
KULTŪRINĖ RAIŠKA TARPKULTŪRINĖSE DERYBOSE

Nijolė Petkevičiūtė*

**Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra
S.Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas
Telefonas + 370 37327855
El.paštas: Nijole.Petkeviciute@vdu.lt*

Arnoldas Petrauskas**

***Vytauto Didžiojo universiteto Humanitarinių mokslų fakulteto Kultūrų studijų katedra
V. Putvinskio g. 23, LT-44212 Kaunas
Telefonas + 370 37327832
El.paštas: arnoldas.petrauskas@gmail.com*

DOI: 10.13165/PSPO-19-22-08

Anotacija. Plėtojant tarptautinį verslą, vedant derybas būtina žinoti atskirų valstybių verslo aplinką, ypač tarpkultūrinius aspektus. Norėdami gyvuoti ir klestėti turime bendradarbiauti verslo srityje su įvairiomis pasaulio tautomis. Lietuvos verslininkams dažnai tenka kontaktuoti su kitų kultūrų atstovais. Bendradarbiaujant su žmonėmis, kurių vertybės ir įsitikinimai yra kitokie nei mūsų galima patirti skaudžių nesusipratimų ir nesėkmių verslo srityje. Atliktas kokybinis tyrimas, apklausiant vadovus, dirbančius įvairiuose rinkos segmentuose Lietuvoje ir turinčius derybinės patirties. Tyrimu siekta analizuoti respondentų patirtis bei identifikuoti problemas ir iššūkius tarpkultūrinėse derybose.

Pagrindinės sąvokos: kultūra; derybos; vadovai; tarpkultūrinės derybos.

ĮVADAS

XX bei XXI amžių geriausiai apibūdina terminas globalizacija. Tai pakankamai prieštaringa sąvoka, turinti politinį, ekonominį, socialinį bei kultūrinį atspalvius. Vienas iš globalizacijos aspektų yra tai, jog pasaulio tautos yra kultūriškai persipynusios, o dėka informacinių technologijų panaudos pasaulis susitraukė ir tavo lengvai pasiekiamas kiekvienam. Todėl, kaip teigia B. Tomalin ir M. Nicks, „[bendraujant yra] labai svarbu atpažinti kultūrinės įtakos ir asmeninės patirties skirtumus, ir nesiremti stereotipais ir apibendrinimais“ (Tomalin ir Nicks, 2007¹).

Šiandien globalizacija yra prasiskverbusi į kiekvieno socialinio, politinio, ekonominio bei kultūrinio gyvenimo sritį, valstybių sienos tapo daugiau teorine, negu praktine riba, o gyvenimo tempas paskatino tarpkultūrinį tautų bendravimą. Šiuo laikotarpiu svarbiu iššūkiu tampa gebėjimai tinkamam tarpkultūriniam komunikavimui, kuris turi būti itin atsakingas. Derybos

¹ Tomalin, B., Nicks, M. *The world 's Business Cultures and How to Unlock Them*. Londonas: Thoro good Publishing, 2007.

užima ypatingą vietą tarpkultūriniame bendradarbiavime. Tarptautinėse derybose labai svarbu paisyti kultūrinės aplinkos ir tradicijų bei asmeninių individų savybių. Visa tai kartu lemia derybų proceso rezultatą. Labai dažnai, negebėjimas pažinti ir toleruoti kultūrinius veiksmus tampa didžiausia kliūtimi sėkmingoms deryboms.

Derybos tapo kasdienybe žmonių santykiuose grupėse ir organizacijose. Derybos gali būti apibrėžiamos kaip „procesas, kuriame dvi ar daugiau šalių apsiukeičia prekėmis arba paslaugomis ir bando susitarti dėl to, kokių santykių jomis apsiukeiči“ (Jensen, 2006²). Kitaip tariant tai dalykinio bendravimo procesas, kurio metu oponentai./partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti abi šalis tenkinantį sprendimą; tai „dalykiniai pokalbiai arba žodinis kontaktas tarp įgaliojimus turinčių pašnekovų, ir būdas spręsti klausimus“ (Mažeikienė ir kt., 2011³).

Straipsnio **tikslas** – įvardyti problemas ir iššūkius tarpkultūrinėse derybose.

Tyrimo **objektas** – vadovų patirtys tarpkultūrinėse derybose.

Tyrimo **metodai** – mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kokybinis (interviu) tyrimas.

KULTŪRINĖS APRAIŠKOS TARPKULTŪRINĖJE KOMUNIKACIJOJE

Šiuolaikiškoje visuomenėje gebėjimas komunikuoti tampa ypatingai svarbus, nes mechaninius darbus vis dažniau atlieka technologijos. Kaip tvirtina Gustavas Floberas „*Gyvenimo sėkmę kur kas labiau garantuoja mokėjimas bendrauti negu talentas*“. Tuo tarpu šiuolaikinio verslo aplinkoje komunikavimas tampa svarbiu iššūkiu. Verslo aplinkoje vyksta dalykiniai pokalbiai ir derybos, kurie turi tam tikras griežtas taisykles bei savas ypatybes. Tarptautiškumo kontekste verslas tapo globalus, todėl verslininkams vis dažniau tenka bendrauti su kitų kultūrų atstovais. Šiame kontekste svarbu tinkamai apibrėžti tolerancijos kitokiai kultūrai, elgsenai, etiketo reikalavimų ribas. Būtina žinoti ir toleruoti svetimas tradicijas, manieras bei kitokį pasaulio suvokimą. Žmonės komunikuodami naudoja skirtingas bendravimo formas, neretai kelias vienu metu. Svarbiausios jų yra verbalinė ir neverbalinė. Dauguma tyrėjų teigia, kad verbalinis bendravimas naudojamas perduoti informaciją, o neverbalinis apibrėžti tarpasmeniniams santykiams (Peleckis, Mažeikienė ir Peleckienė, 2016⁴).

Kitas svarbus tarpkultūrinei komunikacijai momentas yra kultūros pažinimas ir supratimas. Kultūros sąvoka turi skirtingas prasmes. Galima teigti kad, kultūra yra grupės lygio reiškinys, todėl tik apibrėžta grupė žmonių gali dalintis įsitikinimais, vertybėmis, elgesio lūkesčiais (Goldwich, 2010⁵; Steers, 2011⁶). Taip pat kiti

² Jensen, K. *Derybų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios, 2006.

³ Mažeikienė, A. ir Peleckis, K. *Verslo derybos: vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Technika, 2011.

⁴ Peleckis, K., Mažeikienė, M. ir Peleckienė, V. *Verslo komunikacija ir derybos*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2016

⁵ Goldwich, D. *Win-win negotiations: developing the mind set, skill and behaviours of win-win negotiators*. Singapūras: Marshall Cavendish Business, 2010.

⁶ Steers, R.M., Sanchez-Runde, C., Nardon, L. *Management across cultures: challenges and strategies*. New York: Cambridge University Press, 2011.

autoriai pažymi, kad bendras kultūros elementas - „kultūriniai įsitikinimai, vertybės ir elgesio lūkesčiai yra išmokstami ir perduodami naujiems grupės nariams“ (Lewicki et al., 2006⁷). Kaip matome, nors terminas kultūra turi daugybę apibrėžimų, tačiau dažniausia ši sąvoka apibrėžiama kaip grupę žmonių jungiančios vertybės ir įsitikinimai. Kultūros antropologas C. Kluckhohn (1962⁸) kultūrą apibrėžia kaip „įsitikinimų, vertybių, elgesio, papročių ir požiūrių visumą, kuri vieną visuomenę atskiria nuo kitos“; F.Trompenaars (2000⁹) kultūrą vadina „[būdu], kuriuo grupė žmonių sprendžia problemas ir dilemas“ (cit. iš Steers et al., 2011).

Kaip pažinti kitą verslo kultūrą? Tyrėjai (Tomalin, Nick, 2008¹⁰) rekomenduoja žinoti tris sudedamąsias dalis, padedančias suprasti kitą verslo kultūrą:

- Pagrindinę informaciją apie šalį;
- Tos šalies žmonių požiūrį į vertybes;
 - Šalies žmonių elgesį.

Kultūra - kolektyvinis minties užprogramavimas, kuris atskiria vieną žmonių grupę ar kategoriją nuo kitų. (Hofstede, 2001¹¹). Kiti autoriai apibūdina kultūrinius ypatumus, teigdami: „Skirtingų kultūrų žmonės laikosi tų pačių esminių sampratų, tačiau žiūri į jas iš skirtingų taškų bei perspektyvų, todėl jų elgesys kartais atrodo neracionalus ar net prieštarauja tam, kas mums atrodo šventa“. (Lewis, 2002¹²).

Geertas Hofstede yra įžymus olandų profesorius sukūręs garsų kultūrinių dimensijų modelį. Skirtingų šalių kultūriniais skirtumais jis pradėjo domėtis XX a. antrojoje pusėje ir iš pradžių tai buvo tik tarptautinės įmonės darbo aplinkos analizė, tačiau vėliau tapo jo pagrindiniu moksliniu interesu (Gudonienė, 2013¹³). Tyrėjas surinko informaciją iš 72 šalių, apklausdamas 117,000 tarptautinių verslo įmonių darbdavių ir sukūrė savo teoriją, kurioje išskyrė keturias pagrindines dimensijas, atskleidžiančias šalių kultūrinius skirtumus: individualizmas prieš kolektyvizmą, atstumas nuo galios, netikrumo vengimas ir vyriškumas – moteriškumas. Vėliau G. Hofstede pasiūlė dar vieną dimensiją – ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija. (Baraldsnes, 2012¹⁴).

Tarpkultūrinė komunikacija – vykstanti tarp skirtingų kultūrų atstovų, negali sukurti vienodai suvokiamos aplinkos. Kultūros skiriasi įvairiais aspektais: kalba, elgesio modeliais,

⁷ Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. *Negotiations*. 5th ed. Bostonas: McGraw-Hill, 2006.

⁸ Kluckhohn, C. *Culture and behavior*. Oksfordas: Free Press Glencoe, 1962.

⁹ Trompenaars, F. and Hanpen-Turner, C. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Londonas: Nickolas brealey Publishing, 2000.

¹⁰ Tomalin, B., Nicks, M. *Pasaulio verslo kultūros ir kaip jas perprasti*. Vilnius: Verslo žinios, 2008

¹¹ Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Londonas: Sage Publications, 2001.

¹² Lewis, R., D. *Kultūrų sandūra*. Vilnius: Alma litera, 2002.

¹³ Gudonienė, V. *Tarpkultūrinė komunikacija*. Kaunas: Socialinių mokslų kolegija, 2013.

¹⁴ Baraldsnes, D. *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija*. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 2012.

vertybėmis, taigi bandymas pagal savo suvokimą nuspėti kitos kultūros atstovo tikslus pasiteisina retai. Tarpkultūrinė komunikacija yra pagrįsta skirtumais. (Petkevičiūtė, 2010¹⁵).

Kultūra daro įtaką visiems komunikacijos grandinės elementams: siuntėjo suvokimui; užkodavimui ir perdavimui; perdavimo metodo pasirinkimui; dekodavimui ir supratimui. Tarpkultūrinė komunikacija, tai komunikacija tarp žmonių iš skirtingų kultūrų ir panašumų prielaida nėra lengvai įgyvendinama. Kiekviena kultūra turi skirtingus pasaulio klasifikavimo būdus ir tai atspindi lingvistinėse ir semantinėse visuomenių struktūrose (Prunskus, 2003¹⁶). Vienas iš unikalių tarpkultūrinio bendravimo aspektų yra pagrindinių taisyklių, pagal kurias bus sąveikaujama, neaiškumas ir dviprasmiškas signalų reikšmė. Dėl plintančios kultūros įtakos visiems komunikacijos proceso aspektams negalime būti tikri, kad taisyklės, pagal kurias bendrauja du žmonės iš skirtingų kultūrų, yra panašios ir ar signalai, kuriais keičiamasi, turi tą pačią reikšmę (Petkevičiūtė, 2010).

Tarpkultūrinėje komunikacijoje paprastai bendraujama verbaliu/žodine kalba, kuri dažnai nėra gimtoji bent vienam iš oponentų, o kartais ir abiem, taip žodžių reikšmei suteikiama vidinio neapibrėžtumo. N. Petkevičiūtė (2010) išskiria tarpkultūrinės komunikacijos ypatumą kaip konfliktų ir nesusipratimų neišvengiamybę. Tarpkultūrinių susidūrimų metu būna didelė tikimybė, kad kitų elgesys neatitiks mūsų lūkesčių. Kai tai įvyksta, mes dažnai aiškiname tokį elgesį tiesiog kaip nusikaltimus mūsų vertybių sistemai. Šie konfliktai yra neišvengiami tarpkultūriniuose epizoduose tiek žmonėms, tiek kitiems kultūrinės sistemos veikėjams. Neapibrėžtumas prisideda prie šio konflikto. Net kai neapibrėžtumas sumažėja, konfliktas yra neišvengiamas dėl skirtingų kultūrų skirtingo verbalinio ir neverbalinio elgesio, susijusių emocijų ir vertybių, būdingų kultūrinei sistemai.

Sėkmingos komunikacijos šerdis yra informacijos pateikimo tikslumas bei jos interpretavimo adekvatumas. Komunikacija vykdoma naudojant kartu verbalinę ir neverbalinę kalbas ir sunku kartais nustatyti, kuris kalbos aspektas tam tikroje kultūroje yra svarbesnis.

Verbalinė komunikacija – tai tarpusavio sąveika, kurios metu apsieikiama informacija bendraujant kalbos simboliais raštu ir žodžiu. Derybinė kalba turėtų būti gerai suplanuota su teisingai parinktais žodžiais tam, kad būtų paprasčiau paveikti pašnekovą ar jų grupę siekiant pakeisti turimą arba sukurti naują dalykinę situaciją bei santykius. Verbalinė komunikacija turi keletą funkcijų, pagrindinės jų: informacinė, agitacinė ir emocinė. Neretai derybų metu

¹⁵ Petkevičiūtė, N. *Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėtos Europos kontekste*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010.

¹⁶ Prunskus, V. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, 2003.

naudojamos visos, nes gerai suderinus informacijos pateikimą ir pašnekovo sudominimą bei paskatinimą su tinkamu metu parodytais jausmais gali lemti susitikimo sėkmę. Verbalinės komunikacijos metu turi būti užtikrintas veiksmingas informacijos perdavimas, todėl svarbu atkreipti dėmesį į pagrindines jos rūšis: kalbą, rašymą ir bendravimą per elektronines priemones.

Neverbalinė komunikacija – tai informacijos perdavimas pasitelkiant vaizdinius. Gali būti vykdoma: ženklų, veiksnių kalba, gestais, veido išraiška ir balsu intonacijų manipuliacijomis. Kūno padėtis ir laikysena, balsas ir žvilgsnis labai daug pasako apie žmogaus emocinę būseną ir neretai išduoda tikrąjį požiūrį į pasakytus dalykus, todėl kūno kalba daro labai didelį poveikį ne tik bendraujant kasdienybėje, bet ypatingai dalyvaujant verslo derybose. Pažintis neretai užsimezga paspaudus ranką ir susitikus akių žvilgsniui.

Dėl didžiulės neverbalinio bendravimo įvairovės derybininkai neretai patenka į nemalonus ir netikėtas situacijas. Pavyzdžiui ekspresyvūs verslininkai mėgsta kalbėti garsiai, kad jų mintys būtų gerai išgirstos ir suprastos. Svarbią derybų dalį jie dažnai išskiria pakeldami balsą, o kartais gali net trenkti kumščiu į stalą. Tokie derybininkai vengia pauzių ir jaučia diskomfortą jeigu pokalbis netikėtai nutrunka. O santūrios kultūros atstovai kaip tik atvirksčiai „*pauzes tarp žodžių vertina nemažiau už pačius žodžius*“. Ir jeigu ekspresyviems pašnekovo pertraukimas atrodo kaip natūralus derybų proceso elementas, tai santūriems tai šiurkštus ir nepagarbus elgesys. Pastarųjų kultūrose pakeltas balsas reiškia pyktį, o dažni veido mimikos pasikeitimai ir gestų naudojimas parodo žmogaus neišsiauklėjimą. Tokio tipo verslininkai taip pat patenka į nemalonią padėtį kai derasi su ekspresyviais žmonėmis, nes jų tyli, monotoniška kalba vertinama kaip nesvarbi (Misevičius, 2014¹⁷).

Derybų metu daugiausiai sunkumų gali sukelti keturi kūno kalbos aspektai: *Proksemika* – tai asmeninė erdvė ir distancija kuri išlaikoma su kitais žmonėmis. Ji dažnai priklauso nuo kultūros, kurioje užaugama arba situacijos, į kurią patenkama. *Haptika* – tai yra fizinis kontaktas. Įvairių kultūrų atstovai sveikinasis skirtingais būdais. Vieni nusilenkia, kiti paduoda ranką, o kai kurie sveikinasis prisilietimu tik su vyrais. Dalykiniuose susitikimuose verslininkai dažniausiai neskirstomi pagal lytį, todėl vakaruose, susitikus su verslo partnere įprasta pasisveikinti tvirtai paspaudus ranką, tačiau sutikus užsienio verslo partnerio žmoną yra siūloma susilaikyti nuo bet kokio fizinio prisilietimo. *Okuletika* – akių kontaktas. Stabiliausia kūno kalba yra laikomas žvilgsnis. Lietuvoje priimtina kalbant žiūrėti pašnekovui į akis, tai

¹⁷ Misevičius, V. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, leidykla „Technologija“, 2014.

rodo pagarbą ir susidomėjimą, tačiau kitose kultūrose tai gali reikšti įžūlumą ir skverbimąsi į asmeninę erdvę. *Kinetika* – kūno judesiai ir gestai. Derybininkams ypatingai svarbūs: veido mimika ir rankų judesiai. Ekspresyvūs verslininkai stipriai gestikuliuoja norėdami pabrėžti tai ką sako, o santūrus atitinkamai labiau vertina ramesnį elgesį ir vengia atvirai reikšti emocijas (Misevičius, 2014).

Skirtinga neverbalinės kalbos ženklų interpretacija išryškina vieną svarbiausių tarptautinio verslo problemų. Tai kas vienoje šalyje laikoma kultūringu ir tinkamu elgesiu gali būti visiškai nepriimtina kitoje. Gestai, mimika ir intonacija yra svarbi dalykinio pokalbio dalis, nes jais galima pasakyti daugiau negu žodžiais. Jeigu klausant pašnekovo neverbalinė informacija prieštarauja verbalinei, neabejotinai atsiranda nepasitikėjimas tuo kas sakoma. Remiantis V. Misevičiaus duomenimis žodžiais perduodama 7% informacijos, garso priemonėmis - 38%, mimika, gestas, poza - 55% (Misevičius, 2014).

Universalios, pripažintos, pagrindinės kultūrų dimensijos, išskiriamos iš įvairių kultūros modelių yra šios (Steers et al, 2011):

- hierarchija ir lygybė, analizuojama kaip paskirstoma galia, pvz. pagal nuopelnus ar vienodai visiems;
- individualizmas ir kolektyvizmas, ar individai pirmiausia mato save kaip atskirus individus ar grupės narius;
- į meistriskumą orientuota ir į harmoniją orientuota, analizuojamas tikslų, harmonijos, gerovės, santykių siekis;
- monochroniškumas ir polichroniškumas, stebima, kaip kultūra metodiškai planuoja ar lanksčiai reaguoja į problemas, jų sprendimą vienu metu;
- grįstumas taisyklėmis ir grįstumas santykiais, kas socialinės vertybės, teisiniai įstatymai ir standartai svarbiau negu individo norai ar kultūroje vadovauja įtakingi žmonės, kurie paaiškina taisykles (tėvai, vadovai ir pan.).

Šios penkios esminės kultūrinės dimensijos aiškiai apibrėžia kultūrinių skirtumų aspektus, kurie vėliau lemia kaip verslas ir valdymas yra tvarkomi aplink pasaulį. Būtent remiantis šiomis dimensijomis, Steers (2011) paskelbė sistemą, kuri identifikuoja devynis šalių blokus, kurių socialiniai duomenys leido numatyti centrinės tendencijas ir kultūrinės charakteristikas, kuriomis visos pasaulio kultūros yra skirstomos į tokius blokus: Anglo-blokas, Rytų Europos blokas, Rytų/Pietryčių Azijos blokas, Germaniškas blokas, Lotynų Amerikos blokas, Lotynų Europos blokas, Šiaurės šalių blokas bei Sub-Saharos Afrikietiškas blokas (Steers et al, 2011).

TARPKULTŪRINĖS DERYBOS

Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingomis pozicijomis ir tikslais, siekia rasti vieną visas besiderančias šalis patenkinantį sprendimą ar susitarti dėl bendros veiklos. Šiandieninis pasaulis neišsivaizduojamas be šios bendravimo formos, įgalinančios skirtingų tikslų turinčias puses pasiekti savų interesų įgyvendinimo. Derybos yra gyvenimo faktas. Derėdamasis žmogus stengiasi įtikinti, paveikti savo partnerį, bet jokiū būdu ne diktuoti jam savo sąlygas, todėl svarbiausias uždavinys sėkmingoms derybos pravesti yra surasti kompromisą ir pasiekti geriausiai atitinkantį savo tikslus susitarimą (Jensen 2006). Derybose labai svarbu mokėti suprasti ko žmogus nori, įvertinti ar galima pasiekti visus tenkinantį susitarimą ir nuspręsti kokiais būdais tą geriausiai padaryti. „*Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio, psichologiją, jo ir atstovaujamos organizacijos interesus daugiausiai lemia dalykinio pokalbio ir derybų sėkmę*“ (Peleckis, Mažeikienė ir Peleckienė, 2016).

Tarpkultūrinės derybos – palyginti nauja mokslinė sritis Lietuvoje. Tarptautinio verslo kultūra Lietuvoje pradėjo formuotis tik prieš tris dešimtmečius, kartu pirmuosius žingsnius pradėjo žengti ir laisvos rinkos vadybos procesai. Kaip teigia B. Tomalin ir M. Nick (2008), iki šiol suprasti skirtingų šalių verslo kultūras buvo beveik neįgyvendinamas troškimas.

R. D. Lewis (2019¹⁸) teigimu, verslo vadovai turi išmokti toleruoti kitokią kultūrą ir lanksčiai bendradarbiauti. Skirtingų kultūrų atstovai demonstruoja skirtingus derėjimosi stilius. Daugelio tyrėjų nuomone (Hofstede 1997; Prunskus 2003; Jensen, 2008¹⁹; Tomalin ir Nick 2008; Lewis 2019; Petkevičiūtė ir Štreimienienė, 2017²⁰), sunkumai iškyla dėlto, kad:

1. Derybų delegacijos stokoja profesionalumo,
2. Esama kultūrų skirtumų, į kuriuos nebuvo atkreiptas reikiamas dėmesys.

Lyginant kultūras, dažnai pradedama nuo išryškėjančio elgesio visuomenėje skirtumų. Kultūrų įvairovė yra didžiulė ir nepakeičiama. R. D. Lewis (2002) teigimu sampratos yra tiesios ir aiškios, skirtingi tik mūsų požiūriai į jas. Ir vokiečiai, ir britai derybų metu nori sėkmingų rezultatų. Vokiečiai įsitikinę, kad to pasiekti galima vadovaujantis gryna dora tiesa, tegul ir nelabai malonia. Britams svarbiau, kad nebūtų sudrumsta ramybė. Kinai paminėtų, kad absoliučios tiesos nėra. Dauguma rytiečių ir daugelis italų pritartų kinų nuomonei.

¹⁸ Lewis, R.D. *The Lewis Model*. Prieiga: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/> [žiūrėta 2019-04-03]

¹⁹ Jensen, K. *Komunikacijos vadovas*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.

²⁰ Petkevičiūtė, N., Streimikiene, D., *Gender and Sustainable Negotiation*//Economics and Sociology, Vol. 10, No. 2, pp. 11-27., 2017.

Tyrimai rodo, jog kultūra turi svarbią įtaką keliems derybų aspektams, t.y. planavimui, derybų procesui, informacijos apsisikeitimui, derybininkų gebėjimams pažinti bei jų suvokimui apie etišką elgesį, ir konfliktų sprendimo pirmenybę. Kultūra turi didelę įtaką derybų rezultatams, tačiau jis gali būti netiesioginis, o įtaka daroma per skirtingų kultūrų derybų proceso skirtumus. Nesusipratimų galimybė tarptautinėse derybose yra didelė dėl skirtingo laiko suvokimo, o susitarimai ne visose kultūrose reiškia tą pačią, todėl dėl kultūrinių skirtumų, susitarimo sudarymas ir jo reikšmė gali privesti prie nesusipratimų ir painiavos.

Kultūriniai skirtumai yra svarbūs, tačiau derybininkai turėtų atsargiau vertinti jų įtaką ir nepriskirti kultūriniais veiksniams per didelės įtakos kartais dėl kultūrinių paaiškinimų yra nepastebimi reikšmingi situaciniai veiksniai ir vadinama tai kultūrinio pobūdžio klaida (Lewicki et al, 2006).

Reikia pripažinti, kad neretai kultūros įtaką pradedama suprasti per vėlai, kai durys į bendradarbiavimą jau būna užvertos, o santykiai sugadinti, todėl Lewicki (2006) pabrėžia, jog „tarpkultūrinėse derybose, kur tiesioginis informacijos pasikeitimas veda į geresnį rezultatą, abi šalys turi vienodai keistis informacija ir būti suinteresuotos, kad tarptautinės derybos turėtų sėkmingą pabaigą“ (Lewicki, 2006).

Vienas iš aktualių patarimų derybininkams, būtų tai, jog vykstant į kitą šalį, būtina pasitikslinti „[žinias] apie tai, kas yra valstybės vadovas ar prezidentas, kokia valiuta atsiskaitoma, koks pagrindinis sportas ir svarbiausios komandos bei susižinoti pagrindinių žaidėjų vardus“ (Tomalin, Nick, 2007). Beje, verta išmokti ir keletą pagrindinių frazių, nes „tai užtikrins pradžių pokalbiui, o dėl parodyto susidomėjimo oponentas jausis pamalonintas“. Beje, svarbu paieškoti ne tik pokalbiui tinkamų, bet ir draudžiamų temų sąrašo – kai kurie pokalbiai gali vesti link glaudesnių santykių, bet kai kurios temos gali sukelti oponento susierzinimą.

Derybose aktualu ir tai, jog kiekviena kultūra turi pagrindinę motyvaciją užsiimti verslu, todėl tai išsiaiškinus lengviau randamas sutarimas ir tarpkultūrinių derybų metu, nes niekas nedaro tokios didelės įtakos prastam derybų rezultatui, kaip neišsiaiškinti oponento lūkesčiai. Šios motyvacijos dažniausiai yra skirstomos penkias grupes: *Pinigai* – ypač aktualu Centrinėje ir Rytų Europoje. *Statusas* - kai pinigai nėra pagrindinis tikslas tuomet žmonės rūpinasi statusu, tai ypač pastebima išsivysčiusiose šalyse. *Galia* - kitose šalyse, pvz. Rusijoje, Italijoje ar Ispanijoje pinigai pakeičiami galia, o statusas ne toks svarbus, realiausias pavyzdys – mafija. *Saugumas* – ypač aktualus tose šalyse, kurioje žmonės nėra tikri dėl rinkos stabilumo ir laisvos ekonomikos, pastebima Centrinėje, Rytų Europoje. *Malonumas* – darbas dėl malonumo

stebimas britiškose šalyse, kur žmonės jaučiasi saugūs finansiškai, todėl jiems darbo sąlygos, socialiniai santykiai yra svarbesni negu didesnis atlyginimas. (Tomalin, Nick, 2007).

TYRIMAS APIE DERYBINĘ PATIRTĮ SU KITOS VERSLO APLINKOS ATSTOVAIS

Tyrimui atlikti pasirinkta analizuoti Lietuvos verslininkų patirtis derybose su japonais. Japonų kultūra pasižymi savo tikslumu, griežtu taisyklių laikymusi, kolektyvistinėmis vertybėmis ir griežtai vyriškos visuomenės bruožais. Japonijos verslo kultūrai būdinga visuomet kelti grupės interesus aukščiau savųjų, vertinti situaciją atsižvelgiant į aplinkybes, lanksčiai pritaikyti tradicijas pasikeitusioms sąlygoms ir unikaliai įsisavinti naują patirtį bei žinias. Taip pat japonai turi savybių besąlygiškai tikėti savo įmone ir palaikyti jai lojalumą. Hierarchinė santvarka ir griežtos bendravimo taisyklės taip pat yra svarbios ypatybės norint charakterizuoti japonų kultūrą. Dėl to, kad jiems svarbiausia yra kokybiškai ir atsakingai atlikti pavestas užduotis, gėdos jausmas yra padidintai išreiškiamas net jeigu padaroma nedidelė klaida. Ateities planai turi būti labai tikslūs ir planuojami iš anksto.

Kai kurie autoriai (Prunskus, 2003) išskiria tokius japonams būdingus bruožus, kurie yra labai svarbūs jų gyvenime ir veikloje:

- Darnūs santykiai ir „krypties nustatymas“
- Rinkos dalies užtikrinimas
- Ilgalaikis pelnas.

Japonams, svarstomas projektas ar pasiūlymas yra mažesnės svarbos nei apsisprendimas, ar pradėti ilgalaikį verslo ryšį su užsieniečiais. Japonams svarbu žinoti iš anksto ar jie galės suderinti kitos kompanijos tikslus ir veikimo būdą su nusistovėjusiais savo pačių darbo principais; ar savo kompaniją kreipia teisinga linkme; ar jie gali numatyti, kad jų rinkos dalis patikimai didės.

Kalbant apie japonų derybų stilių B. Tomalin ir M. Nicks (2008) apibūdina kaip *beasmenį ir neemocingą*. Tačiau visuomet reikia atminti, kad už ramaus paviršiaus slepiasi gilios ir menkai išreikštos emocijos. Laikas, praleistas susitikime su oponentais, ne toks svarbus, kaip pati procedūra, todėl dažnai derybos užtrunka ilgai. Derybose su japonais vien logika nieko nepasieksi, todėl ypač svarbu palikti gerą pirmą įspūdį vadovams ir stengtis sukurti pasitikėjimu grįstą aplinką. Kitas svarbus momentas – gebėti tinkamai demonstruoti savo statusą, kurį būtina norės atpažinti oponentai japonai, pagal tai jie dažniausiai apibrėžia derybų formatą.

Tyrimu siekta analizuoti Lietuvos vadovų patirtis ir įvardinti pagrindines problemas tarpkultūrinėse derybose.

Tyrimo metodika. Tyrimui buvo pasirinkta konkreti respondentų grupė, vadovai, turintys patirties derybose su japonais. Lietuvoje pakankamai sunku surasti žmonių dirbančių su tokia toluma ir atstumu, ir kultūros prasme šalimi, todėl atlikti tyrimui reikėjo būtent tokių respondentų, kurie galės pasidalinti savo patirtimi, įžvalgomis ir pasiūlymais. Siekiant informatyviai ir detalai atskleisti temą, buvo pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Kokybinis tyrimas leidžia tirti naujus reiškinius, kurie nėra masiškai aprašyti.

Pagrindiniu šio tyrimo metodu buvo pasirinktas *pusiau struktūruotas ekspertų interviu*. Šio metodo privalumas – galima gauti daug svarbios, naujos informacijos, kuri dažnai yra esminė ir nulemia naujas įžvalgas (Rupšienė, 2007²¹). Surinkta informacija buvo sugrupuojama pagal reikšmingumą ir analizuojama (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008²²).

Tyrimo tikslas. Tyrimu nustatyti kokios problemos kyla derybose tarp Lietuvos ir Japonijos vadovų.

TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Tyrimo rezultatų analizė. Tyrime dalyvavo penki vadovai, dirbantys Lietuvoje ir turintys verslo ryšių su japonais. Tyrimui atlikti sudarytas interviu klausimynas iš 10 klausimų apie jų patirtį derybose su japonais.

Pirmiausia respondentų prašoma apibūdinti patį derybų procesą. Visi pabrėžė, kad verslo derybų procesas yra pakankamai sudėtingas, turintis ne mažai etapų ir niuansų, bei abi dalyvaujančios šalys turi ketinimų pasiekti bendrą susitarimą.

Kito klausimo „*Su kokiais pagrindiniais sunkumais susiduriate kai deratės su japonų verslininkais?*“ atsakymai atskleidė nemažai įdomių niuansų. Respondentai nurodė, kad sunkumai kyla bandant užmegzti pirmą kontaktą su dominančia įmone „*Kai verslo santykius vystai, tenka daug bendrauti su žmonėm, kurie niekada nebuvo tavo pažįstami ir tavo draugai*“. Du respondentai paminėjo, kad užmezgus ryšį, sunku suprasti ką japonai iš tiesų galvoja, nes viena iš jų kultūrinių ypatumų - tiesioginių atsakymų vengimas. Vadinasi derybose su japonais svarbu akylai stebėti ir tinkamai interpretuoti oponentų kūno kalbą. Jeigu kažkas japonų derybininkams nepatiks, būtina bandyti suprasti tai iš neverbalinės komunikacijos ženklų.

²¹ Rupšienė L., *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007.

²² Bitinas B.; Rupšienė L. ir Žydžiūnaitė V. 2008, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S.Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008.

Trys respondentai nurodė, kad kitas svarbus sunkumas yra kalbos barjerai. Japonai prastai kalba angliškai, o dažnai ir lietuvių verslininkai nepasižymi puikiais kalbos žiniomis, todėl susikalbėjimas ir vienas kito supratimas tampa iššūkiu abiem pusėm. Pasunkina situaciją ir tai, kad Lietuvoje trūksta japonų kalbos ir kultūros specialistų, kurie padėtų palengvinti derybų procesą ir galėtų tarpininkauti dvejoms skirtingoms kultūroms.

Taip pat visi respondentai pažymėjo ryškiai išreikštą japonų konservatyvumą. Nors pastaruoju metu situacija keičiasi – ateina nauja verslininkų karta kurios atstovai yra lankstesni bei geriau prisitaikantys prie besikeičiančių sąlygų. Komunikuojant su tradicinėmis įmonėmis, veikiančiomis ilgą laiką, dažniausiai tenka susidurti ir su jų pagyvenusiais šeimininkais, kurių konservatyvi valdymo politika dažnai kelia savotiškų sunkumų Lietuvos verslininkams.

Dar vieną, kaip ne mažiau svarbų sunkumą respondentai išskiria sprendimo priėmimo laiko sąnaudas „*Mes turime atvejų, kad ir pusantrų metų gali užtrukti kažkokio sprendimo priėmimas, gali pora metų užtrukti ir tai dar negarantuoja, kad tu turėsi sėkmingą verslo patirtį.*“, todėl norint derėtis su japonais, reikės pasiryžti tam skirti nemažai laiko resursų.

Šiuolaikinėse Lietuvos įmonėse dominuoja didelė darbuotojų kaita ir menkas lojalumas. Kitaip tariant toje pačioje pozicijoje Lietuvos verslininkams retai pavyksta išsaugoti vieną ir tą patį žmogų ilgesniam laikui. Tuo tarpu Japonijoje darbuotojai dažniausiai vienoje įmonėje dirba visą gyvenimą iki pat pensijos. Kadangi japonams verslo derybose svarbiausia yra sukurti tvirtą asmeninį ryšį ir pasitikėjimą, greita darbuotojų kaita Lietuvoje sukelia jiems ne mažai streso, kas apsunkina visą bendradarbiavimo procesą.

Atsakydami į klausimą „*Derybų metu kokias pagrindines japonų kultūrines ypatybes išskirtumėte?*“ respondentai išskyrė **griežtų taisyklių laikymąsi ir tikslumą**, kitaip tariant japonai derybų metu visada laikosi tik formalaus drabužių stiliaus, be jokių variacijų, visi susitikimai yra planuojami tiksliai ir per ilgą laiką, pavyzdžiui prieš pusę metų reikia numatyti kiek ir kokių žmonių dalyvaus, kokios temos bus aptariamoms ir nieko nekeičiama paskutinę minutę. Paminėta ir garsi **hierarchinė santvarka**, kuri Lietuvoje nėra tokia svarbi, tačiau japonams priimtina kreipti didelį dėmesį į jos ypatumus. Yra aiškiai nustatytos žmonių elgesio ir bendravimo taisyklės pagal jų užimamas pareigas, amžių ir statusą. Susodinimas derybų metu vyksta remiantis tais pačiais principais. Taip pat, kaip pagrindines kultūrines ypatybes respondentai išskyrė: **sąžiningumą ir duoto žodžio laikymąsi** – viskas įvyks būtent taip, kaip sutarta, be jokių apgavysčių arba vėlavimų, bei **asmeninių santykių kūrimą versle** – japonai versle vertina asmeninius santykius ir pasitikėjimą, todėl pradedant bendradarbiauti jie visada bandys pažinti partnerį visapusiškai, jo šeimą, hobį ir kitus pomėgius.

Verslo derybose labai svarbus aspektas yra bendravimas, todėl tyrime buvo klausimas apie tai ar Lietuvos vadovai skiria dėmesio verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ypatumams besiruošiant deryboms. Respondentai pažymėjo, kad skiria dėmesio pasiruošimui deryboms. Vadovai nurodė, kad japonai mėgsta pasitarti tarpusavyje, o patyrę vadovai ir verslininkai nevengia pajuokauti, pavartoti angliškus terminus. Vienas iš respondentų atsakydamas į šį klausimą paminėjo vieną pagrindinių japonų verbalinės komunikacijos bruožų: „*klasikinis atvejis, kai yra daug naudojama tų pritarimo žodelių visokių*“, bet taip pat pasidalino pastebėjimu, jog tai gali padaryti neigiamą poveikį – tas lingavimas ir „*taip*“ žodžio naudojimas natūraliai sudaro įspūdį, kad tau pritariama, tačiau tokiu būdu jie tik parodo, kad supranta apie ką kalbama – „*suprasti apie ką tu kabi ir pritari tau – yra du skirtingi dalykai*“.

Paklausti apie Geerto Hofstede dimensijų teorijos įtaką verslo deryboms respondentai sutiko, kad ten minėtos kultūrinės ypatybės iš tiesų yra būdingos japonams ir gali paveikti susitikimo procesą. Respondentai išskyrė „atstumo nuo galio“ dimensijos rodiklių tikslumą ir pripažino, kad japonų visuomenė labai atitinka „vyriškumo“ dimensijos kriterijus „*Dažniausiai viskas yra labai sustatyta į savo stalčiukus. Iš vienos pusės ta sistema nėra lanksti, bet iš kitos pusės ji sukuria didelę aiškumą. Darbiniuose santykiuose tu žinai kaip su kuo bendrauti.*“. Taip pat respondentai sutiko ir hierarchijos principų ir taisyklių laikymosi, kas patvirtina vyriškos visuomenės socialinio modelio dominavimą. Respondentų nuomone, daugiausiai rūpesčių keliantys Hofstede dimensijose išskirti kultūriniai ypatumai yra susiję su planavimu. Derybos dažniausiai yra suplanuojamos iš anksto, prieš pusę metų žinoma kada jos vyks, kiek žmonių ten dalyvaus. Nieko negali būti pakeista paskutinę minutę.

Nors vakarų pasaulyje verslo sutartys ir yra neatsiejama derybų dalis, kurių pasirašymas žymi bendradarbiavimo pradžią, pelno garantą ir investuotų lėšų saugumą, japonai jas vertina šiek tiek kitaip. Respondentai teigia, kad sutarčių pasirašymas priklauso nuo abiejų besiderančių šalių patirties anglų kalbos vartojime ir bendradarbiavime su užsienio šalimis. Taip pat respondentai pabrėžia, kad sutarčių pasirašymas kelia nemažai keblumų „*pavyzdžiui kieno teisė bus taikoma konflikto atveju? Lietuvos teisė? Vilniaus teismas ar Tokijo teismas?*“ Sutartis aišku yra svarbi, tačiau japonų atveju daug svarbiau yra žmogiški santykiai ir pasitikėjimas.

TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS

Tyrimo metu pasitvirtino teorijoje apibrėžiama derybų sąvoka: verslo derybos tai procesas, kurio metu bendradarbiaujant kelioms įmonėms stengiamasi surasti tenkinantį visas šalis susitarimą.

Derybose svarbu gerai išmanyti verbalinės ir ne verbalines komunikacijos ypatumus, gebėti atpažinti jų ženklus. Japonai verslo derybose naudoja daug neverbalinės komunikacijos ženklų: mykimai, akių žvilgsniai, susižvalgymai su kolegomis, neiginių vengimas. O labiausiai pastebimas japonų verbalinės komunikacijos ženklas yra didelis pritarimo žodžių naudojimas, kuris reiškia, kad pasakoma informacija yra suprantama.

Palyginus japonų ir lietuvių kultūras remiantis Hofstede dimensijų teorija išsiaiškinta, kad: **Lietuva** yra labiau individualistinė, turinti šiek tiek mažesnę nei vidutinę atstumą nuo galios ir moteriškos visuomenės bruožų suformuotą socialinį modelį, o taip pat netikrumą vengianti valstybė. O **Japonija** yra labiau kolektyvistinė, turinti šiek tiek didesnę nei vidutinę atstumą nuo galios ir griežtai vyriškos visuomenės bruožų suformuotą visuomenę, taip pat stipriai netikrumą netoleruojanti valstybė. Labiausiai verslo derybose pastebimos „atstumo nuo galios“ ir „vyriškumo“ dimensijų savybės.

Tyrimu nustatytos kultūrinės japonų ypatybės:

- bendradarbiavimas vengiant konfliktinių situacijų ir aštrių klausimų;
- griežtos taisyklės ir tikslumas;
- hierarchinės santvarkos dominavimas;
- sąžiningumas ir duoto žodžio laikymasis;
- asmeninių santykių kūrimas versle;
- vizitinių kortelių ritualo svarba;
- verslo sutartys dažnai nėra pasirašomos dėl kylančių keblumų su teisės ir kalbos pasirinkimu, todėl bendradarbiavimas vyksta tiesiog susitariant žodžiu.

Tyrimo (interviu) rezultatų analizė leido įvardinti pagrindines problemas lietuvių derybose su japonais:

- kalbiniai barjerai;
- vertėjų ir kultūros žinovų trūkumas Lietuvoje;
- pirminio kontakto užmezgimas;
- laiko ir pinigų sąnaudos;
- japonų tiesioginių atsakymų vengimas;
- senesnių japoniškų įmonių konservatyvumas;
- greita darbuotojų kaita Lietuvos įmonėse.

REKOMENDACIJOS

Norint sumažinti kalbinį barjerą tarpkultūrinėse derybose tikslinga naudotis profesionalių vertėjų ir kultūrologų paslaugomis. Kitas svarbus momentas yra pirminio kontakto užmezgimas, kuris sudaro didelę dalį derybų sėkmės. Norint plėtoti tarpkultūrinį bendradarbiavimą rekomenduojama verslo atstovams dažniau lankytis tarptautinėse parodose, konferencijose, įvairiuose susitikimuose, kur lengviau pavyksta užmegzti pirmuosius kontaktus. Kiekvienoms deryboms privaloma tinkamai pasiruošti ir tam skirti pakankamai laiko. Didelė darbuotojų kaita Lietuvos organizacijose pasunkina derybų procesą, nes kitų kultūrų derybininkai labai nustemba sutikdami vis naujus žmones su kuriais reikia derėtis. Nuo to nukenčia sukurtas ir puoselėtas pasitikėjimo lygis.

IŠVADOS

Derybos - procesas, kurio metu stengiamasi kartu su verslo partneriu surasti abi šalis tenkinantį susitarimą. Norint pasiekti sėkmingą derybų rezultatą būtina ne tik mokėti gerai analizuoti pasiūlymus ir laisvai valdyti komunikavimo bei derėjimosi procesą, o taip pat skirti pakankamai laiko pasiruošimui prieš susitikimą ir naudoti geriausiai tinkančią derybų strategiją bei taktiką. Bendravimas yra svarbi derybų dalis, todėl reikia žinoti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ypatumus, gebėti atpažinti jų ženklus bei būtina žinoti kitos šalies kultūrinius etiketo reikalavimus. Kokybinio tyrimo (interviu) rezultatų analizė padėjo nustatyti pagrindines problemas kylančias derantis Lietuvos ir kitų kultūrų atstovams. Tyrimu nustatytos probleminės sritys: kalbiniai barjerai, vertėjų ir kultūros žinovų trūkumas Lietuvoje, pirminio kontakto užmezgimas, laiko ir pinigų sąnaudos ir greita darbuotojų kaita Lietuvos įmonėse.

Lietuvos verslo atstovams derantis su kitų kultūrų atstovais: rekomenduojama dažniau naudotis profesionalių vertėjų ir kultūrologų paslaugomis; aktyviau lankyti tarptautines parodas, konferencijas, susitikimus; ir skirti dėmesio derybų meno įvaldymui.

LITERATŪRA

1. Baraldsnes, D. *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija*. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 2012.
2. Bitinas B.; Rupšienė L. ir Žydžiūnaitė V. 2008, *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008.
3. Gudonienė, V. *Tarpkultūrinė komunikacija*. Kaunas: Socialinių mokslų kolegija, 2013.
4. Goldwisch, D. *Win-win negotiations: developing the mind set, skill and behaviours of win-win negotiators*. Singapūras: Marshall Cavendish Business, 2010.
5. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* Londonas: Sage Publications, 2001.

6. Jensen, K. *Komunikacijos vadovas*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
7. Jensen, K. *Derybų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios, 2006.
8. Kluckhohn, C. *Culture and behavior*. Oksfordas: Free Press Glencoe, 1962.
9. Lewis, R., D. *Kultūrų sandūra*. Vilnius: Alma litera, 2002
10. Lewis, R.D. *The Lewis Model*. Prieiga: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/> [žiūrėta: 2019-04-03]
11. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. *Negotiations. 5th ed.* Bostonas: McGraw-Hill, 2006.
12. Misevičius, V. *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, leidykla „Technologija“, 2014.
13. Mažeikienė, A. ir Paleckis, K. *Verslo derybos: vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Technika, 2011.
14. Peleckis, K., Mažeikienė, M. ir Peleckienė, V. *Verslo komunikacija ir derybos*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2016.
15. Petkevičiūtė, N. *Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėstos Europos kontekste*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010.
16. Petkevičiūtė, N., Streimikiene, D., *Gender and Sustainable Negotiation//Economics and Sociology*, Vol. 10, No. 2, pp. 11-27., 2017.
17. Prunskus, V. *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, 2003.
18. Rupšienė L., *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007.
19. Steers, R.M., Sanchez-Runde, C., Nardon, L. *Management across cultures: challenges and strategies*. New York: Cambridge University Press, 2011.
20. Tomalin, B., Nicks, M. *Pasaulio verslo kultūros ir kaip jas perprasti*. Vilnius: Verslo žinios, 2008.
21. Tomalin, B., Nicks, M. *The world's Business Cultures and How to Unlock Them*. Londonas: Thoro good Publishing, 2007.
22. Trompenaars, F. and Hanpden-Turner, C. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Londonas: Nickolas brealey Publishing, 2000.

CULTURAL EXPRESSION IN INTERCULTURAL NEGOTIATIONS

Nijolė Petkevičiūtė*

Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management,

Arnoldas Petrauskas**

Vytautas Magnus University, Faculty of Humanities,

Summary

In the development of international business, it is necessary to know the business environment of individual states during the negotiations, especially the intercultural aspects. To get success and prosper in the business world, people need to cooperate with various nations and intercultural businesses. Nowadays, Lithuanian businessmen quite often must deal with representatives of other cultures. In cooperation with people whose values and beliefs are different from ours, there is always the possibility to experience big misunderstandings or business failures. Qualitative research was carried out by interviewing managers who have negotiating experience in different market segments in Lithuania. The aim of the research was to analyze the respondents' experiences and to identify problems and challenges in intercultural negotiations.

Keywords: culture; negotiation; managers; cross-cultural negotiation.

Nijolė Petkevičiūtė*, Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, PhD, professor. Research interests: sustainability leadership; career management; communication.

Arnoldas Petrauskas**, Vytautas Magnus University, Faculty of Humanities, BA. Research interests: intercultural business.