



KONFLIKTAI IR JŲ PREVENCIJA TARPKULTŪRINĖJE VERSLO DERYBŲ KOMUNIKACIJOJE: INFORMACIJOS MAINAI IR LŪKESČIŲ VALDYMAS

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Analizuojant mokslinę literatūrą apie konfliktus ir jų valdymą, ryškėja, kad per pastaruosius du tris dešimtmečius yra judama į tarpdisciplininį konfliktų supratimą ir valdymą. Konfliktus nagrinėja ir savaip apibrėžia vadybos, psichologijos, politikos, teisės, ekonomikos ir kiti mokslai. Konfliktų sprendimas yra ir verslo derybų sudedamoji dalis – derėjimosi procese yra sprendžiami įvairūs derybų šalių nesuderinamumai, nesutarimai. Konfliktų sprendimo būdai ir galimybės priklauso nuo šalies kultūros. Prieš derantis su kitų šalių atstovais reikia žinoti kokie konfliktų valdymo stiliai vyrauja atitinkamose šalyse ir kaip galima prie to priderinti savo elgesį. Nemažai modernių verslo derybų vyksta tarptautiniu mastu, todėl yra galimybė derybose naudoti kitos kultūros tarpininką, individą, turintį tokią pačią kultūrinę patirtį kaip ir verslo partneriai. Ruošiantis deryboms su kita šalimi reikėtų atsižvelgti į verslo santykių charakteristikas ir ypatumus vyraujančius toje šalyje. Šiame darbe apžvelgtas konfliktų procesas derybose ir jų prevencija sąveikaujant skirtingoms kultūroms. Taip pat darbe nagrinėjama informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka konfliktų prevencijai derybose. Siekdami valdyti kitos derybų pusės lūkesčius turėtume derybų pasiruošimo fazėje išsiaiškinti partnerio vertybes, nuostatas, įsitikinimus, požiūrius, o derėjimosi procese vykstant informacijos mainams reikėtų taip valdyti informaciją, atsižvelgiant į kitos derybų pusės vertybes ir derybų kontekstą, kad suformuotume sau naudingus kitos derybų pusės lūkesčius, kurie padėtų išvengti tolimesnių konfliktų derybų proceso metu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, konfliktai, konfliktų prevencija, informacijos mainai, lūkesčių valdymas, tarpkultūrinė komunikacija.

Įvadas

Didesnio ar mažesnio masto konfliktai yra verslo derybų sudedamoji dalis – derybose yra sprendžiami įvairūs derybų šalių nesuderinamumai, neatitikimai. Konfliktų sprendimo būdai gali būti įvairūs priklausomai nuo šalies kultūros. Derantis su kitų šalių atstovais reikia pažinti kokie konfliktų valdymo stiliai vyrauja kitoje šalyje ir kaip galima prie to priderinti savo elgesį. Tai gali lemti šalies kultūros normos bei organizacinę kultūrą. Ruošiantis deryboms su kita šalimi reikėtų atsižvelgti į santykių charakteristikas vyraujančias toje šalyje. Šiame darbe apžvelgiamas konfliktų procesas verslo derybose ir jų prevencija sąveikaujant skirtingų kultūrų derybininkams ar derybų komandoms. Taip pat nagrinėjama informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka konfliktų prevencijai verslo derybose.

Problema – mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išanalizuota informacijos mainų ir lūkesčių valdymo įtaka tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų prevencijai.

Tyrimo objektas – konfliktų prevencija tarpkultūrinėse verslo derybose.

Darbo tikslas – atlikti tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų lyginamąją pasaulinės mokslinės literatūros analizę.

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

Konfliktai ir jų valdymas verslo derybose

Pastarųjų dešimtmečių mokslinės literatūros apie konfliktus ir jų valdymą analizė rodo, kad konfliktų valdymo problematika juda nuo atskirų socialinių mokslų

iki tarpdisciplininio požiūrio į konfliktų valdymą ir prevenciją (Lee 2012). Konfliktus nagrinėja ir savaip apibrėžia vadybos, psichologijos, politikos, teisės, ekonomikos ir kiti mokslai. Konfliktas gali reikšti procesą arba būseną (Račelytė 2009). Nuo šalių suvokimo gali priklausyti ar konfliktas egzistuoja ar apskritai jo nėra. Daugumoje konfliktų apibrėžimų yra įvardijamos opozicijos, trūkumo bei blokavimo koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami. Konfliktai gali skatinti kūrybingumą ir stiprinti socialinius ryšius (Chambers ir De Dreu 2014), tačiau dažniau sukuria neigiamas besiderančių pusių emocijas – pyktį, pagiežą, stiprina priešišumą ir sudaro pagrindinius barjerus konstruktyvioms deryboms.

Konfliktą galima apibūdinti kaip kitos pusės svarbių tikslų, poreikių ar interesų blokavimą (Vecchi, 2005). Prenzel ir Vanclay (2014) teigia, kad konfliktas yra situacija, kurioje nepriklausomi žmonės atskleidžia savo skirtumus siekdami tenkinti savo individualius poreikius ir interesus. Konfliktuojančios pusės patiria priklausomybę viena nuo kitos siekdamos savo tikslų. Konfliktai gali teikti ir naudos: skatinti kūrybingus sprendimus, pokyčius. Konfliktų sprendimas skatina socialinę sąveiką ir stiprina socialinius santykius, kalbant apie ilgalaikę perspektyvą. Saviraiškos laisvė gali būti susijusi su potencialiu konfliktu, nes nuomonė apie kažką gali skirtis nuo kitų nuomonių. Prenzel ir Vanclay (2014) teigia, kad pagrindinė konflikto koncepcija remiasi destruktacija, kuri gali būti socialiniuose santykiuose perteikiant neigiamas emocijas.

Yra eilė požiūrių, kurie yra pritaikyti strateginiams konfliktams spręsti ir jie visi turi lošimų teorijos

pagrindus (Hui ir Bao 2013): konfliktų teorija, grafų teorija, veiksmų teorija, meta-lošimų teorija. Autoriai Tekleab ir Quigley (2014) rašo, kad konfliktai yra multidimensiniai savo prigimtimi, realybėje konfliktuose vyrauja pagal daugelį kriterijų vertintinos problemos, įtraukiančios sprendimų priėmėjus (Hui ir Bao 2013). Žaidimų teorija atskleidžia kaip žmonės elgiasi konfliktinėse situacijose (Hui ir Bao 2013). Asmens atsakas į konfliktą gali būti konstruktyvus arba destruktivus (Vecchi, 2005). Autoriai Zuleta ir kt. (2013) analizuoja, kodėl vieni konfliktai pasiekia paliaubas arba randa derybinius sprendimus, o kituose konfliktuose dalyviai pasitraukia iš derybų. Kai kurie autoriai Yin ir kt. (2008) nagrinėja lošimų teoriją taikymą konfliktų sprendimams rasti. Barough ir kt. (2012) taip pat analizavo ir modeliavo problemas pasitaikančias statybos valdyje naudojant lošimų teorijos požiūrį.

Konfliktinės situacijos sukelia įvairių iššūkių derybų dalyviams, tarp jų paminėtini tokie: aukštos rizikos tarpasmeniniai konfliktai, komunikacijos netikslumai ir kt. (Wilken *et al.* 2013). Tekleab ir Quigley (2014) tyrimas parodė, kad grupės santykiuose atsirandantys atskirų komandos narių nepatogumai veda link nepasitenkinimo komanda ir sukelia jiems norą palikti komandą. Pastarieji autoriai susitelkė ties derybų komandos vidiniuose santykiuose kylančiais konfliktais. Komandoje esantys konfliktai veikia kitus individus, ypač jų elgesį, o tai turi įtakos komandos veiklos efektyvumui. Smith ir kt. (2014) pastebi, kad jei konflikto dalyviai derybose numano, jog konfliktas gali vesti link didelių nuostolių, tai tada reikėtų skatinti didesnę bendradarbiavimą. Hossain (2012) pabrėžia, kad konfliktai gali kilti ir dėl laiko trūkumo, atėjant prie vienos derybų pusės galutinių terminų. Tuomet kyla įtampa dėl potencialaus vėlavimo ir galimų nuostolių.

Jain ir Solomon (2000) analizuoja konfliktus ir jų sprendimą elektroninės komunikacijos sistemoje. R. Kampf (2014) kompiuterinių programų pagalba modeliavo Izraelio ir Palestinos konfliktus. R. Kampf (2014) tyrimas parodė, kad grupių derybos dažniau išvengdavo konfliktų nei pavienių asmenų derybos. Jis nustatė, kad grupės dažniau naudoja politines priemones nei individai. Individai labiau rizikavo nei derybų grupė. Nustatyta (Ribbink ir Grimm 2014), kad derybų dalyvių vertybių skirtumai konfliktuose veikia bendradarbiavimo laipsnį tarp dalyvių, o tai galų gale sumažina abiejų derybų pusių pelnus. Tai sukuria galimybes oportunistiniam elgesiui, kai vienas dalyvis gali naudotis neapibrėžtumais siekdamas nuslėpti ar manipuliuoti situacija dėl didesnės savo naudos. Cote ir kiti (2013) nustatė, kad derybininkai yra linkę bendradarbiauti, kai kita pusė rodo pyktį. Jų tyrimas teigia, kad pykčio rodymas gali būti gera priemonė bendradarbiavimui skatinti. Pastarieji autoriai nustatė, kad dirbtinis pyktis skiriasi nuo tikro. Tikras, realiai išgyvenamas pyktis gali skatinti kitą derybų pusę suteikti daugiau nuolaidų, o netikras – tik parodytas, pademonstruotas pyktis – sukelia papildomus pageidavimus iš kitos derybų pusės.

Imai ir Gelfand (2010) pastebi, kad tarpkultūrinėse derybose derybų dalyviai pasiekia mažiau pelningus sandorius nei derėdamiesi su savo kultūros atstovais. Tai atsitinka dėl tarpkultūrinių nepatogumų, kuriuos sukelia psichologiniai ir elgsenos iššūkiai esant tarpkultūriniam

kontekstui. Nemažai modernių verslo derybų vyksta tarptautiniu mastu, todėl yra tikslinga derybose naudoti kitos kultūros tarpininką, individą, kuris turi tokią pačią kultūrinę patirtį kaip ir potencialūs verslo partneriai. Kai kurie mokslininkai (Wilken *et al.* 2013) nagrinėjo tarpininko įtaką derybų procesui ir ekonominiams rezultatams. Autoriai eksperimento metu nagrinėjo vokiečių ir prancūzų derybas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendradarbiavimo strategijų naudojimas priklauso nuo tarpininko polinkio į kolektyvinius sprendimus. Taip pat tyrimas parodė, kad tarpininko dalyvavimas tarpkultūrinėse derybose pagerina ekonominius rezultatus. Tai reiškia, kad tarpkultūrinio tarpininko panaudojimo nauda priklauso nuo jo kultūrinės patirties ir derybų komandos tikslų. Tarpininko naudojimas sprendžiant konfliktus derybose yra naudingas, nes derybininkai be jo pagalbos turi ribotas žinias ir patirtį. Tai apriboja pasitikėjimo ir teigiamos atmosferos kūrimą derybų metu (Wilken *et al.* 2013).

Konfliktas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kuris prasideda tada, kai vienas dalyvis suvokia, jog yra neigiamai paveiktas kitos derybų pusės arba sužino apie galimus neigiamus rezultatus, kurie jam rūpi (Freeman *et al.* 2002; Thomas 1992). Konfliktai gali būti valdomi, panaudojant eilę strategijų ir elgesio stilių (Baxter 1985; Alajoutsijarvi *et al.* 2000). Konflikto valdymo stiliai gali būti apibūdinti kaip visuma galimų poelgių tarp dviejų taškų: užsispyrimo ir bendradarbiavimo (Blake ir Mouton 1964; Rahim 1992; Thomas 1992). Konkuravimo stilius (labai aukštas užsispyrimo lygis) apima ir galių naudojimą. Bendradarbiavimo stilius atspindi siekimą iš dalies, nuolaidų sąskaita, patenkinti kitos derybų šalies norus savo sąskaita (Freeman *et al.* 2002). Konflikto eskalavimo laipsnis apsprendžia atitinkamo stiliaus pasirinkimą. Tai apima ir normatyvinius aspektus, kuomet yra įvertinama kitos derybų pusės problema ir galimas jos sprendimas. Konflikto valdymo stiliaus parinkimas yra pirminis dalykas, o pagrindinė orientacija ir elgsenos dispozicija, vedanti į konfliktą, yra antrinis dalykas (Freeman *et al.*, 2002). Tai yra susiję su situacijos kontekstu ir laiko reikšme verslo santykiuose. Tai nulemia kultūra nacionaliniu ir subnacionaliniu lygiais, ypač daugiakultūrinėje visuomenėje (Freeman *et al.* 2002).

Konflikto procesas reikalauja suprasti specifines situacijas, reglamentuojančias santykius, taip pat konflikto pobūdį kultūriniame kontekste bei nacionalines normas, kurios veikia atitinkamoje kultūroje (Freeman *et al.* 2002). Teigiama, kad bendras kultūros normų supratimas remiasi elgsena ir konflikto proceso rezultato supratimu (Freeman *et al.* 2002).

Spręsti konfliktus tarp tos pačios šalies atstovų jau yra pakankamai sudėtinga, o spręsti derybinius konfliktus su kitos kultūros atstovais, tai jau yra iššūkis, kadangi čia veikia atstumo, kalbos, kultūros, konteksto ir kt. barjerai. Todėl yra būtina suprasti kitos kultūros emocijų raiškos skirtumus, kad būtų galima efektyviau spręsti galimus derybų konfliktus tarpkultūriniame kontekste.

Informacijos mainai konfliktų prevencijos sistemoje

Informacija yra viena iš pagrindinių derybų galios sudedamųjų dalių – kuo daugiau informacijos apie kitą derybų pusę turime, tuo geriau galime suprasti jos lūkesčius ir taip užtikrinti konfliktų prevenciją. Informacija yra būtina rengiant būsimų derybų strategiją: nustatant esamą derybų kontekstą, kitos pusės tikslus, derybų istoriją, lūkesčius ir kt. Siekdamas abipusiai naudingo sandorio, abi derybų pusės turėtų siekti kuo sklandesnių informacijos mainų. Aišku, tai gali priklausyti ir nuo derybų pusės siekių – ar ji nori ilgalaikio ar trumpalaikio bendradarbiavimo. Tai gali nulemti ir informacijos mainų sklandumą. Siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo derybų pusės turėtų būti atviresnės ir labiau bendradarbiaujančios, nes bet koks informacijos iškreipimas, blefavimas, manipuliavimas gali sužlugdyti būsimus sandorius. Toliau apžvelgsime mokslinę literatūrą, kuri nagrinėja informacijos mainus, derybų efektyvumą ir veiksmingumą bei derybų šalių pasitenkinimą derybose.

Dėl išaugusio poreikio didinti ribotus išteklius organizacijoms yra svarbu derybose pasirodyti efektyviai ir veiksmingai (Schwarz *et al.* 2010). Nepaisant to, kad derybose svarbu ir efektyvumas ir veiksmingumas, yra konstatuojama, kad iki šiol derybos tiek mokslinėje literatūroje tiek praktikoje buvo analizuojamos tik per efektyvumo prizmę (Clopton 1984; Churchill *et al.* 1985; Oliver *et al.* 1994; Sharland 2001; Smith, Barclay 1993). Iki šiol derybų veiksmingumas mokslininkus ir praktikus domino mažiau (Schwarz *et al.* 2010). Tai gali būti dėl informacijos mainų akcentavimo derybose (Weitz 1981; Alexander *et al.* 1991; Thompson, Hastie 1990; Thompson 1991; Neal, Northcraft 1991). Dėl to atsirandantis neapibrėžtumas sandorių sudarymo procese (dėl nesuderintos informacijos tarp pirkėjų ir pardavėjų) gali būti minimizuojamas gerinant besiderančiųjų pusių informacijos mainus ir tobulinant sprendimų priėmimo kokybę (Stigler 1961; Dawes, Lee 1997; Knobloch, Solomon 2002). Pastangos derėjimosi metu nuolat ieškoti ir teikti informaciją neigiamai veikia derybų proceso veiksmingumą (Schwarz *et al.* 2010). Schwarz *et al.* (2010) atliko derybų modeliavimą, kurio rezultatai parodė, kad grupės prieš derybas turėjusios daugiau informacijos pasiekė efektyvesnius ir veiksmingesnius rezultatus, taip pat ir didesnį pasitenkinimą derybomis. Analizė parodė, kad atviri informacijos mainai turi būti siekiamybė ilgai trunkančiose derybose (Schwarz *et al.* 2010).

Derybų procesas turi būti suprantamas kaip socialinės sąveikos procesas (Lewicki, Litterer 1985), kuriame abipusis neapibrėžtumas yra mažinamas keičiantis informacija (Knobloch, Solomon 2002). Tyrimų rezultatai rodo, kad informacijos asimetrijos sumažinimas gali paskatinti labiau integruotus susitarimus. Tai priklauso nuo derybų šalių siekių ir pageidavimų (ekonominų ir neekonominų) (Schwarz *et al.* 2010). Nustatyta, kad integratyvių rezultatų pasiekimas galimas tada, kai visos derybų pusės turi aukštus neekonominis siekius (Schwarz *et al.* 2010). Jeigu derybose pirkėjas ir pardavėjas turi neekonominų siekių ir nori plėtoti ilgalaikius santykius ateityje (charakterizuojant,

apibūdinant juos pasitikėjimu) turi būti užtikrinamas atviras informacijos srautas (Koeszegi 2004). Atviras informacijos srautas gali būti nepageidaujamas tuo atveju, kai vienas iš derybų dalyvių turi stiprius ekonominius siekius. Tai yra dėl to, kad dalyviai gali naudoti informacijos asimetriją siekdami maksimizuoti savo derybinius rezultatus. Atviras informacijos srautas yra priklausomas nuo situacijos, kurioje vyksta derybos (Murnighan *et al.* 1999).

Kalbant apie derybų veiksmingumą, Schwarz *et al.* (2010) tyrimų rezultatai negalėjo patvirtinti ryšio tarp sumažintos informacijos asimetrijos ir derybų veiksmingumo. Rezultatai rodo, kad abiejuose pogrupiuose (vienas pogrupis su sumažinta informacijos asimetrija, o kitas su pilna informacijos asimetrija) neturi reikšmingos įtakos derybų trukmei (Schwarz *et al.* 2010). Reikia pastebėti, kad Schwarz *et al.* (2010) derybos buvo vykdomos eksperimentiškai ir derybos buvo paprastesnės nei praktikoje. Taigi, informacijos asimetrijos mažinimas gali veikti derybų uždavinių sudėtingumą ir derybų situacijos veiksmingumą (Hakansson, Wootz 1975).

Schwarz *et al.* (2010) tyrimai patvirtino Voeth *et al.* (2006) tyrimų rezultatus, kuriais buvo fiksuotas ryšys tarp verslo derybų efektyvumo ir veiksmingumo bei derybininko pasitenkinimo. Rezultatai parodė, kad pasitenkinimas yra priklausomas nuo derybininko siekių, pageidavimų ir informacijos asimetrijos situacijos. Kai viena derybų pusė yra ekonomiškai orientuota, individualus rezultatas turi didesnę įtaką pasitenkinimui derybomis nei pasiektas integratyvus rezultatas (Schwarz *et al.* 2010). Šis atvejis yra charakterizuojamas informacijos asimetrija, kuomet derybininkas neatskleidžia savo tikrųjų pageidavimų ir siekių. Integratyvus rezultatas turi stiprią įtaką pasitenkinimui derybomis, jei derybų šalys remiasi neekonominiais siekiais, o informacijos asimetrija yra sumažinta. Tyrimų rezultatai parodė, kad derybose yra svarbu gauti kiek įmanoma daugiau informacijos (Brodth, 1994, p. 173). Informacija apie oponento tikslus ir pageidavimus turi labai didelės svarbos (Thompson 2008). Atsižvelgiant į prognozuojamus informacijos mainus yra kuriama derybų strategija (Cross 1969). Reikia pastebėti, kad informacijos gavimas ir dalinimasis ja yra susiję su išlaidomis.

Pirkėjo-pardavėjo santykiai pramonėje dažnai yra ilgalaikiai. Nepaisant ekonominių veiksmų, neekonominiai veiksniai čia yra lemiami (Herbst ir Voeth 2008). Lošimų teorija kaip instrumentas yra tinkama ekonominių derybų rezultatų siekimui, bet netinka neekonominų tikslų atveju (Thompson 1990).

Teigiama, kad derybininkai yra motyvuojami savo pačių interesais ir jų susidomėjimu kita puse. Siekiant abi derybų puses tenkinančio susitarimo būtina bendradarbiauti (Thompson 2008). Jei pirkėjas ir pardavėjas konfliktuoja atsižvelgdami į savo tikslus derybose, tada galima pasiekti susitarimą, kuris būtų optimalus abiem pusėms (Raiffa 1982). Derybos tarp pirkėjo ir pardavėjo su stipriais neekonominiais veiksniais yra efektyvios, jei individualių pageidavimų išpildymas yra maksimizuojamas atsižvelgiant į oponento pageidavimus. Jei neekonominiai lūkesčiai yra vertinami kaip mažiau svarbūs, tai efektyvios derybos yra apibūdinamos kaip vienos derybų pusės pageidavimų,

siekių išpildymas, neatsižvelgiant į oponento pageidavimus (Schwarz et al. 2010). Taip yra dėl to, kad derybos šiuo atveju turi informacijos asimetriją: pirkėjas ir pardavėjas nežino apie vienas kito pageidavimus. Tai sukelia galimus neapibrėžtumus (Thompson 1995). Siekiant sumažinti situacijos neapibrėžtumą ir padidinti abipusį pasitenkinimą derybiniu susitarimu informacijos mainų suaktyvinimas turi didelės reikšmės (Putnam, Roloff 1992). Atsižvelgiant į tai, matome, kad informacijos mainai tarp derybų šalių yra pagrindinis derybų efektyvumo veiksnys (Schwarz et al. 2010). Schoop et al. (2008) nustatė, kad bendravimo, komunikavimo sąveika yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką derybų veiklai. Šiame kontekste, derybų veikla yra apibūdinama efektyvumo ir veiksmingumo kiekybiniu įvertinimu (Neely et al. 1995).

Dėl vis didėjančios konkurencijos pardavėjai ir pirkėjai yra priversti siekti sklandžių tarpusavio derybų (Schwarz et al. 2010). Šiame kontekste derybų efektyvumas yra apibūdinamas kaip tikslų siekimo ir pageidavimų įgyvendinimo indikatorius (Butler 1999; Purdy et al. 2000; Drucker 1974). Derybinis susitarimas turėtų padidinti visų derybų šalių naudą. Besiderančių šalių pageidavimai priklauso nuo derybinės situacijos ir tarpusavio santykių. Derybų veiksmingumas gali būti suprantamas ir kaip santykis tarp informacijos mainų pastangų ir derybų rezultatų (Drucker 1974; Schwarz et al.). Veiksmingos derybos reikalauja ekonominių sąnaudų informacijos gavimui ir perdavimui (Schwarz et al. 2010). Tam reikėtų atlikti išlaidų naudos analizę - išlaidos reikalingos informacijos mainams yra palyginamos su tokios informacijos gavimo nauda (Schwarz et al. 2010; Stigler 1961).

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą (Schwarz et al. 2010; Thompson 2008; Sharland 2001; Purdy et al. 2000; Herbst, Voeth 2008), nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pvz.: informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors tai atlikti nėra paprasta, tačiau tikras derybas kita derybų pusė vertina ne pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H.Mintzbergo patarimu neatlikinėti eksperimentų tiriant atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo. Tolimesniame skyriuje analizuosime lūkesčių valdymą ir jo įtaką deryboms ir konfliktų prevencijai.

Lūkesčių valdymas konfliktų prevencijos sistemoje

Su lūkesčiais susiduriame formuodami būsimą derybų komandą, parinkdami pavienių derybininkų vaidmenis komandoje, ruošdamiesi būsimoms deryboms su kita derybų puse, derėdamiesi ar nagrinėdami visų derybų šalių pasitenkinimą pasiektu rezultatu. Derybose kitos derybų pusės lūkesčių supratimas gali turėti įtakos derybų

baigčiai, tolimesniam bendradarbiavimui ar galimiems derybiniams konfliktams. Siekdami efektyviai valdyti derybų lūkesčius, turėtume pasiruošimo deryboms fazėje išsiaiškinti oponento vertybes ir nuostatas, o derėjimosi procese, vykstant informacijos mainams, reikėtų pateikti informaciją, įvertinant kitos pusės vertybes, nuostatas ir derybų kontekstą, kad suformuotume sau naudingus kitos derybų pusės lūkesčius, kurie padėtų išvengti tolimesnių konfliktų derybų proceso metu.

Norint išgyventi nesusipratimų sudėtingame konkurencijos pasaulyje lūkesčių valdymas yra esminis faktorius (Mittilä ir Järvelin 2001). Verslo procesų dalyviai santykius versle pastoviai vertina pagal esamas situacijas. Siekiant sudaryti sandorį su nauju partneriu vertinimo kriterijai gali skirtis nuo jau esamų santykių kriterijų (Mittilä ir Järvelin 2001). Palyginimo standartai turi esminį vaidmenį esamos padėties vertinime, kuris atspindi lūkesčius ir suvokiamą efektyvumą. Dažnai ateities santykių vertinimas ateina iš praeities patirties. Santykių valdymas gali būti siejamas su esamų santykių situacijomis, esamais poreikiais ir kitos pusės pageidavimais. Verslo santykiai yra linkę būti ilgalaikiais savo prigimtimi, todėl santykių valdymas turėtų būti susikoncentruotas į santykių ateitį (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčių valdymas yra vienas iš būdų valdyti ateities verslo santykius. Verslo dalyviams, kuriems yra svarbu išgyventi didelės konkurencijos sąlygomis, lūkesčių valdymas yra esminis dalykas. Tam reikalinga parengti strategijas ir taktikas lūkesčių valdymui verslo aplinkoje (Mittilä ir Järvelin 2001).

Alderson ir Martin (1965) rašo, kad lūkesčiai kyla iš vertybių ir informacijos (Mittilä ir Järvelin 2001). Šiandien vertybės ir informacija yra mokslinių tyrimų akiratyje. Verslas ateitį vertina šiandien ir turi atitinkamus lūkesčius ateičiai. Pasak Ojasalo (1999) lūkesčių prigimtis gali būti aiški, neaiški, neapibrėžta, realistiška ar nerealistiška. Klientai turintys aiškius lūkesčius turi aiškų, sąmoningą vaizdą to, ko jie trokšta iš tolimesnio bendradarbiavimo su partneriais. Klientai neturintys aiškių lūkesčių, aktyviai negalvoja apie visus bendradarbiavimo ateityje aspektus (Mittilä ir Järvelin 2001). Klientai su aiškiais lūkesčiais žino kada jų lūkesčiai gali būti patenkinti, o kada ne (Mittilä ir Järvelin 2001). Neaiškūs lūkesčiai atsiskleidžia tik tada, kai jie nebūna patenkinti. Neapibrėžtų lūkesčių atveju, klientai tikisi kažko, bet nėra tikri, kad tas kažkas yra. Jei tokie kliento lūkesčiai nėra patenkunami, jis yra nepatenkintas, bet nežino kas yra blogai. Realistiški lūkesčiai mažina nerealius lūkesčius (Ojasalo 1999; Mittilä ir Järvelin 2001).

Lūkesčiai yra varomoji jėga versle (Mittilä ir Järvelin 2001). Skirtingi suinteresuoti subjektai turi skirtingus aiškius ar neaiškius lūkesčius siejamus su organizacijomis. Suinteresuoti asmenys dažnai yra linkę siekti didelės grąžos iš savo investicijų, darbuotojai - ilgalaikio darbo galimybių ir geresnės algos, klientai ieško aukštos kokybės produktų už konkurencingą kainą (kartais ieško mažos kainos), problemos sprendimo ir kt. Visuomenė turi lūkesčius dėl įmonės, kuri yra rinkoje (Mittilä ir Järvelin 2001). Siekdama išgyventi įmonė turi nusistatyti, prioritetizuoti ir valdyti skirtingus lūkesčius. Lūkesčiai gali būti oficialūs ar neoficialūs. Oficialūs lūkesčiai yra pagrįsti tikslais ir strategijomis, kurie yra

aiškiai ar neaiškiai išreikšti pačios įmonės. Neoficialūs lūkesčiai yra susiję su vertintojo individualiais norais ar net troškimais (Järvelin 2001).

Lūkesčiai visada koncentruojasi į du skirtingus aspektus: turinį ir lygį. Lūkesčių turinys gali būti susijęs su techniniais, ekonominiais ar socialiniais aspektais gamintojo ir kliento santykiuose. Šie aspektai gali būti susiję su esamomis santykių operacijomis, ar gali būti sutelkti į galimą jų ateitį (Holmlund 1997; Järvelin 2001; Mittilä ir Järvelin 2001). Neoficialios ir oficialios prigimtios santykiai ir jų turinys gali būti naudojami atskleidžiant lūkesčių šaltinius (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčiai iš dalies yra susiję su oficialiais šaltiniais, tokiais kaip techniniai, ekonominiai, socialiniai ir politiniai aspektai, kurie yra apspręsti santykių ir jų konteksto. Dalinai jie kyla ir iš asmeninių, neoficialių vertintojo lūkesčių. Lūkesčių šaltiniai gali vaidinti kritinį vaidmenį lūkesčių valdyme, nes pokyčiai lūkesčiuose gali kilti iš pokyčių lūkesčių šaltiniuose (Mittilä ir Järvelin 2001). Lūkesčiai yra susiję su techniniais aspektais: jie gali kisti dėl kokybės standartų modifikacijų ar siūlomų naujų verslo modelių internete. Lūkesčiai yra susiję su ekonominiais aspektais: jie gali kisti dėl bendrųjų ekonominių svyravimų. Lūkesčiai, kurie yra susiję su politiniais aspektais, gali kisti, pavyzdžiui, dėl naujų įstatymų, dėl pramonės susijungimų ar įsigijimų ir kt. Lūkesčiai, kurie yra susiję su socialiniais aspektais, gali kisti dėl organizacinių pokyčių partnerių įmonėse. Lūkesčiai, susiję su socialiniais aspektais, yra susiję ir su organizacijų kultūromis, santykiais, kuriuose dalyviai turi skirtingas organizacines kultūras (Mittilä 2000; Järvelin 2001; Mittilä ir Järvelin 2001).

Norint būti sėkmingais reikia turėti tokį bendradarbiavimo modelį, kurį vertina klientai (Mittilä ir Järvelin 2001). Klientai gali būti nepasirengę ilgalaikiams santykiams, jei jie manys, kad tai yra pavojinga jų verslui. Įmonės dėl nerealių lūkesčių gali nukreipti savo išteklius netinkama kryptimi. Klientai taip pat gali sutelkti skirtingą dėmesį į ekonominius, techninius ir socialinius sąveikos aspektus. Įmonės, neturinčios infomacinės bazės apie klientus, negali valdyti santykių lūkesčių (Mittilä ir Järvelin 2001). Žinios apie klientą yra naudingos tiriant jo suvokimą, analizuojant dialogą su klientu. Šie tyrimai suteikia informaciją apie kliento pageidavimus, ketinimus ir pasitenkinimą - jie suteikia įmonėms platų vaizdą (Mittilä ir Järvelin 2001). Procesinė informacija yra geriausiai įgyjama per įmonės darbuotojų suvokimą ir jų bendravimą su klientais. Šnipinėjimas nėra priimtinas, bet yra efektyvus būdas gaunant vertingą ir subtilią informaciją. Įmonės, norėdamos sėkmingai valdyti savo lūkesčius, turi sekti net mažiausius klientų požiūrių ir veiklos pokyčius bei gebėti skleisti, panaudoti šią informaciją savo įmonėje (Mittilä ir Järvelin 2001).

Lūkesčių valdymas verslo derybose reikalauja suprasti ir įvertinti derybų kontekstą. Vykstant tarptautinėms deryboms, tai padaryti nėra paprasta dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų ir kitų dalykų. Dėl to gali kilti konfliktai derybose. Nagrinėdami oponento lūkesčius, turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą bei potencialių konfliktų kilimo galimybes. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes,

kuriose yra fiksuojama jų veiklos istoriją. Tokios duomenų bazės gali sumažinti pasiruošimo laiką deryboms bei, pasikeitus derybų komandai, išlaikyti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis - tai, kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informacija. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei derybų patirties.

Tarpkultūrinės komunikacijos ypatumų įvertinimas konfliktų prevencijoje

Derybose įvairių nesusikalbėjimų, nesusipratimų ar konfliktų gali įvykti ir tarp tos pačios kultūros derybų šalių, o kalbant apie skirtingų kultūrų atstovų derybas reikia identifikuoti galimus pagrindinius derybų šalių nesusuderinamumo elementus. Tarptautinėje verslo komunikacijoje gali vykti skirtingų kultūrų simbolių klaidingas supratimas. Kadangi derybų procesas be komunikacijos yra negalimas, todėl kultūrų poveikio analizė tarptautinėms verslo deryboms yra labai reikšminga.

Kultūra yra svarbus kintamasis, darantis įtaką tarptautinių derybų eigai ir 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 gali būti skirtingas nulinės sumos derybų suvokimas ir bendros naudos supratimas. Kultūra, atskaitomybė ir priklausymas atitinkamai 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 įmonių, organizacijų ar jų junginių, kurių kilmės šalys aprėpia įvairių tautų atstovus ir apibrėžia 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 geografijos, istorijos, religijos ir politikos formų.

Derybų partnerių konfliktai dažnai kyla dėl skirtumų įvairių dalykų 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 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. H.Christopher, P. Maria ir R. Syed (2005) rašo, kad kultūros vertybės sukuria derybų normų skirtumus, todėl naudinga surasti ir suprasti ryšį tarp kitos šalies kultūros ir derybų strategijų. Derybininko elgesys priklauso nuo kitos derybų pusės elgesio, nuo derybininko gebėjimo jį pažinti, suprasti, bei tą elgesį įvertinti. Todėl jei bent viename iš šios grandinės elementų įvyktų klaida, galima laukti nesėkmės ar nesusipratimo.

Tarptautinių derybų praktika įgalina identifikuoti ir apibūdinti kilančius konfliktus ir ginčus, jų struktūrą. Tarptautinės derybos tampa vis labiau universalesnės (Kremenjuk 1988) nei bet kada anksčiau, sugebančiomis integruoti ir formalias, ir neformalias konfliktų sprendimų procedūras. Šiuolaikinių derybų dalyviai tampa vis labiau suinteresuoti ne tik savo egoistiniais interesais, bet ir siekia patenkinti savo partnerių interesus (Kremenjuk 1988). Brett (Brett 2001) kultūros poveikį deryboms schematiškai atvaizduoja taip: derybininkų kultūra veikia interesus ir prioritetus, kurie daro įtaką integruoto susitarimo potencialui, o šis daro įtaką susitarimo tipui. Taip pat derybininkų kultūra veikia derybų strategijas, bei sąveikos modelį, kuris, galų gale turi įtakos susitarimo tipo pasirinkimui. 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).

Analizuojant skirtingų šalių kultūrų nesusuderinamumus, galima naudotis Hofstede's kultūrų dimensijų analize. Tai gali būti labai naudinga modeliuojant tarptautinių verslo derybų procesus. Derantis tarptautinių 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.

Tarpkultūrinė komunikacija yra neatsiejama nuo tokių veiksnių kaip derybų aplinka, kultūra, ideologija, biurokratija, teisė, stabilumas ir kt. Šie visi veiksniai daro įtaką derybų procesui. Todėl kuriant derybų strategijas yra būtina atsižvelgti į esminį poveikį darančius veiksniai. Tarptautinių derybų komunikacijos atmosfera rezultato požiūriu gali būti: teigiama, neutrali ir neigiama. Pirmuoju atveju derybininkai rodo solidarumą, įvertina vienas kito statusą, vienas kitam padeda, derybose vyrauja neįtempta teigiama socialinė-emocinė atmosfera, kada yra tarpusavyje pajuokaujama, rodomas pasitenkinimas. Antruoju atveju socialiniai-emociniai veiksniai mažiau veikia, derybų šalys keičiasi nuomonėmis, atlieka analizę ir keičiasi analizės rezultatais, skaičiavimais, perteikia arba klausia apie tarpusavio norus, jausmus, keičiasi patarimais, nukreipia/prašo nukreipti tinkama linkme, suteikia veiksmų autonomiją. Trečiuoju atveju vyrauja įtempta neigiama socialinė-emocinė atmosfera, derybų šalys gali rodyti nepasitenkinimą, pasyvų nesutikimą, elgtis tik formaliai, derybose jaučiasi įtampa, rodomas priešiškus, žeminamas statusas, pikta gynamasi arba įrodinėjama. Viena iš svarbiausių tarptautinių derybų dalių yra gebėjimas perprasti derybų struktūrą ir kurti pasitikėjimu pagrįstą atmosferą. Tai galima pasiekti, išsiaiškinus dalyvių statusus, juos pripažįstant, rodant

solidarumą su kita derybų puse bei padedant vieni kitiems.

Komunikavimo efektyvumo užtikrinimui derybų šalys dažnai reikalauja pakartotinio informacijos patvirtinimo, derybų krypties dalinio pakeitimo ar naujos informacijos suteikimo. Tarptautinių verslo derybų komunikacijoje egzistuoja ir situacijos vertinimo problema, kai derybininkams reikalinga kitos derybų pusės nuomonė, skaičiavimai, analizės, norų ir jausmų perteikimas, kad galėtų tinkamai įvertinti esamą situaciją. Norint sėkmingai derybininkams kontroliuoti procesą, jie turėtų sugebėti teisingai nukreipti kitą derybų šalį, teikti patarimus ir suteikti veiksmų autonomiškumą. Kiekviena pusė tikisi priimti rezultatyvius sprendimus, o tam yra reikalinga įžvelgti ar kita derybų pusė rodo sutikimą, supratimą, ar kitaip pritaria oponento pozicijai. Tarptautinėse verslo derybose gali vyrauti įtampa tarp derybų pusių, kuri gali būti neutralizuojama ar mažinama, rodant pasitenkinimą, pajuokaujant, siūlant įvairią pagalbą ir kt.

Tarpkultūrinėse verslo derybose didžiausia problema yra kalba – čia labai svarbi komunikacija, kultūrinių, etinių, emocinių ir kitų skirtumų supratimas ir įvertinimas (Suvanto 2000). Nesusipratimai komunikuojant gali paveikti verslo santykių tikslus, o sėkmingos derybos remiasi ne tik atitinkamo verslo pažinimu, bet ir kultūriniais bei ekonominiais kitos derybų šalies pagrindais (Suvanto 2000). S.Suvanto pastebi, kad abi pusės gali suprasti verslo terminus ir koncepcijas bei sandorio tikslą, bet kai kurie žodžiai, ar net neverbalinė komunikacija gali sukelti nesusipratimus tarp šalių, kurie gali paveikti derybų rezultatą (Suvanto 2000). Vertinant atskirų veiksnių poveikį, atsižvelgiama į konkretų atvejį ir derybininko sprendimų pagrįstumą, taigi, ir pačių derybininkų suvokimą. Pavyzdžiui, derybų atmosferos sąvoka gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms ir gali būti priklausoma nuo pačios derybų aplinkos (Dee 2011). Verslas apima derybas ir derėjimąsi (Pitta *et al.* 1999). Skirtingos kultūros turi skirtingus mąstymo modelius ir kelius kaip reikia spręsti problemas. Kiekviena kultūra formuoja pagrindą etiškam elgesiui ir nustato tai, kas yra etiška ir kas yra laikoma neetiška. Specialiojoje literatūroje yra rašoma, kad derybų strategijos ir taktikos yra veiksmai ir komunikacija tarp derybų šalių, įtakojantys derybų rezultatus. Jei derybų strategija yra nukreipta pasiekti ilgalaikius tikslus ir paremta abiems pusėms priimtinomis vertybėmis, tuomet ir derybų procese naudojamos taktikos turi būti etiškos ir moralios. Sėkmingos tarptautinės derybos reikalauja atitinkamo tarpkultūrinio supratimo, kad būtų galima sėkmingai komunikuoti, suprasti kitos derybų pusės kultūrinius ir etinius požiūrius ir poreikius. Derybų dalyviai turėtų atsakingai pasiruošti deryboms, t. y. išsamiai pažinti kitą derybų pusę, nustatyti ar derybininkai bus stipriai konkuruojantys ar linkę bendradarbiauti (Suvanto 2000). Lincke (2003) siūlo nagrinėti derybininko kalbą, ją suprantant kaip derybininko psichologijos santrauką. Autorius parodo, kad derybininko psichologija veikia kalbėjimą, kuris atspindi derybininko elgesyje.

Van Aswegen (1983) nustatė kultūrinius faktorius, kurie veikia tarpkultūrinę komunikaciją ir komunikaciją derybose. Šie faktoriai yra: suvokimas, filosofija,

vertybės, tikėjimas, požiūris (stereotipai, prietariai ir etnocentrizmas), rolės, laiko faktorius, kalba, neverbalinė komunikacija. Derybų procese, informacija yra labai vertinama ir bendravimo stilius vaidina labai svarbų vaidmenį tarpkultūriniame bendravime (Christopher *et al.* 2005). Derybininkui komunikuojant nuotoliniu būdu su potencialiais klientais yra svarbi nuotolinio komunikavimo technika. Pirminio nuotolinio komunikavimo tikslas yra suorganizuoti susitikimą, kurio metu derybininkas turėtų daugiau derybinių galių nei tai būtų įmanoma nuotoliniu būdu.

Neverbalinė komunikacija gali puikiai iliustruoti komunikacijos metu perduodamų reikšmių skirtumus tarp skirtingų kultūrų. Tarpkultūrinės derybas veikia derybininko galia, statusas, nelygybė, taip pat veikia derybininkų požiūriai, turintys įtakos suvokimui, elgesiui ir komunikacijai. Pasitikėjimas tarp besiderančių šalių irgi gali būti tarpkultūrinė problema, priklausomai nuo to, kokių kultūrų žmonės derasi. Simboliai yra tik viena komunikacijos pusių ir ji turi tiesioginę įtaką pranešimo (žinutės) turiniui, kurį derybininkas perduoda komunikuodamas ir kita pusė jį priima. Teigiamas derybų rezultatas priklauso nuo žinutės turinio ir reikšmės bendrumo. Ženklių ir simbolių reikšmė gali būti nustatoma tik komunikuojant. Tarpkultūrinė komunikacija tiesiogiai veikia derybas. Pačios derybos yra neįmanomos be komunikacijos. Egzistuojant tarpkultūriniams skirtumams tarp kultūrų dimensijų derybose gali atsirasti neišvengiamų nesuderinamumų: simbolių supratimo skirtumai, kalbos barjeras, kitokie elgesio modeliai, gestai ir kt. Dėl akivaizdžių ekonomiško priežasčių derybose dažnai yra bendraujama nuotoliniu interaktyviu būdu. Egzistuoja įvairių techninių priemonių nuotolinėse derybose: el. paštas, telefonas, laiškai, video konferencijos, pokalbių lentos, trumposios žinutės, derėjimosi terpės internete ir kt. Pasitelkiant tarptautinėje derybų komunikacijoje video konferencijas galima išnaudoti daugiau derybinių galių, nei pvz. telefonu, el. paštu, trumposiomis žinutėmis ar kt. Šios visos techninės priemonės tarpusavyje skiriasi atsakymo greičiu. Kai kada geriau yra bendrauti el. paštu nei telefonu, taip turint daugiau laiko parengti atsakymą ar pasiūlymą. Video konferencijos metu sprendimai gali būti priimami operatyviau. Todėl video konferencijose yra sudėtingiau yra naudoti įvairias derybų paramos sistemas.

Iš apžvelgtos mokslinės literatūros matome, kad tarpkultūrinė komunikacija verslo derybose susiduria su naujais iššūkiais vykstant greitiems komunikacijos priemonių pokyčiams, vykstant globalizacijos pokyčiams, keičiantis skirtingų kultūrų vertybėms. Šių aspektų įvertinimas yra svarbus tarpkultūrinių verslo derybų konfliktų prevencijai. Tai gali padėti pasiekti sklandesnę skirtingų dalyvių sąveiką ir užtikrinti geresnius verslo derybų rezultatus.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą, nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio

sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pavyzdžiui, informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors nėra paprasta atlikti sisteminį tyrimą, tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad tikras derybas visos derybų pusės vertina ne pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H.Mintzbergo rekomendacija neatlikinėti eksperimentų tiriant tik atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo.

2. Lūkesčių valdyme yra svarbu įvertinti derybų kontekstą. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, tai padaryti nėra paprasta, dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų. Nagrinėjant partnerio lūkesčius turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes, kuriose yra fiksuojama jų veiklos istorija. Tokios duombazės gali sumažinti pasirodymo laiką deryboms bei pasikeitus derybų komandai išsaugoti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis, fiksuojantis kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informaciją. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei jos derybinės patirties. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų daugiau ištirti lūkesčių valdymo procesą derėjimosi metu.

3. Skirtingų šalių kultūrų nesuderinamumų analizei tikslinga naudotis G. Hofstedės kultūrų dimensijų vertinimu. Tai gali būti labai naudinga modeliuojant tarptautinių verslo derybų procesus. 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, poveikio įvertinimas, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kitų svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių. Tarpkultūrinė komunikacija yra neatsiejama nuo tokių veiksnių kaip derybų aplinka, kultūra, ideologija, biurokratija, teisė, stabilumas ir kt. Visi šie veiksniai daro įtaką derybų procesui. Todėl kuriant verslo derybų strategijas ir numatant galimų konfliktų prevenciją yra būtina atsižvelgti į esminį poveikį deryboms darančius veiksnius.

Literatūra

- Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J. (2000). Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1270-1289.
- Alderson, W., Martin, M.W. (1965). Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections. *Journal of Marketing Research*, Vol. II (May), pp.117-127.
- Alexander, J., Schul, P., Babakus, E. (1991). Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (2), 129-139.
- Amanuel, G., Tekleab, N., Quigley, R. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 3, March 2014, Pages 394-402, ISSN 0148-2963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.022>.

- Barough, A. S., Shoubi, M. V. Skardi, M. J. E. (2012). Application of Game Theory Approach in Solving the Construction Project Conflicts, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, 12 October 2012, Pages 1586-1593, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1145>.
- Baxter, L. A. (1985). Accomplishing relationship disengagement. in Duck, S. And Perlman, D. (Eds), *Understanding Personal Relationships*. An Interdisciplinary Approach, Sage, London, 243-65.
- Bharat, A. J., Solomon J. S. (2000). The effect of task complexity and conflict handling styles on computer-supported negotiations, *Information & Management*, Volume 37, Issue 4, June 2000, Pages 161-168, ISSN 0378-7206, [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00049-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00049-X).
- Blake, R. and Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Gulf.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brodt, S. E. (1994). Inside Information and Negotiator Decision Behavior, in: *Organizational Behavior and Human Processes*, Vol. 58 (2), 172-202.
- 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, pp. 31-34.
- Butler, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, in: *Group Organization Management*. Vol. 24, 217-238.
- Chambers, J. R., De Dreu, C. K. W. (2014). Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 51, March 2014, Pages 15-26, ISSN 0022-1031, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.001>.
- Christopher, H., Maria, P., Syed, R. (2005). *Cross-Cultural Communication and Negotiation*. MANA. 20 p.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (2), 103-118.
- Clopton, S.W. (1984). Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (1), 39-53.
- Côté S., Hideg I., van Kleef, G. A. (2013). The consequences of faking anger in negotiations, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 49, Issue 3, May 2013, Pages 453-463, ISSN 0022-1031, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2012.12.015>.
- Cross, J.G. (1969). *The Economics of Bargaining*. New York, London.
- Dawes, P.L., Lee, D.Y. (1997). Communication Intensity in Large-Scale Organizational High Technology Purchasing Decisions, in: *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 3 (3), 3-38.
- Dee, M. (2011). *Evaluating European Union leadership in multilateral negotiations: A framework for analysis*. European Union Studies Association (EUSA) Biennial Conference. University of Glasgow.
- Drucker, P.F. 1974, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York.
- Eddie, C.M. Hui, H. B. (2013). The logic behind conflicts in land acquisitions in contemporary China: A framework based upon game theory, *Land Use Policy*, Volume 30, Issue 1, January 2013, Pages 373-380, ISSN 0264-8377, <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.04.001>.
- Freeman, S., Vaaland, T., Browne, E. (2002). National culture and its influence on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships, *Culture and Collaboration in Distribution Networks*, The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, Curtin University, Perth, Western Australia, 11-13 December, 2002, CD, pp. 1-21.
- Gregory, M., Vecchi, V. B., Van Hasselt, S. J. R. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution, *Aggression and Violent Behavior*, Volume 10, Issue 5, July-August 2005, Pages 533-551, ISSN 1359-1789, <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2004.10.001>.
- Hakansson, H., Wootz, B. (1975). Risk Reduction and the Industrial Purchaser, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 9 (1), 35-51.
- Herbst, U., Voeth, M. (2008). *Analysis of economic and non-economic negotiation preferences*, in: *Proceedings of the IMP Group Conference 2008*, Uppsala, Sweden, September 2008.
- Holmlund M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 66, Helsinki.
- Hossain S. M. M. (2012). Selecting Negotiation Strategies for Meeting Scheduling Using a Model Based Approach, *Procedia Computer Science*, Volume 10, 2012, Pages 1217-1220, ISSN 1877-0509, <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2012.06.177>.
- Imai, L., Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 112, Issue 2, July 2010, Pages 83-98, ISSN 0749-5978, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.
- Järvelin, A. M. (2001). *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 794, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 84, <http://acta.uta.fi>.
- Kampf, R. (2014). Are two better than one? Playing singly, playing in dyads in a computerized simulation of the Israeli-Palestinian conflict, *Computers in Human Behavior*, Volume 32, March 2014, Pages 9-14, ISSN 0747-5632, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.11.005>.
- Knobloch, L.K., Solomon, D.H. (2002). Information Seeking Beyond Initial Interaction. Negotiating Relational Uncertainty Within Close Relationships, in: *Human Communication Research*, Vol. 28 (2), 243-257.
- Koeszegi, S.T. (2004). Trust-building strategies in inter-organizational negotiations, in *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (6), 640-660.
- Kremenyuk, V. A. (1988). *Formirovanie systemy mezhdunarodnogo obshcheniya*. Diplomateskiy vestnik. In: Peresypkin, O.G. (Ed.), *Mezhdunarodnye otnosheniya*, Moskva.
- Larson, D. A., Seyman, V. (2010). *Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences*. SelectedWorks. 16 p.
- Lee, Chih-Sheng. (2012). Multi-objective game-theory models for conflict analysis in reservoir watershed management, *Chemosphere*, Volume 87, Issue 6, May 2012, Pages 608-613, ISSN 0045-6535, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chemosphere.2012.01.014>.
- Lewicki, R.J., Litterer, J.A. (1985). *Negotiation*. Homewood.
- 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 p.
- 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., Shenkarb, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management* 8 (2002) 141–162
- Mittilä, T. (2000). *Relations Trine. An Analysis of Industrial Business Relations*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 768, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 60, <http://acta.uta.fi>.
- Mittilä, T., Järvelin, A. M. (2001). *Expectation management in business relations: strategies and tactics*. 17th IMP-conference, Oslo, Norway. 15 p.
- Murnighan, J.K., Babcock, L., Thomson, L.L., Pillutla, M. (1999). The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential, in *International Journal of Conflict Management*, 10 (4) , 313-339.
- Neal, M.A., Northcraft, G.B. (1991). *Behavioral negotiation theory: a framework for conceptualizing dyadic bargaining*, in: Cummings, L.L./ Staw, B.M. (Eds.).
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design, in: *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 15, 80-116.
- Ojasalo, J. (1999). Quality Dynamics in Professional Services. Doctoral Dissertation. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, No 76, Helsinki.
- Oliver, R.L., Balakrishnan, P.V., Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 60 (2), 252-275.
- Paula, V., Vanclay, P. F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management, *Environmental Impact Assessment Review*, Volume 45, February 2014, p. 30-37, ISSN 0195-9255, <http://dx.doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003>.
- 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
- Purdy, J.M., Nye, P., Balakrishnan, P.V. (2000). The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes, in: *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 11 (2), 162-187.
- Putnam, L.L. Roloff, M.E. (1992). *Communication and Negotiation*, Newbury Park.
- Račelytė, D. (2009). *Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. 308 p. ISBN 978-9955-19-140-7
- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.), New York, Praeger.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge.
- Ribbink, D., Grimm, C. M. (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study, *Journal of Operations Management*, Available online 31 January 2014, ISSN 0272-6963, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2003, ISBN 0-13-035309-4
- Schoop, M., Köhne, F., Ostertag, K. (2008). *Communication Quality in Business Negotiations*, in: Group Decision and Negotiation, DOI 10.1007/ s10726-008-9128-8 (Published online: 12 August 2008)
- Schwarz, S., Voeth, M., Herbst, U. (2010). *Information asymmetry in buyer-seller negotiations and its impact on effectiveness, efficiency and satisfaction*. 26th IMP-conference, Budapest, Hungary.
- Sharland, A. (2001). The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes, in International Buyer-Supplier Arrangements. In: *Industrial Marketing Management*, 30 (7), 551-559.
- Sharland, A. (2001). The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes, in International Buyer-Supplier Arrangements. In: *Industrial Marketing Management*, 30 (7), 551-559.
- Smith, A. C., Houser, D., Leeson, P. T., Ostad, R. (2014). The costs of conflict, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 97, January 2014, Pages 61-71, ISSN 0167-2681, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.005>.
- Smith, J.B., Barclay, D.W. (1993). Team Selling Effectiveness, in: *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 1 (2), 3-32.
- Stigler, G. (1961). The Economics of Information, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 213-225.
- Stigler, G. (1961), The Economics of Information, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 213-225.
- Suvanto, S. (2000). *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*. 9 p.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations in Dunette, M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Ed., Vol.3., Palo Alto, Consulting Psychologists Press. 651-717
- Thompson, L.L. (1990). The influence of experience on negotiation performance, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, 528-544.
- Thompson, L.L. (1991). Information Exchange in Negotiation, in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 27 (2), 161-179.
- Thompson, L.L. (1995). The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations, in: *Group Decision and Negotiation*, 4 (6), 513-524.
- Thompson, L.L. (2008). *The truth about Negotiations*. Edinburgh Gate
- Thompson, L.L., Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation, in *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 47 (1), 98-123.
- Van Aswegen, A. H. (1983). *Interkulturele kommunikasie: 'n literatuuroorsig*. Pretoria: RGN: Kantooverslag.
- Voeth, M., Gawantka, A., Herbst, U. (2006). The Analysis of Negotiation Satisfaction, in: *Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC 2006)*, Athens, Greece, May 2006.
- Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: *Journal of Marketing*, Vol. 15 (November), 501-516.
- Wilken, R., Jacob, F., Prime, N. (2013). The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations, *International Business Review*, Volume 22, Issue 4, August 2013, Pages 736-753, ISSN 0969-5931, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.001>.
- Williams, G.R. (1993). Style and Effectiveness in Negotiation, in: Hall, L. (Ed.): *Negotiation. Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park, p. 151-173.
- Yan-chao, Yin, Lin-fu, Sun, Cheng, Guo. (2008). A policy of conflict negotiation based on fuzzy matter element particle swarm optimization in distributed collaborative creative design, *Computer-Aided Design*, Volume 40, Issues 10–11, October–November 2008, Pages 1009-1014, ISSN 0010-4485, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cad.2008.08.003>.
- Zuleta, H., Villaveces, M. J., Andonova, V. (2013). Conflict and negotiation in Colombia: Are pre-donations useful?, *The Journal of Socio-Economics*, Volume 47, December 2013, Pages 105-117, ISSN 1053-5357, <http://dx.doi.org/10.1016/j.socrec.2013.09.003>.

CONFLICTS AND THEIR PREVENTION IN INTERCULTURAL COMMUNICATION OF BUSINESS NEGOTIATIONS: THE EXCHANGE OF INFORMATION AND MANAGEMENT OF EXPECTATIONS

S u m m a r y

Conflict analysis and their management showed that during the past decades its scientific understanding changed from the social sciences to interdisciplinary management fields. Conflicts are examined and defined in their own way by management, psychology, politics, law, economics and other sciences. Solutions of conflicts are an integral part of business negotiations – in negotiations are solved various inconsistencies, conflicts of both negotiating parties. Conflict resolution techniques can change in dependence on the culture of the country. In negotiations with the representatives of other countries is necessary to know the dominating conflict management styles in the relevant country and how it is possible

to adjust own behavior. A significant number of modern business negotiations are international, so it is proposal to use mediator in negotiations of another culture who is an individual having the same cultural experience as business partners. In process of preparation for negotiations with other country is necessary to take into account the characteristics of relationships prevailing in that country. This paper reviews the process of conflicts in negotiations and their prevention in the interaction of different cultures. Also this paper analyzes the impact of exchange of information and management of expectations for the prevention of conflicts in the negotiations. In order to manage the expectations of the other side of the negotiations is necessary to find out in the preparation phase the values of partner, and try to manage information in negotiations, understanding the values and the context of the other side of negotiations, in order to form useful for us expectations from the other side, which would help to avoid further conflicts in the negotiating process.

KEYWORDS: business negotiations, conflict, conflict prevention, information exchange, management of expectations, cross-cultural communication.

Kęstutis Peleckis – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.: +37062147072, el. paštas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.