

Karolina Łopacińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: [lopacinska.karolina@gmail.com](mailto:lopacinska.karolina@gmail.com)

## Różnice kulturowe między krajami ASEAN a USA i krajami Europy Zachodniej w kontekście negocjacji biznesowych

**Kody JEL:** F53, J5, L2

**Słowa kluczowe:** wymiary kultury Hofstede, różnice kulturowe, kraje ASEAN

**Streszczenie.** Przesunięcie punktu ciężkości globalnej gospodarki z bliższej nam kultury zachodniej w stronę Azji skłania do rozważań nad wpływem, jaki różnice kulturowe między krajami mają na działalność negocjacyjną firm. W artykule przeprowadzono zatem analizę różnic kulturowych między krajami ASEAN a wybranymi krajami zachodnimi, koncentrując się na pięciu zidentyfikowanych przez Hofstede wymiarach kultury, tj. dystansie do władzy, kobiecości i męskości, indywidualizmie i kolektywizmie, unikaniu niepewności oraz orientacji długo- i krótkoterminowej.

### Wprowadzenie

Międzykulturowe zespoły stały się normalnością wraz z regionalną integracją gospodarczą na świecie w ramach takich struktur jak: Unia Europejska, NAFTA czy ASEAN. Znaczenie tej problematyki wzrasta wraz z przesunięciem punktu ciężkości globalnej gospodarki z bliższej nam kultury zachodniej (anglosaskiej oraz Europy kontynentalnej) w stronę Azji. Skuteczne zarządzanie inwestycjami oraz nawiązanie trwałych relacji w krajach azjatyckich tygrysów wymaga jednak uwzględnienia odmienności kulturowych między rynkami docelowymi, gdy różnice między kulturą azjatycką a zachodnią są szczególnie duże.

Często błędnie uważa się, że problemy zarządzania zespołami wielokulturowymi mają źródło jedynie w różnych rodzajach komunikacji. W rzeczywistości są związane z takimi kategoriami jak: komunikacja bezpośrednia a pośrednia, problemy z akcentowaniem i płynnością, różne podejścia do hierarchii i władzy czy też konfliktowe normy sposobu podejmowania decyzji. Kultura jest bowiem czynnikiem mocno oddziałującym na takie elementy jak: styl zarządzania, zachowania pracowników i sposoby komunikacji, gdyż wpływa na wzory myślenia, odczuwania i zachowania, determinując przez to osiągnięte wyniki i ogólną wydajność firmy (Brzezińska-Huber, Olszówka, 2007).

Przyjmując za Geertem Hofstede, że kultura to „kolektywne zaprogramowanie umysłu, rozróżniające członków jednego typu od innych” (Hofstede, 2015b), a także biorąc pod uwagę kategorie tworzących ją składowych, trzeba wskazać przede wszystkim na wartości, gdyż reprezentują one „najgłębszy poziom kultury”. Każda kultura narodowa różni się bowiem od innej głównie na poziomie wyznawanych wartości, dlatego mają one fundamentalne znaczenie w procesach akulturacji realizowanych w wymiarze społecznym oraz w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu różnic kulturowych na charakter procesów negocjacji, a w efekcie również na jakość relacji biznesowych między partnerami wywodzącymi się z różnych kultur. Dla realizacji tego celu została przeprowadzona analiza różnic kulturowych między krajami Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej – ASEAN a Stanami Zjednoczonymi i wybranymi krajami Europy Zachodniej, koncentrując się na pięciu zidentyfikowanych przez Hofstede wymiarach kultury, czyli: dystansie do władzy, kobiecości i męskości, indywidualizmie i kolektywizmie, unikaniu niepewności oraz orientacji długo- i krótkoterminowej (Reynolds, Valentine, 2011).

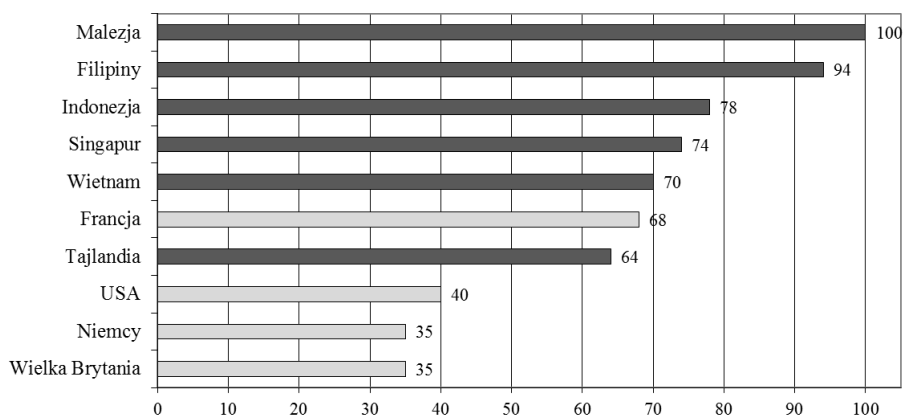
### **Dysproporcje między krajami pod względem dystansu władzy i ich wpływ na negocjacje**

Pierwszy wymiar, czyli dystans do władzy jest wyrażony przez sposób, w jaki w różnych kulturach podchodzi się do nierówności między jednostkami w społeczeństwie oraz wyraża dystans emocjonalny między znajdującymi się na różnych poziomach hierarchii członkami społeczeństwa. Kraje Azji Południowo-Wschodniej, w tym kraje wspólnoty ASEAN, wykazują raczej wysoki poziom dystansu do władzy, gdyż cechują się paternalistycznym stylem podejmowania decyzji, co polega na tym, że pracownik czy też podwładny obawia się przedstawić odmienne zdanie od przełożonego, a wręcz jest szczęśliwy z możliwości przyjęcia i zrealizowania decyzji podjętych przez przełożonego.

Nierówność w tej materii jest powszechnie akceptowalna, a nawet pożądana. Co więcej jest to manifestowane we wszystkich obszarach życia społecznego, m.in. wyraża się w wysokich różnicach dochodów, postrzeganiu rodziców

i nauczycieli jako autorytety, szacunku i posłuszeństwie wobec nich. W sferze polityki istnieje silny związek między przywilejami, władzą i majątkością. Dokładnie w miarę wzrostu zamożności wzrastają przywileje i władza, która dodatkowo oparta jest na relacjach rodzinnych i relacjach z innymi ludźmi. Ponadto duża jest siła oddziaływania religii, jak i różnych typów relacji. W tej grupie krajów nie istnieje klasa średnia, zaś spodziewane zmiany polityczne dokonują się w drodze rewolucji.

Odrębne podejście do dystansu władzy obserwuje się w krajach, takich jak: Dania, Austria, Izrael, Nowa Zelandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia, Szwajcaria, Wielka Brytania, Niemcy, Costa Rica, Australia, Niderlandy, Kanada czy USA. Niski dystans władzy w tych krajach cechuje się stosowaniem dialogu i obustronnego porozumienia między przełożonymi a podwładnymi, a ponadto małymi różnicami w dochodach. Efektem takiego podejścia jest rozwijanie wzajemnej współpracy i współzależności, decentralizacja, podejmowanie indywidualnych inicjatyw, kooperacja, a ponadto pluralizm i demokracja. Klasa średnia stanowi tutaj silną grupę, natomiast wszelkie zmiany dokonują się na drodze konsensusu, używanie w tym celu siły jest zaś bardzo rzadkie. Inaczej mówiąc, ludzie wywodzący się z kultury o wysokim dystansie władzy akceptują duże różnice w statusie społecznym w przeciwieństwie do tych wywodzących się z kultury o niskim dystansie władzy (rys. 1).



Rysunek 1. Dysproporcje między krajami ASEAN a USA i wybranymi krajami Europy Zachodniej pod względem dystansu władzy (wartość wskaźnika Hofstede wyrażona w skali 0–100 pkt)

Źródło: opracowano na podstawie Hofstede, 2015a.

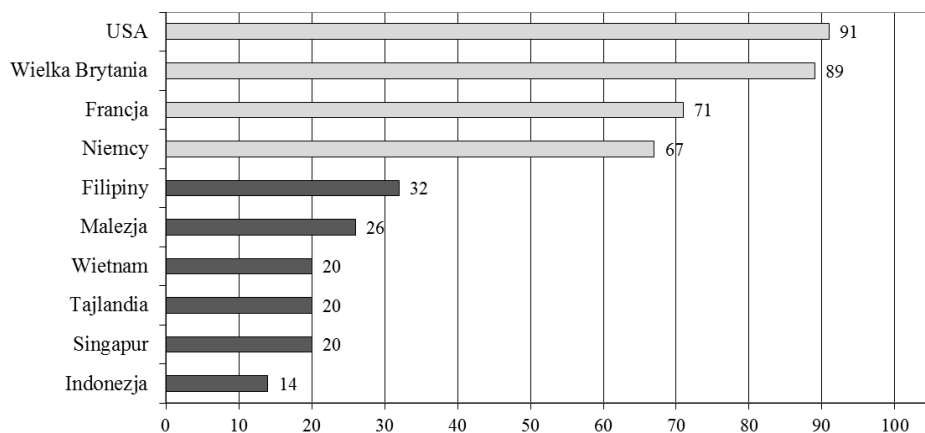
Należy podkreślić, że poczucie braku szacunku może zagrozić powodzeniu projektu w negocjacjach z partnerami z krajów o wysokim poziomie dystansu do władzy, jak np. z krajami azjatyckimi. Podczas negocjacji inwestorzy z krajów

o bardziej swobodnym podejściu do władzy, jak np. Amerykanie mogą mieć często wrażenie, że konsensus jest zagrożony, bo partnerzy z Azji nie są przyzwyczajeni ujawniać drugiej stronie wszystkich potrzebnych informacji. Naturalne dla Amerykanów w takiej sytuacji zachowanie, tj. złożenie skargi ich przełożonym, może niespodziewanie doprowadzić do całkowitego zerwania negocjacji. Tak śmiałe działanie skierowane bezpośrednio do menedżerów wyższego szczebla jest postrzegane przez nich bowiem jako obraza. W Stanach Zjednoczonych natomiast takie zachowanie jest całkowicie powszechne, gdyż ułatwia i skraca negocjacje, w Azji jest to nie do pomyślenia nie tylko dla menedżerów przyzwyczajonych do załatwiania tego typu spraw za pośrednictwem podwładnych, ale i dla członków zespołu, dla których zaangażowanie w sprawę szefów bez ich wiedzy budzi przerażenie. Tak ważne dlatego jest strategiczne wyrównanie dyssonansu hierarchicznego podczas negocjacji z krajami wywodzącymi się z innych kręgów kulturowych (Li, 2011, s. 14; Hofstede, 2015a; Hofstede, Hofstede, 2007, s. 51–253).

### **Dysproporcje między krajami pod względem podejścia do indywidualizmu i kolektywizmu a negocjacje biznesowe**

Drugi wymiar odnosi się do indywidualizmu oraz kolektywizmu i pozwala na określenie roli jednostek oraz grup w społeczeństwie. Hofstede na podstawie swoich badań wskazuje na korelację między dobrobytem a indywidualizmem. Kultura indywidualistyczna, charakterystyczna w szczególności dla Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, ale również dla takich krajów europejskich, jak Francja i Niemcy, wyraża się w koncentracji na interesach jednostki, które przedkładane są ponad interesy grupy. Prywatność odgrywa dużą rolę, natomiast relacje zawodowe są raczej powierzchowne. Wysoko cenione są indywidualne umiejętności, zaś kontakty zawodowe przewidują uzyskanie obustronnych korzyści dla stron. Ekonomiczne oraz handlowe relacje są oparte na wdrożeniu większości zaawansowanych metod i technik dla wypracowania obustronnego zysku stron porozumienia.

Jak widać na rysunku 2, kraje ASEAN cechują się bardziej kolektywnym podejściem, w którym ponad własne indywidualne interesy i osiągnięcie celu, cenione jest przede wszystkim dobro grupy. Przynależność do sieci powiązań społecznych jest w tych krajach źródłem identyfikacji i pozycji w firmie. Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne, a decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu zależą od przynależności grupowej pracowników. Kolektywizm jest często elementem skorelowanym z dystansem władzy, co widać w krajach ASEAN (Chaney, Martin, 2011).



Rysunek 2. Dysproporcje między krajami ASEAN a USA i wybranymi krajami Europy Zachodniej pod względem podejścia do indywidualizmu i kolektywizmu (wartość wskaźnika Hofstede wyrażona w skali 0–100 pkt)

Źródło: opracowano na podstawie Hofstede, 2015a.

Kolektywizm jest typowy dla społeczeństw, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych i spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością. Duże rozbieżności widoczne są już w samych relacjach między kolektywizmem i indywidualizmem a pracą. Przykładowo Amerykanie (indywidualiści) poszukują w pracy wyzwań, wolności stylu pracy, ale także wystarczająco dużo czasu wolnego. Ludzie z jednej strony traktowani są jako jeden z zasobów firmy, od którego oczekuje się wydajności i punktualności, zgodnie z popularnym stwierdzeniem, że czas to pieniądz, z drugiej zaś jako konkurenci w drodze na szczyt drabiny sukcesu.

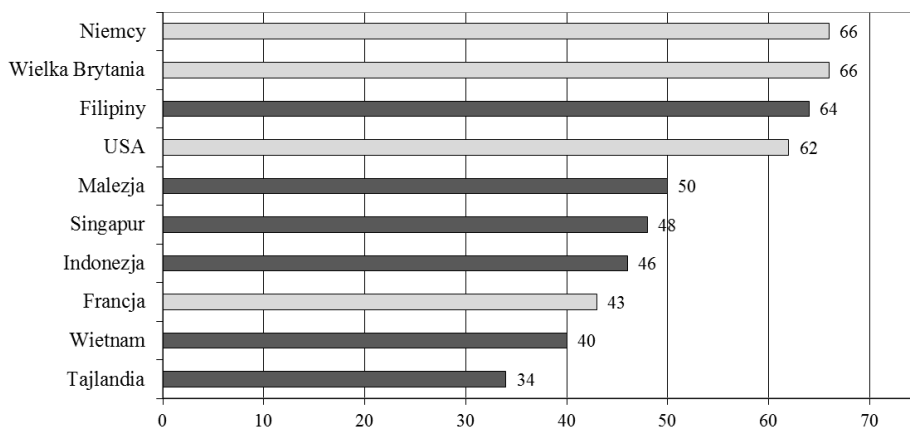
Dla Azjatów (kolektywistów) ważne są z kolei warunki pracy, szkolenia oraz kształtowanie umiejętności pracowników w dążeniu do doskonałości. Praca bowiem jest częścią integralną ich osobowości. Łatwo sobie więc wyobrazić, że porozumienie biznesowe między silnie ekspansywnymi i funkcjonującymi na podstawie chłodnej kalkulacji Amerykanów (indywidualistów) wiązałoby się dla Azjatów (kolektywistów) z poczuciem niepokoju, niestabilnością i stresem. W procesie negocjacji konieczne jest więc podjęcie wysiłku dla zrozumienia kultury partnera i przestrzeganie pewnych fundamentalnych dla drugiej strony zasad niezbędnych dla wypracowania wzajemnego zaufania (Reynolds, Valentine, 2011; Hofstede, 2000, s. 88–90; Hofstede, Hofstede, 2007, s. 51–253; Hofstede, 2015a).

### **Dysproporcje między krajami pod względem dominacji kobiecości i męskości oraz ich skutki dla stylów negocjacji**

Kolejny wymiar kultury odnosi się do wartości i czynników kojarzonych z męskością lub kobiecością w odniesieniu do ról społecznych. Od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości charakteru, koncentracji na osiągniętych wynikach, rywalizacji w dążeniu do osiągnięcia sukcesu oraz gotowości do podjęcia wyzwań, aby mieć ambitną i motywującą pracę, dającą poczucie satysfakcji i spełnienia. Tymczasem do cech kultury kobiecej zalicza się skromność, czułość, troskę o jakość życia, dążenie do utrzymywania dobrych relacji z przełożonymi i stałe zatrudnienie dające poczucie bezpieczeństwa (Hofstede, Hofstede, 2007).

Kultura kobieca podkreśla znaczenie dobrych relacji i wzajemnej kooperacji oraz podejmowanie pracy charytatywnej. Poczucie bezpieczeństwa oraz bycia rodzicem jest postrzegane jako bardzo istotne. W kulturze kobiecej niepowodzenie jest traktowane jako zwykły przypadek, nie zaś jako osobista porażka, jak byłoby w przypadku kultury męskiej. Opiekuńczość i czułość oraz okazywanie słabości nie są postrzegane negatywnie. Na poziomie politycznym idealny jest uniwersalistyczny dobrobyt, zakładający dążenie do demokracji, wsparcie i pomoc dla wszystkich oraz troskę o środowisko. Spory są zaś rozwiązywane w drodze negocjacji i kompromisu.

Należy podkreślić, że w krajach męskich zachowania mężczyzn są postrzegane jako skrajnie męskie, a kobiet – umiarkowanie męskie. Kobiecość zaś to cecha tych społeczeństw, w których role męskie i żeńskie wzajemnie się przenikają, przez co zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego. Z zestawienia wyników (rys. 3) osiągniętych w tym wymiarze przez wybrane kraje ASEAN wynika, że kultura w Indonezji (46), Malezji (50) i Singapurze (48) ma w podobnym stopniu cechy męskie, jak i żeńskie, podczas gdy w Tajlandii (34) i Wietnamie (40) przeważają cechy kobiece, a na Filipinach (64) cechy męskie. Porównanie wyników krajów ASEAN z wynikami wybranych krajów europejskich oraz Stanami Zjednoczonymi obrazuje, że zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Wielkiej Brytanii i Niemczech dominuje kultura męska, podczas, gdy we Francji – kultura kobieca. Bliższe spojrzenie na kulturę francuską pozwala jednak zauważyć, że kwestia ta nie jest tak jednoznaczna. Kobiecość bowiem dominuje jedynie w klasie wyższej społeczeństwa, podczas gdy w klasie pracującej przeważają cechy męskie.



Rysunek 3. Dysproporcje między krajami ASEAN a USA i wybranymi krajami Europy Zachodniej pod względem dominacji kobiecości i męskości (wartość wskaźnika Hofstede wyrażona w skali 0–100 pkt)

Źródło: opracowano na podstawie Hofstede, 2015a.

Menedżerowie z kultur męskich, takich jak np. Chiny, Korea czy Stany Zjednoczone, mogą negatywnie podejść lub nawet odmówić negocjacji biznesowych z firmą reprezentowaną podczas oficjalnego spotkania przez kobietę, niekiedy traktując to nawet jako formę zniewagi. Wiąże się to głównie z postrzeganiem kobiety przez przedstawicieli kultur męskich jako nieskutecznej, przez co nieodpowiedniej do sprawowania roli zarządczej. Kobiecie dużo trudniej jest w takich warunkach wykazać swoją wiarygodność i zbudować autorytet w oczach rozmówców. Bardzo często jest lekceważona. Najczęściej kobiety, które aspirują do zajmowania wyższych stanowisk w „męskich krajach” zmuszone są do powielania męskich wzorców zachowań. Tylko w ten sposób są bowiem w stanie wypracować dla swojej pozycji szacunek, a poczucie braku szacunku może zagrozić powodzeniu negocjacji biznesowych.

Zaznaczenia wymaga to, że wyznaczniki kultur męskich i kobiecych wiążą się nie tylko z rolą, jaką kobiety odgrywają w polityce czy biznesie. Chodzi także o związek i małżeństwo, a także kwestie równouprawnienia. Stąd też kultury krajów skandynawskich (Dania, Norwegia, Szwecja) silnie przywiązane do równouprawnienia kobiet, tolerancji, kompromisu oraz charakteryzujące się wysoką skromnością wyróżniają się najniższą wartością wskaźnika męskości. Z kolei najwyższa jest wartość tych wskaźników dla krajów latynoamerykańskich (Li, 2011; Hofstede, 2000, s. 132–133; Hofstede, Hofstede, 2007, s. 51–253; Hofstede, 2015a).

## **Dysproporcje między krajami pod względem unikania niepewności a procesy negocjacji biznesowych**

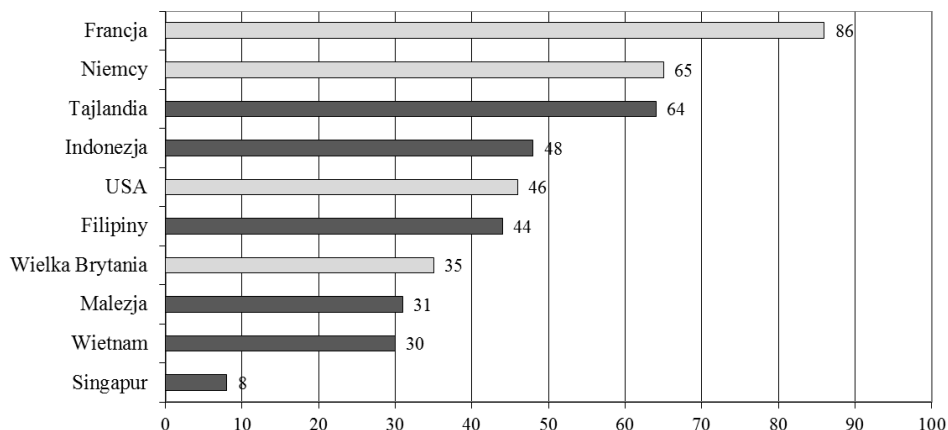
Czwarty wymiar według Hofstede odnosi się do poziomu unikania ryzyka i zagrożeń w społeczeństwie, odczuwanego przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Innymi słowy jest to poziom, w jakim członkowie danej społeczności są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność relacji międzyludzkich i niepewność przyszłości. Kultury o wysokim poziomie tego wskaźnika powstrzymują się od podejmowania ryzyka i niechętnie podchodzą do stosowania nowych metod, preferując wypróbowane sposoby i rozwiązania. Właściwa życiu niepewność jest postrzegana jako stałe zagrożenie, z którym należy walczyć. Wywołuje to bowiem wysoki poziom stresu i niepokoju. Społeczeństwo ma silną potrzebę ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów oraz zajmowania czasu i myśli ciężką pracą. Działania te są jednak oparte na dążeniu do budowania poczucia bezpieczeństwa, uznania oraz przynależności. Z kolei kultury o niskim poziomie unikania niepewności wykazują skłonność do podejmowania nowych wyzwań, a także gotowość do przyjmowania innowacji. Przeważają w nich niski poziom stresu i pozytywne odczucia. Ludzie są bardzo otwarci na możliwe zróżnicowania i nowe sytuacje. Występuje tendencja do minimalizacji zasad i generalizacji praw. Szeroko akceptowana jest dyskusja, gdyż nie istnieje wyłącznie jeden ekspert czy osoba dysponująca wszechwiedzą i unikalną prawdą.

Większość z analizowanych krajów (rys. 4) wspólnoty krajów ASEAN charakteryzuje się niskim poziomem unikania niepewności. Występuje w nich bardzo swobodne podejście do pracy i szeroko pojętych zasad, których nie powinno być więcej niż jest to konieczne. Niejednoznacznie rozumiane i niedziałające regulacje są w nich zmieniane lub w razie braku możliwości całkowicie eliminowane. W krajach, takich jak Indonezja, Malezja, Filipiny, Singapur czy Wietnam dominuje elastyczne podejście do czasu, precyzji pracy czy punktualności. Odchylenia od normy są zaś zjawiskiem całkowicie naturalnym. Wyjątek stanowi Tajlandia, której wynik (64) wskazuje nieznacznie wyższy poziom unikania niepewności. Jest to związane z trudnością w zaakceptowaniu zmian i niechęcią do podejmowaniu ryzyka.

Kontrolowanie sytuacji w państwie przez implementację i stosowanie odpowiednio restrykcyjnych zasad politycznych oraz prawnych pozwala na wyeliminowanie niespodziewanego i zmniejsza poziom stresu. Zmiana jest akceptowana tylko wtedy, gdy jest postrzegana jako działanie dla osiągnięcia większego dobra dla ogółu społeczeństwa. Podobne podejście obserwuje się w krajach europejskich, takich jak Niemcy oraz Francja, podczas gdy Stany Zjednoczone i Wielka Brytania wykazują niski poziom unikania niepewności. W krajach tych nowe, innowacyjne pomysły czy produkty są bardzo mile widziane. Amerykanie są jednym z najbardziej tolerancyjnych narodów, dbających o utrzymywanie



i rozwijanie wolności przekazu, natomiast Anglików cechuje wysoki poziom spontaniczności i elastyczności zachowań stosownie do okoliczności.



Rysunek 4. Dysproporcje między krajami ASEAN a USA i wybranymi krajami Europy Zachodniej pod względem unikania niepewności (wartość wskaźnika Hofstede wyrażona w skali 0–100 pkt)

Źródło: opracowano na podstawie Hofstede, 2015a.

Należy podkreślić, że podejście prezentowane w tym wymiarze przez kraje azjatyckie jest zróżnicowane. Postawa Singapuru, Indonezji, Malezji czy Filipin jest wyraźnie zbliżona do postawy europejskiej czy amerykańskiej, stąd w procesie negocjacyjnym minimalizowane jest wystąpienie dysonansu, ułatwiając osiągnięcie porozumienia. W przypadku jednak takich krajów, jak np. Japonia czy Korea, cechujących się bardzo wysokim poziomem wskaźnika unikania niepewności, niechęć do niespodzianek w biznesie jest czymś naturalnym. Kontrolowanie sytuacji na każdym etapie procesu negocjacyjnego jest zaś elementem fundamentalnym w kontekście budowania poczucia bezpieczeństwa. Wielokrotne sprawdzanie i przedyskutowywanie warunków umowy oraz dopracowywanie jej nawet najmniejszych szczegółów jest w tych krajach rzeczą całkowicie naturalną, podczas gdy w krajach bardziej spontanicznych może być to traktowane jako niepotrzebna strata czasu i pieniędzy, przez co może prowadzić do spięć i wywoływać frustrację partnerów (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011; Hofstede, Hofstede 2007, s. 51–253; Hofstede, 2015a).

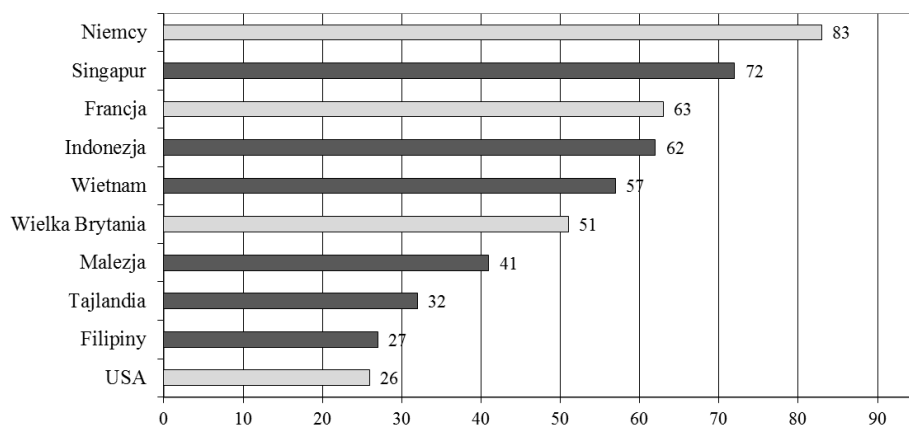
### Dysproporcje między krajami pod względem orientacji długo- oraz krótkoterminowej

Orientacje długo- i krótkoterminowe dotyczą tego jak ukierunkowana jest działalność podmiotów na osiągnięcie przyszłych korzyści. Istotne jest czy jest ona

skoncentrowana na długookresowy zysk i działania w przyszłości, takie jak oszczędzanie i towarzysząca mu konsekwencja działania, wytrwałość, zapobiegliwość oraz kształtowanie relacji, czy też zorientowana jest na osiągnięcie dobrych wyników w teraźniejszości i poszanowanie tradycji (Sauciuc, 2002).

Orientacja długoterminowa uwzględnia nierówności i komplementarność ról społecznych, przez co pozwala na porządkowanie relacji międzyludzkich, tworzenie stabilnej i harmonijnej hierarchii, sprzyjającej rozwijaniu przedsiębiorczości. Odpowiednie zarządzanie posiadanym kapitałem i gromadzone oszczędności dają z kolei możliwość dalszego inwestowania. Orientacja krótkookresowa charakteryzuje się zaś przywiązywaniem dużej wagi do stabilizacji i zachowania równowagi w społeczeństwie, hamując jednak chęć podejmowania inicjatyw w kierunku zmian i osłabiając innowacyjność oraz przedsiębiorczość.

Na rysunku 5 zaprezentowano zróżnicowanie w podejściu do tego kryterium między analizowanymi krajami. Wysokie wyniki Singapuru, Indonezji i Wietnamu są odzwierciedleniem pragmatyzmu kultury tych krajów i takiego samego charakteru podejścia do biznesu. Społeczności te wykazują się zdolnością dostosowania tradycji do nieustannie zmieniających się warunków, a ponadto cechują się wytrwałością w dążeniu do osiągnięcia obranych celów. Podczas gdy w przekonaniu Zachodu wybór opcji A wiąże się z odrzuceniem opcji B, kraje Azji Południowo-Wschodniej wyznają przekonanie, że przez połączenie tych dwóch opcji można osiągnąć efekt synergii. Niższa wartość wskaźnika w wypadku Tajlandii, Malezji oraz Filipin wskazuje na to, że są to kraje o bardziej normatywnym sposobie myślenia, wykazujące ogromny szacunek wobec tradycji i skupiające się na osiągnięciu szybkiego zysku, jednocześnie mające mniejsze umiejętności oszczędzania.



Rysunek 5. Dysproporcje między krajami ASEAN a USA i wybranymi krajami Europy Zachodniej pod względem orientacji długo- oraz krótkoterminowej (wartość wskaźnika Hofstede wyrażona w skali 0-100 pkt)

Źródło: opracowano na podstawie Hofstede, 2015a.

Przykładowo, w Japonii mimo dużego dystansu władzy i pionowych hierarchicznych struktur organizacyjnych, menedżerów często widuje się wśród pracowników niższych szczebli, gdzie wspólnie rozwiązują problemy. Podejmowanie decyzji jest kolektywne. Dąży się do wypracowania rozwiązania akceptowanego przez wszystkich, nawet jeśli wiąże się to z wydłużeniem czasu realizacji zadania. Koła jakości, praca zespołowa, kazein, dostawy na czas, skrzynki pomysłów, elastyczna produkcja to typowe „wynałazki” Japończyków. Firmy japońskie inwestują bowiem w rozwój.

W przeciwieństwie do Amerykanów czy Europejczyków, Japończycy, ale i duża część mieszkańców Azji Południowo-Wschodniej, postrzegają otoczenie jako zagrażające, nie zaś jako miejsce pełne okazji i szans, skupiając się na rozwiązywaniu potencjalnych problemów. Ponadto, inaczej niż Amerykanie, Japończycy nie wierzą w logikę i racjonalizm, lecz w intuicję. Są bowiem skłonni ponieść straty na rzecz zdobycia udziałów rynkowych w dłuższej perspektywie czasowej. Strategia działania firm japońskich ma charakter ewolucyjny. Japończycy dostosowują się bowiem do wpływów otoczenia i wymogów klientów zamiast konstruować wyidealizowany plan strategiczny dla osiągnięcia szybkiego zysku. Takie odmienności poglądów między Azjatami a Amerykanami czy Europejczykami mogą być źródłem konfliktów również podczas negocjacji (Arnaudova, 2011; Brzezińska-Huber, Olszówka, 2007; Hofstede, 2000, s. 350–351; Hofstede, Hofstede, 2007, s. 51–253, Hofstede, 2015a).

Charakter orientacji krótko- czy długoterminowej wyraźnie wpływa na styl i charakter procesów negocjacyjnych, choć przejawy tego wpływu zależą od danego kraju, gdyż są wypadkową także innych cech kulturowych. Orientacja długoterminowa, jako wymiar kultury, wyraża się w dążeniu do dobrego przygotowania do negocjacji, zgromadzenia szczegółowych informacji i wnikliwego przestudiowania problemu, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty. Ważną cechą jest także przewidywanie skutków przygotowywanych decyzji dzięki rozpoznaniu wielu uwarunkowań, tkwiących nie tylko w samym przedsiębiorstwie, ale przede wszystkim w otoczeniu. Te cechy są szczególnie istotne w takich krajach jak Niemcy, Francja czy Wielka Brytania, natomiast w krajach ASEAN o wysokich wskaźnikach orientacji długoterminowej (Singapur, Indonezja, Wietnam) docenia się ponadto intuicję, dążenie do respektowania hierarchii i dbałość o osiągnięcie konsensusu.

Nastawienie krajów o orientacji krótkoterminowej, takich jak USA na szybkie efekty wpływa także na przebieg negocjacji. Wyraża się to w unikaniu niepotrzebnych strat czasu, stawianiu na merytoryczne argumenty i dbałości o wyraźne spisanie warunków umowy. Trochę inny jest wpływ orientacji krótkoterminowej w takich krajach jak Filipiny i Tajlandia, gdzie szacunek dla tradycji i do drugiego człowieka wpływa na przebieg i ton negocjacji.

## Podsumowanie

Międzykulturowość w prowadzeniu biznesu odnosi się do różnych obszarów i nie kończy na negocjacjach oraz podpisaniu kontraktu. Wiele problemów pojawia się już w fazie realizacji projektu. Czasami trudności w komunikacji międzykulturowej czy też dotyczące odczytywania wypowiedzi oraz nieumiejętnego zadawania pytań prowadzi do problemów z realizacją zamówienia, a w rezultacie do problemów firmy jako całości. O wrażliwości kulturowej trzeba pamiętać również przy planowaniu strategii marketingowej. Ignorancja może bowiem przekreślić szansę na dokonanie inwestycji, stąd konieczne wydaje się odpowiednie przygotowanie do funkcjonowania w otoczeniu międzykulturowym. Należy zauważyć, że w wielu krajach przedsiębiorcy otrzymują pomoc ze strony państwa w zdobywaniu zagranicznych rynków zbytu w formie przygotowania międzykulturowego do podejmowania działalności zagranicznej.

Firmy prowadzące biznes międzynarodowy i stykające się z przedstawicielami innych kultur narażają się na szok kulturowy i trudności w zrozumieniu drugiej strony. Przedstawione przejawy wpływu wymiarów kultury na charakter negocjacji biznesowych wskazują, jak zaprogramowanie umysłu partnerów oddziałuje na ich zachowania, sposób myślenia oraz percepcji. Wymiary kultury Geerta Hofstede są zatem w stanie wpływać zarówno na charakter, kształt, jak i przebieg negocjacji:

1. Dystans do władzy, stopień centralizacji struktur kontrolnych i decyzyjnych określa status negocjatorów. Skierowanie do negocjacji przedstawiciela o niższym statusie zawodowym przez inwestora z kraju o niższym dystansie hierarchicznym może być postrzegane jako lekceważenie czy niepoważne traktowanie partnera reprezentującego kraj azjatycki i w rezultacie ograniczyć tempo finalizacji negocjacji.
2. Kolektywizm, potrzeba budowy stabilnej relacji, zmiana negocjatora oznacza budowę relacji od początku. Brak umiejętności myślenia kategoriami grupy przez przedstawicieli krajów o kulturze indywidualistycznej może być dla negocjatorów z krajów kolektywistycznych poważnym ograniczeniem.
3. Męskość: sympatyzowanie z silniejszymi, agresja, rywalizacja; kobiecość: skłonność do kompromisu. Negocjatorzy z krajów azjatyckich budują swoją satysfakcję na stosowaniu twardych reguł i wyrażaniu męskich postaw. Manifestowanie zbyt dużej empatii i skłonności do kompromisu może być przez nich traktowane jako słabość partnera. Kierowanie się w decyzjach biznesowych wartościami generowanymi przez kulturę kobiecą są zatem gorzej postrzegane. Inwestorzy z krajów skandynawskich i innych europejskich, a także z USA muszą więc uwzględniać cechy kultury męskiej w zarządzaniu zespołami powoływanymi z mieszkańców krajów azjatyckich. Dlatego niepożądane skutki może przynieść powołanie kobiety do kierowania takimi zespołami.

4. Unikanie niepewności: unikanie niejasności, dwuznaczności wpływa na strukturę i rytuały procedur negocjacyjnych. Zderzenie wyższego poziomu unikania niepewności cechującego kraje europejskie z odmiennym podejściem w krajach ASEAN może powodować wrażenie zbyt dużego usztywnienia w realizowaniu zadań i innych ustaleń, a w efekcie niższy komfort współpracy.
5. Orientacja długoterminowa: decyduje o wytrwałości w dążeniu do celów nawet za cenę wyrzeczeń. Jednak w kontaktach z przedstawicielami krajów azjatyckich można spowodować dysonans przez ignorowanie tradycji czy oczekiwanie rozpatrywania poruszanych problemów i rozwiązań w dłuższym okresie.

## Bibliografia

- Arnaudova, M. (2011). *The role of cultures in international mergers. Exploring the reasons for Daimler-Chrysler's failure*. Jacobs University Bremen.
- Brzezińska-Huber, M., Olszówka, A. (2007). *Edukacja międzykulturowa. Pakiet edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu. Część 2*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Chaney, L.H., Martin, J.S. (2011). *Intercultural business communication*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G. (12.03.2015a). *Country comparison*. Pobrano z: <https://geert-hofstede.com/countries.html>.
- Hofstede, G. (12.03.2015b). *National culture*. Pobrano z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>.
- Li, X. (2011). *Swedish management style perceived by Chinese employees*. University of Boras, School of Business and Informatics.
- Reynolds, S., Valentine, D. (2011), *Guide to Cross-cultural Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sauciuc, G. (2002). *Cultural values in Danish advertising. Denmark according to Hofstede's cultural dimensions*. Universitatea Bucuresti.

### **Cultural Differences between ASEAN countries, USA and West Europe in the context of business negotiation**

**Keywords:** Hofstede's cultural dimensions, cultural differences, ASEAN countries

**Summary.** Shifting of the global economy center of gravity from western culture towards Asia leads to a discussion on the impact that cultural difference between countries have on the companies negotiating activities. The article presents the analysis of the cultural differences between the ASEAN countries and selected Western countries, focusing on five dimensions of culture identified by Hofstede, i.e. the distance to power, femininity

and masculinity, individualism and collectivism, uncertainty avoidance as well as long-term and short-term orientation.

*Translated by Karolina Łopacińska*

### **Cytowanie**

Łopacińska, K. (2016). Różnice kulturowe między krajami ASEAN a USA i krajami Europy Zachodniej w kontekście negocjacji biznesowych. *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 313–326.