

# Aleksandra Łącka, Beata Krawczyk-Bryłka

---

## Percepcja różnic kulturowych w negocjacjach na przykładzie Polski i Chin

---

Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka / Research  
on Enterprise in Modern Economy – theory and practice nr 4, 15-25

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# PERCEPCJA RÓŻNIC KULTUROWYCH W NEGOCJACJACH NA PRZYKŁADZIE POLSKI I CHIN<sup>1</sup>

*Aleksandra Łącka<sup>2</sup>*  
*Beata Krawczyk-Bryłka<sup>3</sup>*

## Streszczenie

Artykuł dotyczy wpływu różnic kulturowych na sposób budowania relacji biznesowych oraz prowadzenia negocjacji. Odwołano się do teorii R. Gestelanda, która charakteryzuje te różnice w czterech wymiarach: propartnerskość/protransakcyjność, ceremonialność/nieceremonialność, mono- i polichroniczność oraz ekspresyjność i powściągliwość. Dokonano porównania stylów negocjacji Polaków i Chińczyków, wykorzystując autorski kwestionariusz obejmujący powyższe wymiary. Wyniki obejmują różnice w percepcji własnego stylu negocjacji oraz stylu drugiej z narodowości, Polacy byli też oceniani przez mieszkańców innych krajów europejskich. Otrzymane wyniki wskazują na konieczność weryfikacji założeń teorii Gestelanda we współczesnych warunkach biznesowych oraz podkreślają wpływ asymilacji kulturowej na percepcję narodowych stylów negocjacji.

**Słowa kluczowe:** negocjacje, wymiary kulturowe Gestelanda, różnorodność kulturowa, międzynarodowe relacje biznesowe.

## 1. Wprowadzenie

W dobie postępującej globalizacji biznesu przedsiębiorstwa nawiązują relacje z firmami z różnych krajów i kręgów kulturowych. Umiejętność prowadzenia negocjacji międzynarodowych to obecnie warunek nawiązania i utrzymania dobrych

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie niepublikowanej pracy magisterskiej Aleksandry Łąckiej: „Kulturowe uwarunkowania stylu negocjacji”, przygotowanej pod kierunkiem dr Beaty Krawczyk-Bryłki na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

<sup>2</sup> Absolwentka Politechniki Gdańskiej, Wydziału Zarządzania i Ekonomii / alumni of Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics

<sup>3</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics.

relacji z zagranicznymi kontrahentami, ale również wyzwanie, jakie muszą podejmować organizacje, które chcą efektywnie działać na globalnym rynku. Ważną barierą w prowadzeniu skutecznych rokowań międzynarodowych są różnice kulturowe, które szczególnie w relacjach firm z odmiennych obszarów kulturowych wymagają rozwiniętych kompetencji kulturowych uczestników. Celem artykułu jest identyfikacja różnic kulturowych pomiędzy polskim i chińskim stylem negocjacji i ich ocena w percepcji studentów anglojęzycznych kierunków studiów realizowanych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii na Politechnice Gdańskiej. Udział w międzynarodowych grupach, w których część przedmiotów prowadzona jest w formie interaktywnych ćwiczeń z odgrywaniem ról lub moderowaną dyskusją, pozwala respondentom wzajemnie obserwować specyfikę kulturową biznesowych zachowań, co z kolei ma wpływ na ich postawy i decyzje dotyczące podejmowania pracy w globalnym środowisku. Badania oparto na modelu różnic kulturowych w działaniach biznesowych Gestelanda, w którym autor odnosi się wprost do zachowań negocjacyjnych i podkreśla, że poznanie odmiennych kultur i świadomość ich wpływu na przebieg i wynik negocjacji powinny być integralnym elementem przygotowania do procesu rokowań międzykulturowych (Gesteland, 2000).

## 2. Wymiary kultury wg Gestelanda w relacjach biznesowych

Richard R. Gesteland pracując nad różnicami międzykulturowymi w biznesie opracował model określany jako „wielki podział kultur”, w którym zaproponował cztery główne wymiary oceny danej kultury: propartnerskość / protransakcyjność – wymiar dotyczący głównego obszaru koncentrowania uwagi w procesie negocjacyjnym, ceremonialność / nieceremonialność, które związane są ze znaczeniem statusu społecznego oraz przywiązaniem do przestrzegania reguł i rytuałów w relacjach, monochroniczność / polichroniczność – wymiar odnoszący się do postaw wobec czasu oraz ekspresyjność / powściągliwość, które dotyczą intensywności wyrażania emocji w procesie rokowań (Gesteland, 2010).

Przedstawiciele kultur o nastawieniu propartnerskim skoncentrowani są na ludziach i ukierunkowani na budowanie opartych na zaufaniu relacji ze swoimi partnerami biznesowymi (Simpson, 2012). Dopiero wówczas, gdy zostaną stworzone dobre stosunki pomiędzy partnerami, przechodzi się do rozmów merytorycznych, handlowych i podjęcia współpracy. Styl wypowiedzania się w tej kulturze jest wysoce kontekstowy i niebezpośredni. Z kolei kultury protransakcyjne koncentrują się przede wszystkim na zadaniu i osiągnięciu celu, dlatego też ich styl jest mało kontekstowy, bezpośredni (Mazur, 2013), zaś kreowanie pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi ma znaczenie drugorzędne (Witaszek, 2007). Osoby ceniące sobie dobre stosunki z partnerem będą postrzegały negocjatorów protransakcyjnych, skoncentrowanych na zadaniu jako osoby zbyt pewne siebie, niegrzeczne i agresywne. Z kolei przedstawiciel kultur protransakcyjnych uważają partnerów prorelacyjnych za niezdecydowanych i niekomunikatywnych lub przeciągających proces negocjacji

Do kultur propartnerskich należą kraje arabskie, afrykańskie, azjatyckie oraz latynoamerykańskie. Natomiast kraje Ameryki Północnej, skandynawskie, germańskie oraz Australia i Nowa Zelandia zaliczane są do kultur protransakcyjnych (Gesteland, 2010).

W kulturach ceremonialnych dużą wagę przywiązuje się do zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej lub zawodowej, a co się z tym wiąże, także do protokołu i reguł (Simpson, 2012). Negocjatorzy ceremonialni demonstrują przywiązanie do tradycji i związanych z nią rytuałów (Zatka, 2013). Natomiast kultury nieceremonialne nie mają potrzeby akcentowania różnic w statusie społeczno-zawodowym (Mazur, 2013), a zachowania partnerów biznesowych z kultur ceremonialnych postrzegają jako sztuczne i czasami nawet obraźliwe (Witaszek, 2007). Do kultur ceremonialnych zaliczanych jest większość krajów europejskich i azjatyckich, a także kraje basenu Morza Śródziemnomorskiego, kraje arabskie i latynoamerykańskie. Z kolei kultury nieceremonialne, o wysokim poziomie egalitarności to kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia i kraje skandynawskie (Gesteland, 2010).

Dla przedstawicieli kultur monochronicznych czas odgrywa bardzo dużą rolę i jest to jeden z najistotniejszych zasobów nieodnawialnych (Witaszek, 2007). Ważny jest terminarz i jego przestrzeganie, punktualność oraz efektywne wykorzystanie czasu. Kultury polichromiczne bardziej elastycznie traktują czas, skupiając się na relacjach międzyludzkich, a nie na harmonogramie, co powoduje, że w ocenie partnerów monochronicznych są niezdyscyplinowani i leniwi (Gesteland, 2010). Negocjatorzy z kultur polichronicznych postrzegają monochronicznych rozmówców jako osoby wyniosłe i nadmiernie uzależnione od czasu (Simpson, 2012). Do kultur monochronicznych należy przede wszystkim Japonia, Stany Zjednoczone, Kanada oraz kraje germańskie i skandynawskie. Kraje arabskie, afrykańskie, latynoamerykańskie i kraje Azji Południowej to przedstawiciele kultur polichronicznych. Z kolei Chiny, Singapur, Australia, Nowa Zelandia i południowe oraz wschodnie kraje europejskie zalicza się do kultur umiarkowanie monochronicznych (Gesteland, 2010).

Kultury cechujące się ekspresyjnością komunikują się z innym bardzo emocjonalnie, intensywnie gestykują i są głośne, a także ważny jest dla nich bliski kontakt fizyczny z rozmówcą (Mazur, 2013). Na drugim biegunie można postawić osoby, dla których takie zachowania są nie do zaakceptowania, a wręcz wywołują lęk. Takie kultury określane są jako kultury powściągliwe (Simpson, 2012). Do najbardziej ekspresyjnych kultur na świecie możemy zaliczyć kraje basenu Morza Śródziemnego oraz romańskie kraje europejskie, natomiast ich przeciwieństwem jest Tajlandia, uważana za jedną z najbardziej powściągliwych, a także kraje Azji Wschodniej, skandynawskie i germańskie. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej, północnoamerykańskie i afrykańskie zalicza się do kultur o zróżnicowanym stopniu ekspresji (Gesteland, 2010).

### **3. Charakterystyka polskiego i chińskiego stylu negocjacji**

Polacy są narodem przyjaznym i gościnnym (Bartosik-Purgat, 2010), ceniącym dobre relacje i zaufanie w kontaktach biznesowych, często oparte na poznaniu

rozmówców przed przystąpieniem do transakcji (Bertelink, Kromodirjo, Soldatenko, 2014). Jednocześnie Polska to kraj o jednym z najniższych w Europie wskaźników zaufania społecznego i męskim modelu społeczeństwa, czyli nastawionym na osiągnięcia, sukces, konfrontację i asertywność (Puszcz, Dąbrowski, Zaorek, 2011). Postawa ta wyraża się również w upodobaniu do komunikacji wprost, poleganiu w negocjacjach na faktach i liczbach oraz zdolności stosowania twardych, wręcz pozycyjnych negocjacji (Bertelink, Kromodirjo, Soldatenko 2014). Powyższa charakterystyka powoduje, że ocena polskich negocjacji na wymiarze protransakcyjność/propartnerskość nie jest jednoznaczna. Gesteland przypisuje nam styl umiarkowanie protransakcyjny i umiarkowanie propartnerski (Gesteland, 2010). Podobna zależność dotyczy ekspresyjności polskich negocjatorów. Tendencja do wyrażania emocji w procesie budowania porozumienia zależy bowiem od etapu znajomości partnera i poziomu wzajemnego zaufania (Gesteland, 2010). Polacy potrafią zachowywać się w sposób opanowany, ale zdarza im się również ekspozować swoje niezadowolenie z przebiegu negocjacji.

Autor określa też polski styl negocjacji jako zdecydowanie ceremonialny, gdyż wysoka jest wartość etykiety zachowań, relacje pomiędzy uczestnikami biznesowych relacji są często regulowane przez status społeczny, hierarchię i reguły dobrego wychowania dotyczące na przykład oficjalnego zwracania się do partnerów transakcji (Zator-Peljan, 2013).

Sposób prowadzenia biznesu w kulturze chińskiej oraz działania związane z budowaniem relacji biznesowych wynikają z silnie zakorzenionych zasad konfucjanizmu, które określają normy etyczne, standardy zachowań i etykietę biznesową (Chmielecki, 2007). Są one źródłem szacunku wobec hierarchii, która funkcjonuje zarówno w rodzinie jak i w strukturach organizacyjnych oraz przywiązania do zwyczajów i ceremoniałów. Chińczycy nad indywidualną samorealizację stawiają dobro wspólne, bo wierzą, że siła tkwi w grupie (Łopacińska, 2013). Konfucjanizm podkreśla także harmonię, czyli unikanie konfliktów i szukanie rozwiązań korzystnych dla każdej ze stron. Jest to ważna zasada stanowiąca spoiwo jednostki ze społeczeństwem, wyznaczająca dla nich wspólny cel (Meyer, 2012). Z drugiej strony mieszkańcy Chin są zorientowani na siebie, mogą być przy tym egoistyczni, a najważniejszy jest dla nich honor, prestiż i opinia. Zachowanie twarzy, przejawiające się między innymi powściągliwością w okazywaniu emocji, oraz stan harmonii mają kluczowe znaczenie dla poczucia satysfakcji i stosowanych taktyk negocjacyjnych.

Bardzo istotną zasadą dotyczącą relacji międzyludzkich w Chinach jest *guanxi*, które wyraża opartą na zaufaniu i przyjaźni więź pomiędzy partnerami biznesowymi (Łopacińska, 2013). Przy niskim poziomie zaufania do obcych kultur budowanie takiej relacji w procesach negocjacyjnych jest w praktyce długotrwałe i wymaga konsekwentnego budowania sieci networkingowych z chińskimi partnerami (Zinzius, 2004). Sam proces dochodzenia do porozumienia w rokowaniach najczęściej jest również przeciągany w czasie i wymaga wysokiej wytrwałości partnerów zagranicznych (Chmielecki, 2011).

Jako podsumowanie charakterystyki chińskiego sposobu negocjacji warto zaprezentować tabelę opracowaną przez Zinzius (2004), w której podkreślono różnice wobec znanego w zachodnich kulturach stylu relacji (tabela 1). Odnosząc powyższe informacje do klasyfikacji Gestelanda, kulturę chińskich negocjacji można opisać jako zdecydowanie propartnerską, ceremonialną i powściągliwą (Gesteland, 2000), autor koncepcji przypisuje jej też monochroniczność, ale ze względu na tendencję do przeciągania rozmów i długiego procesu zdobywania zaufania, zaproponowano określenie jej jako umiarkowanie polichroniczne, co zaznaczono na rys. 2 jasnoszarymi obszarami.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy chińskim a zachodnim stylem negocjacji

Kraje zachodnie	Chiny
orientacja na rezultat	orientacja na proces
znaczenie ostatecznego celu	najważniejsze jest dochodzenie do celu
„Czas to pieniądź”	„Dobre rzeczy wymagają czasu”
negocjacje mają ramy czasowe	negocjacje to proces ciągły
koncentracja na faktach	koncentracja na relacjach
efektywność jako miara sukcesu	kompromis zadowalający wszystkie strony jest miara sukcesu

Źródło: Zinzius B. (2004), *Doing Business in the New China: A Handbook and Guide*, Praeger Publisher, Westport, Connecticut, London, s. 77.

W tabeli 2 podsumowano charakterystykę polskiego i chińskiego stylu negocjacji według klasyfikacji Gestelanda.

**Tabela 2.** Charakterystyka Polski i Chin wg Gestelanda

Polska	Chiny
umiarkowana protransakcyjność, umiarkowana prorelacyjność	propartnerskość
ceremonialność	ceremonialność
polichroniczność	umiarkowana monochroniczność
umiarkowana powściągliwość	powściągliwość

Źródło: Gesteland, 2000, s. 210–213, 169–171.

#### 4. Percepcja specyfiki kulturowej negocjacji polskich i chińskich – wyniki badań własnych

Celem przeprowadzonych badań była analiza różnic kulturowych w negocjacjach w percepcji studentów grup międzynarodowych Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej: 99 Polaków, 19 Chińczyków oraz 21 osób

z innych krajów europejskich (Hiszpania, Włochy, Niemcy i inni), w sumie 139 osób. Wszyscy badani mieli okazję nawiązywania relacji z przedstawicielami zarówno polskiej jak i chińskiej kultury w czasie zajęć dydaktycznych z zakresu negocjacji lub psychologii zarządzania. W badaniu wykorzystano autorski kwestionariusz składający się z dwóch tożsamyh części – w pierwszej proszono respondentów o ocenę polskiego stylu negocjacji, w drugiej – chińskiego stylu negocjacji. Badani dokonywali oceny dopasowania stylu do kolejnych wymiarów kulturowych Gestelanda, zaznaczając swoją opinię wobec jedenastu stwierdzeń na sześciopunktowej skali Likerta. Na przykład wymiar protransakcyjność / prorelacyjność oceniano na skalach:

- zorientowanie na zadanie (1) – zorientowanie na ludzi (6),
- pewność siebie (1) – przyjazne nastawienie (6).

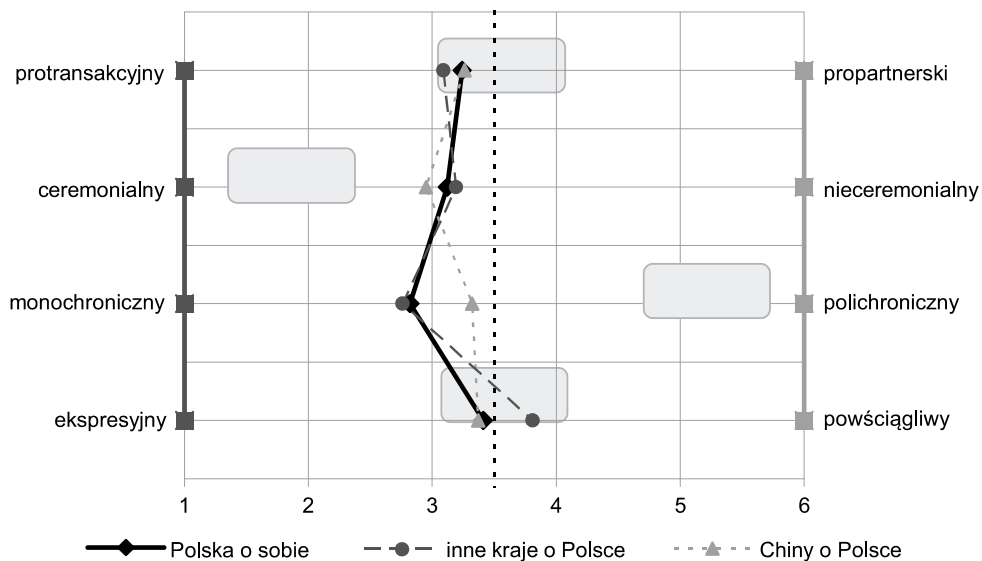
Poniżej zaprezentowano wyniki zagregowane, czyli średnie wyniki uzyskane dla każdego z wymiarów kultury Gestelanda, zakładając, że w przypadku wymiaru protransakcyjność / propartnerskość, średnia w wysokości 1 – 1,99 oznacza kulturę zdecydowanie protransakcyjną, średnia ocen w przedziale od 2 – 2,99 wskazuje na umiarkowaną transakcyjność danej kultury, średnia 4 – 4,99 oznacza umiarkowaną prorelacyjność, średnia 5 – 6 oznacza wysoką protransakcyjność kultury. Wyniki średnie w przedziale 3 – 3,99 wskazują na współwystępowanie zachowań zarówno protransakcyjnych jak i prorelacyjnych, styl ten nazwano pośrednim.

Pierwsza część wyników dotyczy polskiego stylu negocjacji w percepcji Polaków, Chińczyków oraz przedstawicieli innych krajów europejskich. Zaprezentowano je na rys. 1, gdzie wskazano również zgodne z modelem Gestelanda obszary charakteryzujące polską kulturę w poszczególnych wymiarach (oznaczone na wykresie jako szare strefy).

Polacy uważają się za kulturę zorientowaną na zadanie, za ludzi pewnych siebie, asertywnych, a także przejawiających brak zaufania do innych. Wszystkie te cechy są typowe dla kultur protransakcyjnych. Z drugiej strony Polacy uważają się jednak za mało skłonnych do ryzyka, co charakteryzuje kultury propartnerskie, dlatego ostatecznie uzyskany średni wynik dla tego wymiaru to 3,24, co wskazuje na integrowanie elementów protransakcyjności i propartnerskości. Podobne opinie wyrazili o polskim stylu negocjacji Chińczycy (średnia 3,26) i pozostali Europejczycy (średnia 3,09). Jest to wynik zgodny z założeniami modelu Gestelanda, który w podobny sposób zakwalifikował polski sposób budowania relacji biznesowych.

Inaczej prezentują się dane dotyczące ceremonialności Polaków. Autor modelu określił nas jako naród ceremonialny, o wysokim znaczeniu statusu społecznego w relacjach i przywiązywającym wagę do reguł i zasad. W badaniu zarówno sami Polacy (średnia 3,12), jak i osoby z Europy (średnia 3,19) zauważyły w polskim stylu negocjacji zachowania ceremonialne i nieceremonialne. Opinie chińskich studentów były podobne, choć uzyskana średnia (2,95) sygnalizuje umiarkowanie ceremonialny styl.





Rys. 1. Ocena polskiego stylu negocjacji

Źródło: Opracowanie własne

Wyraźniejsza różnica w opiniach Chińczyków i pozostałych respondentów dotyczy wymiaru monochroniczność/polichroniczność. Chińczycy ocenili polski styl negocjacji jako pośredni (średnia 3,32), zaś Polacy i inni Europejczycy określili go jako umiarkowanie polichroniczny (średnie odpowiednio: 2,82 i 2,76). Żadne z tych wskazań nie potwierdza więc opinii Gestelanda, który przypisał Polakom polichroniczność.

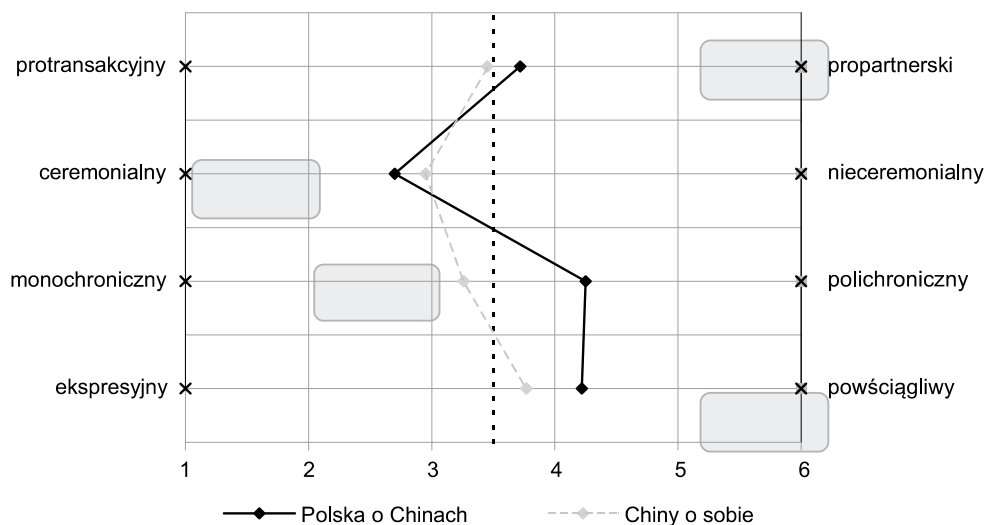
Zgodne z założeniami modelu są natomiast wyniki dotyczące ekspresyjności kultury polskich negocjacji. Gesteland określił ekspresyjność Polaków jako „zmienną”. Polacy na pierwszych spotkaniach są zazwyczaj powściągliwi, zmieniając swój sposób bycia na bardziej ekspresyjny wraz z poznaniem drugiej strony. Dlatego też teoretyczny profil na rys. 2 został zaznaczony pomiędzy średnimi 3,0 a 4,0. W tych też granicach znajdują się średnie obliczone na podstawie ocen badanych grup, oceny Polaków (średnia 3,41) i Chińczyków (średnia 3,37) są jednak nieco bardziej przesunięte w stronę ekspresyjności niż opinie innych krajów europejskich (średnia 3,81).

Ocena chińskiego stylu negocjowania w opinii respondentów zaprezentowana jest na rys. 2. Wyniki dotyczą w tym wypadku tylko ocen polskich i chińskich studentów<sup>4</sup>. W opinii polskich studentów, jak i samych Chińczyków, chiński styl negocjacji został oceniony na skali protransakcyjność/prorelacyjność jako pośredni. Polska ocena jest nieco bliższa prorelacyjności (średnia 3,72) niż chińska (średnia

<sup>4</sup> Studentom pochodzącym z innych krajów europejskich dostarczono kwestionariusze dotyczące oceny własnego i polskiego stylu negocjacji, gdyż wstępnie założono, że analiza będzie dotyczyła porównań samooceny Polaków z opiniami chińskich i innych europejskich studentów. Niestety z powodu zróżnicowania narodowego drugiej grupy zaniechano takiego porównania.



3,45), ale obie są odległe od założeń modelu, w którym Chińczykom przypisuje się wyraźne nastawienie na relacje.



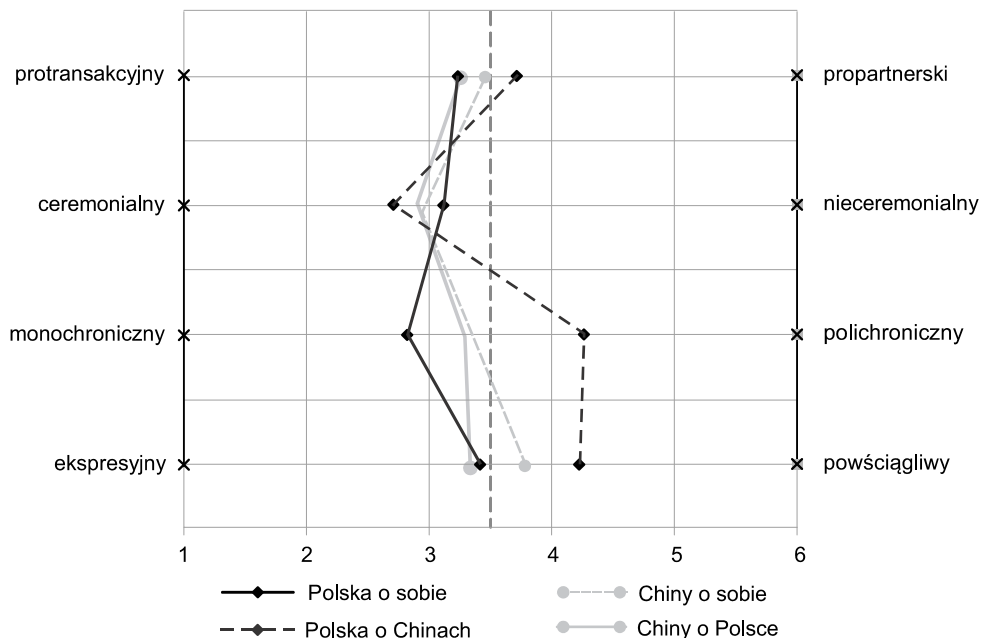
**Rys. 2.** Ocena chińskiego stylu negocjacji

*Źródło:* Opracowanie własne

Badani studenci z Chin identyfikują się z kulturą ceremonialną. Chińczycy cenią bardziej status społeczno-zawodowy niż wiedzę i doświadczenie, lubią także różnego rodzaju rytuały. Dla tego wymiaru średnia wyniosła 2,95, co oznacza jednak, że ocena studentów jest bardziej umiarkowana niż wynikałoby to z modelu Gestelanda. W percepcji Polaków Chińczycy są umiarkowanie ceremonialni, średnia wyniosła tu 2,7.

Wyraźne różnice (prawie 1 punkt) pomiędzy polskimi i chińskimi opiniami dotyczą oceny wymiaru polichroniczność/monochroniczność w odniesieniu do biznesowych zachowań Chińczyków. Polacy postrzegają Chińczyków jako umiarkowanie polichronicznych (średnia 4,25), zaś oceny Chińczyków mieszczą się w strefie stylu pośredniego, z lekką przewagą zachowań polichronicznych (średnia 3,26). Również w zakresie ekspresyjności opinie polskich studentów są bardziej zdecydowane – średnia 4,22 wskazuje na umiarkowanie powściągliwy styl. Chińscy respondenci ocenili swój styl znów jako pośredni, choć tym razem z lekką przewagą powściągliwego (średnia 3,77).

Ciekawa jest analiza różnic jakie Polacy i Chińczycy spostrzegają pomiędzy własnym stylem negocjacji a stylem drugiej z kultur. Na rys. 3 zaprezentowano ciemnymi liniami opinie Polaków dotyczące własnego i chińskiego stylu, zaś jaśniejszymi liniami opinie Chińczyków o własnym i polskim sposobie prowadzenia rokowań.



**Rys. 3.** Style negocjacji w percepcji polskich i chińskich studentów

*Źródło:* Opracowanie własne

Zaskakujące jest, że o ile Polacy widzą wyraźne różnice pomiędzy trzema z czterech wymiarów kultury (w zakresie propartnerskości – prorelacyjności polski i chiński styl negocjacji został oceniony na poziomie stylu pośredniego), o tyle w percepcji studentów z Chin są one nieznaczne w odniesieniu do wszystkich wymiarów. Polacy uważają się za mniej ceremonialnych, zdecydowanie bardziej monochronicznych i bardziej ekspresyjnych niż chińscy negocjatorzy.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie ze względu na niewielką liczebność oraz jednorodność grupy nie może być traktowane jako reprezentatywne, ale otrzymane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku ważnych wniosków.

Po pierwsze teoria Gestelanda nie precyzuje szczegółowo punktacji czy wartości określających poziom natężenia każdego ze stylów w odniesieniu do poszczególnych kultur. Wobec tego przeprowadzenie badań opierających się na modelu „wielkiego podziału kultur” jest wyzwaniem, zaś otrzymane wyniki wskazują, że koncepcja ta wymaga solidnej weryfikacji empirycznej, w tym opracowania rzetelnego kwestionariusza do diagnozy typu kultury. Tym bardziej, że publikacja Gestelanda została wydana ponad 15 lat temu. Przez ten czas, na skutek szybkiego postępu globalizacji i coraz większej ilości przeprowadzanych transakcji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, nastąpiły wyraźne procesy akulturacji, czyli zasymilowanie przez przedstawicieli danej kultury, elementów innych kultur

(Reber, 2000). To może być powodem oscylovania większości otrzymanych wyników wokół wartości środkowej. Istotny jest również fakt, że badani byli studentami i ich doświadczenia dotyczące relacji z innymi kulturami rzadko miały charakter typowych negocjacji biznesowych.

Oceny studentów chińskich były bardziej ostrożne niż Polaków, co z kolei może być uwarunkowane potrzebą asymilacji własnych zachowań w warunkach przebywania w kraju o zdecydowanie odmiennych wzorcach kulturowych. Z drugiej strony może być potwierdzeniem chińskiej powściągliwości, sugerowanej w modelu Gestelanda. Kultura może więc warunkować nie tylko styl negocjacji, ale również sposób percepcji pozostałych kultur.

Istotnym spostrzeżeniem jest również różnica pomiędzy percepcją własnego stylu negocjacji a postrzeganiem go przez przedstawicieli innej kultury, która w wypadku grup badanych dotyczy na przykład monochroniczności / polichroniczności. Jest możliwe, że różnice kulturowe zauważane w procesie budowania relacji, skłaniają partnerów do uzupełniania zgromadzonych informacji w oparciu o stereotypy, co potęguje znaczenie rozbieżności i może utrudniać wzajemne zaufanie. Z drugiej strony fakt, że w badaniach uzyskano „płaskie” profile o charakterze pośrednim może być sugestią, że obecność studentów w wielokulturowych grupach zwiększa ich tolerancję kulturową, zaś współpraca przekonuje, że mimo różnic kulturowych, jesteśmy do siebie podobni.

## Bibliografia

1. Bartosik-Purgat M. (2010): *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Bertelink J., Kromodirjo S., Soldatenko M. (2014): *Negotiation styles in Poland*, Amsterdam, <http://www.minorccbs.com/skills/negotiations/item/negotiation-styles-in-poland> (data dostępu: 20.06.2015).
3. Chmielecki M. (2007): Chiński styl komunikacji interpersonalnej i jego wpływ na negocjacje. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. VIII, Z. 1, s. 294.
4. Chmielecki M. (2011): Negocjacje w Państwie Środka. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. XII, Z. 4, 2011, s. 120–131.
5. Gesteland R.R. (2000): *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Łopacińska K. (2013): Kulturowe modele zachowań w biznesie na przykładzie Chin i Szwecji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, nr 31, s. 431–444.
7. Mazur B. (2013): Wpływ kultury na rozwój zasobów ludzkich w organizacjach, *Economics and Management*, 4/2013, s. 34–48.
8. Meyer M. (2012): Etyka konfucjańska a chiński duch kapitalizmu. *Oeconomia Copernicana*, nr 2, s. 97–112.
9. Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek Ł. (2011): *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. Gliwice, One Press Exclusive.
10. Reber A.S. (2000): *Słownik psychologii*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

11. Simpson D. (2012): Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym. *Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 31, s. 585–606.
12. Witaszek Z. (2007): Kulturowe uwarunkowania negocjacji oraz zasady ich prowadzenia. *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, rok XLVIII, nr 1 (168), s. 101–119.
13. Zátka N. (2013): Wymiary kultury, *Forum Akademickie* 10/2013, <https://forumakademickie.pl/fa/2013/10/wymiary-kultury/>, (dostęp 2.11.2015).
14. Zator-Peljan J. (2013): Business Etiquette in Poland, Germany, France and China: Intercultural Approach. *Global Management Journal*, Vol. 5, No 1, 2/2013, s. 46–52.
15. Zinzius B. (2004): *Doing Business in the New China: A Handbook and Guide*, Praeger Publisher, Westport, Connecticut, London.

### PERCEPTION OF CULTURAL DIFFERENCES IN NEGOTIATIONS ON THE EXAMPLE OF POLAND AND CHINA

Cultural differences influence the business relationship process and negotiation styles. This article presents them on the base of R. Gesteland's theory consisted of four dimensions: deal-focused vs. relationship-focused cultures, informal vs. formal, rigid-time vs. fluid-time and expressive vs. reserved cultures. Authors' questionnaire was used to test Polish and Chinese negotiations styles in perception of both nationalities. Polish styles was also assessed by other European countries students. The results suggest the Gesteland's model should be verified according to contemporary business conditions. They also emphasize the influence of cultural assimilation on national negotiation styles perception.

**Key words:** intercultural negotiation, Gesteland's culture dimensions, cultural diversity, international business relations.