

ARTA NEGOCIERILOR DIPLOMATICE ÎN CONTEXT MULTICULTURAL



Valentin-Florian Rîpeanu

Abstract

'Negotiation has arisen since ancient times, with the desire of people belonging to different cultures to solve their own problems, regulate agreements, and resolve conflicts within their own community or others. This article aims to explore the process of negotiation as a common decision-making process in which the parties, with initially opposed positions and conflicting interests, reach a mutually beneficial benefit and a satisfactory final settlement. It normally includes dialogue on problem solving, discussions on chosen themes, and negotiation and sharing of concessions based on the use of competitive tactics.

What is interesting, however, is how the cultural factors will influence the different approaches of the negotiations in a multicultural context. We will be starting by approaching examples that explore how culture has determined how people have managed international conflicts. In other words, it is remarkable to see how culture forms the individual interpretation of behavior by individuals and their style of interaction with others as a different culture that always brings different procedures, ways of planning and control, decision-making and communication.

All in all, it is true to conclude that the cultural factor is an obvious component of the negotiation process, whereas components such as nationality and ethnicity need to develop beyond traditional approaches, so that counterparts can achieve successful co-ordination while dealing with different cultural backgrounds'.

Keywords: *negotiations, diplomacy, diplomatic relations, cultures, cultural values, decision-making process, conflicts, agreements, international negotiations arena; cross-cultural's influence on negotiations;*

Negocierea a apărut încă din cele mai vechi timpuri, având ca miză dorința oamenilor care aparțineau diverselor culturi, de rezolvare a propriilor probleme, reglementare a acordurilor și soluționare a conflictelor din cadrul propriei comunități sau a altora. Așa cum observă Scott Burchill și Andrew Linklater (2009), negocierile reprezintă „un proces în care două sau mai multe părți ajung într-un aranjament reciproc acceptabil în care nu există niciun acord asupra a ceea ce este cel mai bun argumentat în orice teorie; negocierea este, prin urmare, instrumentul

de a ajunge la acorduri în care acestea lipsesc, fie prin compromis, fie prin negociere directă asupra clarificării și punerii în aplicare”.

În viziunea sa, Henry Kissinger consideră negocierea mai mult ca „un proces de combinare a pozițiilor conflictuale într-o poziție comună, în conformitate cu o regulă de decizie a unanimității, un fenomen în care rezultatul este determinat de proces” (Kissinger, 1969: 212). Ca o completare, ar merita menționat faptul că „procesul de negociere este unul continuu”, în care oricare dintre părțile implicate ar putea pune capăt întregului proces de negociere, obligând astfel pe toți să reia procesul” (Kaplan, 2010: 13).

În consecință, pozițiile de mai sus cuprind, în esență, argumentația lui Albin (2001, p. 1) care vede procesul de negociere ca un proces comun de luare a deciziilor în care părțile, cu poziții opuse inițial și interese conflictuale, ajung la un beneficiu reciproc avantajos și un acord satisfăcător pe final. În mod normal, acesta include dialogul privind rezolvarea problemelor, discuțiile pe teme alese, precum și negocierea și schimbul de concesi având la bază utilizarea unor tactici competitive”.

Interesantă este însă maniera prin care factorii culturali vor influența diferitele abordări ale negocierilor într-un context multicultural. Merită să începem prin abordarea unor exemple care explorează modalitatea în care cultura a determinat modul în care oamenii au gestionat situațiile conflictuale pe plan internațional. Cu alte cuvinte, este remarcabil să observăm cum, cultura formează interpretarea individuală a comportamentului de către indivizi și stilul lor de interacțiune cu ceilalți, ca o cultură diferită, care aduce întotdeauna diferite proceduri, moduri de planificare și control, procese decizionale și comunicare (Schneider și Barsoux, 2003).

Din punct de vedere istoric, indivizii din Europa, Asia, Africa, Orientul Mijlociu și America de Nord și de Sud au avut întotdeauna relații comerciale, culturale și diplomatice între ele (Brook, 1978; Wallerstein, 1976). Ca și consecință, societățile au devenit în zilele noastre multiculturale tocmai datorită imigrației acestora din alte locuri, conducând la o extindere a modului în care indivizii din alte țări s-au contactat într-un grup nou care, de regulă, are ca rezultat final, beneficii reciproce (Fagan, 1984).

Cu alte cuvinte, potrivit lui Friedman (2007), un individ dintr-o altă cultură are probabilitatea să dețină valori și obiective diferite în cadrul unui contact intercultural, deoarece „globalizarea nu numai că face lumea mai mică, dar aduce oameni împreună, care până acum nu au făcut contact direct” astfel, la o scară mai largă, poate conduce la culturi care sunt mai tolerante și care acceptă conflicte mult mai ușor decât altele și invers.

În consecință, Tinsley subliniază că, nu este surprinzător faptul că cercetarea a constatat că „strategiile de negociere a conflictelor variază în funcție de fundalul cultural și de valorile culturale ale fiecăruia”. Așa cum am observat, cultura este

cea ce ne face indivizi unici și interesanți (Geert Hofstede 2010) și este văzută ca un set de „reguli nescrise despre modul în care facem anumite lucruri diferite de la un grup la altul și tocmai de aceea, adeseori, cultura separă grupurile de oameni”.

În urma numeroaselor studii s-a evidențiat că negocierile în UE se bazează pe un „cod de decență” specific (Kerremans 1996: 223) și o „cultură a compromisului” (Lewis 1998). Cu toate acestea, întrucât negocierile sunt un proces care necesită o experiență pe termen lung, noile state membre care au aderat recent la UE, cum ar fi Croația, pot negocia în mod diferit comparativ cu statele membre europene mai vechi. În lumea noastră, aflată în schimbare rapidă, influența interculturală asupra negocierilor este astfel substanțială.

Conștientizarea modului în care cultura poate afecta procesul de negociere, având în același timp informații clare cu privire la cultura altui partid, va permite o pregătire mai concentrată, un mod mai flexibil și mai adecvat de negociere și mai multe acorduri pozitive. Astfel, negociatorii globali eficienți trebuie să fie pregătiți făcând referință la factorii culturali ai altor țări pentru a se adapta eficient la realitățile dinamicii culturale și a modelelor din domeniu. (McGoldrick, Giordano și Garcia-Preto, 1982, 2002).

Mai mult decât atât, fiecare cultură include valori extreme – indivizi care diferă considerabil de model și în afara clusterului cultural. De exemplu, un negociator dintr-o țară în curs de dezvoltare, care a studiat în Europa și a petrecut o parte semnificativă a vieții sale acolo, poate avea cu siguranță mai multe în comun cu colegii din Europa decât cu colegii din țara de origine. Cohen subliniază că nu fiecare problemă este negociabilă (Cohen., 2001). Astfel, o noțiune rigidă cu privire la forma culturală a grupurilor ar putea avea efect în „stereotipuri inexacte, nedreptate crudă și acțiuni potențial dezastruoase” (Kahane, 2003, p. 7).

Este demn de remarcat faptul că negociatorii din culturile de context înalt, cum ar fi Coreea sau Vietnam, își vor concentra mai mult atenția asupra contextului, „diferite indicii nonverbale și citite între linii”. Pe de altă parte, avem negociatorii pentru culturile cu context scăzut, cum ar fi Germania sau Canada a căror atenție se focusează „la ceea ce este clar spus și scris în documentația scrisă formală a tuturor acordurilor”. (Smith, 1989; Sunshine, 1990).

Ca și cazuistică, așa cum a descris (Kahane 2003), un negociator din Italia (în cazul în care din punct de vedere cultural, expunerea emoțiilor este acceptată) poate perturba o pereche britanică, care are o abordare emoțională scăzută. În plus, negociatorii care se concentrează mai mult pe orientarea pe termen scurt, cum ar fi SUA, ar putea fi uimiți dacă omologul său egiptean continuă să abordeze acțiunile care au avut loc în trecut. Cu toate acestea, deoarece nici una din abordările negocierilor de mai sus nu este corectă sau greșită, acestea însă acordă complexitate și dezorientare semnificativă unui proces deja dificil (Sunshine, 1990).

Cu toate acestea, în ansamblul negocierilor internaționale, potrivit unor analiști precum Hofstede (1984), este util să înțelegem, înainte de aderarea la procesul de negociere, care este „spectrul de orientări ale culturilor – care vizează

individualismul sau colectivismul cu privire la cultura proprie a negociatorului". Desigur, acesta din urmă este mai probabil să utilizeze o abordare confruntativă cum ar fi de exemplu, indivizi din Asia, Orientul Mijlociu și din America Latină, care sunt mai înclinați spre o perspectivă armonioasă asupra conflictului (Ayoko B, & Hartel, C. E. J. 2006).

Deoarece calitatea relațiilor este de obicei crucială în ceea ce privește succesul sau eșecul negocierilor, analiza modului în care sunt decise, continuate sau deteriorate relațiile pozitive de negociatori între culturi este critică.

De exemplu, potrivit lui (Kaplan, 2005), „germanii nu înțeleg culturile și sensibilitățile membrilor culturii centrale europene sau turcești”, în timp ce rușii nu reușesc să se adapteze modelelor și aspirațiilor culturale ale georgienilor, rezidenți ai Crimei. În consecință, Hall și Hall, (1990, p. 35) au subliniat că abordările germane în procesul de luare a deciziilor sunt lente și laborioase, iar odată ce o decizie este luată, acestea se află ferm și fără îndoială în spatele ei. Pe de altă parte, (Cogan, 2003) a recunoscut că "pregătirile franceze pentru procesul de negociere, cel puțin în domeniul diplomatic, conțin multe detalii și consultări semnificative între diferitele agenții guvernamentale.

Cu alte cuvinte, diferențele culturale sunt, prin urmare, elemente semnificative în ceea ce privește succesul sau eșecul negocierilor internaționale. Atunci când indivizii se familiarizează cu alte culturi, încep să recunoască diferențele, „dar pot fi protectori în privința meritelor proprii în contrast cu alții”; viziunea genială fiind că „în timp ce alții există, cultura lor este superioară și cea mai bună”. (Wanis-St. John, 2005). Pe de altă parte, însă, diversitatea creează bariere în ceea ce privește atingerea acordurilor, dar permite, de asemenea, persoanelor să obțină soluții optime, în timp ce oamenii au interese și priorități diferite; astfel, „are potențialul de a ne oferi strategii” străine „pentru atingerea unor acorduri optime, integrative sau, cel puțin, să ne învețe meritele relative ale acestor abordări. De asemenea, ne poate ajuta să înțelegem că, culturile nu trebuie să ne încline să ne confruntăm unul cu celălalt” (Wanis-St. John, 2005).

După cum s-a observat, negocierea nu este un proces izolat; se întâmplă într-un anumit context de mediu și social. Potrivit lui (Diamond, 2005), „geografia și mediul natural afectează în mod clar formarea credințelor, atitudinilor, comportamentelor și organizațiilor sociale ale unei culturi”. De asemenea, ele pot influența modul în care conflictul este abordat sau nu, cum este rezolvat și de asemeni maniera în care sunt utilizate negocierile (Reader, 1999). Ca și exemplificare, constituie regiunea Sahel din Africa unde, potrivit lui Davidheiser, 2006, p. 285, „aversiunea răspândită la conflict este parțial un răspuns socio-cultural într-un mediu fluctuant caracterizat prin condiții extreme și perioade de deficit”.

Scrierile istorice argumentează, în conformitate cu (Menocal, 2002), că în vechime, grupurile religioase sau rasiale au beneficiat de momente de interacțiune pozitivă și toleranță "cum ar fi perioada din Spania medievală în care musulmanii, evreii și creștinii trăiau în prosperitate și armonie". În numeroase exemple de negocieri reușite, partidele cu perspective opuse au reușit să dezvolte relații solide

cu realizări pozitive semnificative, cum ar fi "coalițiile dintre albi și multiple grupuri etnice negre din Africa de Sud în timpul luptei împotriva apartheidului" (Sampson, 2000).

Însă cu toate acestea, așa cum explică Blake și Mouton, 1984, există și situații izolate în care părțile militează pentru încheierea unei relaționări fără a avea o relație viitoare cu un omolog. În mod obișnuit atunci când indivizii aparținând unor culturi diferite interacționează pentru a-și satisface nevoile și atunci, pregătirea pentru negocieri nu are o „înțelegere clară a modului în care cealaltă parte definește situația și problemele care trebuie discutate (Kopelman și Olekalns, 1999)". Un exemplu al unor relații ușor controversate sunt cele dintre Mexic și Statele Unite care se limitează la "diferențele de istorie, religie, rasă și limbă care servesc la complicarea relației lor, la contrastul căilor lor de a face lucruri, lărgind astfel golul înțelegerii care le separă. Desigur, (Wilson și Putnam, 1990) notează că această cultură a impactului asupra procesului de negociere este de asemenea reliefată în tactica pe care unii negociatori au nevoie să o consulte departe de masa negocierii, deoarece unii nu vor putea încheia un acord "fără consultarea persoanelor aflate pe scara organizatorică".

După cum a subliniat Meerts, P. (2006), un alt factor cultural important care influențează puternic procesul de negociere între culturi este limba și problemele care pot apărea în sfera comunicării. Deoarece fluența completă este relativ rară și nuanțele sunt considerate ca fiind diferențe importante, în ceea ce privește modul în care încheie discuțiile și pun în aplicare astfel acordurile lor (Mcduff, 2006, pp. 32-33), „părților li se recomandă în mod normal să achiziționeze un interpret chiar dacă uneori se vor întâlni situații când „chiar și cu o asistență excepțională, paradoxal, dificultățile culturale vor persista” (Mayer, 2000, p. 50).

În consecință, este remarcabil să observăm modul în care indivizii care participă la rezolvarea problemelor sau la negocierile internaționale sunt folosiți pentru a se raporta la spațiul fizic și la locul unde este frecvent „o problemă culturală (Hall, 1990)”; deoarece „anumite culturi preferă să negocieze în interior iar alții preferă să fie în afară” sau „preferă să stea și să vorbească îndeaproape cu omologii lor. Există și scenariul opus, când preferă să păstreze distanța personală sau să utilizeze telefoane și computere” (Hall, 1990). Acest lucru demonstrează, prin urmare, modul în care factorii culturali influențează diferite etape ale negocierii, ilustrând că o mai bună înțelegere a strategiilor și a tacticii respectate pas cu pas ar putea fi utilă pentru negociatorii care se pregătesc să lucreze într-o altă cultură. (Sawyer și Guetzkow 1956: 501-502).

În plus, Edward Hall (1984) constată că „momentul” este un factor crucial care influențează negocierile în întreaga cultură; el analizează timpul ca fiind „dansul vieții” deoarece parametrii temporali formează căile „oamenii sunt legați împreună și totuși izolați de fire invizibile de ritm și de zidurile ascunse ale timpului” (p. 3). El mai crede că timpul este un factor cultural important în cadrul procesului de negociere, deoarece este un „organizator principal pentru toate activitățile, precum

și un sistem special de mesaje care dezvăluie modul în care oamenii se simt unul cu celălalt și dacă pot sau nu să se înțeleagă (p. 3).”

În ansamblu, este demn de remarcat faptul că diferiți factori contribuie la situația negocierilor (Rubin și Brown 1975). În plus, trăind într-o lume globalizată, interacțiunea cu indivizii din alte culturi este inevitabilă, astfel că va fi nevoie de oameni (negociatori, diplomați, mediatori, pacificatori) care să învețe cum să lucreze în cadrul diviziunilor culturale, deoarece negocierea culturilor a devenit o abilitate esențială.

Desigur, diferențierea și o mai bună înțelegere între cultura colectivistă și culturile individualiste este de asemenea importantă deoarece funcționând într-un context din ce în ce mai multicultural, ar putea apărea o dinamică problematică și care poate împiedica cu ușurință grupurile să ajungă la acorduri pozitive. Cu alte cuvinte, factorul cultural este o parte componentă evidentă a procesului de negociere, componente precum naționalitatea și etnia trebuie să se dezvolte dincolo de abordările tradiționale, pentru ca omologii să realizeze o coordonare reușită în timp ce se ocupă de diverse medii culturale.

Prin urmare, este demn de constatat că o înțelegere eficientă, precum și o aplicare a factorilor interculturali nu mai sunt o competență opțională, ci cheia unui proces de negociere mai eficient, dacă nu chiar de succes.

Bibliografie

- Allen, M (1983). *Wining by bargaining*. In A.Mattis, ed. *A Society for International Development (SID): Prospectus 1984*. Duke University
- Axelrod, R. (1978). *Argumentation in Foreign Policy Settings: Britain-Japan*. In I. Zartman, ed. *The Negotiation Process: Theories and Applications*. Sage
- Ayoko B, & Hartel, C. E. J. (2006). *Cultural diversity and leadership: A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 345-360.
- Adler, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th ed. Cincinnati, OH: South- Western College Publishing, 2008.
- Adair, W. et al. (2004) 'Culture and Negotiation Strategy', *Negotiation Journal* 20(1), 87-111.
- Bronfenbrenner, U. (1977). *Allowing the Soviet Perceptions*. In R. Fisher, ed. *International Conflict and Behavioural Science*. Basics Books.
- Burgoon, M; Dillard, J, ; Doran, ; Miller, M. (1982). *Cultural and Situational Influences on the Process of Persuasive Strategy selection*. *International journal of intercultural relations*, 6, 85-100.
- Bercovitch, J., Kremenjuk, V., & Zartman, W. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of conflict resolution*. London, England: Sage.

- Condon, J, ; Yousef, F (1975). *An Introduction to Intercultural Communication*. Bobbs-Merrill.
- Caratan, Branko. "The European Union, South-Eastern Europe and the Europeanization of Croatia." *Politička misao* 46, no. 5 (2009): 171-80.
- Cohen, R (2001) *Negotiating Across Cultures* In: Crocker, C et al (eds) *Turbulent Peace. The Challenges of Managing International Conflict*, Washington, DC: United States Institute for Peace Press, pp.469-481.
- Donohue, W. (1981). *Development of a Model of Rule use in Negotiation Interaction*. *Communication Monographs*, 48, 106-120.
- Dupont, C. (1994) *La Négociation. Conduite, théorie, applications*. Paris : Dalloz
- Elgström, O. (1994) "National Culture and International Negotiations" *Cooperation and Conflict* 1994; 29, pp. 289-301
- Hofstede G., Hofstede G. J. and Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*, 3rd ed., New York: McGraw Hill
- Hall. E. T., 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor Press
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Cross- Cultural Research and Methodology Series, Volume 5*. London: Sage Publications, 1982.
- Joni, S., & Beyer, D. (2009). How to pick a good fight. *Harvard Business Review*, 87(12), 48-57
- Kimmel, Paul. *Cultural Perspectives on International Negotiations*, *Journal of Social Issues*, 50, (1), 1994, PP. 179-196 and Weldon, Elizabeth and Karen A. Jehn. *Examining Cross-Cultural Differences in Conflict Management Behavior: A Strategy for Future Research*. *The International Journal of Conflict Management* 1995, 6, (4) October, pp. 387-403
- Klabbers, J., Schepers, W., Takkenberg, C., & Crookall, D. (Eds.). (1989). *Simulation-gaming: On the improvement of competence in dealing with complexity, uncertainty and value conflicts*. Oxford, NY: Pergamon Press.
- Kremenyuk, V. (Ed.). (1991 & 2001). *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewis, J. (1998) 'Is the "Hard Bargaining" Image of the Council Misleading? The Committee of Permanent Representatives', *Journal of Common Market Studies* 36(4), 479-504.
- Solomon, R.H 1987. 'Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style. 'In *National Negotiating Styles*, ed. H. Binnendijk, 1-16, Washington D.C, department of State , Foreign Service Institute
- Simons T Friedman, R Liu (2007) *Racial differences in sensitivity to behavioral integrity. Attitudinal consequences, in group effects*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 650-665

Scott Burchill, Andrew Linklater, Richard Devetak, Jack Donnelly, Matthew Paterson; *Theories of International Relations*, Third edition; Chapters :1.3.4.5 ; 2005, Palgrave Macmillan

Ting-Toomey, S.1985. ' Toward a Theory of Conflict and Culture. 'International and Intercultural Communication Annual 9:71-86

Judah, Tim. "Croatia: From isolation to EU membership," BBC News Europe (April 2013), <http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-22218640>

Jabko, N. (2005) « Comment la France définit ses intérêts dans l'Union européenne » *Revue française de science politique* 2005/2 (Vol. 55) pages 221 à 242

Meerts P.W. and Cede, F. (2004) *Negotiating European Union*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York, N.Y., Palgrave Macmillan

Meerts, P. (1989a). Diplomatic games. In J. Klabbers, W. Schepers, C. Takkenberg, & D. Crookall (Eds.), *Simulation-gaming: On the improvement of competence in dealing with complexity, uncertainty and value conflicts* (pp. 340-347). Oxford, NY: Pergamon Press.

Meerts, P. (1991). *A short guide to diplomatic training*. Hague, Netherlands: Clingendael Institute.

Meerts, P. (1994b). Simulating topical diplomatic negotiations. In R. Armstrong, F. Percival, & D. Saunders (Eds.), *The simulation and gaming yearbook, II, SAGSET* (pp. 133-141). London, England: Kogan Page.

Meerts, P. (2006). International negotiation learning processes. *PINpoints Newsletter*, 26, 6-7.

Meerts, P. (1992). *Crisis in Transcaucasia: Simulating international negotiations*. Hague, Netherlands: Clingendael Institute.

Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 24, 509-531. Novinger, Tracy. *Intercultural Communication: A Practical Guide*. Austin, TX: University of Texas Press, 2001, pg 121, quoting from Baldrige, Letitia. *Letitia Baldrige's New Complete Guide to Executive Manners*. New York: Macmillan, 1993, p. 121.

Panke, D. (2006) 'More Arguing Than Bargaining? The Institutional Design of the European Convention', *Journal of European Integration* 28(4), 457-79.

Rayman, Noah and Andrew Katz, "Croatia Joins the E.U., but Does Europe Really Need to Expand?" *Time* (2013), <http://world.time.com/2013/07/01/croatia-joins-the-e-ubut-does-europe-really-need-to-expand/>

Tallberg, J. (2008) "Bargaining Power in the European Council", *Journal of Common Market Studies*, Volume 46, Issue 3, June 2008, pp. 685-708.

Tallberg, J. (2004) "The Power of the Presidency: Brokerage, Efficiency and Distribution in EU Negotiations", *Journal of Common Market Studies*, Volume 42, Issue 5, December 2004, pp. 999-1022.

Walton, R.E. and McKersie, R.B. (1965) *A Behavioral Theory of Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, Ithaca: ILR Press.