę relacji międzykulturowych.
- Praca G. Hofstedego opiera się na systematycznie zebranych danych, dobrym modelu badań oraz spójnej teorii.
- Założenia G. Hofstedego potwierdziła większość z przeprowadzonych badań replikacyjnych. A kolejne zbliżone badania potwierdziły słuszność jego tez[871].
- Pomimo tego, iż G. Hofstede posłużył się narzędziami zaczerpniętymi w dużej mierze z psychologii społecznej, to jego wiedza i erudycja – rzec by można –spoza kwestionariusza obala krytykę dotyczącą swoistego zawężenia badań[872].
- Jako pionierska praca w zakresie badań nad kulturą w biznesie[873], analiza G. Hofstedego zaspokoiła popyt naukowego i biznesowego rynku. Przy tak znaczącej pracy trudno uniknąć krytyki. Taka też miała miejsce w świecie nauki i dotyczyła całości, jak również i fragmentów badań przeprowadzonych przez G. Hofstedego. Jednak, ze względu na to, iż G. Hofstede zapewnia wgląd w procesy i procedury przeprowadzonych przez siebie badań, przeważająca część naukowców należy do koła pro-Hofstede, a grupa antagonistów pozostaje w znacznej mniejszości.

[869] Ibidem.

[870] R.S. Bhagat, S.J. McQuaid, *Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research*, "Journal of Applied Psychology", 1982, 67(5), pp. 653–685; M.H. Bond, *Reclaiming the Individual From Hofstede's Ecological Analysis – A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al.*, "Psychological Bulletin", 2002, 128(1), pp. 73–77.

[871] M. Søndergaard, *Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, "Organization Studies", 1994, 15(3), p. 447.

[872] M. Chapman, *Preface: Social Anthropology, Business Studies, and Cultural Issues*, "International Studies in Management & Organization", 1997, 26(4), pp. 18–19.

[873] M. Søndergaard, *Hofstede's Consequences…*, op. cit., pp. 448–449.

Zakończenie

Od kiedy tylko znana praca G. Lakoffa i M. Johnsona, *Metaphors We Live by*, ujrzała światło dzienne, metafora zajęła swoje prawowite miejsce w polu nauki o języku i poznaniu[874]. Wkrótce po tym stała się ważnym obiektem badań w naukach o zarządzaniu. Jeżeli zdefiniujemy rolę językoznawstwa kognitywnego jako odkrywanie, w jaki sposób język odzwierciedla odbiór świata, metafora staje się doskonałym narzędziem, gotowym do użycia w tym celu. Język metaforyczny dominuje w mowie codziennej i jego użycie jest nieuniknione, gdy mówimy o emocjach, doświadczeniach i pojęciach abstrakcyjnych. Metafora przynależy nie tylko do sfery języka. Tacy badacze, jak G. Lakoff, Z. Kövecses czy A. Goatly, z uporem forsowali tezy mówiące o tym, że metafora stanowi fundament naszego sposobu percypowania świata. Używamy metafor, by nadać sens abstrakcyjnym sferom naszego doświadczenia, w tym negocjacjom.

Negocjacje wymagają od nas nie tylko wysłuchania tego, co mówi druga strona, ale także zrozumienia tego, co tak naprawdę ma na myśli. Słuchamy więc tego, co mówi, a następnie wyciągamy wnioski na temat tego, co myśli. W tym miejscu wykonujemy najcięższą pracę – starając się zgłębić i zrozumieć sposób myślenia kryjący się za słowami tak, aby nasze negocjacje obejmowały i ujawniały wszystkie kwestie i interesy stron oraz badały możliwe drogi wzajemnych korzyści. Oznacza to, że w trakcie negocjacji odgrywamy swoistą rolę psycholingwisty, który próbuje wydobyć istotne znaczenie płynące z języka. Ta książka ma na celu udostępnienie negocjatorom teoretycznych i praktycznych zastosowań tego, co

[874] G. Lakoff, M. Johnson, *Metaphors…* , op. cit.

zaczęto nazywać „metaforą konceptualną”[875]. Szeroki, interdyscyplinarny zbiór badań nad metaforą konceptualną zdecydowanie sugeruje, że jest ona kluczowa dla naszych procesów myślenia i że wykorzystujemy strukturę metafory do kierowania naszymi wnioskami.

Metafora działa niejawnie w celu uzyskania porozumienia co do celu, kierunku i środków negocjacji. Uświadomienie sobie powszechnie używanych podczas negocjacji metafor daje cenne spojrzenie na znaczenia, które nie są jawnie dyskutowane. Ta świadomość pomaga ujawnić intencje i ukryte założenia oraz oceny, uwidaczniając jednocześnie obszary dla obopólnych korzyści. Metafora proponuje sposoby wzmocnienia relacji, wytrwałości w negocjacjach, zapewnia użyteczną refleksję i pytania oraz prowokuje do tworzenia i badania różnych opcji. Opierając się na obszernym zbiorze publikacji na temat metafor, w tym teorii metafor konceptualnych oraz własnych badaniach, wyjaśniono szereg właściwości metafor w procesie negocjacji. Możliwości wykrywania metafor i wypracowywania sposobu, w jaki metafory są omawiane, zapewnił szeroki zakres badania. Praca ta dowiodła, że kiedy negocjator staje się świadomy metafor, ma przed sobą więcej opcji tworzenia porozumienia w negocjacjach.

Sprawa komplikuje się nieco bardziej, gdy pojawiają się różnice kulturowe. Warto podkreślić, że: „[…] we współczesnym świecie, wielokulturowość staje się zwyczajnym elementem życia każdej organizacji”[876]. Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego poszerzania świadomości, dotyczącej wpływu kulturowego otoczenia organizacji na sposób działania jej pracowników, ale również na pracowników organizacji, z którymi przyjdzie się im spotkać w trakcie realizowania celów przedsiębiorstwa. W przypadku coraz większej liczby organizacji mamy do czynienia „ze złożoną siecią wielu tożsamości opartych na różnicach: etnicznych i narodowych, języka, religii, profesji, płci, doświadczenia zawodowego oraz pozycji w strukturze”[877]. Proces zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem generuje wiele dylematów związanych z kierowaniem multikulturowym personelem. W wielokulturowej organizacji dochodzi do współistnienia i konfrontacji odmiennych czynników kulturowych i środowisk.

[875] Z. Kövecses, *Metaphor: A Practical Introduction…*, op. cit.; G. Lakoff, M. Johnson, *Philosophy in the Flesh…*, op. cit.

[876] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor”, 3(30), s. 4.

[877] B. Glinka, *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie* [w:] B. Glinka, A.W. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Spostrzeżenie istoty i wagi zróżnicowania kulturowego określane jest jako „miękkie i delikatne"[878]. W związku z tym zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji multikulturowej to działania za pomocą drobnych i subtelnych wskazówek oraz sygnałów kulturowych. Takimi właśnie wskazówkami mogą być metafory.

Wprawdzie literatura obfituje w przykłady korzyści płynących z używania metafor w biznesie, lecz niektórzy uczeni podnoszą alarm wokół możliwych negatywnych stron używania języka metaforycznego. T. Smith ostrzegał przed niebezpieczeństwem używania metafor[879]. Jego zdaniem, mają one tendencję do wyróżniania niektórych obszarów i jednoczesnego maskowania innych. Podobnego zdania jest M. Kostera, która twierdzi, iż metafora, ze względu na swoją naturę, ujawnia głównie podobieństwa, różnice pozostawiając w tle[880].

Metafory mogą zredukować analizę skomplikowanego zjawiska do prostego planu, co z kolei może spowodować, że strona zatwierdzi propozycję, choć nie będzie świadoma całkowitego obrazu sprawy[881]. Oczywiście metafor nie można traktować jako panaceum na impas lub problemy we wszystkich sytuacjach konfliktowych. Trzeba przyjąć, że poznanie za pomocą metafor jest częściowe, gdyż nawet najprostsza metafora zostanie zinterpretowana na bazie poprzednich doświadczeń odbiorcy. Warto zaznaczyć, że należy tu pamiętać również o znajomości proporcji między kulturą społeczeństwa a kulturą organizacyjną oraz założeniach charakterystycznych dla poszczególnych kultur związanych z określoną branżą i profesją.

Współczesny menedżer musi umiejętnie uwzględniać aspekty różnic kulturowych, jak również skutecznie łagodzić problemy niejednorodności. Działania w zdywersyfikowanym środowisku biznesowym są niezwykle trudne i złożone, a często nawet ryzykowne, niemniej jednak odpowiednia postawa, nastawiona na współpracę i kreatywność przy współistnieniu autorytetu i wysokiej jakości pracy menedżerskiej, wspomagają efektywność kierowania kapitałem ludzkim na styku kultur[882].

W zglobalizowanym świecie umiejętność poruszania się na rynkach o odmiennej specyfice kulturowej i wysoka sprawność kierowania zespołami wielokulturowymi decydują o przewadze konkurencyjnej. Zarówno świadomość, jak

[878] M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe…* , op. cit., s. 10.
[879] T.H. Smith, *Metaphors for Navigating…* , op. cit.
[880] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit.
[881] T.H. Smith, *Metaphors for Navigating…* , op. cit.
[882] M. Heninborch-Buhej, *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, ss. 499–501.

i umiejętność radzenia sobie z różnorodnością, a także czerpanie z niej korzyści, zapewniają rozwój organizacji i stają się atutem. Kompetencje międzykulturowe umożliwiają wzajemne zrozumienie i efektywną współpracę międzynarodowych zespołów ludzkich. Promowanie równości szans dla wszystkich, niezależnie od kraju pochodzenia, wyznania, płci czy wieku, kreuje atmosferę wzajemnego zrozumienia tolerancji i akceptacji różnych wartości. Problemy odmienności kulturowej mają znaczący wpływ na charakter polityki personalnej, co z kolei wpływa na proces tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, a także na kreatywność i innowacyjność. Niemniej jednak, aby owa odmienność kulturowa miała pozytywny oddźwięk w funkcjonowaniu organizacji, niezbędna jest wiedza kulturowa, która pozwoli wypracować właściwy dialog międzykulturowy, zmienić świadomość społeczną i uciec od konfliktów społecznych[883]. Niebagatelny rolę mają tu właśnie metafory, które pomagają zrozumieć i odpowiednio zarządzać konfliktem powstającym w organizacji, jak i występującym pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Metafory przenoszą rozmowę na inny poziom, dostarczają wskazówek zarówno dotyczących uczuć, jak i potrzeb; pomagają lepiej odczytać historię i perspektywę drugiej strony. Wielu znakomitych przywódców, takich jak: M. Gandhi, M.L. King czy A. Luthuli, posługiwało się metaforami, by uporać się z konfliktem, zmieniając percepcję i nastawienie drugiej strony. Przedstawiali konflikt jako drogę, ogród czy proces budowy. Retoryka konfliktu odgrywała ogromną rolę w procesie jego rozwiązywania.

Wyniki badań mają – naturalnie – wiele implikacji w sferze teoretycznej. Po pierwsze, pozwalają na stworzenie wstępnych, alternatywnych modeli zarządzania konfliktem poprzez negocjacje. Coraz częściej pojawiają się nowe propozycje modeli zarządzania konfliktem, nieco inne niż dominujący model – model podwójnej dbałości (ang. *dual concern model*), który został zaprezentowany wcześniej i jest oparty na dwóch wymiarach – moje interesy i interesy drugiej strony. Jednym z nich może być model oparty na wymiarach współpracy i zaufania.

Przeprowadzone badania pozwoliły ułatwić wykrywanie i mapowanie metafor. Metafory są tak szeroko rozpowszechnione w naszym języku mówionym i pisanym, że nie stają się dla nas widoczne automatycznie. Skąd więc wiemy, kiedy w negocjacjach może działać metafora? Psycholingwiści opracowali wiele sposobów wykrywania metafory. W tym kontekście najbardziej użyteczne jest zbadanie tego, co się mówi na poziomie słów lub grup słów w określonym kontekście.

[883] Z. Janowska, *Zarządzanie różnorodnością kulturową* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania…*, op. cit., ss. 71–73.

Aby to zilustrować, przyjrzyjmy się temu przykładowi: „Gramy tu razem i do tej samej bramki". Bycie „w grze" jest sposobem wyrażenia przez tę osobę jej pojęcia wspólnego uczestnictwa w rozwiązaniu danego problemu. Zwrot: „do tej samej bramki" to metaforyczny sposób opisywania kooperacyjnego, stopniowego rozwiązywania problemu. I chociaż metafory gier i sportu, jak wykazali badacze, należą do najczęściej używanych w języku angielskim, taki wybór słów często wymaga od słuchacza zmiany jego nawyków słuchania[884]. Słuchacz często zachowuje pierwsze wrażenie tego co słyszy automatycznie, akceptując zwyczajowe konotacje konwencjonalnych metafor, bez głębszej refleksji. Gdyby negocjator w powyższym przykładzie powiedział: „Jeśli nie zgodzicie się na XYZ…, zrobimy z wami to, co Sobieski pod Chocimiem", czy nie bylibyśmy bardziej skłonni rozpoznać metaforę konfrontacyjną? Tak więc, jeśli negocjatorzy są w stanie zidentyfikować nawet najbardziej rozpowszechnioną z konwencjonalnych metafor, mogą łatwiej zastanowić się nad tym, w jaki sposób metaforyczne znaczenie odnosi się do kwestii będących przedmiotem negocjacji.

Jeśli negocjator zwróci uwagę na język figuratywny, może rozpoznać jedną lub więcej użytych metafor i wybrać taki język, który pozwoli mu wygenerować najlepsze rezultaty.

Jeśli zaś chodzi o implikacje praktyczne w sferze międzykulturowości, należy pamiętać, że menedżerowie na całym świecie zadają sobie pytanie o to, jak efektywnie korzystać z różnorodności kulturowej i w jaki sposób obecność odmiennych kultur może wzbogacać organizację. Chcą wiedzieć, jak zarządzać zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkimi oraz w jaki sposób osiągać lepsze porozumienie, negocjując z przedstawicielami odmiennych kultur. Jeśli współczesne organizacje i jednostki działające w ramach tych organizacji chcą być efektywne, powinny nauczyć się myśleć i negocjować, uwzględniając zróżnicowanie międzykulturowe. Jeszcze nigdy w historii potrzeba znajomości międzykulturowych aspektów negocjacji nie była tak wielka[885]. Badania pokazaly, że metafory konceptualne negocjacji są zróżnicowane kulturowo.

Metafory kształtują naszą percepcję i interpretację rzeczywistości organizacyjnej, wywierając wpływ na proces negocjacyjny i jego skuteczność. W tym zróżnicowanym kulturowo i nieustannie zmieniającym się środowisku biznesu negocjacje są kluczowym obszarem, w którym menedżerowie muszą nieustannie

[884] M.J. Gelfand, C. McCusker, *Metaphor and the Cultural Construction…*, op. cit.; Z. Kövecses, *Metaphor: A Practical Introduction…*, op. cit.

[885] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa…*, op. cit.

doskonalić swoją wiedzę i umiejętności[886]. Nawet ci, którzy nigdy nie opuszczają swojego kraju, muszą przystosować się do współdziałania z ludźmi z różnych kultur[887]. Kultura i wynikające z niej różnice odgrywają we współczesnej organizacji coraz poważniejszą rolą. Menedżerowie, którzy rozumieją różnice kulturowe, posiadają zdecydowaną przewagę przy stole negocjacyjnym[888]. Kiedy mamy do czynienia z przedstawicielami innych kultur, ich interesy, założenia, strategie, jak również kontekst społeczny, ekonomiczny, prawny i polityczny negocjacji, mogą w znaczny sposób odbiegać od siebie. Brak kompetencji kulturowych oraz rozumienia różnic często bywa – rzec by można – winowajcą, przez którego przedsiębiorstwa międzynarodowe tracą wielomilionowe kontrakty, nowe możliwości i rynki zbytu[889].

Umiejętności negocjacyjne, charakteryzujące się kulturową wrażliwością, stają się coraz ważniejsze w świecie, w którym granice państw narodowych w zasadzie przestały odgrywać rolę. W „płaskim świecie", jak określa naszą rzeczywistość T.L. Friedman, w którym tak wielu ludzi z tak różnych kultur współpracuje ze sobą, trudno o temat tak krytyczny i zarazem tak skomplikowany, jak negocjacje międzykulturowe[890]. Obojętnie, czy strony określają cenę i warunki kontraktu, kończą negocjacje, przekonują siebie do kooperacji, określają budżet czy przełamują poważny impas, w każdej z tych sytuacji metafory negocjacji mogą przyczynić się do pełniejszego zrozumienia drugiej strony konfliktu, poznania jej motywów i postaw oraz stojących za nimi wartości.

Zaprezentowane badania nie są pozbawione pewnych ograniczeń, do których Autor odniesie się także w kolejnych planowanych badaniach.

Po pierwsze, przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjny, podyktowany słabo ustrukturalizowanym teoretycznie obszarem badań. Podejmując tę tematykę, Autor miał na celu lepsze zrozumienie przedmiotu, zbadanie możliwości podjęcia dalszych, szerszych badań oraz wypracowanie metod, które mogłyby zostać użyte w kolejnych poszukiwaniach. Jak zauważono wcześniej, korpus publikacji opisujących rozmaite aspekty negocjacji w poszczególnych

[886] D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator…* , op. cit.

[887] A.A. Berthoin, *The Challenge of Global Change* [in:] R. Heller (ed.), *The Complete Guide to Modern Management III*, Didcot, Management Books 2000, pp. 53–57; S.C. Davison, K. Ward, *Leading International Teams*, McGraw-Hill, London 1999.

[888] J.M. Brett, *Culture and Negotiation*, op. cit., p. xvii.

[889] M. Chmielecki, *Chiński styl komunikacji interpersonalnej i jego wpływ na negocjacje*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2007, VIII, 1.

[890] T.L. Friedman, *The World Is Flat*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2006; M. Chmielecki, *Chiński styl komunikacji…* , op. cit.

krajach jest obszerny, ale nierównomierny pod względem jakości i porównywalności. Stanowi to szczególny problem dla badaczy zainteresowanych wykorzystaniem metod porównawczych. W przypadku krajów uwzględnionych w tym badaniu, odnotowano znaczne różnice w dostępie do literatury – od obszernego korpusu badań na temat USA i Chin, po znacznie mniejszą liczbę prac o Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Polsce. Co równie ważne, nie ma dostępnej wspólnej metryki do porównań. Celem tej pracy było częściowe sporządzenie ram, które pozwoliłyby na systematyczne porównania. Jednym z wyzwań w tym zakresie był brak uzgodnionych standardów. I paradoksalnie, pomimo iż stanowiło to ograniczenie tego badania, Autor uważa, że jego znaczenie tkwi we wstępnym opracowaniu pewnych kryteriów, na podstawie których można ustalić metody porównawcze.

Drugim ważnym ograniczeniem jest dogodnościowy dobór próby. Próby nie zostały dobrane w sposób losowy, co ogranicza możliwość uogólnienia wyników badań.

Po trzecie, możliwości wnioskowania na podstawie fragmentarycznych badań są ograniczone do 4 populacji. W kolejnych badaniach można uwzględnić również pracowników zajmujących różne szczeble stanowisk, a także zróżnicowane grupy zawodowe.

Po czwarte, w badaniach w ograniczonym stopniu zidentyfikowano zależność pomiędzy wymiarami kultury a metaforami. Do porównań międzykulturowych wykorzystano tu jedynie dane wtórne na temat kultury. W kolejnych badaniach należy sięgnąć po dodatkowe narzędzia, mierzące zarówno wymiary kultury, jak i określające metafory.

Perspektywa dalszych badań powinna uwzględniać stworzenie programu umożliwiającego monitorowanie szerszego spektrum kultur.

Ze względu na wszechobecność w biznesie i kontekście funkcjonowania organizacji, metafory stanowią wartościowe narzędzie w obszarze zarządzania, szczególnie w dziedzinach o charakterze praktycznym, jak np. negocjacje czy zarządzanie konfliktem. Metafory to sposoby poruszania się po złożonych i wzajemnie powiązanych terytoriach idei w sposób, który nadaje im spójność oraz pozwala czerpać przyjemność z ich formy. Metafory stanowią poważne narzędzie podkreślania złożoności negocjacji oraz czynienia ich przystępnymi, aby można się o nich dowiedzieć i lepiej je zrozumieć.

Analizując określające negocjacje metafory, można zauważyć, że pozwalają one spojrzeć na to złożone zjawisko z różnych perspektyw, co może prowadzić do zrozumienia jego istoty. Wyniki badań mają duże znaczenie praktyczne.

Szczególnie istotną funkcję obrazy negocjacji mogą pełnić w edukacji, zarówno na poziomie uniwersyteckim, jak i na rynku szkoleniowym.

Do tej pory specjaliści od rozwiązywania konfliktu zajmowali się metaforą w ograniczony sposób. Zwykle nazywali źródłową dziedzinę metafory określeniami ogólnymi (np. sporty) i podawali anegdotyczne przykłady języka.

Niniejsza praca jest głosem w dyskusji nad potrzebą szerszych badań nad rolą metafory w negocjacjach. Być może wykorzystanie metafory jako koncepcji metodologicznej w badaniu negocjacji pozwoli na tworzenie bardziej zróżnicowanych modeli negocjacyjnych.

Warto zaznaczyć, że wyniki badań znajdą zastosowanie również w innych obszarach zarządzania konfliktem, np. w mediacji.

Metafory nie są ozdobą dyskursu, lecz źródłem cennych informacji o sposobie widzenia konfliktu przez daną jednostkę. Pomogą negocjatorom, dyskutantom czy obserwatorom rozumieć stanowisko stron i lepiej się z nimi komunikować, a zatem dokonywać transformacji konfliktu.

Zarówno metafory, jak i analogie, są stale użytkowane, aby nadać sens działaniom negocjatorów. Tak naprawdę budują one rozumienie procesu oraz mentalnych modeli funkcjonujących w głowach negocjatorów. Poprzez użycie metafor negocjatorzy mogą zarówno wyjaśnić, jak i starać się zrozumieć pewne zjawiska, odwołując się do doświadczeń związanych z innym zjawiskiem, albo rozumieć jeden fragment swojego doświadczenia w świetle drugiego. Metafory mogą im pomóc w podejmowaniu skutecznych decyzji.

Metafory rzucają światło na znaczenia leżące u podstaw zachowań negocjacyjnych, dając możliwość dowiedzenia się czegoś więcej o tym, co w negocjacjach proponuje druga strona, czego chce i dlaczego reaguje na daną strategię i taktyki w taki a nie inny sposób.

Negocjacje wymagają od nas nie tylko wysłuchania tego, co mówi druga strona, ale także zrozumienia, o co naprawdę chodzi. Wiemy, że to, co mówi dana osoba, jest niedoskonałą reprezentacją tego, co ta osoba myśli. Słuchamy więc tego, co mówi, a następnie wyciągamy wnioski na temat tego, jak negocjator subiektywnie rozumie problemy związane z relacjami i tego, jak strona myśli o tym, w jaką grę gra druga strona, jak członkowie zespołu pracują wspólnie w celu uzyskania wyniku, jak udział graczy zależy od przypisanych im pozycji – to wszystko jest prawdopodobnym źródłem znaczenia słów. Jeśli ktoś jest świadomy metafor, to jaki to może mieć wpływ na jego działanie podczas negocjacji? W jaki sposób negocjatorzy mogą wykorzystać metaforę, aby wzmocnić relację, poszerzyć punkty widzenia lub zmienić kierunek i oczekiwania? Metody postępowania obejmują:

1. Łączenie się lub wyrównywanie pozycji za pomocą metafory drugiej osoby w celu wzmocnienia relacji („Ponieważ obaj jesteśmy w tym samym zespole…" – metafora gry).
2. Budowanie porozumienia na metaforze („Możemy wytoczyć działa na długo przed tym, jak…" – metafora wojny).
3. Przejście do innej metafory, o innych oczekiwaniach („Kiedy już uda nam się wspiąć na szczyt…" – metafora wspinaczki).

W tej pracy Autor zbadał, w jaki sposób metafory odzwierciedlają pojęcia negocjatorów dotyczące negocjowania i uzgadniania interesów zbieżnych i rozbieżnych, jak również ich rozumienia relacji międzyludzkich i organizacyjnych oraz tego, jak działają ich organizacje. Podstawową propozycją tej pracy jest sugestia, że kiedy negocjator ma świadomość metafor działających w ramach powstałego dialogu, stają się dla niego dostępne większe możliwości twórczych porozumień. Aby zrozumieć rolę metafor w negocjacjach, musimy najpierw pojąć ich strukturę i sposób, w jaki można je wykrywać, badać, rozszerzać, a w razie potrzeby także wymieniać lub zastępować.

Metafora pozwala osadzić proces negocjacji w łatwiejszych do przyswojenia i analizowania ramach poznawczych, dzięki czemu będzie on skuteczniejszy i pokonywanie impasu stanie się możliwe. Metafora umożliwia w szczególności:

- analizę stanowiska drugiej strony;
- analizę strategii i taktyk negocjacyjnych;
- analizę roli negocjatora;
- analizę roli pozostałych członków zespołu;
- analizę roli faz negocjacji;
- analizę siły w negocjacjach;
- analizę procesu perswazyjnego;
- analizę zjawiska ryzyka;
- analizę czynnika czasu.

Jak można praktycznie zaaplikować wiedzę o metaforach w negocjacjach? Oto kilka ważnych uwag:

1. **Świadomość stosowanych metafor.**
   Oczywistym pierwszym krokiem jest świadoma analiza metafor negocjacyjnych – tych, których użyła druga strona oraz tych, z których korzystamy sami. Zwykłe uświadomienie sobie ich wpływu uwrażliwia strony na strategiczne cele rozmów i obawy stron.

2. **Rozważenie użycia konkretnej metafory.**
Metafory mają tendencję do przekierowywania myślenia danej osoby. Rozpoczynając negocjacje, warto zastanowić się nad ich doborem i użyciem, ponieważ mogą one być szczególnie skuteczne w skupianiu uwagi stron na konkretnej sprawie lub nadaniu kierunku przebiegowi rozmów.
3. **Ocena podobieństwa i różnic.**
Ponieważ metafory mogą w znaczący sposób wpływać na przebieg procesu negocjacji, szczególnie ważne jest upewnienie się, jakie różnice występują pomiędzy metaforami stosowanymi przez każdą ze stron.
4. **Znalezienie prawdziwego znaczenia metafory.**
Metafory mają tendencję do skupiania się na pewnych aspektach, przy jednoczesnym maskowaniu innych.
Metafory i analogie mogą być bardzo skuteczne w rozwiązywaniu problemów i unikaniu niektórych tematów. Oznacza to również, że gdy usłyszymy daną metaforę, powinniśmy zastanowić się nad tym, co druga strona próbuje za jej pomocą przekazać i osiągnąć. Ponadto koniecznie trzeba się zastanowić, co można – rzec by można – zamaskować, stosując lub akceptując daną metaforę. Może to pozwolić na dokonanie kilku ważnych spostrzeżeń na temat sposobu myślenia i preferowanego programu działań naszego negocjacyjnego partnera.
5. **Analiza wpływu kultury.**
Jak pokazały przeprowadzone przez Autora badania, stosowanie metafor jest po części uwarunkowane kulturowo. Zatem uwzględnienie roli kultury i przeanalizowanie jej wpływu na dobór metafory pozytywnie wpływa na jej stosowanie i interpretację.

Każde negocjacje są inne i każda z metafor będzie stanowiła inne wyzwanie dla negocjatorów. Dzięki bogatej gamie ilustracji wynikających z przeprowadzonych badań, na rzeczywistych przykładach zobaczyliśmy, jak można rozpoznawać metafory i identyfikować ich części strukturalne. Napotkaliśmy jakby zunifikowane kombinacje metafor, które są łatwiejsze do uchwycenia, jak również te trudniejsze. Praca pokazuje, w jaki sposób negocjatorzy mogą używać metafor w celu wyjaśnienia swoich znaczeń w trakcie trwania negocjacji. Czytelnik mógłby zasadnie zapytać, czy świadomość metaforyczna przyda się negocjatorom. Odpowiedź brzmi: zdecydowanie tak. Świadomość metafor zwiększa możliwości wzajemnego zrozumienia i zachęca negocjatorów do rozważenia i rozwinięcia dodatkowych opcji – które są sednem dobrych negocjacji.

Bibliografia

Aaker J., Fournier S., *A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality* [in:] F.R. Kardes, M. Sujan (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 22, Association for Consumer Research, Provo, UT 1995.

Abe H., Wiseman R., *A Cross-Cultural Confirmation of the Dimensions of Intercultural Effectiveness*, "International Journal of Intercultural Relations", 1983, 7(1).

Abrahamson N., *Do the Chinese Seek Relationship? A Psychological Analysis of Chinese-American Business Negotiations Using the Jungian Typology*, "Journal of Global Business", 2005, 16(31).

Ackroyd S., *Paradigms Lost: Paradise Regained?* [in:] M. Reed, M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, London 1992.

Acuff F.L., *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*, AMACOM, New York 1997.

Adachi Y., *The Effects of Semantic Difference on Cross-Cultural Business Negotiation: A Japanese and American Case Study*, "Journal of Language for International Business", 1998, 9(1).

Adair W.L., Brett J.M., *Culture and Negotiation Processes* [in:] M. Gelfand, J.M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, Stanford, CA 2004.

Adair W.L., Brett J.M., *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation*, "Organization Science", 2005, 16(1).

Adair W. et al., *Culture and Negotiation Strategy*, "Negotiation Journal", 2004, 20(1).

Adair W., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology", 2001, 86(3).

Adair W.L., Weingart L.R., Brett J.M., *The Timing and Function of Offers in US and Japanese Negotiations*, "Journal of Applied Psychology", 2007, 92(4).

Adler N.J., Brahm R., Graham J.L. (1992), *Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the Peoples Republic of China and the United States*, "Strategic Management Journal", 1992, 13(6).

Adomi E.E., Anie S.O., *Conflict Management in Nigerian University Libraries*, "Journal of Library Management", 2005, 27.

Agndal H., *Current Trends in Business Negotiation Research*, "Stockholm School of Economics Research Paper", 2007, 3.

Aksman J., *Wpływ, perswazja, propaganda, manipulacja – próba uporządkowania pojęć* [w:] J. Aksman (red.), *Manipulacja, pedagiczno-społeczne aspekty,* cz. 1, *Interdyscyplinarne aspekty manipulacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2010.

Alchian A.A., *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, "The Journal of Political Economy", 1950, 58(3).

Allaire Y., Firsirotu M.E., *Theories of Organizational Culture*, "Organization Studies", 1984, 5(3).

Allhoff F., *Business Bluffing Reconsidered*, "Journal of Business Ethics", 2003, 45(4).

Allred K.G., *Distinguishing Best and Strategic Practices: A Framework for Managing the Dilemma Between Creating and Claiming Value*, "Negotiation Journal", 2000, 16(4).

Almaney A., Alwan A., *Communicating with the Arabs*, Prospect Heights, Waveland 1982.

Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, Sage, Thousand Oaks, California 2012.

Alvesson M., Willmott H., *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage, London 1996.

Andersen J.A., *An Organization Called Harry*, "Journal of Organizational Change Management", 2008, 21(2).

Andriessen D.G., *Stuff or Love? How Metaphors Direct our Efforts to Manage Knowledge in Organisations*, "Knowledge Management Research & Practice", 2008, 6(1).

Anton R.J., *Drawing the Line: An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiations*, "International Journal of Conflict Management", 1990, 1(3).

Antonioni D., *Relationship between the Big Five Personality Factor and Conflict Management Styles*, "International Journal of Conflict Management", 1998, 9(4).

Archer M., Cohen R., *Sidelined on the (Judicial) Bench: Sports Metaphors in Judicial Opinions*, "American Business Law Journal", 1998, 35.

Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002.

Ariño A., De la Torre J., Ring P.S., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, "California Management Review", 2001, 44(1).

Arndt J., *On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving*, "Journal of Marketing", 1985, 49, Summer.

Aronson E., *The Return of the Repressed: Dissonance Theory Makes a Comeback*, "Psychological Inquiry", 1992, 3(4).

Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 6, *Poetyka i retoryka*, przeł., wstępem i komentarzem opatrzył H. Podbielski, PWN, Warszawa 2001.

Ashcraft K.L., Muhr S.L., *Coding Military Command as a Promiscuous Practice? Unsettling the Gender Binaries of Leadership Metaphors*, "Human Relations", 2018, 71(2).

Audebrand L.K., *Sustainability in Strategic Management Education: The Quest for New Root Metaphors*, "Academy of Management Learning & Education", 2010, 9(3).

Augsburger D.W., *Conflict Mediation Across Cultures*, Westminster John Knox Press, Louisville 1992.

Austin W.G., Worchel S. (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Conflict*, Brooks Cole, Monterey, Ca 1979.

Auvinen H., Dufva M., Koivisto R. (eds.), *Metaphors to Describe and Explore Platform Company Strategies*, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo 2018.

Avruch K., *Culture and Conflict Resolution* [in:] K. Avruch, P.W. Black, J.A. Scimecca, *Conflict Resolution: Cross-Cultural Perspectives*, Greenwood Press, Westport CT 1991.

Babcock L., *Dinner Parties and Poker Games: Setting the Table, Shaping the Game, and Other Negotiation Metaphors*, "Negotiation Journal", 2007, 23(1).

Babcock L., Loewenstein G., *Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases*, "Journal of Economic Perspectives", 1997, 11(1).

Bagley M.A., *Legal Movements in Intellectual Property: TRIPS, Unilateral Action, Bilateral Agreements, and HIV/AIDS*, "Emory International Law Review", 2003, 17.

Balcerak A., Kwaśnicki W. (red.), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.

Barcelona A., *Introduction. The Cognitive Theory of Metaphor and Metonymy* [in:] A. Barcelona (ed.), *Metaphor and Metonymy at the Crossroads*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2000.

Barcelona A. (ed.), *Metaphor and Metonymy at the Crossroads*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2000.

Bargh J.A., Barndollar K., *Automaticity in Action: The Unconscious as Repository of Chronic Goals and Motives* [in:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action. Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guildford Press, New York 1996.

Barker A., *Doskonała umiejętność komunikacji*, Helion, Gliwice 2004.

Barker P., *Using Metaphors in Psychotherapy*, Brunner, Mazel, New York 1985.

Barry B., Fulmer I.S., Long A., *Ethically Marginal Bargaining Tactics: Sanction, Efficacy, and Performance*, Paper presented at a Meeting of the Academy of Management, Toronto, August 2000.

Barry B., Fulmer I.S., Long A., *Attitudes Regarding the Ethics of Negotiation Tactics: Their Influence on Bargaining Outcomes and Negotiator Reputation (Draft Manuscript)*, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee 2003.

Barry B., Robinson R.J., *Ethics in Conflict Resolution: The Ties that Bind*, "International Negotiation", 2002, 7(2).

Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.

Basten F.M., *The Role of Metaphors in (Re) Producing Organizational Culture*, "Advances in Developing Human Resources", 2001, 3(3).

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

Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Sedno, Warszawa 2013.

Bazerman M.H. et al., *Negotiation,* "Annual Review of Psychology", 2000, 51(1).

Bazerman M.H., Neale M., *Negotiating Rationally*, The Free Press, New York 1992.

Beamer L., *Learning Intercultural Communication Competence*, "The Journal of Business Communication", 1992, 29(3).

Beisecker T.D., Parson D.W., *The Process of Social Influence*, Prentice Hall, New Jersey 1972.

Bell A.H., *Business Communication: Toward 2000*, South-Western, Cincinnati 1992.

Ben-Yoav O., Banai M., *Measuring Conflict Management Styles: A Comparison Between MODE and ROCI-II Instruments Using Self and Peer Ratings*, "International Journal of Conflict Management", 1992, 3(3).

Bennis W., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper, Row, New York 1985.

Berger S., Dore R. (eds.), *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca, NY 1996.

Berkowitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 21, Academic Press, New York 1998.

Berthoin A.A., *The Challenge of Global Change* [in:] R. Heller (ed.), *The Complete Guide to Modern Management III*, Management Books, Didcot 2000.

Bettinghaus E.P., *Persuasive Communication*, Holt, New York 1980.

Beyer J.M., *Ideologies, Values and Decision Making in Organisations* [in:] P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organisational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, New York 1981.

Bhagat R.S., McQuaid S.J., *Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research*, "Journal of Applied Psychology", 1982, 67(5).

Bian Y., *Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges*, and Job Searches in China, "American Sociological Review", 1997, 62(3).

Bian Y., *Guanxi Capital and Social Eating in Chinese Cities: Theoretical Models and Empirical Analysis* [in:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (eds.), *Social Capital: Theory and Research*, Aldine de Gruyter, New York 2001.

Bian Y., *Institutional Holes and Job Mobility Processes: Guanxi Mechanisms in China's Emergent Labor Markets* [in:] T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (eds.), *Social Connection in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

Bigsten A. et al., *Contract Flexibility and Conflict Resolution: Evidence from African Manufacturing*, Centre for the Study of African Economics, Working Paper Series, Oxford 1998.

Black M., *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*, Cornell University Press, New York 1962.

Black M., *More about Metaphor* [in:] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 1979.

Black P.W., Avruch K., *Culture, Power and International Negotiations: Understanding Palau-US Status Negotiations*, "Millenium", 1993, 22(3).

Blake R., Mouton J., *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Company, Houston 1964.

Blasko D.G., Connine M., *Effects of Familiarity and Aptness on Metaphor Processing*, "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition", 1993, 19(2).

Blasko D.G., Kazmerski V.A., *ERP Correlates of Individual Differences in the Comprehension of Nonliteral Language*, "Metaphor and Symbol", 2006, 21(4).

Blau P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, Piscataway, NJ 1964.

Boden D., *The World as It Happens: Ethnomethodology and Conversation Analysis* [in:] G. Ritzer (ed.), *Frontiers of Social Theory: The New Synthesis*, Columbia University Press, New York 1990.

Bodziany M., *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2012.

Boers F., *Enhancing Metaphoric Awareness in Specialised Reading*, "English for Specific Purposes", 2000, 19(2).

Boisot M., Child J., *From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order*, "Administrative Science Quarterly", 1996, 41.

Boland R.J., Greenberg R.H., *Metaphorical Structuring of Organizational Ambiguity* [in:] L.R. Pondy, H. Thomas (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1988.

Boldt E.D., Roberts L.W., *Structural Tightness and Social Conformity: A Methodological Note with Theoretical Implications*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1979, 10(2).

Bolman L.G., Deal T.E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA 2008.

Bolten J., *Intercultural Business Communication: An Interactive Approach* [in:] C.R. Lovitt, D. Goswami (eds.), *Exploring the Rhetoric of International Professional Communication*, Baywood, New York 1999.

Bond M.H., *Reclaiming the Individual From Hofstede's Ecological Analysis – A 20-Year Odyssey: Comment on Oyserman et al.*, "Psychological Bulletin", 2002, 128(1).

Bond M.H., Hwang K.K., *The Social Psychology of the Chinese People* [in:] M.H. Bond (ed.), *The Psychology of the Chinese People*, Oxford University Press, New York 1986.

Boozer R., Wyld D., Grant J., *Using Metaphor to Create More Effective Sales Messages*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 1992, 7(1).

Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, PWN, Warszawa 2009.

Boulding K., *The Nature of Power* [in:] J.R. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton (eds.), *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*, 3rd ed., McGraw-Hill, Boston 1999.

Bovee C.L., Thill J.V., *Business Communication Today*, Random House, New York 1989.

Branzei O., Vertinsky L., Camp R.D., *Culture-Contingent Signs of Trust in Emergent Relationships*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 2007, 104(1).

Bremer K., Lee M., *Metaphors in Marketing: Review and Implications For Marketers* [in:] M. Brucks, D.J. MacInnis (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Association for Consumer Research, Provo, UT 1997.

Breslin J.W., Rubin J.Z. (eds.), *Negotiation Theory and Practice*, The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5th ed., Harvard Law School, Cambridge, MA 1999.

Breslin J.W., Rubin J.Z. (eds.), *Negotiation Theory and Practice*, Harvard Law School, Cambridge 1999.

Brett J.M., *Culture and Negotiation*, "International Journal of Psychology", 2000, 35(2).

Brett J.M., *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco 2001.

Brett J.M., Okumura T., *Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators*, "Academy of Management Journal", 1998, 41(5).

Brett J.M., Shapiro D.L., Lytle A.L., *Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations*, "Academy of Management Journal", 1998, 41(4).

Brett J.M. et al., *Culture and Joint Gains in Negotiation*, "Negotiation Journal", 1998, 14(1).

Briefs U., Ciborra C., Schneider L. (eds.), *Systems Design for, with and by the User*, North-Holland, Amsterdam 1983.

Brislin R.W., *Back-Translation for Cross-Cultural Research*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1970, 1(3).

Brislin R.W., *Understanding Culture's Consequence on Behaviour*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2000.

Brodzka A., Hopfinger M., Lalewicz J. (red.), *Problemy wiedzy o kulturze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986.

Brown J.A.C., *Techniques of Persuasion*, Penguin Books, New York 1963.

Brown S., *Are Marketing's Metaphors Good for It?*, „The Marketing Review", 2008, 8(3).

Brownlie D., *High Minds and Low Deeds: On Being Blind to Creativity in Strategic Marketing*, "Journal of Strategic Marketing", 1998, 6(2).

Brucks M., MacInnis D.J. (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Association for Consumer Research, Provo, UT 1997.

Buchanan D. et al., *No Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change*, "International Journal of Management Reviews", 2005, 7(3).

Bugdol M., *Selected Proposals and Possibilities of Trust Development within the TQM Concept*, "The TQM Journal", 2013, 25(1).

Burgoon M., Hunsaker F.G., Dawson E.J., *Human Communication*, Sage Publications, London 1994.

Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

Butler J.K., *Behaviors, Trust, and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play*, "Group & Organization Management", 1995, 20(4).

Buttrey A., Leung T.K.P., *The Difference between Chinese and Western Negotiators*, "European Journal of Marketing", 1998, 32(3–4).

Cameron K.S., Ettington D.R., *The Conceptual Foundations of Organizational Culture* [in:] *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Agathon, New York 1988.

Cameron L., Low G. (eds.), *Researching and Applying Metaphor*, Cambridge Applied Linguistics Series, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

Carbaugh D. (ed.), *Cultural Communication and Intercultural Contact*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ 1990.

Carbaugh S., *Cultural Communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions*, "Teoria Sociologica", 1994, 2(3).

Carollo L., Guerci M., *'Activists in a Suit': Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work*, "Journal of Business Ethics", 2018, 148(2).

Cavusgil S.T., Ghauri P.N., Agarwal M.R., *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*, Sage Publications, Thousand Oaks 2002.

Chakravarthy B.S., *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*, "Academy of Management Review", 1982, 7(1).

Chan C.W., *Transfer Pricing Negotiation Outcomes and the Impact of Negotiator Mixed-motives and Culture: Empirical Evidence from the U.S. and Australia*, "Management Accounting Research", 1998, 9.

Chang H.C., Holt G., *More than Relationship: Chinese and the Principle of Kuan-His*, "Communication Quarterly", 1991, 39.

Chang L.-C., *Cross-Cultural Differences in Styles of Negotiation between North Americans (U.S.) and Chinese*, "Journal of American Academy of Business", 2002, 1(2).

Chapman M., *Preface: Social Anthropology, Business Studies, and Cultural Issues*, "International Studies in Management & Organization", 1997, 26(4).

Charon J.M., *The Meaning of Sociology*, 6th ed., Prentice Hall, New Jersey 1999.

Charteris-Black J., *Corpus Approaches to Critical Metaphor Analysis*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2004.

Chen J., *Do Chinese and English Speakers Think about Time Differently? Failure of Replicating Boroditsky*, "Cognition", 2007, 104(2).

Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.

Chmielecki M., *Chiński styl komunikacji interpersonalnej i jego wpływ na negocjacje*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2007, VIII, 1.

Chmielecki M., *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, praca doktorska, Łódź 2010.

Chmielecki M., *Negocjacje w Państwie Środka*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2011, XII, 4.

Chmielecki M., *Charakterystyka negocjacji w kulturze amerykańskiej – wybrane aspekty*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2012, XIII, 3.

Chmielecki M., *Charakterystyka negocjacji w kulturze arabskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2012, XIII, 6.

Chmielecki M., *HR Challenges in China*, "Journal of Intercultural Management", 2012, 4(3).

Chmielecki M., *Wpływ konfucjanizmu na praktykę zarządzania w Chinach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2012, XIII, 13.

Chmielecki M., *Komunikacja jako element kultury organizacyjnej* [w:] Ł. Sułkowski, C. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.

Chmielecki M., *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*, "Management and Business Administration", 2015, 23(2).

Chow I.H.-S., Ng I., *The Characteristics of Chinese Personal Ties (Guanxi): Evidence from Hong Kong*, "Organization Studies", 2004, 25.

Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

Classen C., *Words of Sense* [in:] L.J. Speed et al. (eds.), *Perception Metaphors*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam 2019.

Clausner T., Croft W., *Productivity and Schematicity in Metaphors*, "Cognitive Science", 1997, 21(3).

Cohen R., *Negotiations across Cultures, International Communication in an Interdependent World*, United States Institute of Peace Press, Washington, DC 1997.

Cohen R., *Language and Negotiation: A Middle-Eastern Lexicon* [in:] J. Kurbalija, H. Slavik, *Language and Diplomacy*, Diplo Foundation, Malta 2001.

Cohen H., *Negocjować możesz wszystko,* Helion, Gliwice 2005.

Cohen H., *Wynegocjuj to!*, Helion, Gliwice 2006.

Coney J., Lange A., *Automatic and Attentional Processes in the Comprehension of Unfamiliar Metaphors*, *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality*, "Social", 2006, 25(2).

Conger J.A., *The Necessary Art of Persuasion: The Language of Leadership is Misunderstood, Underutilized and More Essential than Ever*, "Harvard Business Review", 1998, 76, May–June.

Cooper J., Fazio R.H., *A New Look at Dissonance Theory,* "Advances in Experimental Social Psychology", 1984, 17.

Cornelissen J.P., *On the 'Organizational Identity' Metaphor*, "British Journal of Management", 2002, 13(3).

Cornelissen J.P., *What Are We Playing at? Theatre, Organization and the Use of Metaphor*, "Organization Studies", 2004, 25(5).

Cornelissen J.P., *Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory*, "Academy of Management Review", 2005, 30(4).

Cornelissen J.P., *Making Sense of Theory Construction: Metaphor and Disciplined Imagination*, "Organization Studies", 2006, 26(11).

Cornelissen J.P., *Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor*, "Journal of Management Studies", 2006, 43(4).

Cornelissen J.P., Kafouros M., *Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?*, "British Journal of Management", 2008, 19.

Crawley J., Graham K., *Mediation for Managers, Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work*, Nicholas Brealey, London 2002.

Currall S.C., Inkpen A.C., *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*, "Journal of International Business Studies", 2002, 33(3).

Cyrzan H., *Życie jako wartość w kulturach świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.

Czarniawska-Joerges B., *Culture is the Medium of Life* [in:] P.J. Frost et al. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1991.

Czarnowski S., *Kultura*, PWN, Warszawa 1958.

Davison S.C., Ward K., *Leading International Teams*, McGraw-Hill, London 1999.

Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.

DeChurch L.A., Marks M.A., *Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management*, "International Journal of Conflict Management", 2001, 12.

DeGrace P., Stahl L.H., *Wicked Problems, Righteous Solutions*, Vol. 2, Yourdon Press, Upper Saddle River, NJ, USA 1990.

Delhey J., Newton K., *Predicting Cross-National Levels of Social Trust: Global Pattern or Nordic Exceptionalism?*, "European Sociological Review", 2005, 21(4).

De Mesquita B.B., *Negotiation in International Politics*, "Conflict Management and Peace Science", 2004, 21(2).

Demirbag M., Weir D.T.H., Mirza H., *Trust, Interpartner Conflicts, Cultural Distance, Commitment and Joint Venture Performance: An Empirical Analysis of International Joint Ventures in Turkey,* "Journal of Transnational Management Development", 2002, 8(1).

Dennis N., Macaulay M., *Jazz and Marketing Planning*, "Journal of Strategic Marketing", 2003, 11(3).

Deutsch M., *Conflicts Productive and Destructive*, "Journal of Social Issue", 1969, 25(1).

Deutsch M., *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven 1973, 1977.

Dialdin D. et al., *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiation*, DRRC Working Paper, Northwestern University, Evanston, IL 1999.

Dietl J., *Etyka biznesu w warunkach transformacji z gospodarki nakazowej do rynkowej*, „Prakseologia", 1994, 1–2.

Dirks K.T., Lewicki R.J., Zaheer A., *Repairing Relationships within and between Organizations: Building a Conceptual Foundation*, "Academy of Management Review", 2009, 34(1).

Dirven R., *The Metaphoric in Recent Cognitive Approaches to English Phrasal Verbs* [online], www.metaphorik.de 2001.

Dirven R., Frank R., Pütz M. (eds.), *Cognitive Models in Language and Thought: Ideology, Metaphors and Meanings*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2003.

Dobrzyńska T., *Metafora w przekładzie* [w:] I. Nowakowska-Kempna (red.), *Język a kultura*, t. 8, *Podstawy metodologiczne semantyki współczesnej*, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1992.

Docherty J.S., *Culture and Negotiation: Symmetrical Anthropology for Negotiators*, "Marquette Law Review", 2003, 87(4).

Donohue W.A., Ramesh C.N., *Negotiator–Opponent Relationships* [in:] L.L. Putnam, M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1992.

Doran C., *Systems in Crisis*, Cambridge University Press, New York 1995.

Douglas M., *Rules and Meanings. The Anthropology of Every-Day Knowledge*, Penguin, Harmondsworth 1973.

Drake L.E., *Negotiation Styles in Intercultural Communication*, "International Journal of Conflict Management", 1995, 6(1).

Druckman D., *Turning Points in International Negotiation*, "Journal of Conflict Resolution", 2001, 45(4), August.

Duberley J., Johnson Ph., *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, Sage, London 2003.

Dunnette M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, Chicago 1976.

Dupont C., *A Model of the Negotiation Process with Different Strategies* [in:] P. Ghauri, J.C. Usunier (eds.), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford 1996.

Dweck C.S., *Implicit Theories as Organizers of Goals and Behavior* [in:] P.M. Gollwitzer, J.A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action, Linking Cognition and Motivation to Behavior,* Guildford Press, New York 1996.

Dyer J.H., Chu W., *The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea*, "Journal of International Business Studies", 2000, 31(2).

Earley P.C., Ang S., *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford University Press, Stanford 2003.

Elahee M.N., Kirby S.L., Nasif E., *National Culture, Trust, and Perceptions about Ethical Behavior in Intra-and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6).

Elashmawi F., *Competing Globally*, Butterworth Heinemann, Boston, MA 2001.

Emerson R.M., *Power-Dependence Relations*, "American Sociological Review", 1962, 27(1).

Enright M., *Approaches to Market Orientation and New Product Development in Smaller Enterprises: A Proposal for a Context-Rich Interpretive Framework*, "Journal of Strategic Marketing", 2001, 9(4).

Epie C., *Nigerian Business Negotiators: Cultural Characteristics*, "Journal of African Business", 2002, 3(2).

Esteve A.E., *Procesos de Generación de Confianza en los Acuerdos de Cooperación: Una Aproximación Desde el Comportamiento de las Empresas Participantes*, "Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa", 2002, 13.

Ewick P. (ed.), *Consciousness and Ideology*, Routledge, New York 2017.

Fang T., *Chinese Business Negotiating Style*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1999.

Farrel B.G., *Family: The Making of an Idea, an Institution, and a Controversy in American Culture*, Westview Press, Boulder 1999.

Fauconnier G., Turner M., *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*, Basic Books, New York 2002.

Faure G.O., *The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case*, "Group Decision and Negotiation", 1999, 8(3).

Ferrin D.L, Gillespie N., *Trust Differences across National-Societal Cultures: Much to Do, or Much Ado about Nothing?* [in:] M. Saunders et al. (eds.), *Trust across Cultures: Theory and Practice,* Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, UMCS, Lublin 2000.

Fisher R., *Negotiating Power: Getting and Using Influence* [in:] W.J. Breslin, J.Z. Rubin (eds.), *Negotiation Theory and Practice*, The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5th ed., Cambridge, MA 1999.

Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.

Fiske S.T., *Controlling other People: The Impact of Power on Stereotyping*, "American Psychologist", 1993, 48(6).

Folb E., *Who's Got the Room at the Top? Issues of Dominance and Nondominance in Intracultural Communication* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Wadsworth, Belmont 1982.

Ford J. et al., *Moral Judgment and Market Negotiations: A Comparison of Chinese and American Managers*, "Journal of International Marketing", 1997, 5(2).

Forsyth D.R., *Group Dynamics*, 5th ed., Wadsworth Cengage Learning, Boston, MA 2009.

Foster D.A., *Bargaining across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World,* McGraw-Hill, New York 1992.

Foster-Pedley J., Bond D., Brown R., *The Spoken (He)Art of the Strategy – A Metaphor Analysis of the Strategy Discourse of 10 South African Business Executives*, "South African Journal of Business Management", 2005, 36(1).

Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997.

Frankel R., Schmitz Whipple W., Frayer D.J., *Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 1996, 26(3).

Fraser C., Zarkada-Fraser A., *An Exploratory Investigation into Cultural Awareness and Approach to Negotiation of Greek, Russian and British Managers*, "European Business Review", 2002, 14(2).

Friedman T.L., *The World Is Flat*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2006.

Frost P.J. et al. (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1991.

Fukuyama F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York 1995.

Gabrenya W.K, Latané B., Wang Y., *Social Loafing in Cross-Cultural Perspective: Chinese on Taiwan,* "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1983, 14(3).

Gadomska-Lila K., *Wzory kulturowe w organizacji*, "Master of Business Administration", 2011, 1(116).

Gannon M., Newman K.L. (eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, New York 2002.

Gardner W.L., Gabriel S., Lee A.Y., *"I" Value Freedom, but "We" Value Relationships: Self-Construal Priming Mirrors Cultural Differences in Judgment*, "Psychological Science", 1999, 10(4).

Gaweł Ł., *O znaczeniu badań z perspektywy zarządzania w dziedzinie nauk humanistycznych* [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Sedno, Warszawa 2015.

Gelfand M.J., Brett J.M. (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, University Stanford Press, Stanford, CA 2004.

Gelfand M.J., Christakopoulou S., *Culture and Negotiator Cognition: Judgement Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1999, 79(3).

Gelfand M.J. et al., *Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan*, "Journal of Applied Psychology", 2001, 86(6).

Gelfand M.J. et al., *Culture and Egocentric Biases of Fairness in Conflict and Negotiation*, "Journal of Applied Psychology", 2002, 87(5).

Gelfand M.J., Fulmer A., Severance L., *The Psychology of Negotiation and Mediation* [in:] S. Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, American Psychological Association, Washington, DC 2010.

Gelfand M.J., McCusker C., *Metaphor and the Cultural Construction of Negotiation: A Paradigm for Theory and Research* [in:] M. Gannon, K.L. Newman (eds.), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, New York 2002.

Gelfand M.J., Nishii L.H., Raver J.L., *On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness*, "Journal of Applied Psychology", 2006, 91(6).

Gentner D., *Why Nouns Are Learned before Verbs: Linguistic Relativity Versus Natural Partitioning. Technical Report No. 257* , "Language", 1982, 2.

Gentner D., Gentner D.R., *Flowing Waters and Teeming Crowds: Mental Models of Electricity* [in:] D. Gentner, A.L. Stevens (eds.), *Mental Models*, Erlbaum, Hillsdale NJ 1983.

Gentner D., Stevens A.L. (eds.), *Mental Models*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1983.

Gerrig R., *Experiencing Narrative Worlds*, Routledge, London 2018.

Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Gesteland R.R., *Cross-Cultural Business Behavior: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005.

Ghauri P., Fang T., *Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis*, "Journal of World Business", 2001, 36(3).

Ghauri N.P., Usunier J.C. (eds.), *International Business Negotiation*, Pergamon, Oxford 1996.

Ghauri P.N., Usunier J., *International Business Negotiations* (*International Business and Management*), Elsevier Science, Oxford 2003.

Gibson C.B., Zellmer-Bruhn M.E., *Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork*, "Administrative Science Quarterly", 2001, 46(2).

Gioia D.A., Chittipeddi K., *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, "Strategic Management Journal", 1991, 12(6).

Glasl F., *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Freies Geistesleben, Berlin 2004.

Glenn E.S., Witmeyer D., Stevenson K.A., *Cultural Styles of Persuasion*, "International Journal of Intercultural Relations", 1977, 1(3).

Glinka B., *Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji* [w:] K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Glinka B., *Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie* [w:] B. Glinka, A.W. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Glinka B., Jelonek A.W. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu,* Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Glucksberg S., *Understanding Figurative Language – From Metaphors to Idioms*, Oxford Psychology Series 36, Oxford University Press, New York 2001.

Goatly A., *The Language of Metaphors*, Routledge, London 1997.

Godin S., *Fioletowa krowa: zmień się i bądź rozpoznawalny*, Onepress, Gliwice 2005.

Gold T., Guthrie D., Wank D. (eds.), *Social Connection in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

Gollwitzer P.M., Bargh J.A. (eds.), *The Psychology of Action. Linking Cognition and Motivation to Behavior*, Guildford Press, New York 1996.

Goodwin C., *Moving the Drama into the Factory: The Contribution of Metaphors to Services Research*, "European Journal of Marketing", 1996, 30(9).

Góra J., *Metafory jako narzędzia badania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie", 2011, 3(146).

Graham J.L., *Vis-a-Vis International Business Negotiations* [in:] P.N. Ghauri, J.-C. Usunier (eds.), *International Business Negotiations* (*International Business and Management*), Elsevier Science, Oxford 2003.

Graham J.L., Evenko L.I., Rajan M.N., *An Empirical Comparison of Soviet and American Business Negotiations*, "Journal of International Business Studies", 1992, 23(3).

Graham J.L., Mintu-Wimsat A., *Culture's Influence on Business Negotiations in Four Countries,* "Group Decision and Negotiation", 1997, 6.

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).

Graham J.L., Sano Y., *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese*, Harper Business, New York 1989.

Gramm W.S., *Economic Metaphors: Ideology, Rhetoric, and Theory* [in:] J.S. Mio, A.N. Katz (eds.), *Metaphor*, Psychology Press, London 2018.

Grant D., Oswick C., *Metaphor and Organizations,* Sage, London 1996.

Grant D. et al., *Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field* [in:] *Handbook of Organizational Discourse*, Sage, London 2004.

Greene R., *The 48 Laws of Power*, Penguin Books, New York 1998.

Green R.M., *The Ethical Manager: A New Method for Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1994.

Green S., *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, "Long Range Planning", 1998, 33(2).

Greenlagh L., *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, The Free Press, New York, NY 2001.

Grondona M., *Condiciones Culturales del Desarrollo Economico*, Ariel, Buenos Aires 1999.

Grundling E., *How to Communicate Globally*, "Training and Development", 1999, 53(6).

Grzegorczykowa M., *Wprowadzenie do semantyki językoznawczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Grzelak J.Ł., Nowak A., *Wpływ społeczny* [w:] J. Strelau (red.), P*sychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Gudykunst W.B. (ed.), *Theorizing about Intercultural Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA 2005.

Gudykunst W.B., Ting-Toomey S., Chua E., *Sage Series in Interpersonal Communication*, Vol. 8, *Culture and Interpersonal Communication*, Sage, Thousand Oaks 1998.

Gulbro R., Herbig P., *Negotiating Successfully in Cross-Cultural Situations*, "Industrial Marketing Management", 1996, 25(3).

Gulbro R., Herbig P., *Cultural Difference Encountered by Firms when Negotiating International*, "Industrial Management & Data Systems", 1999, 99(2).

Gullestrup H., *The Complexity of Intercultural Communication in Cross-Cultural Management*, "Journal of Intercultural Communication", 2004, 6.

Guthrie D., *Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China*, Princeton University Press, Princeton, NJ 1999.

Hall E.T., *The Silent Language,* Anchor, Garden City, NJ 1959.

Hall E.T., *The Silent Language in Overseas Business*, "Harvard Business Review", 1960, 38(3).

Hall E.T., *Beyond Culture*, Doubleday, New York 1976.

Hall E.T., *Poza kulturą,* PWN, Warszawa 1984.

Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Muza, Warszawa 2003.

Hall E.T., Hall M.R., *Hidden Differences. Doing Business with the Japanese*, Anchor Books, New York–London–Toronto–Sydney–Auckland 1990

Hamburger Y., Itzhayek U., *Metaphors and Organizational Conflict*, "Social Behavior and Personality", 1998, 26(4).

Hammer M.R., *The Intercultural Conflict Style Inventory: A Conceptual Framework and Measure of Intercultural Conflict Resolution Approaches*, "International Journal of Intercultural Relations", 2005, 29.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, New York 1998.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Harnett D.L., Cummings L., *Bargaining Behavior: An International Study*, Dame Publications, Houston, TX 1980.

Harris R.J., Lahey M.A., Marsalek F., *Metaphors and Images: Rating, Reporting, and Remembering* [in:] R.P. Honeck, R.R. Hoffman (eds.), *Cognition and Figurative Language*, Routledge, London 2018.

Harris P.R., Moran R.T., *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business,* Gulf Publishing, Houston 1996.

Harris P.R., Moran R.T., Moran S.V., *Managing Cultural Differences, Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier, Burlington 2004.

Hatch M.J., *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

Hatch M.J., *Teoria organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Hatch M.J., Yanow D., *Methodology by Metaphor: Ways of Seeing in Painting and Research,* "Organization Studies", 2008, 29(1).

Heninborch-Buhej M., *Współczesny menedżer HR w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

Hendon D., *How to Negotiate with Thai Executives*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", 2001, 13(3).

Hendon D.W., Hendon R.A., Herbig P., *Cross-Cultural Business Negotiations*, Preager Publishers, New York 1996.

Heracleous L., Jacobs C.D., *Crafting Strategy: The Role of the Embodied Metaphors*, "Long Range Planning", 2008, 41(3).

Heracleous L., Jacobs C.D., *Understanding Organizations through Embodied Metaphors*, "Organization Studies", 2008, 29(1).

Herbig P., Gulbro R., *External Influences in the Cross-Cultural Negotiation Process,* "Industrial Management & Data Systems", 1997, 97(4).

Herbig P., Martin D., *Negotiating with Chinese: A Cultural Perspective*, "Cross Cultural Management", 1998, 5(3).

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

Hesse M., *Revolutions and Reconstructions in the Philosophy of Science*, The Havester Press, Brighton, Indiana 1980.

Heydenfeldt J.A.G., *The Influence of Individualism/Collectivism on Mexican and US Business Negotiation*, "International Journal of Intercultural Relations", 2000, 24.

Higher Education: Handbook of Theory and Research, Agathon, New York 1988.

Hill M.E., *Marketing Strategy: The Thinking Involved*, Sage, London 2013.

Hill R.C., Levenhagen M., *Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovation and Entrepreneurial Activities*, "Journal of Management", 1995, 21(6).

Hitt W., *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Battelle Press, Columbus 1990.

Ho S.K., Choi A.S.F., *Achieving Marketing Success through Sun Tze's Art of Warfare*, "Marketing Intelligence, Planning", 1997, 15(1).

Hocker J.L., Wilmot W., *Interpersonal Conflict*, WCB/McGraw-Hill, New York 1985.

Hocker J.L., Wilmot W., *Interpersonal Conflict*, 4th ed., Brown & Benchmark Publishers, Madison 1993.

Hofstede G., *Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA 1980.

Hofstede G., *Culture and Organizations*, "International Studies of Management & Organization", 1980, 10(4).

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications, London 2001.

Hofstede G., *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, "Online Readings in Psychology and Culture", 2011, 2(1).

Honeck R.P., Hoffman R.R. (eds.), *Cognition and Figurative Language*, Routledge, London 2018.

Honeycutt J.M., *Components and Functions of Communication during Initial Interaction, with Extrapolations, to beyond* [in:] S.A. Deetz (ed.), *Communication Yearbook*, Vol. 16, Sage, Newbury Park, CA 1993.

House R.J. et al. (eds.), *Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE*, "Journal of World Business", 2002, 37.

House R.J. et al. (eds.), *Culture, Leadership & Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks 2004.

Hovland C.I., Janis I.L., Kelley H.H., *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, Yale University Press, New Haven 1953.

Hryniewicz J., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Scholar, Warszawa 2004.

Humphrys J., *Lost for Words: The Mangling and Manipulating of the English Language*, Hodder, Staughton, London 2005.

Hunt S.D., Menon A., *Metaphors and Competitive Advantage: Evaluating the Use of Metaphors in Theories of Competitive Strategy*, "Journal of Business Research", 1995, 33(2).

Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, przeł. H. Jankowska, Spectrum, Warszawa 2003.

Ikle F.C., *How Nations Negotiate*, Harper and Row, New York 1964.

Inhoff A.W., Lima S.D., Carroll P.J., *Contextual Effects on Metaphor Comprehension in Reading*, "Memory and Cognition", 1984, 12(6).

Inkeles A., Levinson D.J., *National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems* [in:] G. Lindzey, E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., Vol. 4, Addison-Wesley Publishing Company, Cambridge 1969.

Inkpen A.C., Currall S.C., *The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures*, "Organization Science", 2004, 15(5).

Inns D., *Metaphor in the Literature of Organizational Analysis: A Preliminary Taxonomy and a Glimpse at a Humanities-Based Perspective*, "Organization", 2002, 9(2).

Jablin F.M. et al. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Beverly Hills 1987.

Jackendoff R., *Foundations of Language*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Jakubów L., *Cechy kultury narodowej Polaków barierą rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", 2000, 870.

Jandt F.E., *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*, Sage Publications, London 2007.

Janowska Z., *Zarządzanie różnorodnością kulturową* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

Javidan M., House R.J., *Leadership and Cultures around the World: Finding from GLOBE: An Introduction to the Special Issue*, "Journal of World Business", 2002, 37.

Jäkel O., *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu. Kognitywno-lingwistyczna analiza metaforycznych modeli aktywności umysłowej, gospodarki i nauki*, Universitas, Kraków 2003.

Jensen I., *Practices of Intercultural Communication – Reflections for Professionals in Cultural Meetings*, "Journal of Intercultural Communication", 2004, 6.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed., Pearson Education, Essex 2008.

Johnson M., *The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason*, University of Chicago Press, Chicago 1987.

Jones G.R., Gorge J.M., Hill C.W.L., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Boston, MA 2000.

Jowett G.S., O'Donnell V., *Propaganda and Persuasion*, Sage Publications, London 1999.

Joule R.V., Beauvois J.L., *The Free Will Compliance: How to Get People to Freely Do What They Have to Do*, PUF, Paris 1998.

Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

Kahn B.E., Sarin R.K., *Modeling Ambiguity in Decisions under Uncertainty*, "Journal of Consumer Research", 1988, 15(2).

Kanter E.M., *Strategy as Improvisational Theater*, "MIT Sloan Management Review", 2002, Winter Issue.

Kaplan R.B., *Cultural Thought Patterns in Intercultural Education,* "Language Learning", 1966, 16(1–2).

Kardes F.R., Sujan M. (eds.), *NA – Advances in Consumer Research*, Vol. 22, Association for Consumer Research, Provo, UT 1995.

Keltner D., Gruenfeld D.H., Anderson C., *Power, Approach, and Inhibition*, "Psychological Review", 2003, 110(2).

Kendall K.E., Kendall J.E., *Metaphors and Metodologies: Living beyond the Systems Machine*, "MIS Quarterly", 1993, 17(2).

Kendall J.E., Kendall K.E., *Metaphors and Their Meaning for Information Systems Development*, "European Journal of Information Systems", 1994, 3(1).

Kennedy G., *Negotiate Anywhere!*, Arrow Books, London 1987.

Kermas S., *Metaphor and Ideology in Business and Economic Discourse in British and American English* [in:] J. Flowerdew, M. Gotti (eds.), *Studies in Specialized Discourse,* Peter Lang, Bern 2006.

Keynes J.M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956.

Kilroy D.B., McKinley M.T., *Stop Analyzing and Start Thinking: The Importance of Good Thinking Skills in a Value-Managed Company*, "Management Decision", 1997, 35(3–4).

Kiklewicz A., Prusak M., *Pragmatyczne aspekty teorii metafor pojęciowych (przy szczególnym uwzględnieniu metafor politycznych w polskich tekstach prasowych)*, "Respectus Philologicus", 2006, 9(14).

Kim Y., *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*, Sage, London 2001.

Kim Y., Gudykunst W.B., *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park 1988.

Kim E.Y., *The Yin and Yang of American Culture*, Intercultural Press, Yarmouth 2001.

Kim W.C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, "Harvard Business Review", 2004, 82(10).

Kipnis A., *Practices of Guanxi: Production and Practices of Guanxi* [in:] T. Gold, D. Guthrie, D. Wank (eds.), *Social Connection in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.

Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson 1961.

Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1980.

Knapp M.L., Hall J.A., *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Thomas Learning, Wadsworth 2007.

Knowles M., Moon R., *Introducing Metaphor*, Routledge, Abingdon 2006.

Kobi J.M., Wuthrich H., *Culture d'enterprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris 1991.

Koller V., *Metaphor and Gender in Business Media Discourse: A Critical Cognitive Study*, Springer, New York 2004.

Konecki K., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Korzenny F., Ting-Toomey S. (eds.), *Communicating for Peace, Diplomacy and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1990.

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Kostera M., *Zarządzanie międzykulturowe* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Kostera M. (red.), *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014.

Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „e-mentor", 2009, 3(30).

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Kövecses Z., *Metaphor: A Practical Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Kövecses Z., *Metaphor: A Practical Introduction*, 2nd ed., Oxford University Press, Oxford 2010.

Kövecses Z., *Where Metaphors Come from: Reconsidering Context in Metaphor*, Oxford University Press, Oxford 2015.

Kövecses Z., Radden G., *Towards a Theory of Metonymy* [in:] K.-U. Panther, G. Radden (eds.), *Metonymy in Language and Thought*, Benjamins, Radford A., Amsterdam 1999.

Kramer R.M. (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA 1996.

Krauss E., Rohlen T., Steinhoff P., *Conflict in Japan*, University of Hawaii Press, Honolulu 1984.

Kremenyuk V.A., *The Emerging System of International Negotiations* [in:] V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation : Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.

Kremenyuk V.A. (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, Jossey-Bass, San Francisco 1991, 2002.

Krivohlavy J., *Psychologia współpracy i twórczego rozwiązywania konfliktów interpersonalnych*, „Przegląd Psychologiczny", 1976, 4.

Kroeber A.L., *Istota kultury*, PWN, Warszawa 2002.

Krzeszowski T.P., *Aksjologiczne aspekty metafor* [w:] W. Kubiński, R. Kalisz, E. Modrzejewska (red.), *Językoznawstwo kognitywne. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.

Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, "Management and Business Administration. Central Europe", 2012, 1(108).

Kubiński W., Kalisz R., Modrzejewska E. (red.), *Językoznawstwo kognitywne. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.

Kuhn T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago 1970.

Kumar R., Worm V., *Social Capital and the Dynamics of Business Negotiations between the Northern Europeans and the Chinese*, "International Marketing Review", 2003, 20(3).

Kurbalija J., Slavik H., *Language and Diplomacy*, Diplo Foundation, Malta 2001.

Kvale S., *InterViews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok 2004.

Kwang-Kuo H., *Guanxi and Mientze: Conflict Resolution in Chinese Society*, "Intercultural Communication Studies", 1998, VII, 1.

Kwaśnicki W., *Metody i analogie w modelowaniu procesów gospodarczych* [w:] A. Balcerak, W. Kwaśnicki (red.), *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.

Kwiatkowski S., *Organizacja i przedsiębiorczość w świetle metafory mózgu*, ,,Prakseologia", 2001, 141.

Lakoff G., *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal about the Mind*, University of Chicago Press, Chicago 1987.

Lakoff G., *The Contemporary Theory of Metaphor* [in:] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 1993.

Lakoff G., Johnson M., *Metaphors We Live by,* Chicago University Press, Chicago 1980, 1981.

Lakoff G., Johnson M., *Metafory w naszym życiu*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988.

Lakoff G., Johnson M., *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*, Basic Books, New York 1999.

Lakoff G., Johnson M., *Why Cognitive Linguistics Requires Embodied Realism*, "Cognitive Linguistic", 2002, 3(3).

Lakoff G., Johnson M., *Metaphors We Live by*, The University of Chicago Press, London 2003.

Landau M.J., Zhong C.B., Swanson T.J., *Conceptual Metaphors Shape Consumer Psychology*, "Consumer Psychology Review", 2018, 1(1).

Langacker R.W., *Foundations of Cognitive Grammar*, Vol. 1, *Theoretical Prerequisites*, Stanford University Press, Stanford 1987.

Lanzara G.F., *The Design Process: Frames, Metaphors and Games* [in:] U. Briefs, C. Ciborra, L. Schneider (eds.), *Systems Design for, with and by the User*, North-Holland, Amsterdam 1983.

Laurent A., *The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management*, "Human Resource Management", 1986, 25(1).

Lawler E.J., Bacharach S.B., *Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power*, "Social Forces", 1987, 66.

Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager as Negotiator: Bargaining for Coopeation and Competitive Gain*, Free Press, New York 1986.

Lax D.A., Sebenius J.K., *Menager as Negotiator*, Simon and Suchster, New York 1987.

Lax D.A., Sebenius J.K., *The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation* [in:] J. Breslin, J.Z. Rubin (eds.), *Negotiation Theory and Practice,* The Program on Negotiation at Harvard Law School, 5th ed., Harvard, Law School, Cambridge, MA 1999.

Le G., *Contemporary Chinese Interpersonal Relationship Research*, Nankai University, Tianjin, China 2002.

Lederech J.P., *Of Nets, Nails and Porblems: A Folk Vision of Conflict in Central America*, Ph.D. Diss., University of Colorado, Colorado 1988.

Lee J., *Guidelines for Effective Negotiations with Korean Managers: A Conceptual Analysis*, "International Journal of Management", 2005, 22(1).

Leung K., Brew F.P., *A Cultural Analysis of Harmony and Conflict* [in:] R.S. Wyer, Ch. Chiu, Y. Hong, *Understanding Culture: Theory, Research and Application*, Psychology Press, New York 2009.

Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood III 1985.

Lewicki R.J. et al., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases,* Irwin, Burr Ridge III 1993.

Lewicki R.J., Robinson R.J., *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study,* "Journal of Business Ethics", 1998, 17(6).

Lewicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W., *Essentials of Negotiation*, 2nd ed., Mc Graw Hill, Boston 2001.

Lewicki R.J. et al., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań 2005.

Lewiński P.H., *Retoryka reklamy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.

Lewis R.D., *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London 2000.

Lewis R.D., *When Cultures Collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.

Li J., Labig C.E., *Creative Relationship-Focused Negotiations in International Business,* "Creativity and Innovation Management", 1996, 5(2).

Li J., Labig C., *Negotiating with China: Exploratory Study of Relationship-Building*, "Journal of Management Issues", 2001, 13(3).

Liedtka J.M., *Strategy as Design*, "California Management Review", 2000, 42(3).

Lindzey G. (ed.), *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 4, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Company, Cambridge 1969.

Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000.

Lockton D. et al., *New Metaphors: A Workshop Method for Generating Ideas and Reframing Problems in Design and beyond*, C&C, ACM Conference on Creativity & Cognition, San Diego 2019.

Loomis C.P., Loomis Z.K., *Modern Social Theories,* Van Nodtrand Company, Princeton 1965.

Lovitt C.R., Goswami D. (eds.), *Exploring the Rhetoric of International Professional Communication*, Baywood, New York 1999.

Lukes S., *Power*, New York University Press, New York 1986.

Luo Y., *Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-Cultural Cooperative Ventures*, "Administrative Science Quarterly", 2001, 46(2).

Luo Y., *Industrial Dynamics and Managerial Networking in an Emerging Market: The Case of China*, "Strategic Management Journal", 2003, 24.

Lustig M., Koester J., *Intercultural Competence*, HarperCollins, New York 1993.

Lynch E.W., Hanson M.J. (eds.), *Developing Cross-Cultural Competence: A Guide for Working with Children and Their Families*, Paul H. Brookes, Baltimore 1998.

Lytle A.L. et al., *A Paradigm for Confirmatory Cross-Cultural Research in Organizational-Behavior*, "Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews", 1995, 17.

Łucewicz J., *Badanie kultury organizacyjnej w wymiarze jakościowym i ilościowym* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, ,,Prace Naukowe AE", nr 871, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Ma S-K., *Modern Theory of Critical Phenomena*, Routledge, London 2018.

Macmillan J., Woodruff C., *Dispute Prevention without Courts in Vietnam*, "Journal of Law Economics and Organization", 1999, 15(3).

Malhotra D., Murnighan J.K., *The Effects of Formal and Informal Contracts on Interpersonal Trust,* "Administrative Science Quarterly", 2002, 47(3).

Markus H.R., Kitayama S., *Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*, "Psychological Review", 1991, 98(2).

Marshak R., *Managing the Metaphors of Change*, "Organizational Dynamics", 1993, 22(1).

Marshak R., *Metaphors, Metaphoric Fields and Organizational Change* [in:] D. Grant. C. Oswick (eds.), *Metaphor and Organizations*, Sage, London 1996.

Martin D., Herbig P., *Contractual Aspects of Cross-Cultural Negotiations*, "Marketing Intelligence & Planning", 1997, 15(1).

Martin D. et al., *At the Table: Observations on Japanese Negotiation Style*, "American Business Review", 1999, 17(1).

Mashal N., Faust M., *The Effects of Metaphoricity and Presentation Style on Brain Activation during Text Comprehension*, "Metaphor and Symbol", 2010, 25(1).

Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review", 1995, 20(3).

Mączyński J. et al., *Styl kierowania ludźmi polskich, austriackich i amerykańskich menedżerów*, ,,Przegląd Psychologiczny", 1993, 1.

Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M., *Swift Trust and Temporary Groups* [in:] R.M. Kramer (ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA 1996.

McCloskey D., *Economical Writing,* "Economic Inquiry", 1985, 23(2).

McCloskey D., *Metaphors Economists Live by*, "Social Research", 1995, 62(2).

McElroy J.H., *Finding Freedom: Americas Distinctive Culture Formation*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1987.

McElroy J.H., *American Beliefs: What Keeps a Big Country and Diverse People United*, Ivan R. Dee, Chicago 1999.

McGuire W.J.A., *Contextualist Theory of Knowledge: Its Implications for Innovation and Reform in Psychological Research*, "Advances in Experimental Social Psychology", 1983, 16.

Mehrabian A., *Nonverbal Communication*, Aldine Transaction, New Brunswick, N.J. 1972.

Menguzzato M., *La Cooperación Empresarial: Un Análisis de su Proceso*, IMPIVA, Valencia, Spain 1992.

Metcalf L., Bird A., *Integrating the Hofstede Dimensions and Twelve Aspects of Negotiating Behavior: A Six Country Comparison* [in:] H. Vinken, J. Soeters, P. Ester (eds.), *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Koninklijke Brill BV, Leiden 2004.

Mikuła B., Nasierowski W., *Szkic do kultury organizacyjnej w Polsce*, ,,Humanizacja Pracy", 1995, 4.

Miles M., *Negotiating with the Chinese*, "Journal of Applied Behavioral Science", 2003, 39(4).

Miller D.T., Ross M., *Self-Serving Biases and the Attribution of Casualty: Facts or Fiction*, "Psychological Bulletin", 1975, 82(2).

Miller G.R., Steinberg M., *Between People: A New Analysis of Interpersonal Communication* , Science Research Associates, Chicago 1975.

Mintu-Wimsatt A., Garci A., Calantone R., *Risk, Trust and the Problem Solving Approach: A Cross-Cultural Negotiation Study*, "Journal of Marketing Theory and Practice", 2005, 13(1).

Mintu-Wimsatt A., Gassenheimer J.B., *The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer–Seller Negotiation*, "The Journal of Personal Selling and Sales Management", 2000, 20(1).

Mintu-Wimsatt A., Gassenheimer J., *The Impact of Demographic Variables on Negotiators' Problem Solving Approach: A Two Country Study*, "Journal of Marketing Theory and Practice", 2002, 10(1).

Mintu-Wimsatt A., Graham J., *Testing a Negotiation Model on Canadian Anglophone and Mexican Exporters,* "Academy of Marketing Science, Journal", 2004, 32(3).

Mintzberg H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, "Harvard Business Review", 1994, January–February.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari*, The Free Press, New York 1998.

Mio J.S., Katz A.N. (eds.), *Metaphor: Implications and Applications*, Lawrence Elbraum, New Jersey 1996.

Mio J.S., Katz A.N., *Metaphor, Implications and Applications Meaning, Memory, and the Interpretation of Metaphors*, Psychology Press, London 2018.

Missner M., *Ethics of the Business System*, Alfred Publishing Company, Sherman Oaks, CA 1980.

Mitchell T., *Everyday Metaphors of Power* [in:] P. Ewick (ed.), *Consciousness and Ideology*, Routledge, New York 2017.

Mithas S., *Dancing Elephants and Leaping Jaguars: How to Excel, Innovate, and Transform Your Organization the Tata Way*, CreateSpace Independent Publishing Platform, North Charleston, SC 2014.

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

Mole J., *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.

Moore C.W., *Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

Moran R.T., Harris P.R., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Huston, TX 1982.

Moran R.T., Stripp W.G., *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Gulf Publishing Company, Houston, TX 1991.

Moratti S., *What's in a Word? On the Use of Metaphors to Describe the Careers of Women Academics*, "Gender and Education", 2018, 32(4).

Morgan G., *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organisation Theory*, "Administrative Science Quarterly", 1980, 25(4).

Morgan G., *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28(3).

Morgan G., *Images of Organisation*, Sage, Beverly Hills 1986.

Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, London 2006.

Morgan G., *Creative Organization Theory: A Resource Book*, Sage, Newbury Park, CA 1989.

Morgan G., *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, Sage Publications, Newbury Park–San Francisco, CA 1993.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Morgan G., *Organisational Change: A Solution-Focused Approach*, "Educational Psychology in Practice", 2016, 32(2).

Morris M., Gelfand M., *Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation* [in:] M.J. Gelfand, J.M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, California 2004.

Morrison T., Conaway W.A., Borden G.A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*, Bob Adams, Holbrook, MA 1994.

Moser K.S., *Selbst, Sprache, Umwelt, Eine Untersuchung der symbolischen Umwelt der Selbstkognition mittels Metaphernanalyse. Dissertation*, Psychologia Universalis Series, Universität Zürich, Pabst Science Publishers, Zürich-Lengerich 1998.

Moser K.S., *Metaphor Analysis in Psychology – Method, Theory, and Fields of Application*, "Forum: Qualitative Social Research. Sozialforschung", 2000, 1(2).

Muna F., *Seven Metaphors on Management: Tools for Managers in the Arab World*, Routledge, London 2017.

Muscari P.G., *Subjective Experience*, "Philosophical Inquiry", 1992, 14(3–4).

Neale M.A., Bazerman M.H., *The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargainer Behavior*, "Academy of Management Journal", 1985, 28(1).

Nelson D., Wheeler M., *Rocks and Hard Places: Managing Two Tensions in Negotiation*, „Negotiation Journal", 2004, 20(1).

Newson-Ballé L., Gottschalk A., *Negotiating with the French*, "Career Development International", 1996, 1(5).

Neuweg G.H., *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis,* Waxmann, Münster 1999.

Nicholson L., Anderson A.R., *News and Nuances of the Entrepreneurial Myth and Metaphor: Linguistic Games in Entrepreneurial Sense-Making and Sense-Giving*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2005, 29(2).

Niemczyk J., *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 2002, 3(103).

Nieremberg B., *Przedmowa. Czym jest zarządzanie humanistyczne?* [w:] M. Kostera (red.), *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014.

Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, "Harvard Business Review", 1991, 69, November–December.

Nowakowska-Kempna I. (red.), *Język a Kultura*, t. 8, *Podstawy metodologiczne semantyki współczesnej*, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1992.

Nystrom P.C., Starbuck W.H. (eds.), *Handbook of Organisational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, New York 1981.

O'Keefe D.J., *Persuasion: Theory and Research*, Sage Publications, London 1990.

Olekalns M., Smith P.L., *Loose with the Truth: Predicting Deception in Negotiation*, "Journal of Business Ethics", 2007, 76(2).

Ortony A. (ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Cambridge 1979, 1993.

Oswick C., Keenoy T., Grant D., *Metaphor and Analogical Reasoning in Organization Theory: Beyond Orthodoxy*, "Academy of Management Review", 2002, 27(2).

Ottati V., Rhoads S., Graesser A.C., *The Effect of Metaphor on Processing Style in an Persuasion Task: A Motivational Resonance Model*, "Journal of Personality and Social Psychology", 1999, 77(4).

Oztel H., Hinz O., *Changing Organisations with Metaphors*, "The Learning Organization", 2001, 8(4).

Örtenblad A., Trehan K., Putnam L.L., *Exploring Morgan's Metaphors: Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*, Sage Publications, London 2016.

Paik Y., Tung R.L., *Negotiating with East Asians: How to Obtain "Win-Win" Outcomes,* "Management International Review", 1999, 39(2).

Palich L., Carini G., Livingstone L., *Comparing American and Chinese Negotiating Styles: The Influence of Logic Paradigms*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6).

Paliwoda S.J. (ed.), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, New York 1991.

Palmberg K., *Complex Adaptive Systems as Metaphors for Organizational Management*, "The Learning Organization", 2009, 16(6).

Palmer I., Dunford R., *Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change*, "Academy of Management Review", 1996, 21(3).

Panther K.-U., Radden G. (eds.), *Metonymy in Language and Thought*, John Benjamins, Radford A., Amsterdam 1999.

Park S.H., Luo Y., *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*, "Strategic Management Journal", 2001, 22(5).

Parkhe A., *Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation*, "Academy of Management Journal", 1993, 36(4).

Parsons T., Shils E.A., *Values, Motives, and Systems of Action* [in:] *Toward a General Theory of Action,* Harvard University Press, Cambridge, MA 1951.

Patterson A., Brown S., *No Tale, No Sale: A Novel Approach to Marketing Communication*, "The Marketing Review", 2005, 5(4).

Persson S., *Deadlocks in International Negotiations*, "Cooperation and Conflict", 1994, 29(3).

Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Griffin Press, Adelaide, SA 1984.

Petty R.E., Cacioppo J.T., *Issue Involvement as a Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context*, "Advances in Consumer Research", 1981, 8(1).

Petty R.E., Cacioppo J.T., *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion* [in:] R.E. Petty, J.T. Cacioppo, *Communication and Persuasion*, Springer, New York, NY 1986.

Petty R.E., Wegener D.T., Fabrigar L.R., *Attitudes and Attitude Change*, "Annual Review of Psychology", 1997, 48(1).

Phillips B., *Energy and Performance: The Power of Metaphor*, "Career Development International", 1998, 3(1).

Pietrzak-Porwisz G., *Metonimia i metafora w strukturze semantycznej szwedzkich somatyzmów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

Pinder C.C., Bourgeois V.W., *Controlling Tropes in Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly", 1982, 27(2).

Pinder C.C., Bourgeois V.W., *Contrasting Philosophical Perspectives in Administrative Science: A Reply to Morgan*, "Administrative Science Quarterly", 1983, 28(3).

Pinkley R.L., *Dimensions of Conflict Frame: Disputants' Interpretations of Conflict*, "Journal of Applied Psychology", 1990, 75(2).

Pocztowski A., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Pondy L.R., Thomas H. (eds.), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, Chichester 1988.

Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review", 1979, 57(2), March–April.

Porter R., Samovar L., *Basic Principles of Intercultural Communication* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication*, Wadsworth, Belmont, CA 1991.

Potter C.C., *What Is Culture: And Can It Be Useful for Organizational Change Agents?*, "Leadership and Organizational Development Journal", 1989, 10(3).

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The Future of Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 2004.

Provis C., *Ethics, Deception and Labor Negotiation*, "Journal of Business Ethics", 2000, 28(2).

Pruitt D.G., *Strategic Choice in Negotiation*, "American Behavioral Scientist", 1983, 27(2).

Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press and Pacific Grove, Buckingham 1993.

Pruitt D.G., Rubin J.Z., *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, McGraw Hill, New York 1986.

Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ofierskiej Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008.

Purnell L.D., Paulanka B.J. (eds.), *Transcultural Heath Care: A Culturally Competent Approach*, F.A. Davis Publishing, Philadelphia 1998.

Putnam L.L., Holmer M., *Framing, Reframing, and Issue Development* [in:] L.L Putnam, M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1992.

Putnam L.L., Roloff M.E. (eds.) *Communication and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1992.

Raiffa H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.

Rakova M., *The Philosophy of Embodied Realism: A High Price to Pay?*, "Cognitive Linguistics", 2002, 3(13).

Rammal H., *International Business Negotiations: The Case of Pakistan*, "International Journal of Commerce & Management", 2005, 15(2).

Raven B.H., Kruglanski A.W., *Conflict and Power: The Structure of Conflict* [in:] P. Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York 1970.

Raven B.H., Rubin J.Z., *Social Psychology*, John Wiley & Sons, New York 1983.

Rayner K., *Eye Movements in Reading and Information Processing: 20 Years of Research*, "Psychological Bulletin", 1998, 124(3).

Redding S.G., *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, Berlin 1990.

Redding R.E., *Sociopolitical Diversity in Psychology: The Case for Pluralism*, American Psychologist", 2001, 56(3).

Reed M., Hughes M. (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, London 1992.

Rehn A., Taalas S., *Znakomstva i Svyazi' (Acquaintances and Connections) – Blat, the Soviet Union, and Mundane Entrepreneurship*, "Entrepreneurship and Regional Development", 2004, 16(3).

Reichers A.E., Schneider B., *Climate and Culture: An Evolution of Constructs* [in:] B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.

Requejo W.H., Graham J.H., *Global Negotiation: The New Rules*, Palgrave MacMillan, New York 2008.

Reus T.H., Ritchie III W.J., *Interpartner, Parent, and Environmental Factors Influencing the Operation of International Joint Ventures: 15 Years of Research*, "Management International Review", 2004, 44(4).

Reyna V.F., *Meaning, Memory, and the Interpretation of Metaphors* [in:] S.J. Mio, A.N. Katz, *Metaphor, Implications and Applications Meaning, Memory, and the Interpretation of Metaphors*, Psychology Press, London 2018.

Richards I.A., *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford University Press, New York 1965.

Rindfleisch A., *Marketing as Warfare: Reassessing a Dominant Metaphor*, "Business Horizons", 1996, 39(5), September–October.

Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Processes of Cooperative*, "Interorganizational Relationships Academy of Management Review", 1994, 19(1).

Rivers C., Lytle A.L., Lying, *Cheating Foreigners!! Negotiation Ethics across Cultures*, "International Negotiation", 2007, 12(1).

Robinson R.J., Lewicki R.J., Donahue E.M., *Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale*, "Journal of Organizational Behavior", 2000, 21.

Rodriguez A., Rodriguez Y., *Metaphors for Today's Leadership: VUCA World, Millennial and "Cloud Leaders"*, "Journal of Management Development", 2015, 34(7).

Roger F., Ury W., *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, Houghton Mifflin, Boston, MA 1981.

Rolfe J., Troob P., *Monkey Business: Swinging through the Wall Street Jungle*, Warner Books, New York 2000.

Ronen S., Shenkar O., *Organizational Studies: The Merits of the Blunt Approach*, "Academy of Management Review", 1986, 11(4).

Rubin J.Z., Brown B.R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, Tung, New York 1975.

Rubin J.Z., Sander F.E.A., *Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder*, ,,Negotiation Journal", 1991, 19.

Rządca R.A., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.

Salacuse J.W., *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillan, New York 2003.

Salacuse J.W., *Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation*, "Ivey Business Journal", 2004, September–October.

Samovar L.A., Porter R.E. (eds.), *Intercultural Communication*: *A Reader*, Wadsworth, Belmont, CA 1982, 1991.

Samovar L.A., Porter R.E., *Communication Between Cultures,* 5th ed., Wadsworth, Belmont, CA 2004.

Sandole D.J., *Paradigms, Theories, and Metaphors in Conflict and Conflict Resolution: Coherence or Confusion?*, Manchester University Press, Manchester 1993.

Saunder M. et al. (eds.), *Trust across Cultures: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

Schaller M. et al. (eds.), *Evolution, Culture, and the Human Mind*, Psychology Press, New York 2008.

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Wiley, San Francisco 2004.

Schelling T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1980.

Schilperoord J., *It's about Time: Temporal Aspects of Cognitive Processes in Text Production*, Rodopi, Amsterdam 1996.

Schneider B. (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.

Schneider W., *Politics: Enron as Metaphor*, "National Journal", 2002, 34(6).

Schnotz W., *Instructional Implications of Text Processing Research*, "European Journal of Psychology of Education", 1988, 3(2).

Schwartz S.H., Sagiv L., *Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1995, 26(1).

Schön D.A., Rein M., *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books, New York 1994.

Searle J.R., *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, Cambridge 1969.

Searle J., *Expression and Meaning*, Cambridge University Press, Cambridge 1979.

Sebenius J.K., *International Negotiation Analysis* [in:] V. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco 2002.

Sebenius J.K., *Six Habits of Merely Effective Negotiators*, "Harvard Business Review", 2001, 79(4), April.

Sergeev V.M., *Metaphors for Understanding International Negotiations* [in:] V.A. Kremenyuk, (ed.), *International Negotiations*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.

Sheer V., Chen I., *Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Culture*, "Journal of Business Communication", 2003, 40(1).

Shell G.R., *Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training*, "Negotiation Journal" 2001, 17(2).

Sheldon K.M., *Creativity and Goal Conflict*, "Creativity Research Journal", 1995, 8(3).

Sherif M., *Superordinate Goal in the Reduction of Intergroup Conflicts*, "American Journal of Sociology", 1958, 63(4).

Sherif M., Sherif C.W., *Groups in Harmony and Tension*, Harper and Row, New York 1953.

Shi X., *Antecedent Factors of International Business Negotiations in the China Context*, "Management International Review", 2001, 41(2).

Simintiras A.C., Thomas A.H., *Cross-Cultural Sales Negotiations: A Literature Review and Research Propositions*, "International Marketing Review", 1998, 15(1).

Simons G.F., Vazquez C., Harris P., *Transcultural Leadership, Empowering the Diverse Workforce*, Gulf Publishing Company, Houston 1993.

Sitaram K., Cogdell R.T., *Foundations of Intercultural Communication*, Ch.E. Merill Publications, Columbus 1976.

Sitkin S.B., Roth N.L., *Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust*, "Organization Science", 1993, 4(3).

Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.

Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", 1993, 28(3).

Smircich L., Calas M.B., *Organizational Culture: A Critical Assessment* [in:] F.M. Jablin et al. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Beverly Hills 1987.

Smircich L., Morgan G., *Leadership: The Management of Meaning*, "Journal of Applied Behavioral Science", 1982, 18(3).

Smircich L., Stubbart C., *Strategic Management in an Enacted World*, "Academy of Management Review", 1985, 10(4).

Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, PWN, Warszawa 1954.

Smith T.H., *Metaphors for Navigating Negotiations*, "Negotiation Journal", 2005, 21(3).

Søndergaard M., *Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications*, "Organization Studies", 1994, 15(3).

Song Y.J., Hale C., Rao N., *Success and Failure of Business Negotiations for South Koreans,* "Journal of International and Area Studies", 2004, 11(2).

Speed L.J. et al. (eds.), *Perception Metaphors*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam 2019.

Spitzberg B.H., *Intercultural Communication Competence* [in:] L. Samovar, R. Porter (eds.), *Intercultural Communication*, Wadsworth, Belmont, CA 1991.

Stamato L., *The New Age of Negotiation*, "Ivey Business Journal Online", 2004, July–August.

Steele C.M., *The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self* [in:] L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 21, Academic Press, New York 1988.

Stańczyk S., *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych* [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, „Studia i Monografie", nr 22, SWSPiZ, Łódź 2009.

Stark A. et al., *Chinese Negotiation Practice: A Perspective from New Zealand Exporters*, "Cross Cultural Management", 2005, 12(3).

Sternberg R.J., Horvath J.A. (eds.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ 1999.

Stewart E.C., Bennett M.J., *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective,* Intercultural Press, Yarmouth 1991.

Stone J., Cooper J., *A Self-Standards Model of Cognitive Dissonance*, "Journal of Experimental Social Psychology", 2001, 37.

Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

Suchan J., *The Influence of Organizational Metaphors on Writers' Communication Roles and Stylistic Choices*, "The Journal of Business Communication", 1995, 32(1).

Sułkowski Ł., *Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych*, „Przegląd Organizacji", 2001, 9.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organi*zacyjną?, ,,Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2008, 6.

Sułkowski Ł., *Ewolucjonizm w zarządzaniu: menedżerowie Darwina*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Sułkowski Ł., *Types of Metaphors of Organization*, "Journal of Intercultural Management", 2011, 3(2).

Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Sułkowski Ł., *Cultural Paradigms in Management Sciences*, "Management and Business Administration. Central Europe", 2013, 22,(3).

Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, "Contemporary Management Quarterly", 2013, 2.

Sułkowski Ł., Sikorski C. (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa 2014.

Swingle P. (ed.), *The Structure of Conflict*, Academic Press, New York 1970.

Tajfel H., Turner J., *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [in:] W.G. Austin, S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Conflict*, Brooks/Cole, Monterey, CA 1979.

Takahashi C. et al., *The Intercultural Trust Paradigm: Studying Joint Cultural Interaction and Social Exchange in Real Time over the Internet*, "International Journal of Intercultural Relations", 2008, 32(3).

Talbot P.A., *Corporate Generals: The Military Metaphor of Strategy*, "Irish Journal of Management", 2003, 24(2).

Taleb N.N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House and Penguin, New York 2007.

Tan D., Snell R.S., *The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Work-Place*, "Journal of Business Ethics", 2002, 41(4).

Tatarkiewicz Wł., *Cywilizacja i kultura* [w:] Wł. Tatarkiewicz, *Parerga*, PWN, Warszawa 1978.

Taylor J.R., *Cognitive Grammar,* Oxford University Press, Oxford 2002.

Teegen H., Doh J., *US-Mexican Alliance Negotiations: Impact of Culture on Authority, Trust, Performance*, "Thunderbird International Business Review", 2002, 44(6).

The Chinese Culture Connection (A Team of 24 Researchers), *Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture,* "Journal of Cross-Cultural Psychology", 1987, 18(2).

Thomas D.C., Inkson K., *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Jossey--Bass, San Francisco 2004.

Thomas K.W., *Conflict and Conflict Management* [in:] M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago 1976.

Thompson L., *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice Hall, New Jersey 2001.

Thompson L., Loewenstein G., *Egocentric Interpretations of Fairness and Interpersonal Conflict*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1992, 51(2).

Thompson S., *Politics without Metaphors Is Like a Fish without Water* [in:] J.S. Mio, A.N. Katz (eds.), *Metaphor: Implications and Applications*, Lawrence Elbraum, New Jersey 1996.

Thornburg E., *Metaphors Matter: How Images of Battle, Sports, and Sex Shape the Adversary System*, "Wisconsin Women's Law Journal", 1995, 10(2).

Ting-Toomey S., *Intercultural Conflicts Styles* [in:] Y.Y. Kim, W.B. Gudykunst (eds.), *Theories in Intercultural Communication*, Sage, Newbury Park 1988.

Ting-Toomey S., *The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory* [in:] W.B. Gudykunst (ed.), *Theorizing about Intercultural Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA 2005.

Tinsley C., Pillutla M., *Negotiating in the United States and Hong Kong*, "Journal of International Business Studies", 1998, 29(4).

Todorov T., *Nous et les autres*, Points, Seuil 1992.

Tokarz B. (red.), *Formy dialogu międzykulturowego w przekładzie artystycznym*, „Przekłady Literatur Słowiańskich", 2011, 2, 1.

Tokarz M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja*, GWP, Gdańsk 2006.

Triandis H.C., *Individualism and Collectivism (New Directions in Social Psychology)*, Westview, Colorado 1995.

Triandis H.C., *Psychologia międzykulturowa: rozwój i dokonania*, „Przegląd Psychologiczny", 1999, 1, 12.

Triandis H.C., Carnevale P., *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*, "International Journal of Cross Cultural Management", 2001, 1(1).

Trice H.M., Beyer J.M., *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1993.

Trim R., *Metaphor Networks: The Comparative Evolution of Figurative Language*, Palgrave Macmillan, New York 2007.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Riding the Waves of Change: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey, London 1993.

Tsoukas H., *The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*, "Academy of Management Review", 1991, 16(3).

Tsui A.S., Nifadkar S.S., Yi Ou A., *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations*, "Journal of Management", 2007, 33(3).

Tsui A.S. et al., *Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The Peopleís Republic of China*, "Organization Science", 2004, 15.

Turner M., *Reading Minds,* Princeton University Press, Princeton 1991.

Turner M., *The Literary Mind: The Orginis of Thought and Language*, Oxford University Press, New York 1996.

Turner V., *Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*, Cornell University Press, New York 2018.

Tylor E.B., *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom,* John Murray, London 1971.

Tynan C., *A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing*, "Journal of Marketing Management", 1997, 13(7).

Ulijn J. et al., *Patterns of Feelings in Face-to-Face Negotiation: A Sino-Dutch Pilot Study*, "Cross Cultural Management", 2005, 12(3).

Van de Vliert E., Kabanoff B., *Toward Theory-Based Measures of Cognitive Management*, "Academy of Management Journal", 1990, 33(1).

Varner I., Beamer L., *Intercultural Communication in the Global Workplace*, Irwin, Boston, MA 2005.

Victor D., *International Business Communication*, Harper Collins, New York 1992.

Vinken H., Soeters J., Ester P. (eds.), *Comparing Cultures: Dimensions of Culture in a Comparative Perspective*, Koninklijke Brill BV, Leiden 2004.

Volkema R., *Perceptual Differences in Appropriateness and Likelihood of Use of Negotiation Behaviors: A Cross-Cultural Analysis*, "The International Executive", 1997, 39(3).

Volkema R., *A Comparison of Perceptions of Ethical Negotiation Behavior in Mexico and the United States*, "International Journal of Conflict Management", 1998, 9(3).

Volkema R., *Demographic, Cultural, and Economic Predictors of Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Nine-Country Analysis*, "Journal of Business Research", 2004, 57(1).

Volkema R., Leme Fleury M.T., *Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison*, "Journal of Business Ethics", 2002, 36(4).

Walder A.G., Li B., Treiman D.J., *Politics and Life Changes in a State Socialist Regime: Dual Career Paths into the Urban Chinese Elite, 1949 to 1996*, "American Sociological Review", 2000, 65(2).

Walker G.B., *Cultural Orientations of Arguments in International Disputes – Negotiating the Law of the Sea* [in:] F. Korzenny, S. Ting-Toomey (eds.), *Communicating for Peace, Diplomacy and Negotiation*, Sage, Newbury Park, CA 1990.

Walsham G., *Interpreting Information Systems in Organizations*, John Wiley & Sons, Chichester–New York–Brisbane–Toronto–Singapore 1993.

Walters-York L.M., *Metaphor in Accounting Discourse*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", 1996, 9(5).

Walton R.E., Dutton J.M., *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*, "Administrative Science Quarterly", 1969, 14(1).

Walton R.E., McKersie R.B., *A Retrospective on the Behavioral Theory of Labor Negotiations*, "Journal of Organizational Behavior", 1992, 13.

Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioral Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993.

Wasilewska W., *Efektywne negocjacje w biznesie*, UWM w Olsztynie, Olsztyn 2010.

Webb J., Keene M., *The Impact of Discourse Communities on International Professional Communication* [in:] C.R. Lovitt, D. Goswami (eds.), *Exploring the Rhetoric of International Professional Communication*, Baywood, New York 1999.

Weick K.E., Quinn R.E., *Organizational Change and Development*, "Annual Review of Psychology", 1999, 50(1).

Weisbrod C., *Emblems of Pluralism: Cultural Differences and the State (The Cultural Lives of Law)*, Princeton University Press, New Jersey 2002.

Weiss S.E., *Negotiating with "Romans" – Part 1*, "Sloan Management Review", 1994, 35(2).

Weiss S.E., Stripp W., *Negotiating with Foreign Businesspersons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*, Working Paper, No. 85–6, New York University Graduate School of Business Administration, New York 1985.

Wenzhong H., Grove C.L., *Encountering the Chinese: A Guide To Americans*, Intercultural Press, Yarmouth 1990.

White M., Herrera H., *Metaphor and Ideology in the Press Coverage of Telecom Corporate Consolidations* [in:] R. Dirven, R. Frank, M. Pütz (eds.), *Cognitive Models in Language and Thought: Ideology, Metaphors and Meanings*, Mouton de Gruyter, Berlin–New York 2003.

Whitley R., *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, OUP, Oxford 1999.

Whysall P., *The War Metaphor in Retailing: Do Soldiers See Going to War as Like Going Shopping?*, "Qualitative Market Research", 2001, 4(1).

Wierzbicka A., *Analiza lingwistyczna aktów mowy jako potencjalny klucz do kultury* [w:] A. Brodzka, M. Hopfinger, J. Lalewicz (red.), *Problemy wiedzy o kulturze*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986.

Wierzbicka A., *Metaphors Linguists Live by: Lakoff & Johnson Contra Aristotle*, "Papers in Linguistics", 1986, 19(2).

Williams A., Nussbaum J.F., *Intergenerational Communication across the Life Span*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ 2001.

Williams K.C., Spiro R.L., *Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad*, "Journal of Marketing Research", 1985, 22, November.

Wilmot W.W., Hocker J., *Interpersonal Conflict*, 6th ed., McGraw-Hill Education, New York 2001.

Wilson D.T., Moller K.E.K., *Buyer–Seller Relationships: Alternative Conceptualizations* [in:] S.J. Paliwoda (ed.), *New Perspectives on International Marketing*, Routledge, New York 1991.

Wilson S.R., Putnam L.L., *Interaction Goals in Negotiation*, "Annals of the International Communication Association", 1990, 13(1).

Winch A., Winch S., *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.

Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Winter B., Marghetis T., Matlock T., *Of Magnitudes and Metaphors: Explaining Cognitive Interactions between Space, Time, and Number*, "Cortex", 2015, 64.

Wiseman R.L., Hammer M.R., Nishida H., *Predictors of Intercultural Communication Competence*, "International Journal of Intercultural Relations", 1989, 13(3).

Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2002.

Wong P.L., Ellis P., *Social Ties and Partner Identification in Sino-Hong Kong International Joint Venture*, "Journal of International Business Studies", 2002, 33(2).

Woo H.S., *Negotiating in China: Some Issues for Women*, "Women in Management Review", 1999, 14(4).

Woo H.S., Prud'homme C., *Cultural Characteristics Prevalent in the Chinese Negotiation Process*, "European Business Review", 1999, 99(5).

Woo H.S., Wilson D., Liu J., *Gender Impact on Chinese Negotiation: "Some Key Issues for Western Negotiators"*, "Women in Management Review", 2001, 16(7).

Xing F., *The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management*, "Sam Advanced Management Journal", 1995, 60(1).

Yamagishi K.S., Cook M., *Watabe, Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan*, "American Journal of Sociology", 2008, 104(1).

Yamagishi T., Suzuki N., *An Institutional Approach to Culture* [in:] M. Schaller et al. (eds.), *Evolution, Culture, and the Human Mind*, Psychology Press, New York 2008.

Yamagishi T., Yamagishi M., *Trust and Commitment in the United States and Japan*, "Motivation and Emotion", 1994, 18(2).

Yan R., *Yin/Yang Principle and the Relevance of Externalism and Paralogic Rhetoric to Intercultural Communication*, "Journal of Business and Technical Communication", 1997, 11(3).

Yang G., Graham J., Lee K., *The Antecedents of Tension Felt in International Marketing Negotiations: A Content Analysis*, American Marketing Association, Conference Proceedings, 2002, 13.

Yang M.M., *The Resilience of Guanxi and Its New Deployments: A Critique of some New Guanxi Scholarship*, "China Quarterly", 2002, 170.

Young M., Schlie E., *The Rhythm of the Deal: Negotiation as a Dance*, "Negotiation Journal", 2011, 27(2).

Yukl G., Tracey J.B., *Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss*, "Journal of Applied Psychology", 1992, 77(4).

Yum J.O., *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns* [in:] L.A. Samovar, R.E. Porter (eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, Wadsworth, Belmont 1997.

Zaltman G., Zaltman L., *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Harvard Business Press, Boston, MA 2008.

Zarkada-Fraser A., Fraser C., *Moral Decision Making in International Sales Negotiations*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 2001, 16(4).

Zartman I.W., *The Structure of Negotiation* [in:] V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues,* Jossey Bass Publishers, San Francisco 1991.

Zartman I.W. (ed.), *International Multilateral Negotiations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.

Zartman I.W., Berman M., *The Practical Negotiator,* Yale University Press, New Haven 1982.

Zaufanie społeczne. Komunikat z badań CBOS, CBOS, Warszawa 2012.

Zhao J.J., *The Chinese Approach to International Business Negotiation*, "The Journal of Business Communication", 2000, 37(3).

Znaniecki F., *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990.

Żakowska M., *Co wolno wojewodzie… O dystansie władzy w Polsce słów kilka* [w:] *Сборник материалов к российско-польской научной конференции аспирантов и студентов при гуманитар-ном факультете ОмГАУ*, Новосибирск–Омск 2006.

Źródła internetowe:

Carr A., *Is Business Bluffing Ethical?*, "Harvard Business Review", 2007 [online], 04.05.2017.

Fazlagić A., *Kultura organizacyjna*, www.fazlagic.egov.pl.

Haynes J., *Metaphor and Mediation* [online], http://mediate.com/articles/metaphor.cfm, 11.12.2014.

Heidtman J., Wolfarth A., *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, "Harvard Business Review Polska" [online], http://www.hbrp.pl/, 26.02.2015.

Heylighen F., Bollen J., *The World-Wide Web as a Super-Brain: From Metaphor to Model* [online], http://pespmc1.vub.ac.be/papers/WWWSuperBRAIN.html, 23.08.2014.

Integrierte Mediation [online], http://www.integrierte-mediation.net, 12.03.2014.

Jäkel O., *Hypotheses Revisited: The Cognitive Theory of Metaphor Applied to Religious Texts*, metaphorik.de 02/2002 [online], http://www.metaphorik.de/02/jaekel.pdf, 19.03.2014.

Lakoff G., *Metaphor and War: The Metaphor System Used to Justify War in the Gulf* [online], http://lists.village.virginia.edu/sixties/HTML_docs/Textsl, 1991, 09.05.2016.

Michalczyk J., *Siła negocjacyjna jako istotne zagadnienie w negocjacjach* [online], http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt4/26_michalczyk.pdf, 12.05.2008.

Palmquist R.A., *The Search for an Internet Metaphor: A Comparison of Literatures* [online], http://www.asis.org/annual-96/ElectronicProceedings/palmquist.html, 08.06.2017.

Samborski J., *Kultura przedsiębiorczości* [online], http://new.wsptwp.eu/files/file/sntsgybkg798i8vrfcqw7x814dwcgy.pdf, 11.02.2017.

Schmidt C.M., *Methaphor and Cognition: A Cross-Cultural Study of Indigenous and Universal Constructs in Stock Exchange Reports*, "Electronic Journal of Intercultural Communication", 5 [online], http://www.immi.se/intercultural/, 03.10.2017.

Schutz R., *O Inglés Como Língua Internacional* [online], http://www.sk.com.br/sk-ingl.html, 07.02.2017.

Srokowski Ł., *Polski tygiel, czyli biznes po naszemu*, Forbes.pl [online], https://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Strategie/polski-tygiel--czyli-biznes-po-naszemu,30835,2, 14.02.2015.

Vademecum Przedsiębiorcy [online], http://www.izba.info/vademecum2/www/b1_8_4.htm, 02.11.2016.

Waterfall Process [online], http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf, 09.03.2014.

World Value Survey [online], http://www.worldvaluessurvey.org/, 20.10.2006.

Żakowska M., *Kultura organizacyjna polskiego biznesu według kryteriów zaprogramowania kulturowego Geerta Hofstede* [online], academia.edu, 02.14.2015.

https://www.hofstede-insights.com, 01.03.2017.

http://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/metaphorical-negotiation, 11.12.2015.

http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe, 25.10.2006.

http://englishwithatwist.com/, 12.11.2015.

http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf, 09.03.2016.

http://archiwum.rp.pl/artykul/1252405-Sila-nie-jest-jedna-firma--lecz-armia-przedsiebiorcow.html, 02.10.2017.

http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/boom-na-polska-mode/ssfky, 02.10.2017.

http://www.rmf24.pl/ekonomia/news-fiskus-atakuje-na-wszystkich-frontach,nId,138459, 03.10.2017.

http://wiadomosci.dziennik.pl/polityka/artykuly/448027,minister-rolnictwa-obiecuje-grube-miliardy-na-polska-wies.html, 03.10.2017.

http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/851911-panika-na-pokladzie, 04–05.10.2017.

http://www.project-syndicate.pl/print/strzay-ostrzegawcze-w-kierunku-londynu,1551.html, 02.10.2017.

http://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/764872,ceny-energii-w-gore-pe-przeglosowal-backloading.html, 05.10.2017.

http://antyweb.pl/google-nie-bierze-jencow-tym-razem-zabrali-sie-za-biznes-dome-nowy/#, 02.10.2017.

http://info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/symptomy+kryzysu, 02.08.2017.

http://biznes.newsweek.pl/strefa-euro-bliska-deflacji-newsweek-pl,artykuly,346679,1.html, 01.08.2017.

http://biznes.interia.pl/waluty/news/usa-sparalizowalo-rynki,582713,1033, 02.08.2017.

http://tvn24bis.pl/ze-swiata,75/rosja-zwieksza-pomoc-dla-trust-banku-to-pierwsza-ofiara-kryzysu-walutowego,501509.html, 03.08.2017.

http://englishwithatwist.com/, 12.11.2015.

http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf, 09.03.2016.

http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/228905.html, 03.08.2017.

http://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/rzad-szuka-lekarstwa-na-kryzys,77306.html, 03.08.2017.

http://www.voxeurop.eu/pl/content/article/293731-europejskie-lekarstwo-dobre-i-dla-ameryki, 02.08.2017.

http://www.money.pl/gospodarka/polityka/artykul/wysychaja;fundusze;na;promowanie;demokracji;w;iraku,248,0,150520.html, 03.08.2017.

http://forsal.pl/artykuly/822118,zachodnia-gospodarka-pelza-prognozy-wzrostu-gospodarczego-fatalne.html, 02.08.2017.

https://waset.org/, 04.07.2017.

Załącznik 1. Lista wymiarów kultur i prowadzonych nad nimi badań

Wymiar kulturowy	Badania i studia mierzące wartość
Indywidualizm horyzontalny i kolektywizm wertykalny	Chan and Drasgow (2001) Chen and Li (2005) Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, and Lawler Thomas and Au (2002) Thomas and Pekerti (2003)
	Chen and Li (2005)
	Robert et al. (2000)
Kolektywizm horyzontalny	Fu et al. (2004)
Indywidualizm wertykalny	Brockner, Chen, Mannix, Leung, and Skarlicki (2000)
Kolektywizm wewnątrzgrupowy (ang. *In-group collectivism*)	Gelfand et al. (2002) Murphy-Berman and Berman (2002)
Zależny lub niezależny konstrukt siebie	Lam, Chen, and Schaubroeck (2002) Schaubroeck, Lam and Xie (2000)
Idiocentryzm i allocentryzm	Glazer and Beehr (2005) Tinsley (1998) Tinsley (2001)
Egalitarianizm-hierarchia	Cullen et al. (2004)
Hierarchiczne zróżnicowanie	Morris et al. (1998)
Osiągnięcia	Glazer and Beehr (2005)
Uniwersalizm	Tinsley and Pillutla (1998)
Konserwatyzm	Kirkman and Shapiro (2001a)
Determinacja	Kirkman and Shapiro (2001b)
Orientacja na działanie	Smith et al. (2002)
Lojalne zaangażowanie – utylitarne zaangażowanie	Tinsley (1998) Tinsley (2001) Gibson (1999)
Kontraktowanie jawne	Fu et al. (2004)
Niezależność od pola danych	Smith et al. (2002)
Orientacja na przyszłość	Elenkov and Manev (2005)
Harmonia–mistrzostwo	Morris et al. (1998)
Otwartość na zmiany	Tinsley and Pillutla (1998)
Samodocenianie się	Tinsley (1998)
Przekraczanie siebie	Tinsley (2001) Cullen et al. (2004)
Polichroniczność	Tinsley and Brett (2001)
Materializm	Spreitzer, Perttula,and Xin (2005)
Kierowanie sobą	Tinsley and Brett (2001)
Tradycyjność	Elenkov and Manev (2005)
Tradycja	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.S. Tsui, S.S. Nifadkar, A. Yi Ou, *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations*, "Journal of Management", 2007, 33(3), p. 426.

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety
Metafory negocjacji międzykulturowych

Szanowni Państwo,
prowadzę badania naukowe, których celem jest poznanie i opisanie metafor negocjacji. Do badań zapraszamy osoby, które w swojej pracy mają do czynienia z negocjacjami. Proszę o wypełnienie poniższej anonimowej ankiety poprzez udzielenie szczerych odpowiedzi, zgodnie z zawartymi instrukcjami.

Deklaracja udziału w badaniu
Każdy uczestnik badań naukowych ma zagwarantowane określone prawa.
Rozumiem, że:

- *Zebrane dane będą przechowywane z najwyższą dbałością o poufność informacji. Prawo do prywatności będzie również respektowane w prezentowaniu jakichkolwiek wyników z tych badań.*
- *Mogę wycofać się z badania.*
- *Potwierdzam moją zgodę na udział w badaniu.*

Wyniki zostaną włączone do bazy danych i będą analizowane jedynie zbiorowo.
Jeśli mają Państwo pytania dotyczące badania, proszę o kontakt:
Michał Chmielecki,
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź
e-mail: mchmielecki@spoleczna.pl

Studium komparatywne pomiędzy amerykańską, emiracką, chińską oraz polską kulturą negocjacji

Ankieta
Proszę wypełnić ankietę poprzez zaznaczenie kwadratowych pól krzyżykiem (x) lub podanie informacji opisowej we wskazanych miejscach.

1. Płeć:
   Mężczyzna □
   Kobieta □

2. Proszę o podanie roku urodzenia _____

3. Narodowość: _____

4 Czy Pana/Pani rodzice są imigrantami w tym kraju? (Proszę o osobne wskazanie dla każdej osoby).

	Imigrant(ka)	Nie imigrant(ka)
Matka	□	□
Ojciec	□	□

5. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień? (Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi).
   Arabskim □
   Chińskim □
   Angielskim □
   Polskim □
   Inny _____

6. Jaki jest poziom Pana/Pani edukacji?
   Ukończona szkoła średnia □
   Wyższe zawodowe (licencjackie) □
   Inżynierskie □
   Wyższe magisterskie □
   Doktorat □

7. Ile lat doświadczenia posiada Pan/Pani w negocjacjach? ___

8. Z iloma narodowościami miał(a) Pan/Pani okazję negocjować? ___

9. Z jakimi narodowościami negocjuje Pan/Pani najczęściej? (Proszę o podanie maksymalnie 3).

a) _____
b) _____
c) _____

10. Na ilu obszarach rynku do tej pory negocjował(a) Pan/Pani? (Np. IT, finanse, energetyka, logistyka etc.).

11. Proszę wymienić obszar rynku, na którym negocjuje Pan/Pani najczęściej. _____ (Proszę o podanie jednego obszaru).

12. W jaki (główny) sposób zdobył(a) Pan/Pani wiedzę i umiejętności dotyczące negocjacji?

Praktyka □
Kursy i szkolenia □
Literatura □

13. Ile międzykulturowych negocjacji prowadzi Pan/Pani w ciągu roku? ____

14. Proszę zapoznać się z poniższymi metaforami określającymi proces negocjacji i wybrać jedną, która najlepiej odpowiada Pana/Pani sposobowi widzenia negocjacji.

Metafora	Opis	Wybór
Poker	Negocjacje jak poker to rozgrywka dla ludzi inteligentnych. Wymaga trafnej strategii, znajomości psychologii, jak również szczęścia. Druga strona będzie prawdopodobnie starała się blefować. Blefowanie jest kluczową umiejętnością dobrych negocjatorów i ważne jest, aby zrozumieć, jak i kiedy blefować	

Metafora	Opis	Wybór
Wojna	Negocjacje to proces, w którym można albo „wygrać lub przegrać". W negocjacjach każdy ruch jest uzasadniony. Druga strona jest podejrzliwa w stosunku do naszych motywów. Musimy działać szybko i precyzyjnie, ponieważ ktoś nieustannie walczy o naszych klientów, o nasze zasoby. Ważny jest odpowiedni dobór strategii i taktyk. Niezbędne są działania wywiadowcze i dobra informacja, będąca podstawą działań. Nieprecyzyjna informacja powoduje nieodpowiednie rozlokowanie sił i nie pozwala na dobór właściwych metod walki	
Gra w piłkę nożną	Zespół negocjatorów to drużyna piłkarska. Ten zespół musi się odpowiednio przygotować, musi się zgrać i rozumieć bez słów. Wszyscy mają jasno zdefiniowane pozycje, niemniej jednak podział graczy na pozycje jest umowny, a w zależności od strategii gry często następuje podczas meczu płynna wymiana między nimi. Negocjacje są procesem wyczerpującym, w którym liczy się czas, który niejednokrotnie się „kupuje". Ważna jest tu osoba trenera, który ustala strategię i taktykę, wprowadza i „zdejmuje" danych zawodników w trakcie meczu. Typowa gra polega na utrzymywaniu się w posiadaniu piłki (inicjatywy) tak, aby nie weszła ona w posiadanie przeciwnika	
Gra w golfa	W negocjacjach, tak jak w grze w golfa, na plan pierwszy wysuwa się przede wszystkim aspekt starannie dobranej strategii działania. W negocjacjach niezwykle istotne znaczenie mają dokładność i precyzja. Trzeba respektować zasady i tradycję oraz profesjonalną etykietę. Od czasu do czasu należy podejmować ryzyko, ale cały czas warto zachować ostrożność. Zaufanie w relacjach jest niezbędne. Każdy ukończony etap jest przepustką do kolejnego. Negocjatorzy nie spieszą się. Kiedy piłeczka jest w dołku, gra się kończy. Golf często bywa grą, w której to szczęście decyduje o wygranej. Jeden zły ruch może zdecydować o wyniku	
Gra w szachy	Negocjacje mogą być rozumiane jak gra w szachy. Negocjacje to gra strategiczna. W negocjacjach jest zwycięzca i przegrany. Negocjator, podobnie jak szachista, przychodzi do stołu z wieloma zaplanowanymi posunięciami. Zna wszystkie możliwe zasady gry. Przerobił już wiele możliwych konfiguracji posunięć. Jego oferty i kontroferty zostały doskonale przygotowane. Zbudował ponadto swoje argumenty i kontrargumenty na poparcie określonych tez i ofert. Cechą każdego dobrego negocjatora jest przewidywanie ruchów przeciwnika	

Metafora	Opis	Wybór
Wyprawa eksploracyjna	Negocjacje to eksplorowanie i odkrywanie nowych, nieznanych terenów. Negocjacje to również nabywanie nowych umiejętności, doświadczeń, poszerzanie własnych horyzontów. Aby przyniosły najciekawsze rezultaty, niezbędna jest ciekawość (poznawanie drugiej strony). Bardziej złożone negocjacje wymagają odpowiedniego sprzętu (narzędzia i taktyki negocjacyjne) oraz dobrze przygotowanych towarzyszy podróży	
Wyprawa wspinaczkowa	Jest to proces ryzykowny, wymagający długich przygotowań, czasem w pewnym punkcie trzeba zrezygnować i zawrócić. Podczas procesu czeka na nas całkiem dużo niespodzianek, często reprezentujących środowisko, w którym toczą się rozmowy. Sugerowana jest wyprawa grupowa. Odradza się działanie w pojedynkę. Ryzyka w zasadzie nie da się wykluczyć. Doświadczenie jest kluczowe	
Rajd Camel Trophy	Negocjacje to proces grupowy. Istotna jest ich nieprzewidywalność i złożoność. Ważne są tu czynniki zewnętrzne, np. ryzyko kursowe, zmiany legislacyjne, udziałowcy firmy. Ważne jest tu przygotowanie i planowanie, jednak mało elastyczne podejście do konfliktu powoduje impas	
Gotowanie	Obie strony muszą współpracować i dopełniać się, by osiągnąć cel. Brak komunikacji prowadzi do braku określonych informacji, a w konsekwencji do nieodpowiednich działań. Dużą wagę przywiązuje się do wyniku wspólnego przedsięwzięcia. Wynik musi odpowiadać negocjatorom oraz zewnętrznym aktorom negocjacji. Niezmiernie ważny jest tu czynnik czasu, jak i ekonomiczność działań. Ważny jest również styl prowadzenia rozmów	
Sztuki walki	Przygotowując się do negocjacji, negocjator uczy się, jak zachować trzeźwość umysłu, rozluźnić napięcie, prawidłowo ocenić sytuację. Nie może bać się sytuacji ataku. W negocjacjach można wykorzystywać agresję, energię i siłę przeciwnika na swoją korzyść. Przy odpowiedniej technice słabsi negocjatorzy mogą pokonać większych od siebie. Empatia, która jest tak niezbędna w negocjacjach, wymaga uważnej obserwacji przeciwnika. Negocjator stawia się na miejscu przeciwnika, by rozpoznać jego myśli i przewidzieć ruchy. Mistrzowie negocjacji opracowywali różne style i techniki, odpowiednio dopasowane do przeciwnika	
Taniec	W negocjacje musisz być zaangażowany całą swoją duszą. Musisz poruszać się z gracją i płynąć w odpowiednim tempie wraz z linią melodyczną. Poznanie partnera wymaga czasu. Każdy ma swój indywidualny styl i aby się zsynchronizować, potrzebny jest nie tylko czas, ale również gotowość pójścia na ustępstwa i prowadzenie otwartej komunikacji. Aby sprawnie poruszać się na parkiecie, potrzebne są i umiejętności, i doświadczenie	

Metafora	Opis	Wybór
Capoeira	Negocjacje to mieszanka tańca i sztuk walki. Kiedy negocjatorzy rozpoczynają pojedynek czy też grę, nieustannie sprawdzają swoje mocne i słabe strony, swoje obawy i poziom wytrzymałości. Ciosy przeciwnika blokuje się bardzo rzadko, zamiast tego lepiej skorzystać z uników i przejść	
Dowodzenie statkiem	W zespole negocjacyjnym, tak jak na statku, znajdują się kapitan oraz załoga. Statek płynie w zmiennych warunkach pogodowych – co symbolizuje zmienność warunków w procesie negocjacji. Załoga na statku – podobnie jak negocjatorzy w zespole – powinna być odpowiednio przygotowana do pracy. Ważna jest też motywacja do uważnej obserwacji, do spoglądania daleko z każdej strony statku, aby szybko dostrzec zagrożenie i podjąć działania, które mogą zapobiec katastrofie. Główny negocjator jest strategiem wyznaczającym kurs. Odpowiada on przed zwierzchnikami	
Operacja chirurgiczna	W negocjacjach każde posunięcie musi być przemyślane i bazować na dużej wiedzy i praktyce. Co najważniejsze, każde negocjacje są unikatowe i nie ma jednego, sprawdzonego przepisu na ich przeprowadzenie. W nietypowych sytuacjach negocjator musi zachować zimną krew, wykazać się dużą elastycznością działania. Każde negocjacje wiążą się z określonym poziomem ryzyka, bez którego podjęcia nie osiągnie się pożądanych korzyści. W negocjacjach trzeba zwrócić uwagę na identyfikację i analizę problemu, wspólne kształtowanie pomysłów na rozwiązania, wpływające na drugą stronę. Istotna jest właściwa kompozycja zespołu negocjacyjnego, ważne jest też przestrzeganie procedur	
Usuwanie bolącego zęba	Strony negocjacji muszą się przygotować. Bez przygotowania proces może być niezwykle bolesny, a druga strona może poprosić o przerwanie rozmów. Jeśli jedna ze stron będzie odczuwać ból i nieprzyjemności, może nigdy więcej nie chcieć z nami negocjować. Co więcej, podzieli się opinią na temat nas z wieloma napotkanymi osobami. Ważne są doświadczenie i umiejętności, inaczej można doprowadzić do katastrofy. Trzeba być przygotowanym na renegocjacje	
Maraton	Negocjator dąży do określonego celu. Musi dobrze zarządzać zasobami energii tak, aby nie wypalić się już kilka chwil po starcie. Ważne jest tu długie przygotowanie i doświadczenie. Należy poznać otoczenie, warunki i łączące się z nimi szanse i zagrożenia. Negocjator jest indywidualistą i długodystansowcem, nastawionym na dalekosiężne rezultaty swoich działań. Mniej istotna jest tu analiza konkurencji, nie można jej dokonać bardzo precyzyjnie	

Metafora	Opis	Wybór
Rzeźbienie	Negocjacje wymagają cierpliwości i talentu. Negocjacje to proces wymagający skupienia i czasu. Brak koncentracji może doprowadzić do problemów. Aby zdobyć niezbędne doświadczenie, potrzeba czasem i kilku lat. W zależności od tego, z kim negocjujemy, stosujemy inne techniki. Bez odpowiednich narzędzi nie ma szans na osiągnięcie zamierzonego celu. Nie ma tu miejsca na improwizację. Proces trzeba dobrze zaplanować. A co najważniejsze, negocjator musi pozbyć się wielu zbędnych warstw informacji i dostać się do rdzenia	
Związek romantyczny	Negocjacje to transformacja relacji między stronami. Proces ten wymaga porozumienia, które odpowiada na podstawowe potrzeby i obawy obu stron na zasadzie wzajemności. W trakcie tego procesu mamy do czynienia z fazami bardziej statycznymi i burzliwymi, czasem pojawia się stagnacja (np. impas). Strony mogą się rozstać lub pozostać partnerami na bardzo długi okres	
Gra w zespole muzycznym	Zrozumienie i otwarta komunikacja pomiędzy stronami negocjacji to sprawy kluczowe. Jeśli jedna ze stron będzie chciała skupiać uwagę wyłącznie na sobie, nie osiągnie celu. Przy czym ważne jest tu poczucie wspólnego celu, czyli nadawanie na tych samych falach. Umiejętności obu stron powinny być zbliżone. Improwizacja powinna wynikać jedynie z ogromnego warsztatu i doświadczenia i zarezerwowana jest dla mistrzów negocjacji. W innych przypadkach obowiązują dyscyplina i solidne przygotowanie	

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo dziękuję za udział w badaniu.

Załącznik 3. Kodowanie respondentów – wywiady swobodne

	Identyfikator	Firma	Stanowisko
1.	WSA1D	A	Director of Operations
2.	WSA2AE	A	Account Executive
3.	WSA3AM	A	Account Manager
4.	WSB1W	B	Właściciel
5.	WSB2IM	B	Import Manager
6.	WSB3EM	B	Export Manager
7.	WSC1TL	C	Team Leader
8.	WSC2TL	C	Team Leader
9.	WSC3M	C	Manager
10.	WSC4M	C	Manager
11.	WSDTL	D	Team Leader
12.	WSE1TL	E	Team Leader
13.	WSE2TL	E	Team Leader
14.	WSFBMC	F	Brand Management Consultant
15.	WSGTL	G	Team Leader
16.	WSH1TL	H	Team Leader
17.	WSH2HRM	H	HR Manager
18.	WSITL	I	Team Leader
19.	WSJTL	J	Team Leader
20.	WSK1M	K	Manager
21.	WSK2BA	K	Business Analyst
22.	WSL2	L	Właściciel
23.	WSM1SM	M	Sales Manager
24.	WSM2HRM	M	HR Manager
25.	WSM3IM	M	Import Manager
26.	WSN1BM	N	Business Manager
27.	WSN2BA	N	Business Analyst
28.	WSO1W	O	Właściciel

	Identyfikator	Firma	Stanowisko
29.	WS02IE	O	Industrial Engineer
30.	WSP1D	P	Director
31.	WSP2AM	P	Account Manager
32.	WSQBA	Q	Business Analyst
33.	WSRAB	R	Assistant Buyer
34.	WSS1D	S	Director
35.	WSS2BM	S	Business Manager
36.	WST1M	T	Manager
37.	WST2BA	T	Business Analyst
38.	WSUHFT	U	Hedge Fund Trader
39.	WSVAE	V	Account Executive
40.	WSWBC	W	Business Consultant

Załącznik 4. Kodowanie respondentów – wywiady grupowe

	Identyfikator	Firma	Stanowisko
1.	WGA1AE	A	Account Executive
2.	WGA2BC	A	Business Consultant
3.	WGBBC	B	Business Consultant
4.	WGC1PM	C	Purchasing Manager
5.	WGC2PM	C	Purchasing Manager
6.	WGD1IM	D	Import Manager
7.	WGD2IM	D	Import Manager
8.	WGD3SM	D	Sales Manager
9.	WGE1BC	E	Business Consultant
10.	WGE2BC	E	Business Consultant
11.	WGF1TL	F	Team Leader
12.	WGF2TL	F	Team Leader
13.	WGGBC	G	Business Consultant
14.	WGHBC	H	Business Consultant
15.	WGI1AE	I	Account Executive
16.	WGI2AE	I	Account Executive
17.	WGJMRE	J	Market Research Executive
18.	WGK1PM	K	Project Manager
19.	WGK2PM	K	Project Manager
20.	WGL1HRM	L	HR Manager
21.	WGL2HRM	L	HR Manager
22.	WGM1TS	M	Team Supervisor
23.	WGM2TL	M	Team Leader
24.	WGM3TL	M	Team Leader
25.	WGOBC	O	Business Consultant
26.	WGPTL	P	Team Leader
27.	WGQ1TS	Q	Team Supervisor
28.	WGQ2TS	Q	Team Supervisor

	Identyfikator	Firma	Stanowisko
29.	WGR1IM	R	Import Manager
30.	WGR2IM	R	Import Manager
31.	WGS1PM	S	Project Manager
32.	WGS2PM	S	Project Manager
33.	WGTSM	T	Sales Manager
34.	WGUAB	U	Assistant Buyer
35.	WGVPM	V	Purchasing Manager
36.	WGW1PM	W	Procurement Manager
37.	WGW2AE	W	Account Executive
38.	WGXAM	X	Account Manager

Spis tabel

Tabela 1. Tradycyjne i kognitywne rozumienie metafory 28

Tabela 2. Kluczowe pozycje epistemologiczne określające znaczenie myślenia metaforycznego 51

Tabela 3. Funkcje metafor 75

Tabela 4. Sposoby rozwiązywania konfliktów 83

Tabela 5. Zestawienie najważniejszych definicji negocjacji 84

Tabela 6. Klasyfikacja negocjacji według różnych kryteriów podziału 86

Tabela 7. Czynniki sprzyjające ujawnieniu się destrukcyjnej natury konfliktu 91

Tabela 8. Funkcje konfliktu i korzyści z niego płynące 92

Tabela 9. Strategie wpływu G. Yukla i J.B. Traceya 115

Tabela 10. Kategorie taktyk negocjacyjnych z pogranicza zachowań etycznych 131

Tabela 11. Przykłady metafor negocjacji 138

Tabela 12. Stare i nowe sposoby rozumienia kultury 149

Tabela 13. Przedstawiciele nurtów badań nad kulturą 153

Tabela 14. Założenia kulturowe w wymiarze dystansu władzy 155

Tabela 15. Założenia kulturowe w wymiarze indywidualizm–kolektywizm 157

Tabela 16. Założenia kulturowe w wymiarze unikania niepewności 159

Tabela 17. Założenia kulturowe w wymiarze męskość–kobiecość 161

Tabela 18. Założenia kulturowe w wymiarze dogadzanie vs powściągliwość 163

Tabela 19. Różnice kulturowe a zachowania w biznesie według R.R. Gestelanda 167

Tabela 20. Wysoka orientacja na wydajność vs niska orientacja na wydajność 171

Tabela 21. Wysoki stopnień unikania niepewności vs niski stopnień unikania niepewności 171

Tabela 22. Wysoki poziom kolektywizmu grupowego vs niski poziom kolektywizmu grupowego 172

Tabela 23. Wysoki dystans władzy vs niski dystans władzy 172

Tabela 24. Wysoki stopień egalitaryzmu płciowego vs niski stopień egalitaryzmu płciowego 173

Tabela 25. Wysoki stopień orientacji humanitarnej vs niski stopień orientacji humanitarnej 173

Tabela 26. Wysoki kolektywizm instytucjonalny vs niski kolektywizm instytucjonalny 174

Tabela 27. Wysoka orientacja przyszłościowa vs niska orientacja przyszłościowa 174

Tabela 28. Wysoka asertywność vs niska asertywność 175

Tabela 29. Wybrane kultury na tle wskaźników GLOBE 176

Tabela 30. Korelacje wymiarów G. Hofstedego z wymiarami GLOBE 177

Tabela 31. Partykularyzm vs uniwersalizm 179

Tabela 32. Rozproszony vs konkretny 179

Tabela 33. Komunitaryzm vs indywidualizm 180

Tabela 34. Eksternalizm vs internalizm 181

Tabela 35. Czas synchroniczny vs czas sekwencyjny 181

Tabela 36. Nadanie vs dokonania 182

Tabela 37. Typ emocjonalny vs typ neutralny 182

Tabela 38. Uwarunkowania komunikacji w kulturach niskiego i wysokiego kontekstu 183

Tabela 39. Charakterystyka przedstawicieli różnych kultur według R.D. Lewisa, uwzględniająca różne ich wymiary 186

Tabela 40. Wymiary R.D. Lewisa – aplikacja organizacyjna 186

Tabela 41. Charakterystyki kultur α i β i kultur γ 187

Tabela 42. Klasyfikacje kulturowe, które zostały wykorzystane w badaniach 189

Tabela 43. Kontakt wzrokowy i dystans przestrzenny w wybranych krajach 212

Tabela 44. Wpływ kultury na negocjacje – opis obszarów 216

Tabela 45. PParadygmaty nauk społecznych..... 231

Tabela 46. Struktura teorii naukowej w zależności od paradygmatu 231

Tabela 47. Zestawienie elementów akcentowanych w metaforach negocjacji 284

Tabela 48. Metafory rdzenne procesu negocjacji 288

Tabela 49. Dane demograficzne respondentów – CAWI 292

Tabela 50. Metafory opisujące proces negocjacji 292

Tabela 51. Charakterystyka próby badawczej – kraje 293

Tabela 52. Charakterystyka próby badawczej – doświadczenie negocjacyjne 294

Tabela 53. Polska – charakterystyka respondentów 294

Tabela 54. Polska – pochodzenie rodziców 294

Tabela 55. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień? 295

Tabela 56. Polska – poziom edukacji respondentów 295

Tabela 57. Stany Zjednoczone – charakterystyka respondentów 295

Tabela 58. Stany Zjednoczone – pochodzenie rodziców 296

Tabela 59. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień? 296

Tabela 60. Stany Zjednoczone – poziom edukacji respondentów 296

Tabela 61. ZEA – charakterystyka respondentów 296

Tabela 62. ZEA – pochodzenie rodziców 297

Tabela 63. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień? 297

Tabela 64. ZEA – poziom edukacji respondentów 297

Tabela 65. Chiny – charakterystyka respondentów 298

Tabela 66. Chiny – pochodzenie rodziców 298

Tabela 67. Jakim językiem posługuje się Pan/Pani na co dzień? 298

Tabela 68. Chiny – poziom edukacji respondentów 298

Tabela 69. W jaki (główny) sposób zdobył(a) Pan/Pani wiedzę i umiejętności dotyczące negocjacji? 299

Tabela 70. Wartości wymiarów kultury G. Hofstedego 302

Tabela 71. Badane kraje w podziale kultur E.T. Halla 307

Tabela 72. Badane kraje w podziale kultur biznesu R.R. Gestelanda 308

Tabela 73. Wzory kulturowe charakterystyczne dla poszczególnych okresów badawczych 324

Tabela 74. Zaufanie w stosunkach międzyludzkich – badania CBOS 326

Tabela 75. Zaufanie do partnerów w interesach – badania CBOS 328

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat przeprowadzonych badań 21

Rysunek 2. Sieci komparatywne w metaforach konceptualnych 44

Rysunek 3. Sieci komparatywne metafor konceptualnych
w odmiennych manifestacjach językowych 44

Rysunek 4. Model sashimi 59

Rysunek 5. Model kaskadowy (wodospadu) 59

Rysunek 6. Model zraszacza 60

Rysunek 7. Schematyczne przedstawienie zainteresowania tematyką
metafory w badaniach dotyczących organizacji – kierunki analiz 71

Rysunek 8. Model dynamicznego ujęcia negocjacji 88

Rysunek 9. Płaszczyzny konfliktu – tzw. koło konfliktu Moore'a 90

Rysunek 10. Model przedstawiający możliwe źródła konfliktów
między wydziałami organizacji 94

Rysunek 11. Model zarządzania konfliktem w ujęciu międzykulturowym 95

Rysunek 12. Model podwójnej dbałości 97

Rysunek 13. Model Kang-Kuo Hwanga (Harmonia – Cel) 100

Rysunek 14. Model Leunga (wzmacniania harmonii) 101

Rysunek 15. Model Hammera 102

Rysunek 16. Fazy negocjacji według L. Greenlagha 109

Rysunek 17. Główne nurty badań nad kulturą w zarządzaniu 153

Rysunek 18. Model badań nad negocjacjami 191

Rysunek 19. Model wpływu wartości kulturowych na negocjacje 198

Rysunek 20. Wpływ kultury na negocjacje 201

Rysunek 21. Wpływ kultury na obszary negocjacji międzykulturowych 216

Rysunek 22. Wpływ wybranych elementów kultury na proces negocjacji 218

Rysunek 23. Elementy wpływające na proces negocjacji w kontekście bezpośrednim 219

Rysunek 24. Strategie kulturowej odpowiedzi oraz ich wykonalność 220

Rysunek 25. Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach współpracy i zaufania 289

Rysunek 26.Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach poznawania drugiej strony i kompozycji zespołu 290

Rysunek 27. Model zarządzania konfliktem oparty na wymiarach strategii i zaufania 290

Rysunek 28. Metafory opisujące proces negocjacji – ujęcie komparatywne – badania pilotażowe 293

Rysunek 29. Metafory negocjacji w badanych krajach – ujęcie komparatywne – badanie zasadnicze 300

Rysunek 30. Wartości wymiarów kultury dla ZEA 302

Rysunek 31. Wartości wymiarów kultury dla Chin 303

Rysunek 32. Wartości wymiarów kultury dla Polski 303

Rysunek 33. Wartości wymiarów kultury dla USA 304

Rysunek 34. Zestawienie wartości G. Hofstedego wybranych krajów 304

Rysunek 35. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Polski i ZEA 305

Rysunek 36. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Chin i Polski 305

Rysunek 37. Zestawienie wartości G. Hofstedego dla Polski i USA 306

Rysunek 38. Metafory negocjacji w Chinach 310

Rysunek 39. Graficzna reprezentacja procesu myślowego w różnych grupach lingwistycznych 317

Rysunek 40. Metafory negocjacji w USA 319

Rysunek 41. Metafory negocjacji w Polsce 326

Rysunek 42. Metafory negocjacji w Zjednoczonych Emiratach Arabskich 331

Autor:

dr Michał Chmielecki, MSc – Ekspert w obszarze negocjacji strategicznych i międzynarodowych. Zawodowy negocjator i trener negocjacji z kilkunastoletnim stażem. Ma za sobą ponad 10 000 godzin przeprowadzonych szkoleń, wykładów i seminariów dla wyższej i średniej kadry zarządzającej w Polsce i za granicą.

Do jego klientów należą firmy z rankingów Fortune 500 i Rzeczpospolita 100. Szkolił członków zarówno służb, jak i sił specjalnych oraz oficerów wojska amerykańskiego i polskiego.

ISBN 978-83-64971-88-4

www.san.edu.pl