



TARPTAUTINĖS VERSLO DERYBOS: KULTŪRŲ DIMENSIJŲ KONTEKSTAS

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Vykstant deryboms tarptautiniu lygmeniu yra susiduriama su kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumų vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt. Šios ir kitos tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui tarp skirtingų kultūrų atstovų derybų procesui ir rezultatams. Aišku, gali įvykti įvairių nesusipratimų derybose ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o ruošiantis skirtingų kultūrų deryboms reikia žinoti ir pagrindinius derybų šalių nesuderinamumo elementus. Šiame straipsnyje nagrinėjamos kultūrų dimensijos ir jų poveikis derybų eigai ir rezultatyvumui. Straipsnyje atlikta kultūrų dimensijų apžvalga ir analizė pasaulinės mokslinės literatūros šaltiniuose ir pateiktas jų palyginimas. Taip pat darbe tiriamas tarptautinių verslo derybų kontekstas ir jo pažinimo aspektai. Darbe yra pateikiami pasiūlymai tolimesniems tarptautinių derybų tyrimams.

Tarptautiniame versle skirtingų šalių atstovai ruošdamiesi verslo partnerystei ar sandorių sudarymui dažnai analizuoja kitų šalių tradicijas, skirtumus, savybes. Verslo subjektai siekdami sklandesnio verslo proceso stengiasi prisitaikyti prie kitos šalies ypatumų. Norint tai pasiekti reikalinga išsamiai analizuoti kultūrų dimensijas, kurios gali atskleisti esminius šalių nesuderinamumus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, kultūrų dimensijos, derybų kontekstas, tarptautinės derybos, tarptautinių derybų kontekstas.

Ivadas

Aktualumas. Tarptautiniame versle skirtingų šalių atstovai ruošdamiesi verslo partnerystei ar sandorių sudarymui dažnai analizuoja kitų šalių tradicijas, skirtumus, vertybes. Verslo subjektai siekdami sklandesnės verslo procesų eigos stengiasi prisitaikyti prie kitos šalies ypatumų. Norint tai pasiekti būtina analizuoti kultūrų dimensijas, kurios gali perteikti esminius šalių nesuderinamumus.

Ištirtumo lygis. Mokslinėje literatūroje derybų procesą iki šiol analizavo Lewicki et al. (2001) Rivers et al. (2003); Mintzberg (1983); Buckley ir Casson (1988); Christopher (2005); ir kiti. Specialiojoje literatūroje tarpkultūrinės dimensijas tyrė Hofstede ir jo kolegės (2010); Hall ir Hall (1994); Hall (1976); Tsang (2011); Chow su bendraminčiais (1998); House su kolegomis (2004); Javidan ir House (2001); Ashkanasy et al. (2004); Gelfand et al. (2004); Heales et al. (2004); Javidan (2004); Emrich et al. (2004); den Hartog (2004); Schwartz (2006, 1992); Inkeles ir Levinson (1969); Triandis (1995); Chinese Cultural Connection (1987); Clark (1990); Trompenaars (1997); Dorfman ir Howell (1988); Smith et al. (1996); Keillor ir Hult (1999); Steenkamp (2001); Pruskus (2010; 2004); ir kiti. Tačiau derybos tarp skirtingų kultūrų atstovų ir tarptautinis derybų kontekstas buvo tirti nepakankamai.

Tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui skirtingų kultūrų atstovų derybose. Gali skirtis įvairių simbolių ar veiksmų supratimas skirtingose kultūrose. Todėl prieš pradėdant tarptautines derybas yra reikalinga susipažinti su kitos kultūros ypatybėmis ar net pasisamdyti su ta kultūra gerai pažįstantį tarpininką. Specialiojoje literatūroje yra rekomenduojama tarptautinėse derybose bendradarbiauti su kitos derybų šalies

kultūrą gerai išmanančiais, teisinį išsilavinimą turinčiais, tarpininkais, nes jie gali turėti žinių ir kituose tos kultūros ir teisiniuose derybų aspektuose.

Problema – mokslinėje literatūroje nėra pakankamai ištirtas skirtingų kultūrų poveikis derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui.

Tyrimo objektas – tarptautinių verslo derybų procesai.

Darbo tikslas – atlikti tarptautinių verslo derybų lyginamąją pasaulinės literatūros ir praktikos analizę.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

Kultūrų dimensijų analizė

Vykstant deryboms tarptautiniu lygmeniu yra susiduriama su skirtingų kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumų vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt. Šios ir kitos tarpkultūrinių skirtumų dimensijos gali daryti įtaką derybų procesui. Gali skirtis įvairių simbolių ar veiksmų supratimas skirtingose kultūrose.

Derybų strategijos poveikis derybų galutiniam rezultatui yra reikšmingas, todėl pasiruošimo deryboms fazėje yra būtina išnagrinėti kitos derybų šalies kultūros dimensijas. Specialiojoje literatūroje yra pastebima, kad derantis su kitos kultūros derybine komanda yra reikalinga prie to prisitaikyti. Todėl būtina ne tik susipažinti su kitos šalies kultūros dimensijomis, bet ir su esamais skirtumais, dėl kurių gali iškilti nesklaidumų bendraujant. Taip pat reikėtų numatyti potencialius tarpkultūrinius konfliktus ir nesusipratimus, bei priemonės jiems išvengti. Todėl toliau yra nagrinėjamos pasaulinėje mokslinėje literatūroje aprašomos kultūrų dimensijos.

Kultūros sampratų mokslinėje literatūroje galima rasti daug ir labai skirtingų, todėl toliau pateiksime kelių autorių apibrėžimus. Kultūra yra įsitikinimų ir vertybių rinkinys (Javidan ir House 2001). Autorius Hofstede (1991) rašo, kad kultūra yra kolektyvinis mastymo programavimas, kuris skiria vienos grupės narius nuo kitų pagal vertybių formas, įsitikinimus, prielaidas, lūkesčius, suvokimą ir elgesį. Kultūros vertybės yra žmonių pageidaujama praktika, ir kultūrinė praktika parodo žmonių suvokimą apie tai, kaip viskas yra daroma jų šalyse (House et al. 2002). Galima teigti, kad kultūra yra visuma bendrų požiūrių, vertybių, tikslų ir praktikos, pagal kuriuos apibūdinama įstaiga, organizacija arba grupė, kuri veikia visus visuomenės aspektus ir žmogaus gyvenimą (Gaygisiz 2013). Kultūra yra apibrėžiama kaip plejada silpnai sujungtų vertybių, praktikų ir normų, kuriomis dalinasi tam tikros tautos susijusių žmonių grupė (Chiu et al. 2010). Kultūra susideda iš praktikos ir reikšmių rinkinio, kurie buvo sukurti ir išlaikyti iš kartos į kartą (Kitayama ir Markus 1999).

Kultūra perteikia vertybes ir mastymo modelius, jausmus, emocijas ir elgseną identifikuojamose grupėse, nors daugelis tautų turi modernią ir išsivysčiusią civilizuotą infrastruktūrą, kultūra rodo, kaip žmonių civilizacija bendrauja vieni su kitais (Pitta et al. 1999). Šis autorius teigia, kad pirminės kultūros vertybės yra perduodamos kultūros narių vaikų auklėjimo metu, socializacijos procese, švietime, ir religijoje. Taip pat yra antrinės reikšmės veiksniai, kurie turi įtakos etiškai elgsenai, jie apima įstatymų sistemų skirtumus tarp tautų, priimtų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų, organizacinių kultūrų, ir profesinių kultūrų, ir elgesio kodeksų (Pitta et al. 1999).

Kultūros vertybės, parodo, ką tam tikros visuomenės nariai suvokia kaip svarbų, o kultūros normos nurodo, koks yra tinkamas ar netinkamas elgesys (Christopher et al. 2005). Taip pat šie autoriai teigia, kad kultūros vertybės ir normos turi įtakos tam, kaip yra suvokiamos situacijos ir kaip yra reaguojama į kitų žmonių elgesį. Kultūra yra kompleksas, kuriame yra žinios, tikėjimas, menas, moralinės normos, papročiai ir gebėjimai, kurių yra reikalaujama iš žmogaus atitinkamoje visuomenėje (Johnson 1962).

Galima teigti, kad kultūros sampratos bendro apibrėžimo literatūroje nėra. Todėl šiame darbe traktuosime, kad kultūra yra elgesio praktikos ir normų, suvokimo, įsitikinimų ir vertybių visuma, kuri yra visuomenės primetama individui.

Hofstede nustatė keturias kultūros kitimo dimensijas. Jis atliko tyrimą, kuriame buvo apžvelgta tarptautinės korporacijos, veikiančios 50 šalių ir trijuose regionuose (pirminiame pranešime 1980 jis analizavo duomenis iš 40 šalių, o vėliau (2001 metais) apžvelgtų šalių skaičių išplėtė nuo 40 iki 50, bei papildomai apžvelgė 14 šalių iš trijų regionų) (Lincke 2003).

Hofstedės (2001) kultūrų klasifikavimo koncepcija remiasi individo proto programavimo idėja. Individas socializacijos procese iš jį supančios aplinkos gauna modelius, kurie veikia jo mąstymą, jausmus ir elgesį. Jei individas vaikystėje ar jaunystėje gauna tam tikras vertybes ir požiūrius, jis laikomas kaip „kultūros nešėjas“ (Pruskus 2012, 2004) Vertybės yra pagrindiniai šio proto programų komponentai, jos yra kultūros pagrindas. Taip

Hofstede (2001) apibrėžia kultūrą kaip „kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos“.

Kultūra yra kolektyvinės elgsenos sistema, kuri yra nulemiama vertybių. Šios kultūros vertybės apibrėžia kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į esamą aplinką. Hofstede pasiūlė paradigmą (Pruskus 2012, 2004), kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas su kuriomis susiduria kiekviena kultūra ir jas sprendžia savaip), pagal kurias galima apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija,
- neapibrėžtumo vengimas,
- individualizmas – kolektyvizmas,
- vyriškumas – moteriškumas,
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

Šių dimensijų vyravimas atsispindi kultūroje, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai (Pruskus 2012, 2004):

Galios distancija – siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, taip pat su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai laiko vieni kitus nelygiais. Dėl to nekompleksuoja, o priima tai, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia yra centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi nurodymų vykdymo.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalų taisyklių poreikį. Ji rodo, kokių mastų žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Didelio neapibrėžtumo vengimo šalyse, kuriose vyrauja mažas neapibrėžtumo vengimas, įvairios taisyklės ir procedūros akcentuojamos mažiau, nes labiau pasitikima sveiku protu ir apibendrinimais.

Individualizmo – kolektyvizmo dimensija rodo, kokių mastų individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetis ir šeimos individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje.

Vyriškumo – moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus (pvz., uždarbį ir paaugštintimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės visuomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės visuomenės.

Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpidą ateityje, būtent išvermingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių išpareigojimų atlikimo, skatinimą.

House ir kt. (House et al. 2004) atliko dešimties metų tyrimo programą, žinomą kaip GLOBE, kad ištirtų kultūrą per vertybes ir praktiką. Jie pateikia devynias kultūrinės dimensijas su paaiškinimais:

- **Galios atstumas.** Kokiu mastu visuomenės nariai tikisi, kad galia pasiskirsto po lygiai. Tai rodo kokia bendrijos dalis palaiko nelygybę tarp jos narių, asmenų ir jų grupių stratifikacijai į valdžią, valdžios institucijas, prestižą, statusą, turtą, ir materialųjį turtą (Hofstede 1980, 1991, House et al. 2004).
- **Neapibrėžtumo vengimas.** Kokiu mastu visuomenės nariai remiasi socialinėmis normomis, taisyklėmis ir procedūromis, siekdami sumažinti būsimų įvykių neprognozuojamumą. Šis matmuo atspindi žmonių veiksmus siekiant išvengti neaiškių situacijų normose, vertybėse ir įsitikinimuose, kurios yra apibrėžiamos taisyklėmis, įstatymais, reguliavimu.
- **Orientavimasis į ateitį.** Šis matmuo rodo, kiek daug žmonių ištraukia į ateitin orientuotą elgesį, kuomet delsiama tenkinti einamuosius poreikius, o planuojama ir investuojama į ateitį. Jis atspindi laipsnį, pagal kurį bendruomenė skiria didesnę prioritetą ilgalaikio efektyvumo veiksniams, orientuojasi į stiprius pajėgumus ir norus ateities neapibrėžtumams spręsti, suformuluoti ateities tikslus ir siekti jų įgyvendinimo, plėtoti strategijas, kurios patenkintų ateities siekius (Javidan & House, 2001, Ashkanasy et al, 2004).
- **Institucinis kolektyvizmas.** Šis matmuo atspindi laipsnį, kuris atspindi organizacinių ir visuomenės institucijų praktiką skatinti ir vertinti kolektyvinį išteklių paskirstymą ir kolektyvinius veiksmus. Jis rodo, kiek bendruomenės žmonių yra integruoti į labai darnią grupę, kiek grupės tikslai turi pirmumą prieš individualius tikslus, kiek žmonės pabrėžia giminingumą su grupe, ir kiek žmogus gali ištraukti į grupinę veiklą ir daryti didesnius ar mažesnius skirtumus tarp grupės narių ir žmonių, nesančių grupės nariais (Gelfand et al, 2004).
- **Grupės kolektyvizmas.** Šis rodiklis atspindi tai, kiek daug žmonių jaučia pasididžiavimą dėl ištikimybės ir darnos savo organizacijose ir šeimose. Jis atspindi laipsnį, kuriuo dėmesys skiriamas šeimai ir didžiavimuisi priklausomybe ir ištikimyste (lojalumu) organizacijai (House et al. 2004).
- **Orientacija į humaniškumą.** Tai rodiklis apibūdinantis laipsnį, kuris įvertina kaip stipriai kolektyvai skatina ir apdovanoja asmenis už buvimą teisingais, altruistiškais, dosniais, rūpestingais ir gerais kitiems (House et al. 2002). Jis atspindi, kiek žmonės yra tolerantiški klaidoms (Heales et al. 2004), draugiški, jautrūs ir vertina harmoniją (Javidan ir House 2001).
- **Veiklos orientacija.** Tai parodo kaip kolektyvai skatina ir apdovanoja grupės narius už veiklos tobulinimą ir kompetencijas. Tai atspindi, kiek visuomenė skatina savo narius už naujoves, aukštą kokybę ir darbo našumo gerinimą (Javidan 2004).
- **Lyčių lygybė.** Šis rodiklis parodo, kaip kolektyvai siekia sumažinti lyčių nelygybę. Jis atspindi, kokiu mastu visuomenė siekia sumažinti skirtumus tarp moterų ir vyrų vaidmenų namuose, organizacijose ir bendruomenėse (Emrich et al. 2004).
- **Atkaklumas.** Šis rodiklis parodo, kaip smarkiai individai yra atkaklūs, konfliktiški, agresyvūs santykiuose su kitais. Tai atspindi laipsnį, kuris nusako kiek individai visuomenėje yra užsispyrę, kieti,

dominuojantys ir agresyvūs socialiniuose santykiuose (den Hartog, 2004, p. 403).

Toliau 1 paveiksle pateiksime 22 moksliniuose šaltiniuose minimas 47 tarpkultūrines dimensijas. Deja ne visos mokslinėje literatūroje minimos dimensijos yra empiriškai ištirtos, pvz., taip išsamiai kaip Hofstedės kultūrų dimensijos.

Rengiant tarptautinių verslo derybų strategijas yra svarbu suprasti skirtingų kultūrų įtaką ir poveikį derybų komunikacijai. Strategijoje reikia numatyti įvairių galimų tarpkultūrinių nesusipratimų/nesuderinamumo išvengimo būdus. Todėl yra svarbu pažinti ir suprasti tiek savo, tiek kitos derybų šalies svarbiausius kultūrinius elementus ir skirtumus. Kitame skyriuje bus nagrinėjamas kultūrų poveikis deryboms.

Kultūrų poveikis deryboms

Įvairių nesusipratimų derybose gali įvykti ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o kalbant apie skirtingų kultūrų atstovų derybas reikia žinoti pagrindinius derybų šalių nesuderinamumo elementus. Tarptautinėje verslo komunikacijoje gali vykti skirtingų kultūrų simbolių klaidingas supratimas. Kadangi derybų procesas be komunikacijos yra negalimas, todėl kultūrų poveikis tarptautinėms verslo deryboms yra reikšmingas.

Kultūra yra svarbus kintamasis, darantis įtaką tarptautinių derybų eigai ir jų rezultatyvumui. Vertybės ir normos, kurios įeina į kultūrą, gali stipriau ar silpniau paveikti derybas (Christopher et al. 2005). Kai kurie autoriai (Liu et al. 2012) teigia, kad kultūra, atskaitingumas ir narystė grupėje gali nulemti ne tik požiūrį į santykius derybose ir po jų (derybų normas), bet taip pat gali įtakoti ir derybų rezultatus. Pavyzdžiui, fiksuoto „pyrago“ suvokimas ir bendra nauda. Kultūra, atskaitomybė ir priklausymas grupei gali paveikti derybų procesą ir galimus rezultatus, o požiūris, orientuotas į santykių tęstinumą gali tarpininkauti tarp kultūros, atskaitomybės, ir grupės derybų rezultatų (Liu et al. 2012). Tarpkultūrinės derybos yra kompleksinis sąveikos procesas tarp dviejų ar daugiau žmonių, organizacijų ar jų junginių, kurių kilmės šalys yra iš įvairių tautų ir siekia apibrėžti jų tarpusavio priklausomybę (Rao ir Schmidt 1998). Šie autoriai pastebi, jog derybininkų taktikas veikia keli svarbūs veiksniai: derybininkų pasitikėjimas, alternatyvų turėjimas, konfliktų fonas, turimas laikas, socialinė darna, etika, etiketas, politinė priklausomybė ir kultūrinis atstumas. Luo ir Shenkarb (2002) rašo, kad nacionalinės derybų grupės išreiškia derybinį elgesį ir stilius, nulemtus geografinės, istorijos, religijos ir politikos formų.

Derybų partnerių konfliktai dažnai kyla dėl skirtumų suvokime, preferencijose, elgsenos stiliuose ir tiksluose, sandoriui žlugti yra pavojus dėl kiekvienos šalies oportunistinio elgesio ir privačių iniciatyvų (Buckley ir Casson 1988). Kultūriniai skirtumai, teisinis pliuralizmas, piniginiai veiksniai, ideologinė įvairovė ir didesnis neapibrėžtumas atskiria tarptautines verslo derybas nuo vienos kultūros derybų (Luo ir Shenkarb 2002). Kultūra ir lūkesčiai tarp kultūrų veikia visus verslo sandorius, kultūra yra faktorius, apimantis ir verslo etiką (Pitta et al. 1999). Pažymima (Pitta et al. 1999), kad verslo kultūra yra pagrįsta laiko patikrintomis ir tradicinėmis

	Hofstede ir jo kolegos (2010)	Hall ir Hall (1994); Hall (1976)	Tsang (2011)	Chow su bendraminčiais (1998)	House su kolegomis (2004)	Javidan & House, (2001)	Ashkanasy et al, (2004)	Gelfand et al, (2004)	Heales et al. (2004)	Javidan (2004)	Emrich et al. (2004)	den Hartog, (2004)	Schwartz (2006, 1992)	Inkeles ir Levinson (1969)	Triandis (1995)	Chinese Cultural Connection (1987)	Clark (1990)	Trompenaars (1997)	Dorfman ir Howell (1988)	Smith et al. (1996)	Keillor ir Hult (1999)	Steenkamp (2001)
Galios atstumas																						
Vyriškumas/ moteriškumas																						
Neapibrėžtumo vengimas																						
Individualizmas/ kolektyvizmas																						
Ilga palyginti su trumpalaikė orientacija																						
Konfucijaus dinamizmas																						
Žemo ir aukšto konteksto derybos																						
Integracija - požiūris į darbą																						
Integracija - požiūris į žmones																						
Moralinė disciplina																						
Statusas ir santykiai																						
Santūrumas																						
Veidas																						
Orientavimasis į ateitį																						
Institucinis kolektyvizmas																						
Grupės kolektyvizmas																						
Humaniškumo orientacija																						
Veiklos orientacija																						
Lyčių lygybė																						
Atkaklumas																						
Viešpatavimas/ harmonija																						
Autonomija/ įsitvirtinimas																						
Egalitarizmas/ hierarchija																						
Asmenybės sąvoka																						
Santykiai su valdžia																						
Svarbiausios problemos ir konfliktai																						
Žmonių nuoširdumas																						
Integracija																						
Žmonių rūpesčiai																						
Santykiai su valdžia																						
Santykis su rizika																						
Neutralumas/ emocionalumas																						
Universalizmas/ partikuliarizmas																						
Individualizmas/ komunitarianizmas																						
Požiūriai į laiką																						
Specifinis / išplitęs																						
Pasiekimas/ priskyrimas																						
Požiūris į aplinką																						
Paternalizmas																						
Lojalus įsitraukimas/ Utilitaristinis įsitraukimas																						
Konservatizmas/ Egalitarizmas																						
Nacionalinis paveldas/ kultūros homogeniškumas/ tikėjimas sistema/ vartotojų etnocentrizmas																						
Meistriškumas/ išauklėjimas																						
Greita ir lėta informacija																						
Teritoriškumas																						
Asmeninė erdvė																						
Monochroninis ir polichroninis laikas																						

1 pav. Kultūrinių dimensijų palyginimas. Šaltinis: sudaryta autoriaus

praktikomis, susiklosčiusia verslo praktika ir mastymo būdais per ilgą periodą, kuris truko šimtus ar net tūkstančius metų, per kuriuos ir susiformavo verslo kultūra atitinkamoje šalyje. Christopher (2005) rašo, kad kultūros vertybės sukuria derybų normų skirtumus, todėl naudinga surasti ir suprasti ryšį tarp kitos šalies kultūros ir derybų strategijos. Derybininko elgesys yra suvokiamas priklausomai nuo kito derybininko sutelkto dėmesio į kitos pusės elgesį, gebėjimo jį pažinti, suprasti, bei to elgesio vertinimo. Todėl jei tik vienoje iš šios grandinės elementų įvyktų klaida, galima laukti nesėkmės ar nesusipratimo.

Kai kuriose kultūrose derėjimasis yra priimtinas ir net reikalaujamas. Kitose kultūrose derėjimasis gali būti laikomas nemandagiu ar net įžeidžiančiu (Larson ir Seyman 2010, Khalil 2011). Autoriai Larson ir Seyman (2010, 3 psl.) rašo: „Skirtingos kultūros ir skirtingos religijos gali dramatiškai sukelti skirtingas reakcijas dėl to paties elgesio, pvz.: pagrindinis žydų religijos principas dėl tiesos reikšmingumo priklauso nuo kitos pusės – klausytojo. Jei žodžiai sukelia nesusipratimus ir klaidina kitą pusę, tada tai yra neleidžiama pagal žydų religijos doktriną ir tradicijas. Bet jei šie žodžiai neapgauna kitos pusės, net jei šie žodžiai yra melas, jie yra leidžiami.“

Derantis tarptautiniu lygmeniu yra svarbu rinkti ir sisteminti informaciją ne tik apie kitą derybų pusę, bet ir apie derybų kontekstą. Tai gali būti kitų subjektų, darančių įtaką, poveikis, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kt. svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių. Kitame skyriuje bus nagrinėjamas tarpkultūrinis derybų kontekstas.

Tarpkultūrinis derybų kontekstas

Derybų strategijoje derybų kontekstas yra svarbi dedamoji, todėl be derybų konteksto būtų sunku žinoti kokias derybines galias derybose reikėtų naudoti, kokias taktikas reikėtų parinkti.

Tarpkultūrinis derybų kontekstas gali būti sąlygojamas teisinės aplinkos, organizacijų vertybių, kultūrų vertybių. Į šiuos kintamuosius yra būtina atsižvelgti, nes kitaip būtų sudėtinga suprasti kitos derybų pusės tikslus, strategiją, taktikas, bei suprasti tarpusavio santykius. Kultūros kontekstas perteikia kultūros visumos vaizdą, įgalinantį suprasti etiškų sprendimų struktūrą. Kultūros kontekste pagrindinis dėmesys skiriamas ne kultūrų skirtumams, ne tam, kokia derybų taktika yra arba nėra etiška - bet kaip derybininkai mato situaciją ir į kokius kintamuosius jie atsižvelgs sprendimų priėmimo procese (Rivers et al. 2003). Šie autoriai pastebi, kad kultūros moralė ir filosofija veikia organizacijos vertybes, teisinę aplinką, bei kitos pusės suvokimą. Autoriai pažymi, kad organizacijos tikslai, teisinė aplinka, kultūros moralė ir filosofija turi įtakos derybų strategijos pasirinkimui ir įgyvendinimui. Taip pat pabrėžiama, kad kultūros moralė ir filosofija turi įtaką piniginių santykių etikai. Kai kurie autoriai (Lewicki et al. 2001) pažymi, kad aplinkos kontekstą sudaro politinis ir teisinis pliuralizmas, išoriniai suinteresuotieji subjektai, kultūriniai ir ideologiniai skirtumai, nestabilumas bei įvairūs pokyčiai, užsienio vyriausybės kontrolė ir biurokratija, valiutų svyravimas ir

jų keitimosi sąlygos. Visi šie veiksniai turi poveikį ir tiesioginiam (betarpiškam) kontekstui. Tiesioginis kontekstas apima: santykinę derybininkų derėjimosi galią, esminius besiderančių šalių poreikius, derybinių konfliktų lygį, tarpusavio santykius (prieš ir po derybų), pageidaujama derybų baigtis, tiesioginiai suinteresuotieji subjektai.

Derybininkai iš skirtingų kultūrų (šalių) naudoja skirtingas derybų strategijas ir komunikavimo modelius šalies viduje, bei tarp šalių (Lewicki et al. 2001), šie autoriai pateikia du kontekstų tipus, kurie veikia derybas: aplinkos kontekstas, kuriam derybininkas neturi įtakos ir negali kontroliuoti, betarpiškas kontekstas, jam derybininkas turi įtakos ir gali šiek tiek kontroliuoti. Derybose tarp verslo subjektų yra svarbi pasiruošimo deryboms fazė. Šioje fazėje būtina išsiryškinti derybų kontekstą. Tarptautinėse (tarpkultūrinėse) derybose tai padaryti yra gana sudėtinga. Derybų kontekstą dažnai sudaro buvusi patirtis su kita derybų šalimi, jos konkurentais, partneriais, tiekėjais, suinteresuotomis šalimis ir kt. Vykstant globalizacijai vis labiau plėtojasi verslo santykiai tarp skirtingų šalių verslo subjektų. Tačiau nėra taip paprasta matyti derybų kontekstą tarptautinėse derybose, neturint atitinkamos derybų patirties. Tokiu atveju yra renkama ir analizuojama informacija apie kitą derybų šalį. Tai gali būti atliekama klausiant susijusių su kita derybų šalimi subjektų, renkant informaciją interneto paieškos svetainėse, analizuojant įmonių veiklos rodiklius, patirtį. Taip pat yra reikalinga tirti kitos derybų šalies derybininkų kompetenciją, patirtį ir kt.

Ruošiantis tarptautinėms deryboms reikėtų atsižvelgti į tai, kad derybininkas gali būti nebūtinai tos pačios šalies ir kultūros atstovas. Derybų šalis gali pasamdyti sau atstovauti visai kitos šalies atstovą/expertą, kuris jiems talkins derybose. Todėl iki derybų yra būtina tai sužinoti ir į tai atsižvelgti. Samdyti ekspertą iš kitos šalies gali būti naudinga dėl galimybės sužinoti daugiau apie derybų kontekstą vyraujančią tos šalies/regiono rinkoje. Kalbant apie patirtį rinkoje, naujiems verslo subjektams pažinti savo ir kitų šalių verslo kontekstą yra pakankamai sudėtinga, tai gali užimti daug laiko, todėl tokiu atveju be ekspertų pagalbos būtų sudėtinga pasiekti efektyvių rezultatų derybose.

Derybinės komandos formavimas

Formuojant derybinę komandą reikalinga turėti tikslus ir derybų strategiją. Derybų komandos narių asmeninės savybės ir gebėjimai gali daryti įtaką, kokią rolę turės derybų komandos narys. Toliau bus apžvelgti derybų komandos sudarymo esminiai momentai.

Kultūrinei įvairovei išryškinti galima naudoti 3 diskrečiusius nustatymus: kultūriškai homogeniška, vidutiniškai nevienalytė ir visiškai nevienalytė (Guo ir Lim 2007). Tokia diskriminacija gali būti gana aiški ir tinkama trijų narių grupėse (Guo ir Lim 2007): koalicija yra vienalytė, kai visi trys nariai yra iš to paties kultūrinio konteksto, vidutiniškai nevienalytė, kai du nariai yra tos pačios kilmės, bet trečdalis iš kito; visiškai nevienalytė grupė laikoma, kai trys nariai yra iš trijų skirtingų kultūrų.

Derėjimasis tarp grupių yra dažniausiai pasitaikančios derybos. Derybų produktyvumas yra neatsiejamas nuo grupės susitelkimo ir derybų komandos narių pasitenkinimo. Derybų komandos nario pasitenkinimą gali lemti jo indėlis, pareigos, bei sąveika grupėje. Derybų grupės nario indėlis gali priklausyti nuo jo individualių charakteristikų, grupės charakteristikų ir išorės faktorių. Derybų grupės narys gali turėti tokias pareigas kaip santykių palaikymas, įtikinėjimas, konflikto sprendimas ir problemų sprendimas. Šiose grupėse esantys individai taip pat turi specifines derybų pareigas:

1. Emocinė lyderystė.
2. Į drausmę orientuota lyderystė.
3. Vertinimas.
4. Analizavimas.

Grupės sąveika vyksta dėl kintamų užduočių, tų užduočių procedūrų, bei individų asmeninių pokyčių. Renkant derybų grupės lyderį reikia atsižvelgti ar grupėje yra reikalinga drausmė tikslo siekimui ar emocinis koordinavimas. Galima turėti ir kelis lyderius komandoje: vienas yra į drausmę orientuotas, agresyvus lyderis, kuris reikalauja ir teikia siūlymus, o kitas lyderis valdo komandos emocijas, koordinuoja visą komandą. Emocinis lyderis gali komandos narį aukštinti/žeminti, palaikyti įtampą ar lengvą atmosferą, rodyti pritarimą/nepitarimą. Drausmės lyderis teikia/prašo pasiūlymų, veiksmų krypties, paaiškina, taip pat jis gali klausti ar pateikti nuomonę, bei koordinuoti informaciją.

Norint efektyviai išnaudoti derybines galias, tikslinga būtų numatyti derybinių galių panaudojimą atskirose derybų fazėse: pasiruošimo deryboms, informacijos mainų, derėjimosi procese, derybų rezultato užtikrinimo, poderybinės analizės fazėse.

Nustatant vienos derybų šalies tikslus yra atsižvelgiama į kitos pusės galimus tikslus. Informacijos rinkimas ir mainų procesas yra labai svarbūs, nes nuo to priklauso derybų galia, galios didinimas, derybų proceso eiga ir rezultatas. Taip pat svarbu iki galo neatskleisti visų savo tikslų kitai derybų pusei, kad nebūtų tuo pasinaudota.

Galios auginimas vyksta didinant išteklius ir komunikuojant su kita derybų šalimi – didinant disponuojamos informacijos kiekį. Taip pat galima formuoti derybinę koaliciją jungiantis su potencialiais derybų partneriais, taip auginant derybinę galią. Prieš derėjimąsi yra reikalinga pasiruošti užduotinių klausimų sąrašą. Jei kyla abejonių dėl klausimo naudos, arba jis gali sukelti daugiau neigiamų pasekmių nei teigiamų, tada geriau jo atsisakyti. Priklausomai nuo klausimų yra sudaromas derėjimosi planas ir darbotvarkė. Norint sutelkti komandą pasiekti aukštų rezultatų yra būtina aiškiai pateikti jai turimus išteklius ir tikslus. Taip pat yra ruošiami prisistatymai kitai derybų pusei. Derėjimosi fazėje vyksta derėjimosi procesas, yra naudojamos įvairios derybų taktikos. Galimi rezultatai: susitarimas, pertrauka, nesusitarimas. Poderybinėje analizėje yra pateikiamos rezultatų išvados.

Pagal Mintzbergą (1983), tikslai ir galia yra neatskiriami. Derybų šalis turi nuspręsti kokie yra jo ir kitos pusės galios tikslai, galios suvokimas ir galios auginimas priklausomai nuo derybininko tikslų ir jų prigimties (Mintzberg 1983).

Coser (1967) pateikia du galios principus:

- Galios pastangų rezultatas priklauso nuo gebėjimo pritaikyti sankcijas paklusti.
- Galia visada priklauso nuo socialinių santykių tarp ne mažiau nei dviejų pusių.
- Karras (Karras 1970) siūlo tokius galios principus:
- Galia yra visada santykinė. Ji retai priklauso vienai pusei.
- Galia gali būti tikra arba ne. Viena pusė gali turėti stiprias jėgos pozicijas, bet jei kita pusė to nepastebi ar nesupranta, tada tai nieko verta.
- Galia gali būti išbandoma be veiksmų. Jei viena pusė galvoja, jog veiksmas gali būti panaudotas prieš jį, tada geriau to veiksmo nenaudoti.
- Galia yra visada ribota. Dydis priklauso nuo situacijos, teisės, etinių standartų ir esamos ar būsimos konkurencijos.
- Galia egzistuoja iki to laipsnio, ties kuriuo ji yra priimama.
- Galutinis galios tikslas neturi skirtis nuo esmės. Kita pusė gali nenorėti vėl derėtis, jei pasijus išnaudojama.
- Galios pastangos visada apima kainas ir rizikas.
- Galios santykis kinta ilgainiui. Galios santykis keičiasi dėl derybų šalių privalumų ir indėlių pokyčių.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga įvertinti derybų komandos gebėjimus atrasti, vystyti ir panaudoti derybines galias. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, pasiruošimas gali būti sudėtingesnis, dėl galimybių panaudoti šias galias esant kalbų ir kultūrų barjerams, bei derybinio konteksto pokyčiams.

Išvados

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės nustatyta, kad nėra pakankamai ištirtas skirtingų kultūrų poveikis derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui. Deja ne visos mokslinėje literatūroje minimos dimensijos yra empiriškai ištirtos (pvz., taip išsamiai kaip Hofstedės kultūrų dimensijos). Tarpkultūrinėse derybose reikšmingą vaidmenį vaidina kultūrų dimensijos. Jos gali daryti neigiamą įtaką derybų komunikacijoje, skirtingai suprantant skirtingų kultūrų vertybes, simbolius, veikimo būdus ir kt. Šiuos elementus rengiant derybų strategijas yra būtina numatyti derantis tarpvalstybiniame lygmenyje.

Tarpkultūrinėse derybose yra būtina numatyti potencialius skirtingų kultūrų nesuderinamumus, prieš tai susipažįstant su skirtingų kultūrų skirtumais, ir numatyti priemones jiems išvengti ar išspręsti. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad siekiant tinkamai pasiruošti tarptautinėms deryboms reikia suformuoti efektyvią derybinę komandą, kurios analitinis darbas ir gebėjimai padėtų pasiekti aukščiausių derybų rezultatų. Tai yra ypač svarbu rengiantis ir vykstant tarpkultūrinėms deryboms, kuriose yra reikalingas kitos kultūros supratimas, kitos kalbos mokėjimas, teisinių žinių turėjimas, derybinio konteksto pažinimas ir kt.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga susipažinti su derybų kontekstu. Planuojant tarptautines verslo derybas, pasiruošimas paprastai būna sudėtingesnis, nei tarp tos pačios šalies ar regiono derybų subjektų. Analizuojant pasaulinę mokslinę literatūrą

pastebėta, kad trūksta tyrimų dėl tarpkultūrinių derybų konteksto įtakos derybų procesui ir rezultatyvumui.

Tolimesniuose tyrimuose reikėtų ištirti tarptautinių derybų komandos formavimo ir pasiruošimo deryboms aspektus ir šių dalykų įtaką derybų proceso eigai ir galutiniam rezultatui. Derybų komandos formavimas turi būti atliekamas, atsižvelgiant ir į tarptautinį derybų kontekstą.

Literatūra

- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S., Trevor-Roberts (2004). Future orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, 282–343. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Buckley, P., Casson, M., (1988). The theory of cooperation in international business. In: Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Toronto, 31–34.
- Chiu, C.Y., Leung, A. Ky., & Hong, Y.-Y. (2010). *Cultural processes: An overview*. In P.T. Costa, & R. R. McCrae (Eds.), *NEO PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Chow, C. W., Hwang, R. N. C., Liao, W., Wu, A. (1998). National Culture and Subordinates' Upward Communication of Private Information. *The International Journal of Accounting, Vol. 33, No. 3*, 293-311 ISSN: 0020-7063
- Christopher, H., Maria, P., Syed, R. (2005). Cross-Cultural Communication and Negotiation. *MANA*. 20.
- Clark T. International marketing and national character: a review and proposal for an integrative theory. *J Mark* 1990: 66–79.
- Coser, L. A. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. Free Press.
- den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* 395–436. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Dorfman, P., Howell, J. (1998). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In: Farmer Richard N, McGoun Elton G, editors. *Advances in International Comparative Management*, 1988. 127–150.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L., & den Hartog, D. (2004). Cross-cultural differences in gender egalitarianism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* 343–394. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Gaygisiz, E. (2013). How are cultural dimensions and governance quality related to socioeconomic development?, *Journal of Socio-Economics* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.soc.2013.02.012>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*, 438–512. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Guo, X., Lim, J. (2007). Negotiation support systems and team negotiations: The coalition formation perspective *Information and Software Technology* 49 (2007) 1121–1127
- Hall, E. T., Hall M. R. (1994). How Cultures Collide. In G. R. Weaver (Ed), *Culture, Communication, and Conflict: Readings in International Relations*. Needham Heights, MA: Ginn Press.
- Hall, E.T. 1976. *Beyond culture*, New York, Doubleday.
- Heales, J., Cockcroft, S., & Radulescu, C. (2004). The influence of national culture on the level and outcome of IS development decisions. *Journal of Global Information Technology Management*, 7(4), 3–28.
- Hofstede G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1984 [Abridged edition].
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: The Software of the Mind*, New York, London, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage
- Hofstede, G. ir Bond, M. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3 ed. *McGraw-Hill, USA*.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Inkeles, A., Levinson, D. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. In: Lindzey G, Aronson E, editors. *The handbook of social psychology*, 2nd ed., vol. 4. Reading- Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969. 418–499.
- Javidan, M. (2004). Performance orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 239–281). *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Javidan, M., House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
- Johnson, H. M. (1962). *Sociology: a systematic introduction*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Karrass, C. L. (1970). *The negotiating game*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Keillor, B., Hult, G. (1999). A five-country study of national identity: implications for international marketing research and practice. *IntMarkRev* 1999,16(1): 65–82.
- Khalil, O. E. M. (2011). e-Government readiness: Does national culture matter? *Government Information Quarterly* 28: 388–399.
- Kitayama, S., Markus, H. R. (1999). Yin and yang of the Japanese self: The cultural psychology of personality coherence. In D. Cervone & Y. Shoda (Eds.), *The coherence of personality: Social cognitive bases of personality consistency, variability, and organization*, 242–302. New York: Guilford Press.
- Larson, D. A., Seyman, V. (2010). Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences. *SelectedWorks*. 16.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton J. W. (2001). *Essentials of Negotiation*: 2nd Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lincke, A. M. T. (2003). *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertations thesis. 275.
- Liu, W., Friedman, R., Hong, Y. Y. (2012). Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance

- of in-group relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221–234.
- Luo, Y., Shenkar, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management* 8 (2002) 141–162.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Henry Mintzberg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 663.
- Pitta, A. D., Fung, H. G., Isberg, S. 1999. Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, VOL. 16 NO. 3*, pp. 240–256.
- Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Technika, 216. doi:10.3846/1405-S
- Pruskus, V. (2004). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, Vilniaus verslo ir teisės kolegija. 2004, -240. ISBN 9955-9655-1-7.
- Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). A behavioral perspective on negotiating international alliances. *J. Int. Bus. Stud.* 29 (4), 665–694.
- Rivers, C., Lytle, A. L., Hudson, M. (2003). Identifying Exogenous Cultural Variables In Ethical Decision Making In Negotiation: A Qualitative Study Of Differences Between Australia And China. *16th Annual IACM Conference Melbourne, Australia*. 12.
- Schwartz, S.H., (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1–65.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology* 5, 137–182.
- Smith, P., Dugan, S., Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees—a dimensional analysis across 43 nations. *J Cross-Cult Psychol* 1996,27(2):231–264.
- Steenkamp, J. (2001). The role of national culture in international marketing research. *Int Mark Rev* 2001,18(1):30–44.
- Triandis, H. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview Press, 1995.
- Trompenaars, F., Turner, C. H. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, 274. ISBN-10: 0786311258, ISBN-13: 978-0786311255
- Tsang, N. K. F. (2011). Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 670–679.

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS: CULTURE DIMENSIONS, CONTEXT

Summary

During the negotiations at the international level there are cross-cultural differences: approach to a long-term communication, power display, uncertainty avoidance, differences of negotiation parties emotionality and others. These and other cross-cultural different dimensions may affect the process of negotiations between representatives of different cultures in the negotiations. It may occur various misunderstandings in negotiations between negotiating parties of the same culture, and in preparation for cross-cultural negotiations it is required to know the basic elements of the incompatibility between the negotiating parties. This paper explores cultural dimensions, their effects for negotiations. There is carried out global scientific literature analysis of cultural dimensions and is presented their comparison. Also in the work is studied the context of international business negotiations and its cognitive aspects. The paper sets out proposals for further international negotiations research.

International business representatives from different countries in preparation for the business partnerships or dealing often are analyzing the traditions of other countries, differences and other characteristics. Business subjects in order to facilitate business processes try to adapt to the peculiarities of the other party. In order to achieve it is possible to analyze the cultural dimensions which can convey the essential incompatibilities of parties.

In analyzing cross-cultural incompatibilities can be used Hofstede's cultural dimensions analysis. This can be very useful for modeling international business negotiation processes as it can convey differences of cultural dimensions between two parties. Cross-cultural differences dimensions may influence the negotiation process for representatives of the different cultures. There understanding across characters or actions in different cultures may vary. Before the start of international negotiations it is required to be acquainted with other cultural features, or even hire with culture well-known broker. In the literature on international negotiations it is recommended to work with the other person of other part of negotiations, who is well knowledgeable with the culture, is well educated in law, because they may have the knowledge of the other culture and law aspects in the negotiations.

KEYWORDS: business negotiations, cultural dimensions, negotiation context, international negotiations, international negotiation context.