

КОМЕНТАРИ, РАСПРАВЕ, ИСТРАЖИВАЊА

UDK 005.322:339.542
303.446.2

Балша Стјевановић, LLB, BSc, LLM
мастер кандидат, *The Graduate Institute Geneva*

УЛОГА КУЛТУРЕ У МЕЂУНАРОДНИМ ПОСЛОВНИМ ПРЕГОВОРИМА

Сажетак:

Култура игра веома важну улогу у међународним пословним преговорима. Успех у било којој форми преговора условљен је, између осталог, и постојањем ваљане стратегије која се ослања на познавање културних разлика и вештине за успешно превазилажење потенцијалног културног јаза. У ери глобалне међуповезаности, пословна заједница, где корпоративни адвокати и правници нису изузетак, показује велико интересовање за разумевање сложене мозаике културних разлика у међународном пословању. Овај рад испитује улогу културе у међународним пословним преговорима, базирајући се на концепту културних скала, уз бројне примере из савремене пословне праксе, а имајући у виду потребе и перспективу правника.

Кључне речи: култура, преговори, међународно пословање, комуникација, корпоративна адвокатура, корпоративна култура, алтернативно решавање спорова

І. Увод

За адвокате чија је пракса усмерена ка међународном пословању, као и правнике у овој сфери уопште, преговори представљају изразито

важан сегмент професионалне активности. Преговоре у најширем смислу могу да се посматрају као процес којим се долази до склапања посла (*deal making*), те као модус алтернативног решавања спорова (*problem solving*) (самостално или као фаза која претходи арбитражи и медијацији). Такође, преговори су и правом регулисана фаза која претходи закључењу уговора.

Адвокати имају своју специфичну улогу у свакој од наведених форми преговора – негде традиционално, а негде интензивирано развојем алтернативног решавања спорова, те развојем савременог пословања уопште. У међународном контексту, преговарање добија специфичну карактеристику која је последица додира различитих култура. Фактор културе у међународним пословним преговорима тако постаје дистинктиван аспект ових преговора, који привлачи све већу пажњу.

Разумевање културолошких разлика и способност прилагођавања тим разликама важни су елементи у креирању ваљане преговарачке стратегије која води успеху у било којој форми преговарања. Из тог разлога, ова тема постаје веома популарна у пословном свету, где и правна професија за своје потребе са повећаном пажњом посматра развој у овој области. Литература тако обухвата велики број емпиријских истраживања и интердисциплинаран приступ проблематици. Појачано интересовање за разумевање улоге културе у међународним пословним преговорима не изненађује, с обзиром на то да је у 2015. години вредност склопљених међународних послова који дотичу више култура достигла 4.2 трилиона америчких долара.¹ Тако не чуди ни поменути интердисциплинарни приступ овој проблематици, где се могу видети примесе различитих становишта – од организационих наука, социјалне психологије, до културологије и права. Неколико великих истраживања показала су да, у процесу преговора, култура утиче на преговарачке циљеве, стратегије, когнитивне схеме, стил комуникације,² положај тела и покрете³ као и на значење извињења (преузимање одговорности).⁴ Професор права Џесвалд Салакјуз (*Jeswald Salacuse*) описао је десет начина на које кул-

¹ Jeanne M. Brett, Brian C. Gunia, Brosh M. Teucher, "Culture and Negotiation Strategy: A Framework for Future Research", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 31(4), 2017, 288.

² Zhaled Semnani-Azad, Wendi L. Adair, "The Display of 'Dominant' nonverbal cues in negotiation: The Role of Culture and Gender", *International Negotiation*, Vol. 16(3), 2011, 455.

³ Semnani-Azad, Adair, 456.

⁴ Semnani-Azad, Adair, 457.

тура утиче на преговоре.⁵ Закључци су слични онима до којих долази и једна од најпознатијих ауторки у овој области Ерин Мејер (*Erin Meyer*) – на чији се рад осврће овај чланак. Ипак, извесне разлике постоје.

С обзиром на то да је Салакјуз професор права, оправдано је очекивати да је овој теми приступио кроз призму правне науке и праксе, те да управо његова концепција може бити блиска правничкој професији.⁶ Тако, Салакјуз истиче да је потребно информисати се о аспектима културе из које долази друга страна, али да треба избећи стереотипе. Од суштинске је важности пронаћи начин да се превазиђе културни јаз.⁷ Истраживања такође показују да је дистинкција између култура истока (које карактерише колективизам, хијерархија и комуникација високог контекста)⁸ и запада (чија су обележја индивидуализам, егалитаризам и комуникација ниског контекста) заправо базирана на културним вредностима, што представља поједностављену слику која не узима у обзир конкретне културне норме, где су уочљиве веће регионалне разлике.⁹ Истраживања такође показују да чињеница да преговарачи долазе из различитих култура не мора нужно да води до тога да су њихове преговарачке стратегије супротстављене или да ће постигнути споразум бити субоптималан.¹⁰ Ипак, јасно је да је фактор културе нешто што сваки преговарач мора узети у обзир ако има за циљ успех у преговарачком процесу.

Структура овог рада обухвата однос културе и преговора, концепт културне мапе као и анализу четири културне скале, које су правницима нарочито важне: комуникација, убеђивање (*persuasion*), поверење и

⁵ Jeswald W. Salacuse, "Negotiating: The Top Ten Ways that Culture can Affect Your Negotiation", *Ivey Business Journal*, Vol. 69(1), 1–6.

⁶ J. Salacuse, 1-6. Фокус је на разлици у циљевима преговора (један уговор насупрот дугорочном партнерству), ставу према преговорима (*win-win* или *win-lose*), личном стилу (неформално или формално), комуникацији (директна или индиректна), односу према времену, емоционалности, форми споразума који настаје као резултат преговарања (општи или посебан), начину постизања договора у смислу хијерархије, организацији тимова и односу према ризику.

⁷ Jeswald W. Salacuse, "Intercultural Negotiation in International Business", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 8(3), 1999, 232–235. У премошћавању јаза, адвокати културу виде као „препреку, оружје или тврђаву”. Тако и постоје три могуће стратегије за превазилажење тог јаза: користећи културу друге стране, користећи своју сопствену културу, или користећи комбинацију прве две стратегије.

⁸ Детаљније о дистинкцији између култура ниског и високог контекста види Одељак III.

⁹ Jeanne M. Brett, "Culture and Negotiation", *International Journal of psychology*, Vol. 35(2), 103.

¹⁰ Brett, 103.

противљење. Изворно, рад обухвата и краће истраживање о искуствима појединаца који учествују у међународним пословним преговорима. Уместо целог истраживања, у овом раду биће представљени одређени ставови учесника, где је пригодно. Важно је напоменути да су учесници истраживања адвокати из Србије и иностранства, са релевантним међународним искуством.

Истраживање обухвата седам испитаника који су износили своја професионална искуства у вези са улогом културе у међународним пословним преговорима попуњавајући упитник са питањима отвореног типа. Утисак готово свих учесника је да култура игра важну улогу у преговорима, те да је одговарајућа припрема неопходна за успех. Искуство једног од учесника говори и да су преговори једном приликом остали без успеха, баш због неадекватне припреме у вези са културолошким разликама.

II. О односу културе и преговора

Тежак је задатак дефинисати нешто тако комплексно као што је феномен културе. Чак и када се теоретичари упусте у такав посао, убрзо постане јасно да је готово немогуће понудити кратку, уједно свеобухватну дефиницију. За потребе предмета овог рада, довољно ће бити да се као полазна основа узме једна општеприхваћена дефиниција културе: „*особена природа друштвене групе, која се шиче вредности, норми, навика и инстинкција.*”¹¹ Наравно, постоји и прегршт других дефиниција.¹² У сваком случају, основна идеја је следећа: постоји одређени скуп вредности, ставова и уверења која су заједничка одређеној друштвеној групи, а која даље утичу на сваког појединачног члана те групе, тако што постају у одређеној мери детерминанта у понашању тог појединца.¹³

¹¹ Wendi Adair, Zhaleh Semnani Azad, „The Role of Culture and Gender”, *International Negotiation*, Vol. 16(3), 2011, 455. Наведену дефиницију су формулисали Lytle, Barness и Jansens.

¹² Друге дефиниције су: „*карактеристичне одлике егзистенције (као што су разбирлиа, или начин живота уопште) које деле људи на одређеном месту или у одређеном времену*” и „*интегрисани образац људског знања, веровања и понашања који зависи од сазнајног квалитета и могућности преношења на наредне генерације.*” Види: дефиниција културе на *Merriam Webster* (превод аутора овог прилога): <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture> (приступ: 11. 04. 2019).

¹³ У том смислу Jeswald Salacuse, „Teaching international Business Negotiation: Reflections on Three Decades of Experience”, *International Negotiation*, Vol. 15(2), 2010, 204 („*Култура је моћан фактор који утиче на то како људи мисле, комуницирају и понашају се*”).

Немачко–амерички психолог Курт Левин (*Kurt Lewin*) међу првима је уочио ову правилност. Левин тврди да идеје и принципи играју важну улогу у образовању појединаца.¹⁴

Тако, различите врсте друштвених интеракција бивају одређене *ој-шином културном ајтмосфером*, која представља „*позадину*” свих тих интеракција.¹⁵

Са друге стране, преговарање је могуће дефинисати као „*наизменичну комуникацију (размену) чији је циљ пoстпизање сјoразума*”¹⁶ или као „*интерактивни процес комуникације који се одиграва када јoд желимо нешто oд некој друћoи или шa друћа особа жели нешто oд нас.*”¹⁷ У том смислу, питање је следеће: да ли култура из које потиче утиче на понашање појединца, тако да последично то утиче и на исход међународних пословних преговора? У домену теорије преговарања, Ричард Шел (*Richard Shell*) сугерише да неспретно руковање културним различитостима (језик, обичаји или друштвена очекивања) могу да доведу до катастрофе у преговарачком процесу.¹⁸ У том смислу, потребно је разумети, на пример, да је напуштање преговарачког стола у Либану знак да сте озбиљни у својим захтевима.¹⁹ Такође, потенцијални посао може у потпуности да пропадне у Ирану, ако неадекватна пословна презентација укључује мапу ове земље на којој је Персијски залив означен као Арабијско море.²⁰ Шел даље објашњава да култура може утицати на ранг преговарача који учествују у процесу (у неким културама је могуће преговарати само када су преговарачи истог ранга) или на начин на који стране гледају на фактор пословне везе. Напослетку, култура уводи широк спектар стилистичких разлика у преговоре.²¹ Ипак, Шелов је став да питање културе у пословним преговорима има више везе са формом него са садржином.²² У том смислу, културни аспекти вероватно неће дотаћи главне елементе посла о коме се преговара, али ће ван сваке сумње утицати на целокупну преговарачку атмосферу, те на

¹⁴ Kurt Lewin, „Some social-psychological differences between the United States and Germany. Character & Personality”, *A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies*, Vol. 4, 1936, 266.

¹⁵ K. Lewin, 267.

¹⁶ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, New York, 2011, xxvii.

¹⁷ Richard Shell, *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, New York, 2018, 6.

¹⁸ R. Shell, 20.

¹⁹ R. Shell, 21.

²⁰ R. Shell, 21.

²¹ R. Shell, 21.

²² R. Shell, 20.

начин како се преговори воде. Како било, одсуство ваљане припреме може довести до потпуне пропасти преговарачког процеса.

Зато, Шел саветује темељну припрему у вези са најважнијим културним аспектима, унајмљивање вештих преводаца, те ангажовање „интер-културалних” експерата како би се избегле грешке.²³

Важно је напоменути да интер-културално окружење није једино где култура игра битну улогу. Наиме, Мнукин, Пепет и Талумело (*Robert Mnookin, Scott Peppet, Andrew Tulumello*) говоре о правној култури као о сету претпоставки, очекивања и одређених улога уз помоћ којих адвокати и њихови клијенти дају значење свом односу.²⁴ Ово је суштински једна форма корпоративне културе – специфичног начина организовања и вођења компанија. Такође, корпоративна култура представља и начин на који би чланови корпорације требало да функционишу.²⁵ У том смислу, корпоративна култура може да утиче на начин на који појединац води пословне преговоре. Такође, корпоративна култура различитих компанија може да буде, и неретко јесте условљена локалном културом у којој компанија послује. Дакле, у додиру више култура у међународном бизнису, корпоративна култура једне (или обе) стране може бити обликована локалном културом. Блиско расправи о корпоративној култури је и запажање једног од учесника истраживања. Наиме, његово професионално искуство говори да постоји велика разлика у томе да ли преговарач долази из приватног или јавног сектора, где је ове друге оценио као мање флексибилне, те спремне да успоре или жртвују цео преговарачки процес „инсистирањем на неопходним гаранцијама и ирелевантним детаљима”. Такође, један од испитаника је говорио о високо биروقратизованим пословним културама, у које према искуству убраја како Србију, тако и Пољску.

Супротно становиште о улози културе у међународним пословним преговорима заступају аутори познате књиге *Getting to Yes*²⁶ и творци утицајног принципијелног приступа преговорима (*principled negotiation*). Иницијално, ови аутори нису се бавили улогом културе у свом преговарачком методу. Тек на самом крају књиге, у одељку са питањима и одговорима, констатовали су да појединац треба да обрати пажњу на разлике у веровањима и обичајима, али да треба избегавати стереотипе.

²³ R. Shell, 21.

²⁴ Robert Mnookin, Scott Peppet, Andrew Tulumello, *Beyond Winning: Negotiation to Create Value in Deals and Disputes*, USA, 2000, 167.

²⁵ R. Shell, 299.

²⁶ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, 170.

Према Фишеру, Урију и Патону – људи су слични у неким аспектима, али такође и веома различити у многим другим.²⁷ И један од испитаника у истраживању спроведеном уз овај рад приметио је да је култура само један од фактора који утичу на појединца, и то онај елемент где клишеи могу учинити више штете него користи.

Како у процесу преговарања долазимо у контакт са тачно одређеним појединцима који као индивидуе представљају скуп различитих идеја и уверења, тако је креирање претпоставки о некоме на бази (културних) карактеристика групе из које долази напросто увредљиво, и не показује ништа друго до непоштовање нечије индивидуалности.²⁸ Како бисмо отклонили све недоумице – закључак ових аутора није да су култура и припадност одређеној групи ирелевантни. Напротив, они тврде да култура утиче на појединца – али на „*безброј нејпредвидљивих начина*“.²⁹ То значи да је тешко установити правилност и тако формирати културно детерминисани „код“ у понашању појединца. У том смислу, култура као фактор у преговорима представља клизав терен, често магловит и нимало лак за деконструкцију, уз прегршт пречица до стереотипа. Ипак, разумевање културолошких разлика и овладавање механизмима за лакше превазилажење културних баријера је неопходно у савременом међуповезаном пословном свету. Адвокати овде нису изузети, с обзиром на то да је заштита интереса клијената на међународном плану тешко замислива без овладавања овим вештинама.

Изнета критика представља један од најважнијих аргумената и озбиљних напада на оправданост довођења у везу фактора културе и преговора у међународном бизнису. Ерин Мејер, ауторка утицајне књиге у овој области *The Culture Map*³⁰ је свесна става који су изнели Фишер, Ури и Патон. Према Мејеровој, без обзира на то где смо одрасли или где живимо – сва људска бића су суштински иста. Сви смо вођени заједничким психолошким потребама и мотивима.³¹ Ипак, култура из које потичемо доста говори о нашем погледу на свет: перцепција о томе шта је природно а шта чудно заснована је на нашој култури – на начину како смо условљени да видимо свет.³² Глобализација је трансформисала начин на који радимо, креирала је мултикултуралне тимове и довела

²⁷ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, 168.

²⁸ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, 170.

²⁹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, 170.

³⁰ Erin Meyer, *The Culture Map: Breaking through the Invisible Boundaries of Global Business*, Philadelphia, 2014,

³¹ E. Meyer, 251.

³² E. Meyer, 252.

преговараче из различитих крајева света за исти сто како би склапали вишемилионске послове.

Са друге стране, глобализација није избрисала културолошке разлике и увела јединствен – глобални пословни модел. Зато пословни људи 21. века морају да разумеју широку лепезу приступа бизнису, те да раздвоје понашања која су базирана на индивидуалним карактеристикама појединца од оних која су резултат разлика у културним перспективама.³³ Иако глобализација није створила униформан модел понашања, приближила је удаљене крајеве планете и људе више него икад, чиме је омогућила појединцима да живе, образују се и раде у различитим деловима света. Из тог разлога може бити тешко утврдити утицај одређене културе на појединца и прилагодити стратегије. Тако је, на пример, преговарач који долази из Египта можда похађао основну и средњу школу у Француској, факултетску диплому стекао на Америчком универзитету у Каиру, последипломске студије наставио у САД где је и провео прве године каријере. Ове околности значајно утичу на одређивање доминантног културног миљеа појединца, а поготово на раздвајање културног утицаја од индивидуалних карактеристика.

III. Идеја културне мапе

*„Култура представља оквир, а у том оквиру сваки појединац чини одређени избор. То није мишање културе или личности појединца, већ је то мишање и културе и личности.“*³⁴ Претходни одељак завршен је само закључцима познате књиге Ерин Мејер а да није поменут контекст везан за рад на концепту културне мапе. То је учињено намерно, како би се, на самом почетку, отворила расправа и изнели аргументи који се тичу немогућности бављења културом као фактором у међународним пословним преговорима. Култура је по природи нематеријална, а њен утицај је суптилан, самим тим тешко га је уочити. Ипак, у глобалној пословној мрежи, успех и даље зависи од вештог маневрисања кроз различите културне средине.³⁵

Усредсређеност искључиво на индивидуалне разлике је погрешан пут, како Мејер сугерише, јер води појединца до закључка да је култура неважан фактор. Понашајући се тако, тежимо да просуђујемо о

³³ Е. Meyer, 252.

³⁴ Е. Meyer, 20. (подвлачење додатно)

³⁵ Е. Meyer, 12.

понашању појединаца кроз призму културе из које смо потекли.³⁶ Ипак, остављањем културе по страни затварају се врата широј слици и губи се јако вредна вештина разумевања и прилагођавања културолошким разликама. Дело *Културна маја*³⁷ представља живописно истраживање о улози коју култура игра у глобалном бизнису на свакодневном нивоу. Књига покушава да деконструише шта је културолошки у начину на који се одређени преговори заглаве, или у начину на који се мултикултурални тимови суочавају са застојем у пословном процесу. Материјал обилује примерима из ауторкине каријере. Они представљају илустрације карактеристика одређених националних култура. Даље, овај рад се не зауставља искључиво на међународним пословним преговорима. Понуђене су и стратегије за интер-културални менаџмент: пословања, тимова и културолошких разлика. Концепт осам културних скала је структурисано објашњење феномена бизниса у међународном контексту.³⁸ Основни алат у разумевању ових концепата је *културни релативизам*³⁹ – оно што је битно није апсолутна позиција националне културе на било којој од ових скала, већ конкретне позиције двеју култура (нпр. културе коју посматрамо и културе из које долазимо). Ово је такође важно, с обзиром на то да су мере на свакој скали провизорне и треба их користити као оријентацију. Чињеница је да су појединци заштитнички настројени према култури којој припадају.⁴⁰ Тако да када је неко потпуно утопљен у одређено културно окружење, *као што је риба у води*, како Мејер пореди – тешко је јасно видети специфичне карактеристике

³⁶ Е. Мејер, 13.

³⁷ Е. Мејер, 13–14: „Ова књига је базирана на идеји да културни обрасци понашања и веровања често утичу на нашу перцепцију, когницију и радње које предузимамо. Из тог разлога, понуђен је концепт културних мапа који препознаје и поставља различите националне културе на одређене скале понашања у међународном бизнису како би помогао у декодирању главних културних детерминанти које стоје иза одређеног понашања, те повећао ефикасност.”

³⁸ Е. Мејер, 16: „Осам скала покривају: комуникацију (низак насупротив високом контексту), евалуацију (директна негативна повратна информација насупротив индиректној негативној повратној информацији), убеђивање (предност принципима насупротив предности примени), лидерство (егалитарно насупротив хијерархијском), одлучивање (консензуално или од врха надолу), поверење (везано за пословну сарадњу или везано за однос), прошивљење (кроз конфронтацију или без исте) и организацију времена (линеарно време насупротив флексибилном времену)”. При анализи сваке од ових скала дати су примери различитих земаља и пословних култура, где Србија није поменута. Ипак, принципи представљени кроз концепт културних скала омогућавају једноставно позиционирање Србије на свакој од њих.

³⁹ Е. Мејер, 22.

⁴⁰ Е. Мејер, 24.

те културе.⁴¹ То је разлог зашто људи који су провели свој цео живот у једној култури виде искључиво регионалне и индивидуалне разлике. Иако је свих осам скала важно за разумевање динамике преговора у међународном контексту, за правнике који учествују у процесу решавању спорова кроз преговоре, или закључења уговора, четири скале су нарочито важне. То су скале комуникације, убеђивања, поверења и неслашавања, и о њима ће бити речи у наредним редовима.

IV. Различите културе различито комуницирају

Шта год радили, начин на који преносимо поруку и како је разумемо обликује наше понашање и успех. Из тог разлога Мејер прво говори о скали комуникације, која се као основно средство размене информација и идеја неминовно прожима кроз све остале скале. Ова скала садржи податке које већина читалаца интуитивно наслућује или искуствено препознаје, али их обликује у кохерентан сет идеја о томе како и зашто различите културе перципирају и користе комуникацију. Ова скала базирана је на Холовој (*Edward Hall*) подели култура,⁴² према начину комуникације, на културе ниског и културе високог контекста. Културе ниског контекста захтевају експлицитну и једноставну поруку како би информација била пренета.⁴³ У том смислу енглеска изрека прецизно описује културу ниског контекста: „*говори што мислиш и мисли што говориш*”. Са друге стране, у културама високог контекста, доста тога је скривено између редова, и неретко се сматра непотребним или чак неприкладним преношење одређених порука превише експлицитно.⁴⁴

Овако конципирана комуникација помаже нам да разумемо зашто Американци и друге англо-саксонске културе сматрају ефикасну комуникацију као ону коју карактерише јасност,⁴⁵ док, на пример, културе Азије комуницирају на нешто сложенији и имплицитан начин.⁴⁶ У том смислу, у Јапану преношење порука, а да се оне експлицитно не искажу је дубоко укорено у јапанску културу.⁴⁷ Ова дистинкција у комуникацији последица је међусобног утицаја језика и историје. Наиме,

⁴¹ E. Meyer, 25.

⁴² E. Meyer, 41.

⁴³ E. Meyer, 34.

⁴⁴ E. Meyer, 36.

⁴⁵ E. Meyer, 31.

⁴⁶ E. Meyer, 31.

⁴⁷ E. Meyer, 33.

јапански и хинди су језици у којима висок проценат речи може бити интерпретиран на више начина у зависности од контекста у коме се користе.⁴⁸ Такође, код поређења енглеског и француског језика – енглески језик има седам пута више речи од француског. То даље значи да људи који говоре француски језик користе много *deuxième degré* – што Мејер назива под-текстом поруке која се преноси, а што би у српском језику одговарало идеји пренесеног значења или онога „*шта је ишао хтјео га каже*”. У том смислу, особа која успешно комуницира у француском пословном контексту мора да буде свесна пренесеног значења и да буде спремна да га и сама користи.⁴⁹ Гледано из историјске перспективе, културе високог контекста представљају друштва у којима се инсистира на повезаности његових припадника, где се те везе одржавају генерацијама и где су много садржајнији међусобни односи чланова заједнице.⁵⁰ Са друге стране, парадигматски пример културе ниског контекста су Сједињене Америчке Државе где је релативно кратка историја и велики прилив миграната из целог света створио потребу за једноставном и експлицитном комуникацијом.⁵¹ Очигледно је да разлике у стиливима комуникације могу бити извор потешкоћа у процесу преговарања. Често, људи који припадају културама ниског контекста теже да виде људе из култура високог контекста као тајновите, нетранспарентне, без способности да ефикасно комуницирају итд.⁵² Обрнуто, људи из култура високог контекста виде преговараче са друге стране стола који долазе из култура ниског контекста као оне који неприкладно исказују очигледно, те као снисходљиве.⁵³ Скалу комуникације треба разумети у релативним оквирима – и Сједињене Државе и Уједињено Краљевство су позиционирани на делу скале који означава низак контекст комуникације, и то апсолутно важи када ове две културе поредимо са неком од култура високог контекста – нпр. Кином. Ипак, када ове две културе супротставимо – УК је култура много вишег контекста од САД.⁵⁴

⁴⁸ E. Meyer, 37.

⁴⁹ E. Meyer, 38.

⁵⁰ E. Meyer, 40.

⁵¹ E. Meyer, 40.

⁵² E. Meyer, 42.

⁵³ E. Meyer, 42.

⁵⁴ E. Meyer, 41. Скала комуникације међу културе ниског контекста уврштава: САД, Аустралију, Канаду и УК. Групу земаља која је нешто ближе полу високог контекста чине: Холандија, Немачка, Данска, Финска и Пољска. У средњој групи су следеће земље: Шпанија, Италија, Бразил, Мексико, Аргентина. Сингапур, Француска и Русија су у наредној групи, док културе највишег контекста представљају Иран, Индија, Саудијска Арабија, Кенија, Кина, Јапан, Кореја и Индонезија.

Такође, важно је узети у обзир и регионалне разлике – један од испитаника говори о потешкоћама у стварању једног културног обрасца, с обзиром на то да постоје велике регионалне разлике. Ипак, ако узмемо Кину за пример (иако у овој земљи постоје велике регионалне варијације у стиловима комуникације) у сваком случају може се рећи да је Кина култура вишег контекста од западних земаља.⁵⁵ Основни приступ комуникацији са различитим културама је да се понашање друге стране не посматра кроз призму образаца који су устаљени у култури из које потичемо.⁵⁶ Такође, код управљања мултикултуралним тимовима, било у домену мултинационалних корпорација или интернационалних адвокатских тимова, основно правило гласи: *за мултикултуралне тимове њошребни су комуникациони процеси који одговарају обрасцу ниског контекста*.⁵⁷ Ово из разлога што комуникација високог контекста функционише сјајно међу припадницима исте културе, али је врло тешко интерпретирати нијансе које се крију између редова ако се комуникација одвија између припадника две или више култура високог контекста; ситуација бива сложенија ако у преговорима учествује и припадник неке од култура ниског контекста.

Из тог разлога, пут са највећим изгледом за успех представља успостављање комуникације која прати образац ниског контекста.⁵⁸ Адаир и Брет (*Wendi Adair, Jeanne Brett*), истраживачи из Сједињених Држава, сачинили су интересантну студију о разлици између култура високог и ниског контекста. Они су се ослонили на Холову тврдњу да појединци из култура високог контекста поседују комуникацијске вештине како за директну, тако и за индиректну форму комуникације. Даље је студија показала да разлика између комуникације ниског и високог контекста није само у учесталости понављања онога што је речено (како би се то што је речено учинило недвосмисленим), већ и у домаћају и флексибилности коју преговарачи поседују док комуницирају у процесу преговарања.⁵⁹ Иако Мејер налази да је комуникација ниског контекста својеврсна *lingua franca*, Адаир и Брет закључују да ће *„...преговарачи из култура ниског контекста имати мање шансе за успех на глобалном нивоу због своје немоћности да комуницирају на начин*

⁵⁵ E. Meyer, 48.

⁵⁶ E. Meyer, 51.

⁵⁷ E. Meyer, 55.

⁵⁸ Ово може бити и једно од објашњења зашто је амерички пословни модел широко прихваћен на међународном плану.

⁵⁹ Wendi Adair, Jeanne Brett, “The Negotiation Dance: Time, Culture and Behavioral Sequences in Negotiation”, *Organization Science*, Vol. 16(1), 2005, 46.

који одговара културама високој контекста, као и уопште да разумеју преговараче који долазе из ових култура”.⁶⁰ Утисак учесника у истраживању уз овај рад је да постоји разлика у начину комуникације преговарача који долазе из Немачке и оних који долазе из региона Источне Европе, мада постоји свест о регионалним разликама у обе групе. Учесници су се такође осврнули на преговараче из Аустрије – и док су неки сматрали да у оквирима германског света Аустријанци јесу најближи ономе што би био дух и култура Југоисточне Европе, други су аустријске преговараче према свом искуству описали као „добро припремљене и нефлексибилне”. У том смислу оба примера поткрепљују тезу о релативизму у сагледавању ових питања.

V. Убеђивање (*Persuasion*) у контексту додира различитих култура

Умеће убеђивања других људи у ваљаност своје идеје једна је од најважнијих вештина у бизнису.⁶¹ То је начин на који добијамо ширу подршку за наше пројекте и склапамо послове. Исто важи и за правнике – ова вештина кључна је за истински успех ваљане аргументације. Чињеница је да је наш стил убеђивања као и врста аргумената које налазимо убедљивим условљен нашом културом – оним што чини фундамент филозофских, религијских и образовних ставова и претпоставки.⁶² Дакле, способност да убедимо друге није везана искључиво за јачину поруке коју преносимо, већ и за начин на који градим аргументе и које технике убеђивања користимо.⁶³ Према Мејеровој, постоје два приступа: *предности принципима* и *предности примени*.⁶⁴ Први приступ се ослања на извођење закључака из генералних принципа, док други приступ подразумева извођење закључака који су базирани на фактичким промат-

⁶⁰ W.Adair, J. Brett, 48.

⁶¹ Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, New York, 1993.

⁶² E. Meyer, 89.

⁶³ E. Meyer, 91.

⁶⁴ E. Meyer, 96. На скали убеђивања, предност принципима је резервисана за Италију, Француску, Русију, Шпанију и Немачку (тј. земље континенталне Европе). Негде на средини су Аргентина, Бразил, Мексико, Шведска и Данска, док су на страни која даје предност примени Холандија, УК, Аустралија, Канада и САД. Дакле, јасно давање предности *како* да се нешто изведе у односу на *зашто* је махом резервисано за енглеско говорно подручје и може представљати утицај британског менталитета. Ипак, овај феномен није тако једнозначан – неке бивше шпанске колоније, као што је Мексико, не потпадају под чисту категорију „предност принципима”, како би се могло интуитивно наслутити, већ су негде на средини скале.

рањима реалног света.⁶⁵ Појединци који припадају првој групи теже да разумеју *зашто*, док припадници друге групе покушавају да открију *како*.⁶⁶ Историја ових разлика комплексна је и базирана на различитим карактеристикама друштава: од образовног система (базираност на теорији, или базираност на пракси),⁶⁷ историјских прилика (нпр. „пионирски” менталитет у САД створио је одбојност према теоријском приступу),⁶⁸ филозофије (европска окренутост принципима кроз Хегелову дијалектику),⁶⁹ до развоја правних система (континентално право даје предност принципима док прецедентно право даје предност примени).⁷⁰

Најбоља стратегија за преговараче је да прилагоде свој стил публици пред којом излажу.⁷¹ Ако неко преговара у Паризу, стил излагања треба да буде базиран на постављању параметара и објашњавању позадине у коју се ти параметри уклапају, а што најзад води до закључка. Са друге стране, ако неко преговара у Бостону – важно је да брзо дође до поенте и да се држи тог правца.⁷² Напослетку, ако је тим са друге стране стола састављен од појединаца који припадају обема групама – онда је најбоље решење да приступ представља мешавину теоријских принципа и практичних примера.⁷³ Преговарачи треба да буду свесни да успостављање сарадње у окружењу у коме се одвија међународни бизнис захтева више времена него успостављање сарадње у оквирима једне културе, где преговарачи припадају истом културном кругу.⁷⁴ У том смислу, за преговарача је важно да буде спреман да разуме ове разлике и да прилагоди своју стратегију на одговарајући начин.

VI. Грађење поверења међу различитим културама

Поверење игра кључну улогу у бизнису и важан је елемент постизања договора на задовољство свих учесника у одређеном послу. Тежимо томе да склапамо послове са људима којима верујемо. И ово важи не

⁶⁵ E. Meyer, 93.

⁶⁶ E. Meyer, 95.

⁶⁷ E. Meyer, 94.

⁶⁸ E. Meyer, 97.

⁶⁹ E. Meyer, 98.

⁷⁰ E. Meyer, 98.

⁷¹ E. Meyer, 101.

⁷² E. Meyer, 101.

⁷³ E. Meyer, 103.

⁷⁴ E. Meyer, 114.

само за преговоре, већ и за однос адвоката и клијената – основа овог односа је поверење које клијент има у свог адвоката, а то је овом другом и једна од кључних референци. Поверење је, дакле, константа сваког пословног односа. У међународном окружењу питање је како се поверење гради и који тип поверења преферирају различите културе.⁷⁵ Мејерова поверење дели на *когнитивно* и *афективно*.

Прва врста, когнитивно поверење тиче се поверења заснованог на нечијим способностима, образовању, оствареним пословним резултатима итд.⁷⁶ Ова врста поверења гради се кроз пословне интеракције. Насупрот томе, афективно поверење гради се кроз блискост, емпатију или пријатељство.⁷⁷ Верујемо неке зато што смо блиски. Овај тип поверења је повезан са личним везама. У САД, опште је место да су приватна и пословна сфера строго раздвојене. Супротно томе, нпр. кинески менаџери теже да повежу две врсте поверења.⁷⁸ Како било, познавање разлика у изградњи поверења може изразито да помогне у припреми ваљане преговарачке стратегије. Дакле, у неким земљама (нпр. Швајцарска или САД) важи правило „бизнис је бизнис“, док у неким другим срединама (нпр. Кина или Бразил) „бизнис је личан“.⁷⁹ Тип поверења, доминантан у нпр. САД, Швајцарској и Данској, повезан је са *културама базираним на извршењу задатака*, док су, са друге стране, нпр. Кина, Индија, Бразил *културе базирани на изградњи везе*.⁸⁰ Важно је напоменути да је, у глобалном пословном контексту, приступ базиран на извршавању задатака био доминантан, и сви су желели да прате тај, суштински амерички, пословни модел. Међутим, овај тренд је значајно модификован скорашњом експанзијом економија БРИКС-а,⁸¹ па преговарачи морају да буду свесни ове промене. У том смислу, ако су са друге стране преговарачког стола партнери из неке од земаља БРИКС-а, од суштинске је важности да се изгради афективно поверење. Тако, када се преговара са припадницима култура које су базирани на афективном поверењу, добар савет је да се поверење испрва гради на заједничком интересовању.⁸² Показивање аспеката који се тичу личног живота пред партнерима са друге стране стола и улагање времена у неформалне

⁷⁵ E. Meyer, 165.

⁷⁶ E. Meyer, 168.

⁷⁷ E. Meyer, 168.

⁷⁸ E. Meyer, 169.

⁷⁹ E. Meyer, 170., на енглеском: *business is business versus business is personal*.

⁸⁰ E. Meyer, 171.

⁸¹ БРИКС – Бразил, Русија, Индија, Кина и Јужноафричка Република.

⁸² E. Meyer, 178.

догађаје као што су заједнички обеди много ће помоћи у изградњи поверења које је неопходно да би се склопио посао.⁸³ У зависности од конкретне културе и врсте поверења, врши се и избор медијума за комуникацију. Тако, телефонска или комуникација уживо уместо „имејл“ кореспонденције представља бољи избор за културе које су базиране на афективном поверењу.⁸⁴

Један од учесника у истраживању уз овај рад има утисак да су партнери из Источне Европе они који изразито цене да се „о њима поведе рачуна“ (од транспорта са аеродрома, до других логистичких детаља), док партнери из Немачке не сматрају те елементе битним, чак и не преферирају да ти детаљи бивају организовани за њих. Даље, партнери из Немачке и Швајцарске прелазе одмах на посао у преговорима, док припадници култура Источне Европе и оних даље ка Истоку теже да, макар уводни део, не буде везан за предмет преговора. Ово су све елементи који утичу на изградњу поверења и ваља их узети у обзир приликом формирања стратегије.

VII. Умеће противљења

Често се каже да у комуникацији међу различитим културама нисмо увек у стању да ваљано „прочитамо“ шта друга страна заправо жели да нам поручи. Несаглашавање са предлогом који је пред нас постављен саставни је део процеса преговарања. Ипак, различите културе различито исказују несаглашавање. Поставља се питање да ли отворена, жучна расправа и експлицитно несаглашавање са изнетим предлогом значе бескомпромисно „не“ изнетом предлогу, те да ли миран и неутралан тон представља сигнал да и даље постоји простор за потенцијално разматрање предлога? По Мејеровој, културе изражавају противљење на два начина: *конфронтационо* и *избегавајући конфронтацију*.⁸⁵ Кључ за разумевање ових приступа је да културе које припадају конфронтационом начину противљења теже да раздвоје мишљење (изнети предлог) од личности која га је изнела, те несаглашавање и приговори на предлог не значе напад на личност која је предлог изнела, док су код култура које избегавају конфронтацију предлог и личност која га је изнела

⁸³ E. Meyer, 182.

⁸⁴ E. Meyer, 189.

⁸⁵ E. Meyer, 200–201. Јапан спада у културе у којима се избегава конфронтација, док је Француска на страни конфронтације. Америка и остале земље англосаксонске традиције су негде на средини скале.

неодвојиви.⁸⁶ Важно је уочити ове разлике и на одговарајући начин прилагодити преговарачку стратегију. Коначно, ако неко долази из конфронтационе културе и преговара са другом страном која долази из култура које избегавају конфронтацију – важно је да речи које преговарач изговара буду пажљиво одмерене па, уколико је то потребно, и модификоване.⁸⁷ Чак је пожељно партнерима нагласити да ће припадник конфронтационе културе играти „ђавољег адвоката”,⁸⁸ што значи да неће бити нападнута личност која преговара, већ искључиво проблем о коме се преговара.

VIII. Закључак

Свет је у процесу константне трансформације тако да се деценијама уназад повећава обим интеракција које прелазе и превазилазе границе држава. Велики број послова се склапа у „међународној арени”, што укључује преговараче из различитих култура. Исто важи и за решавање спорова кроз преговоре. И у једној и у другој ситуацији корпоративни правници и адвокати играју важну улогу, и они, исто као и људи из бизниса, морају да овладају вештинама које се тичу разумевања културолошких разлика за преговарачким столом. Тако и овај чланак отвара дискусију о важној теми о којој је вероватно, пре само неколико деценија, било незамисливо дискутовати у оквирима правничке професије. Овакво разматрање је нарочито могуће и потребно зато што је процес глобализације приближио људе и удаљене делове планете више него икад, али није креирао јединствен пословни модел. Уместо тога, различите културе и даље функционишу на различите начине. Ово је нарочито видљиво у последње две деценије колико сведочимо убрзаном расту економија БРИКС-а, и последичном глобалном престанку апсолутне доминације западног (америчког) пословног модела. Коначно, како Брет (Brett) подвлачи, успешан преговарач у глобалном окружењу, који жели да постигне интегративне споразуме и да има дистрибутивну вредност, мора да препозна да је култура важна, те да буде спреман на културолошке разлике за преговарачким столом.⁸⁹ Проблем могу бити разумевање нијанси које чине културу, суочене са личним карактеристикама преговарача, те избегавање стереотипа.

⁸⁶ E. Meyer, 200.

⁸⁷ E. Meyer, 214.

⁸⁸ E. Meyer, 216.

⁸⁹ Sujin Lee, Wendi Adair, Seong-Jee Seo, „Cultural Perspective Taking in Cross-Cultural Negotiation”, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 22(3), 2011, 392.

Ипак, потребно је познавати карактеристике културе из које долази преговарач са друге стране стола, те користити та знања како би се креирала ваљана стратегија која ће премостити јаз. Ово је врло сложена вештина, изразито важна, неретко и кључна за успех у преговарачком процесу.

Balša Stevanović, LLB, BSc, LLM

Master Candidate, The Graduate Institute Geneva

THE ROLE OF CULTURE IN INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary:

The culture plays very important role in international business negotiations. Therefore, the success in any form of negotiations is determined, *inter alia*, by the creation of the viable strategy that takes into consideration the knowledge of the cultural differences and the corresponding skills to successfully bridge the cultural gap. In the era of global interconnectedness of business community, corporate lawyers and attorneys at law not being an exception, shows big interest in understanding the basic features of the complex mosaic of cultural differences in international business. This article analyses the role of culture in international business negotiations, with the special emphasis on the concept of culture scales, with many examples from the negotiation practice, taking into consideration the lawyers' needs and perspective.

Key words: culture, negotiations, international business, communications, corporate lawyering, corporate culture, ADR.