

**Agnieszka Hajdukiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: hajdukia@uek.krakow.pl

---

## **ZNACZENIE RÓŻNIC KULTUROWYCH W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH NA PRZYKŁADZIE POLSKO-INDYJSKICH RELACJI W BIZNESIE**

---

## **THE IMPORTANCE OF CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL NEGOTIATIONS ON THE EXAMPLE OF POLISH–INDIAN BUSINESS RELATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.498.09

JEL Classification: F23, L14

**Streszczenie:** Wraz z postępowaniem procesów globalizacji wzrasta znaczenie i częstotliwość negocjacji międzynarodowych. Celem artykułu było określenie, w jaki sposób różnice kulturowe mogą wpływać na negocjacje z partnerami zagranicznymi reprezentującymi odległe kulturowo rynki, na przykładzie polsko-indyjskich kontaktów w biznesie. Badania zostały przeprowadzone głównie w oparciu o studia literaturowe o charakterze multidyscyplinarnym oraz analizę danych wtórnych z zakresu porównań międzykulturowych, z uwzględnieniem wyników badań kultur narodowych według koncepcji Hofstede, Gestelanda i Schwartza. Analiza ujawniła występowanie istotnych różnic kulturowych, które mogą wpływać zarówno na przebieg negocjacji, jak i możliwości zawarcia korzystnego porozumienia handlowego. Pogłębianie wiedzy na temat odmienności kulturowych i ich wpływu na negocjacje handlowe sprzyja lepszemu wykorzystaniu szans rozwoju polskiego eksportu na perspektywiczne rynki wschodzące, do których należą Indie.

**Słowa kluczowe:** negocjacje w biznesie międzynarodowym, kultura narodowa, różnice kulturowe, polscy negocjatorzy, Indie.

**Summary:** With the progress of globalization, the importance and frequency of international business negotiations increases. The aim of the article was to determine how cultural differences can influence negotiations with foreign partners, representing culturally distant markets, on the example of Polish–Indian business contacts. The research was conducted mainly on the basis of multidisciplinary literature studies and own elaborations based on the results from comparative studies of national cultures obtained by G. Hofstede, R.R. Gesteland and S. Schwartz. The study revealed the existence of significant cultural differences, which may influence both the course of international negotiations and the possibility of concluding

a beneficial trade agreement. Deepening the knowledge about cultural differences and their impact on trade negotiations helps Polish businesses to seize export opportunities in emerging markets, such as India.

**Keywords:** negotiations in international business, national culture, cultural differences, Polish negotiators, India.

## 1. Wstęp

W warunkach globalizacji i natężonej konkurencji polscy przedsiębiorcy coraz częściej dokonują reorientacji swoich strategii eksportowych, kierując uwagę na bardziej odległe rynki pozaeuropejskie. Wiele firm wykazuje rosnące zainteresowanie ekspansją na rynki azjatyckie, a jednym z największych, stopniowo otwierających się rynków w tym rejonie świata jest rynek indyjski. Uznanie Indii przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii RP (dawniej Ministerstwo Rozwoju) za jeden z pięciu najbardziej perspektywicznych rynków pozaeuropejskich i związane z tym uruchomienie specjalnych programów promocji powinno dodatkowo zachęcać polskie przedsiębiorstwa do podjęcia prób wejścia na ten rynek i sprzyjać intensyfikacji bilateralnych kontaktów gospodarczych. Jednak rozwinięcie działalności i zbudowanie stabilnej pozycji na tym obszarze wiąże się z pokonaniem nie tylko dystansu geograficznego, ale również szeregu barier kulturowych, które ujawniają się na każdym etapie prowadzenia działalności, a zwłaszcza w fazie wstępnej, podczas nawiązywania kontaktów w biznesie i negocjacji z potencjalnymi kontrahentami.

Celem artykułu było określenie, w jaki sposób różnice kulturowe mogą wpływać na przebieg i wyniki negocjacji handlowych z partnerami zagranicznymi reprezentującymi odległe kulturowo rynki, na przykładzie polsko-indyjskich kontaktów w biznesie. W szczególności zidentyfikowane zostały czynniki kulturowe, które mogą mieć istotne znaczenie dla komunikacji w biznesie i pertraktacji handlowych. Przeanalizowano również, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, sposoby oddziaływania kultury na negocjacje międzynarodowe oraz omówiono strategię negocjacyjną podatną na wpływy kultury. Wykorzystano m.in. informacje uzyskane w komunikacji osobistej, metodą wywiadu swobodnego przeprowadzonego z prof. M. Jakubczak – specjalistką w zakresie kultury i filozofii indyjskiej.

W ramach przeprowadzonej analizy dokonano również porównania kultury Indii i Polski w oparciu o wyniki badań Hofstede, Gestelanda i Schwartz oraz zidentyfikowano te cechy kultury indyjskiej, które mogą stanowić szczególne wyzwanie dla polskich negocjatorów, wskazując jednocześnie na pewne metody opanowania różnic kulturowych. Jednocześnie złożony charakter związków między kulturą a negocjacjami powoduje, że analiza ma jedynie charakter wstępny, a potrzeba uwzględnienia większej liczby czynników kulturowych i lepszego rozpoznania mechanizmów oddziaływania kultury na negocjacje międzynarodowe wyznacza kierunki dalszych badań w tej dziedzinie.

## 2. Sposoby oddziaływania kultury na negocjacje międzynarodowe – ujęcie teoretyczne

Wraz z postępowaniem procesów globalizacji i internacjonalizacji w gospodarce światowej wzrasta znaczenie i częstotliwość negocjacji międzynarodowych. Równocześnie rośnie zainteresowanie badaniem wpływu różnic kulturowych na przebieg i wyniki negocjacji. Zjawisko negocjacji można rozpatrywać z różnych perspektyw teoretycznych, jednak wielu badaczy zwraca uwagę, że jest to proces społeczny, oparty na komunikacji i głęboko osadzony w kontekście społeczno-kulturowym [Pruitt, Carnevale 1993; Słaboń 2008; Lewicki i in. 2011]. Złożoność tego kontekstu rośnie, gdy obejmuje on więcej niż jedną kulturę, a negocjacje odbywają się ponad granicami.

Sposób identyfikacji elementów otoczenia kulturowego, które mogą wpływać na biznes międzynarodowy, zależy od rozumienia pojęcia kultury. Przegląd koncepcji kultury A. Kroebera i C. Kluckhohna, sporządzony w latach pięćdziesiątych XX wieku, zawiera 257 różnych definicji kultury, pogrupowanych w sześć typów idealnych, akcentujących sześć różnych aspektów: opisowo-numeratywne, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalistyczne i genetyczne [Włodarczyk 2003]. W badaniach związków między kulturą a negocjacjami najczęściej przyjmowane jest ujęcie normatywne kultury. W tym podejściu może ona być definiowana jako „przekazane i wytworzone treści i wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory stanowiące produkt zachowania” [Kroeber, Parsons 1958]. Ta definicja eksponuje podporządkowanie wzorom wartości, ideom, modelom i zasadom wartościowania jako elementom kultury i właściwościom zachowań kulturowych. Zgodnie z tym podejściem to głównie różnice norm i wartości leżą u podstaw różnic kulturowych.

Według modelu J.M. Brett, wartości kulturowe mają wpływ na interesy i priorytety negocjacyjne, podczas gdy normy kulturowe oddziałują na strategię negocjacyjną i wzorce interakcji między negocjatorami. Kultura determinuje tym samym zarówno możliwości osiągnięcia porozumienia integrującego, jak i sam typ porozumienia. W ten sposób kultura wpływa na wszystkie najistotniejsze elementy negocjacji [Lewicki i in. 2011].

Należy jednak podkreślić, że oprócz wymienionych czynników kulturowych na przebieg i wyniki negocjacji wpływa wiele czynników otoczenia, tj. czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne czy psychologiczne. Niektórzy autorzy przestrzegają przed przecenianiem wpływu kultury na negocjacje, a niedocenianiem innych czynników. Dyaldin i in. [1999] zidentyfikowali tendencję do pomijania znaczenia czynników sytuacyjnych na rzecz wyjaśnień kulturowych. To zagrożenie nazwali błędem przypisania kulturowego (*cultural attribution error*). Dlatego oprócz aspektów kulturowych negocjatorzy powinni uwzględniać czynniki sytuacyjne i reagować na wszelkie zmiany zachodzące w makrootoczeniu i kontekście bezpośrednim negocjacji.

Dotychczasowe badania w zakresie oddziaływania kultury na negocjacje koncentrowały się głównie wokół wpływu czynników kulturowych na wyniki oraz poszczególne aspekty procesu negocjacji. Rezultaty wielu badań w tym obszarze potwierdziły, że negocjacje międzykulturowe dają z reguły gorsze wyniki niż wewnątrzkulturowe [Gelfand 2008]. Ponadto wielu badaczy [Triandis i in. 2001; Adair i in. 2001; Gelfand, Realo 1999; Gelfand i in. 2001] wykazało w swoich badaniach występowanie istotnych różnic w procesie negocjacji w zależności od tego, czy negocjatorzy reprezentują kultury indywidualistyczne czy kolektywistyczne. Dotyczyło to m.in. sposobu pozyskiwania informacji, komunikowania się, prezentowanych postaw negocjacyjnych, sposobów rozwiązywania konfliktów czy uwzględniania kwestii etycznych. Według Guni i in. [2011] pierwszorzędne znaczenie dla wyjaśnienia sposobu, w jaki kultura wpływa na negocjacje, ma kwestia zaufania do partnera w negocjacjach, która jest silnie uwarunkowana kulturowo. Zaufanie można rozumieć jako wiarę jednej ze stron transakcji, nieposiadającej pełnych informacji dotyczących partnera rynkowego, że partner będzie czuł się zobowiązany, aby w sposób uczciwy wywiązać się ze swoich zobowiązań, pomimo iż nie można go do tego zmusić [Danik, Duliniec 2014]. Według Lewickiego, Barry'ego i Saundersa [2011] czynnikami negocjacyjnymi podatnymi na wpływy kultury są m.in.: definicja negocjacji, szanse negocjowania, wybór negocjatorów, protokół, komunikacja, czas, skłonność do ryzyka, emocjonalizm i forma porozumienia.

Ze względu na liczne dowody empiryczne dotyczące wpływu różnic kulturowych na zachowania w negocjacjach, niektórzy autorzy sugerują, że w przypadku negocjatorów z bardzo odległych kultur powinni rozważyć strategię adaptacji, czyli dostosowania się do drugiej kultury, w celu osiągnięcia zadowalającego porozumienia. Jednak inni autorzy, np. Adler [1997], sugerują ostrożność, twierdząc, że adaptacja kulturowa nie gwarantuje pozytywnego wyniku negocjacji, chociaż zwiększa szanse jego osiągnięcia. Z kolei Weiss [1994] zaproponował osiem strategii o różnym stopniu podatności na wpływ kultury, które powinny być wykorzystywane w czasie rokowań z partnerem z innego kręgu kulturowego. Zasadniczym kryterium wyboru właściwej strategii powinien być według niego stopień znajomości kultury partnera przez negocjatora.

### **3. Porównanie kultur Polski i Indii według wymiarów kulturowych Hofstede, Gestelanda i Schwartz**

Uwzględnienie wymiaru międzynarodowego negocjacji wymaga przeprowadzenia porównań międzykulturowych, które pozwalają na zidentyfikowanie głównych obszarów różnic i podobieństw między kulturami narodowymi. Szerokie badania w zakresie porównań kultur narodowych prowadzili między innymi Hofstede [1980], Gesteland [2000] i Schwartz [1992]. Zaproponowane przez nich narzędzia umożliwiają porównywanie kultur narodowych za pomocą szeregu kryteriów w ramach określonych wymiarów kultury (tab. 1).

**Tabela 1.** Charakterystyka kultur Polski i Indii według koncepcji Hofstede\*, Gestelanda i Schwarza\*\*

Autor	Wymiar kultury	Wyniki badań kulturowych	
		kultura polska	kultura indyjska
Hofstede [2010]	• dystans władzy	68	77
	• indywidualizm	60	48
	• męskość	64	56
	• unikanie niepewności	93	40
	• orientacja długoterminowa	38	51
	• przyzwolenie	29	26
Gesteland [2000]	• propartnerskość / protransakcyjność	umiarkowanie propartnerska	propartnerska
	• ceremonialność / nieceremonialność	ceremonialna	ceremonialna
	• monochroniczność / polichroniczność	polichroniczna	polichroniczna
	• ekspresyjność / powściągliwość	o niestałej ekspresyjności	powściągliwa
Schwartz [2008]	• harmonia	3,86	3,92
	• zakorzenienie	3,86	3,97
	• hierarchia	2,51	3,05
	• mistrzostwo	3,84	4,28
	• autonomia afektywna	3,32	3,48
	• autonomia intelektualna	4,31	4,02
	• egalitaryzm	4,48	4,45

\* Skala wartości 0-100 z wartością 50 jako średnią. Uzyskanie mniej niż 50 punktów oznacza, że kultura plasuje się nisko na skali, a powyżej 50 – wysoko na skali w danym wymiarze kultury;  
 \*\* Na podstawie *The Schwartz Value Survey* (SVS). Skala odpowiedzi w kwestionariuszu ankiety: od -1 (wartości zupełnie nieistotne, sprzeczne z moimi) do 7 (wartości bardzo istotne).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix> (20.08.2017); [Gesteland 2000]; [https://www.researchgate.net/publication/304715744\\_The\\_7\\_Schwartz\\_cultural\\_value\\_orientation\\_scores\\_for\\_80\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries) (10.09.2017).

Wykorzystując te trzy koncepcje do porównania kultur polskiej i indyjskiej, zauważamy występowanie obszarów znaczących różnic, ale też pewnych podobieństw w poszczególnych wymiarach kulturowych. Wyniki badań Hofstede wykazały, że największe różnice dotyczą stopnia unikania niepewności i indywidualizmu, które to cechy wyraźniej zaznaczają się w kulturze polskiej. Podobieństwa między kulturami Polski i Indii występują głównie w dwóch wymiarach kultury w ujęciu Hofstede: męskości i restrykcyjności (odwrotności przyzwolenia). Obie kultury są zorientowane na sukces i rywalizację, czyli wartości „męskie”, przy czym w Indiach sukces jest

silnie manifestowany na zewnątrz. W obu kulturach dominuje również przekonanie, że ich działania są ograniczane przez normy społeczne oraz że zbyt duża pobłażliwość jest czymś niewłaściwym, są one zatem opisywane jako restrykcyjne (*restrained*). Gesteland [2000] w swoich badaniach zwrócił uwagę na fakt, iż kultura indyjska jest bardziej niż polska nastawiona na relacje oraz bardziej powściągliwa, ale w pozostałych wymiarach stwierdził podobieństwa. Natomiast według zyskujących coraz większe uznanie badań Schwartza, Indie uzyskały wyższy wynik niż Polska m.in. w kategorii hierarchii, która zakłada istnienie hierarchicznego systemu przypisanych ról społecznych. Natomiast w kulturze polskiej silniej zaznaczają się takie cechy, jak autonomia intelektualna, która przejawia się w ciekawości poznawczej czy kreatywności, oraz egalitaryzm.

#### 4. Różnice kulturowe a polsko-indyjskie negocjacje w biznesie

Jak wynika z powyższej analizy, między kulturami Polski i Indii występują znaczące różnice, które mogą oddziaływać na zarządzanie sytuacją negocjacyjną. Przynależność Indii do obszaru kultur propartnerskich i umiarkowanie kolektywistycznych powoduje, że zarówno definiowanie negocjacji, jak i ich przebieg są silnie determinowane przez charakter związków między stronami. Indyjscy negocjatorzy definiują negocjacje w kategoriach relacji, a nie wyłącznie kontraktu, preferując prowadzenie biznesu z tymi, których znają i którym ufają, nawet kosztem bardziej lukratywnych transakcji.

Indie to zarazem kultura, w której stopień zaufania do partnerów zagranicznych jest na początku niski [Gunia i in. 2011]. Dlatego, zwłaszcza w początkowej fazie nawiązywania relacji, należy być przygotowanym na konfrontacyjne negocjacje typu „win-lose”, wysoce prawdopodobne jest zastosowanie blefu i manipulacji. Ponadto obie kultury są klasyfikowane jako „męskie”, ceni się zatem w nich rywalizację, sukces, skuteczność i kompetencje. Stąd również może wynikać skłonność do postrzegania sytuacji negocjacyjnej jako konkurencyjnej. Jednak możliwości zawarcia porozumienia integrującego rosną wraz z lepszym zrozumieniem partnera i nawiązaniem głębszych relacji.

Jednym z ważniejszych składników negocjacji jest akt komunikowania się, a zatem szczególną uwagę w przypadku nawiązywania kontaktów należy zwrócić na kwestie językowe. Mimo iż język hindi jest językiem oficjalnym w Indiach, jednak językiem prowadzenia biznesu, w tym również negocjacji, jest przede wszystkim język angielski. Znajomość hindi może jednak sprzyjać uzyskaniu bardziej szczerych odpowiedzi [Gesteland 2000].

Ze względu na to, że Indie to kultura ceremonialna (podobnie jak kultura polska) ważne jest przestrzeganie hierarchii i znajomość etykiety. Elementem etykiety jest sposób witania się. Należy witać się w pierwszej kolejności z osobami starszymi i zajmującymi wyższą pozycję społeczną. Mężczyźni w Indiach witają się przez podanie ręki z innymi mężczyznami, ale raczej nie z kobietami. Zawsze jednak można

powitać się gestem *namaste*. Wskazane jest używanie tytułów zawodowych lub naukowych, tj. dyrektor czy profesor. Podczas negocjacji ważne jest, aby obie strony były reprezentowane przez osoby zajmujące odpowiednio wysokie stanowiska; jeśli w rozmowach będzie uczestniczyć tylko personel niższego szczebla, należy oczekiwać, że spotkanie będzie miało wyłącznie charakter informacyjny. Kobiety w Indiach w dalszym ciągu nie są równoważnymi partnerami w biznesie [Zenderowski, Kosiński 2016], jednak kwestia równouprawnienia jest jednym z często poruszanych tematów w dyskursie publicznym.

Zarządzanie negocjacjami obejmuje poszczególne ich etapy: przygotowania, negocjacji wstępnych, negocjacji właściwych i zamknięcia negocjacji oraz realizacji umowy. Czynniki kulturowe oddziałują na każdym etapie tego procesu. Dla Hinduśw bardzo duże znaczenie ma faza wstępna negocjacji. Oprócz obowiązkowego „*small talk*”, który ma pomóc stworzyć przyjacielską atmosferę, Hindusi starają się sondować partnera. Bardzo istotne jest dla nich zorientowanie się, z kim mają do czynienia i czego mogą oczekiwać we wzajemnych relacjach<sup>1</sup>. Na tym etapie raczej nie należy oczekiwać jednoznacznych deklaracji o współpracy, a zwłaszcza odpowiedzi odmownej. Kategorieczne powiedzenie „nie” w Indiach jest uznawane za niegrzeczne, świadczy o braku szacunku dla drugiej strony.

W fazie negocjacji właściwych z kolei należy być przygotowanym na twarde sesje negocjacyjne, z możliwością użycia dość agresywnych taktyk negocjacyjnych. Hindusi chętnie się targują, dlatego należy pozostawić sobie pewien margines negocjacyjny, gdyż niezbędne jest dokonywanie wzajemnych ustępstw. Negocjatorzy indyjscy, zarówno w biznesie międzynarodowym, jak i w negocjacjach na forum multilateralnym, znani są z pewnego rodzaju usztywniania stanowiska, niechęci do szybkiego konsensusu, a nawet wycofywania się z wcześniej podjętych zobowiązań. Na pewnym etapie negocjacji indyjski partner może zechcieć również zagrać kartą ubóstwa [Gesteland 2000] czy też domagać się swoistego zadośćuczynienia za niesprawiedliwości okresu kolonialnego [Lewis 2006]. Dodatkowo negocjacje mogą być przewlekłe i należy uzbroić się w cierpliwość, a także właściwie zaplanować negocjacje, aby nie znaleźć się pod presją czasu, np. wskutek zbliżającego się terminu powrotu do kraju, co może zostać wykorzystane przez stronę przeciwną. W całym przebiegu negocjacji należy wziąć pod uwagę, że negocjatorzy z Indii mają tendencję do podejmowania zobowiązań, które czasem przekraczają możliwości ich realizacji. Jak wykazała wcześniejsza analiza, Indie zaliczane są do krajów o dość niskim poziomie unikania niepewności; w kulturze tej powszechna jest akceptacja niedoskonałości, nic nie musi być idealne ani nie musi iść dokładnie zgodnie z planem. W sytuacji wystąpienia trudności na etapie wykonywania kontraktu, partner indyjski z reguły oczekuje od nas elastyczności i poszukiwania niestandardowych rozwiązań problemu. Nieterminowa lub niepełna realizacja kontraktu może jednak narazić polskiego kontrahenta na duże straty, więc należy się przed tym odpowied-

<sup>1</sup> Opinia M. Jakubczak – komunikacja osobista, 22 lipca 2017 r.

nio zabezpieczyć poprzez odpowiednie klauzule kar umownych. Lewis [2006] również zwrócił uwagę, że Hindusi są zręcznymi negocjatorami, stosują różne taktyki negocjacyjne i zasadniczo są rozczarowani, jeśli druga strona nie zaangażuje się w proces targowania. Swoje spostrzeżenia autor zawarł w kilku głównych punktach:

- Indyjscy negocjatorzy są bardzo zręczni i często stosują techniki manipulacji.
- Należy dobrze rozumieć ich potrzeby i cele.
- Powinno się okazywać partnerowi szacunek i zrozumienie, nie upokarzać, pozwolić „zachować twarz”.
- Należy unikać sarkazmu i ironii.
- Zalecana jest cierpliwość – niewielu Azjatów lubi szybko podejmować decyzje.
- Należy kłaść nacisk na relacje; Hindusi uważają dobre stosunki za ważniejsze od warunków konkretnej umowy.
- Hindusi zaakceptują mniej korzystne rozwiązania, jeśli będą przekonani o możliwości osiągnięcia znaczących zysków w przyszłości; istotne jest przyjmowanie w dwustronnych kontaktach perspektywy średnio- lub długoterminowej.
- Zwykle postrzegają negocjacje w kategoriach „wygrana-przegrana”, ale wykazują duży stopień elastyczności przy dokonywaniu ustępstw [Lewis 2006].

Zarządzanie negocjacjami w relacjach polsko-indyjskich nie musi oznaczać całkowitej adaptacji do kultury zagranicznego kontrahenta, ale wymaga uwzględniania czynników kulturowych podczas przygotowania i prowadzenia negocjacji. Ich zrozumienie zwiększa skuteczność rozmów handlowych z tym na ogół trudnym i dość nieprzewidywalnym partnerem. Jednocześnie trzeba podkreślić, że na proces i wyniki negocjacji oddziałuje nie tylko kontekst otoczenia, w ramach którego mieści się otoczenie kulturowe, ale również kontekst bezpośredni, który obejmuje m.in. względny potencjał negocjacyjny stron, charakter relacji między stronami, poziom ewentualnego konfliktu, oczekiwane wyniki, a także charakterystyki i motywacje bezpośrednich uczestników negocjacji [Lewicki i in. 2011]. Zatem przy określaniu sytuacji negocjacyjnej należy brać pod uwagę wszystkie te czynniki, nie koncentrując się wyłącznie na odmiennościach kulturowych.

## 5. Zakończenie

Negocjacje stanowią proces głęboko osadzony w kontekście społeczno-kulturowym, który w przypadku pertraktacji międzynarodowych jest niezwykle złożony. Analiza potwierdziła, iż kultura jest ważną determinantą negocjacji w biznesie międzynarodowym, a różnice kulturowe mogą wpływać zarówno na przebieg, jak i rezultaty negocjacji. Wyniki badań porównawczych kultury polskiej i indyjskiej pozwoliły na zidentyfikowanie istotnych różnic kulturowych, np. w zakresie dystansu władzy czy stopnia indywidualizmu, jednocześnie wykazały one pewne obszary podobieństw tych odległych kultur, m.in. w wymiarze męskości czy restrykcyjności. Stwierdzone odmienności kulturowe oddziałują zarówno na ogólne podejście do negocjacji z partnerem zagranicznym, jak i poszczególne elementy procesu negocjacyjnego.

Ważny wniosek dotyczy tego, że negocjatorzy indyjscy przystępują do negocjacji z ograniczonym zaufaniem do partnera zagranicznego, co przekłada się na możliwość zastosowania przez nich dość agresywnych taktyk negocjacyjnych. Zrozumienie i uwzględnienie istniejących różnic kulturowych pomaga zwiększyć skuteczność negocjacji, zwłaszcza z tym dość trudnym i nieprzewidywalnym partnerem, a jednocześnie nie musi to oznaczać przyjęcia strategii pełnej adaptacji kulturowej. W związku z uznaniem Indii za perspektywiczny rynek dla polskiego eksportu i związanym z tym spodziewanym ożywieniem bilateralnych kontaktów gospodarczych wskazane są dalsze badania dotyczące uwarunkowań polsko-indyjskich negocjacji. Do analizy szczegółowych powiązań między poszczególnymi wymiarami kultury a przebiegiem i wynikami negocjacji można wykorzystywać również inne modele międzykulturowe, tj. koncepcję F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera czy model GLOBE.

## Literatura

- Adair W.L., Okumura T., Brett J.M., 2001, *Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan*, *Journal of Applied Psychology*, 86, s. 317-385.
- Adler N.J., 1997, *International Dimension of Organizational Behavior*, South-Western College, Cincinnati, Ohio.
- Danik L., Dulinić E., 2014, *Różnice kulturowe a międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw*, *Gospodarka Narodowa*, nr 2, s. 125-152.
- Dialdin D., Kopelman S., Adair W., Brett J.M., Okumura T., Lytle A., 1999, *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiations*, DRRC Working Paper, Northwestern University, Evanston, Illinois.
- Dimension Data Matrix, 2017, <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix> (20.08.2017).
- Gelfand M.J., 2008, *Culture in Negotiations*, [w:] Hartel C.R., Blascovich J.J. (eds.), *Human Behavior in Military Contexts*, National Academies Press, Washington, DC, DOI 10.17226/12023.
- Gelfand M.J., Nishii L.H., Holcombe K.M., Dyer N., Ohbuchi K.I., Fukuno M., 2001, *Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(6), s. 1059-1074.
- Gelfand M.J., Realo A., 1999, *Individualism–collectivism and accountability in intergroup negotiations*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84(5), s. 721-736.
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Gunia B.C., Brett J.M., Nandkeolyar A.K., Kamdar D., 2011, *Paying a price: culture, trust, and negotiation consequences*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 96(4), s. 774-789, DOI: 10.1037/a0021986.
- Hofstede G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kroeber A.L., Parsons T., 1958, *The Concepts of Culture and of Social Systems*, *American Sociological Review*, no. 3, s. 41-60.
- Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., 2011, *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Lewis R.D., 2006, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, Boston-London.

- Pruit D.G., Carnevale P.J.D., 1993, *Negotiations in Social Conflict*, Brooks-Cole, Pacific Grove, CA.
- Schwartz S.H., 1992, *Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries*, [w:] Zanna M. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, Academic Press, New York, s. 1-65, DOI: 10.1016/S0065-2601[08]60281-6.
- Schwartz S.H., 2008, *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries*, [https://www.researchgate.net/publication/304715744\\_The\\_7\\_Schwartz\\_cultural\\_value\\_orientation\\_scores\\_for\\_80\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries), DOI: 10.13140/RG.2.1.3313.3040 (10.09.2017).
- Słaboń A., 2008, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Triandis H.C., Carnevale P., Gelfand M.J., Rubert C., Wasti A., Probst T.M., Kashima E.S., Dragona S.T., Chan D., Chen X. P., Kin V., Kim K., De Dreu C., Van de Vliet E., Iwao S., Ohbuchi K., Schmitz P., 2001, *Culture and deception in business negotiations: A multilevel analysis*, *International Journal of Cross-cultural Management*, 1, s. 73-90.
- Weiss S.E., 1994, *Negotiating with the Romans*, Parts I & II, *Sloan Management Review*, 35, s. 51-99.
- Włodarczyk E., 2003, *Kultura*, [w:] Pilch J. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, tom II, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 950-962.
- Zenderowski R., Koziński B., 2016, *Różnice kulturowe w biznesie*, wyd. II, CeDeWu.pl, Warszawa.