

Vilniaus universitetas  
**Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras**

**Jurga Venckutė**  
Tarptautinės komunikacijos nuotolinių magistro studijų programos studentė

**KULTŪROS ĮTAKA TARPTAUTINIŲ DERYBŲ STRATEGIJAI IR TAKTIKAI**

Magistro darbas

Vadovavo doc. E Vareikis

*Vilnius, 2007*



## Venckutė, Jurga

Ve-113 Kultūros įtaka tarptautinių derybų strategijai ir taktikai: magistro darbas / Jurga Venckutė ; mokslinis vadovas doc. E. Vareikis ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 72, [2] lap. : lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 68-71 (45 pavad.).

UDK 658:658.012

Magistro darbo tikslai - sistemiškai pažvelgti į kultūros įtaką derybų strategijai ir taktikai, išsiaiškinti, ar kultūros poveikį derybų eigai įmanoma pagrįstai išmatuoti ir aprašyti, o šiomis žiniomis vienareikšmiškai naudotis prognozuojant ir analizuojant šį santykį. Pagrindiniai darbo uždaviniai: išanalizavus mokslinę literatūrą atrasti sistemišką analizę įgalinančius požiūrius; aprašyti, kokie kultūriniai požymiai ir veiksniai įtakoja tarptautinių derybų strategiją ir taktiką bei kaip jie pasireiškia derybų eigoje; nustatyti, kiek kultūros įtakos sistematizavimas yra validus analizuojant derybinę patirtį; lyginant teorines žinias su derybų praktika išsiaiškinti, ar ir kokios išankstinės žinios apie kultūrą gali būti patikimas informacijos šaltinis ruošiantis tarptautinėms deryboms ir kaip jos gali būti panaudotos; išanalizuoti, kaip kultūros įtaką pasirenkant derybų strategiją ir taktiką galima pasverti kitų veiksnių kontekste.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės, derybinės praktikos nagrinėjimo, lyginamuoju bei metaanalizės metodais, prieita prie išvados, kad kultūros įtaką galima nagrinėti sisteminiu pagrindu pasirenkant dichotominės kultūros savybes, tačiau tokios žinios visada yra sąlygojamos kontekstinių veiksmų. Sisteminio požiūrio validumo analizuojant derybų strategijos ir taktikos pasirinkimus kiekybiškai ir vienareikšmiškai išmatuoti neįmanoma ir tai neturėtų praktinės vertės. Ne visos dichotominės kultūrinės dimensijos turi vienodą reikšmę įtakojant derybininko elgesio preferencijas – individualizmas-kolektyvizmas, galios distancija bei nežinomybės vengimas pasirodė svarbesnės nei platus-siauras komunikacijos kontekstas bei polichroniškas-monochroniškas laiko traktavimas. Kiekvienai kultūrai būdinga įvairių vertybių kombinacijos, todėl apie negalima spręsti apie strategijos ir taktikos pasirinkimą remiantis tik viena kultūrine vertybe, o reikia atsižvelgti į jų kombinaciją bei kontekstinę situaciją.

Magistro darbas gali būti naudingas žmonėms, susiduriantiems su tarptautinių derybų situacijoms, derybininkams praktikas ir suteikti gilesnių teorinių žinių, susietų su praktika, kaip reikėtų vertinti kultūros įtaką tarptautinių derybų strategijai ir taktikai.

## TURINYS

<b>IVADAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. KULTŪROS IR DERYBŲ SANTYKIS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Derybų samprata.....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Tarptautinės derybos.....	9
1.1.2. Verslo ir diplomatinės derybos.....	10
1.1.3. Derybų strategija ir taktika.....	11
1.1.3.1. Derybų strategijų klasifikacija.....	13
1.1.3.2. Taktikos veiksmai derybų procese.....	14
<b>1.2. Kultūros samprata.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. Kultūros ir derybų santykio nagrinėjimo problematika.....</b>	<b>18</b>
<b>2. KULTŪROS VERTYBIŲ ĮTAKA TARPTAUTINIŲ DERYBŲ STRATEGIJAI IR TAKTIKAI.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Dichotominės kultūros dimensijos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Individualizmas-kolektyvizmas.....</b>	<b>26</b>
2.2.1. Strategijos pasirinkimą lemiantys veiksniai.....	29
2.2.2. Derybinės taktikos pasirinkimas.....	31
<b>2.3. Galios distancija.....</b>	<b>39</b>
2.3.1. Galios suvokimas ir derybų eiga.....	41
2.3.2. Sprendimų priėmimo mechanizmų įtakojama taktika.....	43
<b>2.4. Nežinomybės vengimas.....</b>	<b>46</b>
2.4.1. Strategijos pasirinkimas.....	46
2.4.2. Rizikos tolerancijos lemiamą taktika.....	48
<b>2.5. Platus –siauras komunikacijos kontekstas.....</b>	<b>49</b>
2.5.1. Informacijos gavimo būdai derybose.....	50
2.5.2. Žodžio svarba deryboms.....	52
<b>2.6. Monochroniškas-polichroniškas laiko suvokimas.....</b>	<b>54</b>
2.6.1. Laiko įtaka derybų eigai.....	54
<b>3. KULTŪRA KAIP KONTEKSTO DALIS.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. Kultūros įtaka kitų veiksnių kontekste.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. Stereotipai ir kultūriniai suvokimai kaip strategijos ir taktikos modeliuotojai.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3. Derybos – dviejų kultūrų susidūrimas.....</b>	<b>61</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>68</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>72</b>

## IVADAS

Tarpkultūrinės komunikacijos studijos šiandien tampa vis svarbesnės dėl daugelio pasaulyje vykstančių procesų – ekonomikos globalizacijos, intensyvėjančio tarptautinio bendravimo tiek asmeniniame, tiek valstybiniame lygmenyse. Tarpkultūriniai susidūrimai ne tik yra naudingi tarptautinei ekonomikai, skatina tarptautinį bendradarbiavimą ir supratimą, tačiau kelia ir nemažai problemų. Kaip viena iš tokių sričių yra tarptautinės derybos, nuolatos ir vis dažniau vykstančios įvairiuose lygmenyse – versle, nevyriausybiniam bendradarbiavime ar diplomatiniam lygmenyje. Žmonėms, kurie nėra profesionalūs ir patyrę derybininkai, vis dažniau tenka įsitraukti į šiuos procesus ir patiems patirti, jog ne visi esame vienodi, ne visi vienodai suprantame kylančius klausimus ir skirtingai suvokiame, kaip pagerinti situaciją. Siekiant efektyvaus tarptautinio bendravimo yra būtinos bent elementarios žinios, kurias suteikti gali tiek patyrę derybininkai, pasidalinantys patirtimi, tiek mokslininkai, galintys į kylančias problemas pažvelgti nešališkai ir universaliai. Dėl itin didelės derybų įvairovės jų formos ir turinio prasme yra sudėtinga ar net neįmanoma pateikti visiems gyvenimo atvejams tinkančius receptus, todėl literatūroje taip pat atsispindi šių problemų daugialypiškumas.

Domėjimasis kitomis kultūromis ir tarpkultūrine komunikacija yra daugelį šimtmečių žmonijai būdingas bruožas, tačiau sisteminiai šios srities tyrinėjimai ir teorijos kūrimas prasidėjo palyginti neseniai, maždaug šeštajame XX a. dešimtmetyje, o konkrečiau kai kas šio mokslo pradininku įvardija E. Hall ir jo 1959 m. išleistą darbą „The Silent Language“.<sup>1</sup> Tačiau tarptautinių derybų kultūrinių aspektų nagrinėjimo istorija yra dar gerokai trumpesnė, dažnai pateikianti prieštaringas ir sunkiai suderinamas teorijas, besiremianti skirtingomis pradinėmis nuostatomis ir todėl labai kompleksiška.

Šio mokslo tiriamojo darbo tema buvo pasirinkta remiantis keletu pamatinių teiginių, nurodančių plačias tyrinėjimų galimybes. Augantis tarptautinis bendravimas daugeliu formų lemia tarpkultūrinės komunikacijos žinių poreikį. Derybos, kaip viena iš dažniausiai pasitaikančių tarpkultūrinės sąveikos formų, yra itin aktuali sritis, kurios geresnis supratimas gali lemti efektyvesnius tarpusavio santykius, padidinti galimybes tikslų pasiekimui. Neabejojama, jog kultūriniai skirtumai įtakoja komunikacinius procesus, nes komunikacijos formos, būdai ir priemonės yra kultūros įtakojami, todėl peršasi išvada, jog jie taip pat įtakoja ir derybas, jų eigą, konkrečiau, strategijos ir taktikos

---

<sup>1</sup> DAHL, Stephen. *Intercultural Research: The Current State of Knowledge* [interaktyvus]. Middlesex University Business School, London

pasirinkimą. Tačiau svarbus dalykas yra tas, jog tarptautinės derybos yra labai plati sąvoka ta prasme, kad jose gali susidurti daugybė skirtingų kultūrų atstovų ir todėl neįmanoma konkrečiai aprašyti visų kultūrinių kombinacijų. Todėl šio darbo tikslas – sistemiškai pažvelgti į kultūros įtaką derybų strategijai ir taktikai, išsiaiškinti, ar kultūros poveikį derybų eigai įmanoma pagrįstai išmatuoti ir aprašyti, o šiomis žiniomis vienareikšmiškai naudotis prognozuojant ir analizuojant šį santykį. Darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai – išanalizavus mokslinę literatūrą atrasti sistemišką analizę įgalinančius požiūrius; aprašyti, kokie kultūriniai požymiai ir veiksniai įtakoja tarptautinių derybų strategiją ir taktiką bei kaip jie pasireiškia derybų eigoje; nustatyti, kiek kultūros įtakos sistematizavimas yra validus analizuojant derybinę patirtį; lyginant teorines žinias su derybų praktika išsiaiškinti, ar ir kokios išankstinės žinios apie kultūrą gali būti patikimas informacijos šaltinis ruošiantis tarptautinėms deryboms ir kaip jos gali būti panaudotos; išanalizuoti, kaip kultūros įtaką pasirenkant derybų strategiją ir taktiką galima pasverti kitų veiksnių kontekste. Atsakymai į šiuos klausimus gali padėti derybininkams numatyti galimas problemas, kylančias dėl kultūrų sandūros, pasiruošti galimiems netikėtumams ir apskritai, gali padėti suprasti, kame glūdi skirtumai ir kaip juos reikėtų vertinti.

Nemažai mokslininkų nagrinėja kultūros ir derybų santykį, esama gana daug įvairaus pobūdžio tyrimų, aiškinančių derybininkų elgesį kultūriniu aspektu. Tačiau taip pat esama daug autorių, nagrinėjančių šią problematiką remiasi ne moksliniais tyrimais, o savo ar kitų derybininkų realia patirtimi, kurią sieja su kultūra. Abu šie būdai turi savo privalumų ir trūkumų. Atliekami tyrimai yra patikimi, nes atliekami pagal visus patikimumą užtikrinančius metodinius nurodymus, yra pagrįsti tiksliais statistiniais skaičiavimais, įvertinamos paklaidos, galimos kitų faktorių įtakos tyrimo objektui ir panašiai. Tačiau juose gauti duomenys yra surinkti laboratorinėmis sąlygomis – tai yra, tiriamos situacijos, siekiant vienodumo ir tikslumo, yra niveliuojamos, laboratoriskai sukuriamos, todėl neatspindi realaus proceso ir gyvenimo įvairovės, kuri taip pat daro svarią įtaką formuojant žmogaus elgesį bet kokiose, taip pat ir derybinėse situacijose.<sup>2</sup> Derybinę patirtį aprašanti literatūra yra patikimas informacijos šaltinis, nes pateikiami pavyzdžiai yra atspindi realias, o ne simuliuotas situacijas, todėl galima objektyviai įvertinti kultūrinius skirtumus. Be to, tai tikriausiai yra vienintelis informacijos šaltinis tyrinėjant gauti žinių apie realiai vykusias derybas. Tačiau paminėtina ir tai, kad patirties aprašymai dažnai remiasi atskirais įvykiais ir faktais, kurie gali būti nulemti tiek kultūros, tiek kitų neįvertintų veiksnių (asmenybės, tarpusavio santykių, politinio klimato ir kt.), gali būti paveikti asmeninio požiūrio ar pateikti kaip interpretacijos, todėl nėra visiškai tikslūs ir nenaudotini darant

---

<sup>2</sup> Šis laboratorinėmis sąlygomis atliekamų tyrimų trūkumas buvo patvirtintas praktiškai įrodžius skirtingą derybininkų elgesį dirbtinėmis ir realiomis sąlygomis: DRUCKMAN, Daniel. *Linking Micro and Macro-Level Processes: Interaction Analyses in Context* [interaktyvus]. The International Journal of Conflict Management, Vol 14, No 3/4, 2003

apibendrintas išvadas. Todėl atliekant šį mokslinį tyrimą, naudojantis mokslinės literatūros analizės, lyginamuoju ir metaanalizės metodais, analizuojami ir gretinami duomenys iš abiejų šių literatūros rūšių - teorinio pobūdžio informacija ir tyrimuose gautos išvados panaudojamos jas lyginant su derybinės praktikos aprašymais bei darant apibendrinančias išvadas. Ieškodama vienas kitą patvirtinančių duomenų pateiksiu tikėtinus derybų strategijos ir taktikos elgesio aprašymus bei jų pasirinkimo paaiškinimus.

Nagrinėjant literatūrą, analizuojančią kultūros ir derybų santykį paaiškėjo, jog ne visi autoriai laikosi panašios nuomonės ir abejoja kultūros įtakos derybų procesui reikšmingumu. Šio požiūrio atstovų teigimu, kultūra yra pervertinama nes daugelis kitokių kontekstinių faktorių iš tiesų turi daug svaresnės įtakos. Šis požiūris taip pat yra įvertinamas siekiant nubrėžti gaires, kiek patikimos gali būti žinios apie kultūrą ir jos įtaką derybų eigai.

Analizuojant informaciją apie kultūros įtaką derybų strategijai ir taktikai susiduriama su esmine problema – atlikta labai daug tyrimų, kurie atsako į vieną siaurą klausimą, apima vieną aspektą iš daugelio, o iš derybinės praktikos aprašymų taip pat galima gauti tik fragmentišku žinių. Tyrimai beveik išimtinai nagrinėja esmines derybininkų preferencijas strategijos pasirinkimo atžvilgiu, tačiau derybų eigai labai svarbūs taktiniai veiksmai, kitaip sakant paprastas bendravimas, dažnai esantis didžiausių nesusipratimų šaltiniu, paliekami praktikų identifikavimui, kurie dažniausiai tai atlieka ne struktūriškai, o kalbėdami apie konkrečius, schematiškai neapibendrintus atvejus. Todėl šiame darbe, remiantis tarpkultūrinės komunikacijos tyrinėjimais, teorine ir praktine literatūra apie tarptautines derybas, bus siekiama suformuluoti sistemišką ir plačiai pritaikomą požiūrį į kultūros įtaką deryboms, o konkrečiai, jų strategijai ir taktikai, kuris galės tarnauti kaip platforma, suteikianti pradinių žinių ir supažindinanti su problematika tiek, kad būtų galima toliau ieškoti konkretesnės informacijos jau žinant, į ką reikia atkreipti dėmesį, ir sugebant įvertinti, kiek ta informacija yra patikima.

Pirmajame skyriuje apibrėžiamos pagrindinės naudojamos darbe sąvokos – derybos, kultūra, derybų strategija ir taktika, bei pateikiama trumpa šioje srityje egzistuojančių mokslinių nuomonių įvairovės apžvalga. Antrasis skyrius skiriamas kultūros vertybių įtakos derybų strategijos ir taktikos įvertinimui – aprašomos dichotominės kultūrų dimensijos, įgalinančios sistemišką analizę bei pateikiamos konkrečios kultūrinės preferencijos derybų strategijos ir taktikos atžvilgiu. Trečiasis skyrius skirtas atskleisti skirtingiems požiūriams, kurie ženkliai riboja kultūros vertybių įtakos derybų eigai supratimą.

## 1. KULTŪROS IR DERYBŲ SANTYKIS

### 1.1. Derybų samprata

Socialiniame žmogaus gyvenime, kur daugelis dalykų priklauso ne nuo paties žmogaus, o nuo jo bendravimo su kitais, atsiranda įvairiausių nesutarimų ar situacijų, kurios verčia savo veiksmus ir interesus derinti su kitų socialinės grupės narių veiksmais ir interesais dėl įvairiausių priežasčių. Visos šios situacijos gali būti apibūdinamos kaip tam tikri trukdžiai siekiant tikslo, o juos įveikti galima tik bendradarbiaujant, komunikuojant ir tariantis su kitais, toje situacijoje dalyvaujančiais asmenimis. Komunikacinė situacija, kurioje susiduria du skirtingus interesus ir požiūrius turintys individai ir siekia susitarti, yra laikoma derybomis. Derybos yra socialinės sąveikos forma, kurios metu šalys susitinka skirtingai suprasdamos ir vertindamos kažkokį objektą ir siekia pasiekti bendrą supratimą, tai yra, proceso eigoje nuo nesutarimo pereiti prie sutarimo.

Neabejojama, jog visose kultūrose egzistuoja konfliktai, tačiau ne visos kultūros tas pačias problemas suvokia kaip konfliktus ir ne visi vienodai galvoja, kaip reikia į tuos konfliktus reaguoti. Lygiai taip pat, visose kultūrose esama procesų, kuriuos galima pavadinti derybomis, tačiau ne visur derybos yra vykdomos remiantis tais pačiais principais ir naudojantis tokiais pačiais komunikaciniais instrumentais. Jau minėta, kad derybos yra socialinis reiškinys, taigi iš esmės priskirtinas kultūros poveikio zonai, kadangi viena iš pagrindinių kultūros funkcijų yra sureguliuoti socialinę tam tikros grupės narių sąveiką. Klausimai apie tam tikro reiškinio suvokimus ir nuostatas jo atžvilgiu priklauso pamatinėms sąmonės nuostatoms, kurios yra didžiąja dalimi įtakojamos kultūros ir jos vertybių sistemos. Kadangi kultūros yra labai skirtingos ir jų išraiška reguliuojant visuomeninį gyvenimą remiasi iš esmės skirtingomis vertybėmis ir principais, galima daryti išvadą, jog ir socialinių sąveikų formos bei procesai taip pat turės kardinalių skirtumų. Atitinkamai, siekimas įvardinti vieningą ir konkretų derybų suvokimo modelį yra sunkiai įgyvendinama.<sup>3</sup> Kadangi šio darbo tikslas nėra detalčiai analizuoti derybų paradigmas skirtingose kultūrose, teisingiausia būtų apsiriboti derybų kaip taikios konfliktų sprendimo ir interesų derinimo veiklos apibrėžimu ir labiau nesigilinti į galimus niuansus, kurie tikriausiai yra verti atskiro mokslo tiriamojo darbo.

---

<sup>3</sup> BRETT, Jeanne M. *Culture and Negotiation* [interaktyvus]. International Journal of Psychology, 2000, 35(2) [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO



### 1.1.1. Tarptautinės derybos

Kultūra suformuoja žmogaus giluminę vertybių ir nuostatų sistemą, įdiegia sąmoninius elgesio modelius, kurie išoriniame elgesyje ir gyvenime yra nebepastebimi, nes įprasti ir bendri savos socialinės grupės nariams. Nors šios pamatinės vertybės smarkiai skiriasi, tačiau dažnai šie skirtingi suvokimai yra nepastebimi tol, kol susidūrus su kitos kultūros atstovais nepamatoma, jog mąstymas, suvokimas apskritai gali būti kitoks.

Derybos prasideda tvirtinimais apie tai, kas yra, ir tai, kas turėtų būti. Jeigu derybų šalys kalba ta čia kalba, galima manyti, kad nors kai kuriais klausimais jos ir nesutaria, tačiau vienodai suvokia keliamus klausimus ir diskutuojamas koncepcijas. Tačiau jeigu derybininkai nepriklauso tai pačiai kultūrai, kalba skirtinga kalba, tai nebegalima daryti išvados, jog derybas jie pradeda iš to paties suvokimo taško, todėl tam, kad derybos būtų sėkmingos, atsiranda dar vienas derybinis lygmuo, kuriame reikia susitarti, kaip suvokiami derybų objektai ir net tai, kaip suvokiamos pačios derybos. Pavyzdžiui, prieš tai, kai priešai gali pradėti derėtis dėl taikos, pirmiausia jie turi sutarti, ką reiškia „derėtis“ ir ką reiškia „taika“.<sup>4</sup>

Tarptautinės derybos yra ta sąveikos forma, kurioje ryškiausiai pasireiškia kultūriniai skirtumai, nes susiduria skirtingos vertybių sistemos ir atsiranda nesutarimai ar aštrūs kampai tarp besiderančių šalių, kurie kaip tik ir indikuoja, kurioms pamatinėms kultūrinėms vertybėms ir nuostatomis kyla grėsmė, kurios nesutampa ar yra priešingos nei derybų procese dalyvaujančios kitos pusės. Jeigu derybas kultūros viduje galima analizuoti asmenybinio, kontekstiniu lygmeniu, tyrinėti įvairių strategijų ir taktikų efektyvumą matuojant jų poveikį priešininkams ir derybų rezultatams, tokie nagrinėjimo būdai kalbant apie tarptautines derybas yra galimi tik dalinai. Tačiau čia galima kalbėti apie kitokio pobūdžio analizės būdus ir žvelgti į tarptautines derybas kaip į tarpkultūrinės komunikacijos formą ir taikyti jai tarpkultūrinės komunikacijos mokslo suformuluotas teorijas, metodus, pasiekimus ir principus.

Tai, kad tarptautinėse derybose derybininkams kyla kitokie iššūkiai, nei derantis su savos kultūros atstovais, galima ne tik numanyti logiškai aiškinant kultūros poveikį. Šis teiginys yra patvirtintas ir įvairiais eksperimentiniais tyrimais. Pavyzdžiui, Brett ir Okumura atliktas tyrimas pademonstravo, jog derybų partnerių skirtinga kultūrinė priklausomybės lemia prastesnius derybų

---

<sup>4</sup> COHEN, Raymond. *Meaning, Interpretation and International Negotiation* [interaktyvus]. Global Society, Vol. 14, No. 3, 2000

rezultatus, lyginant su tos pačios kultūros partnerių rezultatais. Tarpkultūrinis bendravimas neigiamai veikia sugebėjimus atrasti integracinį potencialą derybose.<sup>5</sup>

### 1.1.2. Verslo ir diplomatinės derybos

Suvokiant derybas kaip tam tikrą socialinį reiškinį, būdingą visoms be išimties visuomenėms, tik pasireiškiantį skirtingomis formomis, tarsi išreiškiama tiesa, jog iš esmės visoms deryboms galioja tie patys bendrieji principai, nepriklausomai nuo jų turinio ir formos. Literatūroje analizuojant derybas paprastai jos skiriamos į dvi skirtingas grupes – tai verslo derybos ir diplomatinės derybos. Vieningos nuomonės literatūroje dėl jų tapatumo ar skirtingumo nėra, tačiau logiškai teisinga būtų laikytis tos nuomonės, kad iš esmės principai yra tie patys, tačiau, neabejotinai, turinys įneša nemažų modifikacijų, ypač kalbant kultūrinių skirtumų kontekste. Pavyzdžiui, įprastinis „turginis“ derėjimosi elgesys (angl. *bargaining*), kai siekiama abipusių nuolaidų, norima sumažinti įsigijimo kainą, yra tinkamas ir priimtinas daugelio kultūrų verslo derybose. Tačiau net ir tose kultūrose, kur toks derėjimasis yra itin paplitęs ir įprastas kasdieniniame gyvenime, jis yra visiškai netinkamas, kai diplomatinėse derybose sprendžiami klausimai, susiję su aukščiausiomis tautos, šalies, kultūros vertybėmis, tokiomis kaip suverenitetas, identitetas. Dėl šių daugeliui kultūrų itin reikšmingų dalykų jokių būdu nebus deramasi tuo pačiu būdu, kaip tai daroma perkant ar parduodant daiktus, čia galios kitos taisyklės, paremtos kitomis vertybėmis. Taigi, analizuojant derybinį elgesį, strategijos ir taktikos pasirinkimą, reikia atsižvelgti ne tik į kultūrinius, asmeninius ir kitokius veiksnius, tačiau negalima ignoruoti ir paties derybų objekto daromo poveikio

Šiandieninis verslo pasaulis yra labai smarkiai paveiktas globalizacijos procesų, daug veiksnių lemia bendravimo kultūros versle universalėjimą bent jau paviršiniame, matomame lygmenyje, nes tai yra neišvengiamai susieta su būtinybe bendrauti ir suprasti vieni kitus. Verslo derybų specifika yra ta, jog reguliuotini klausimai, tai yra, derybų objektas, yra panašios ir daugmaž vienodai interpretuojamos kilmės – tai yra ekonominiai interesai, finansine nauda pagrįsti sandoriai, kurie patys savaime turi universalumo grūdą. Tarpkultūriniai skirtumai verslo derybose gali pasireikšti ne taip ryškiai, nes visame pasaulyje po truputį perimamos stipriausios pasaulio ekonomikos diktuojamos žaidimo taisyklės. Juo labiau, kad praktiškai visada versle atsirandantys santykiai yra savanoriški, jei ne asmeniniame, tai organizaciniame lygmenyje, nes yra pagrįsti abipuse materialine nauda.

---

<sup>5</sup> BRETT Jeanne, OKUMURA Tetsushi. Inter- and Intracultural Negotiations: U.S. and Japanese Negotiators [interaktyvus]. *Academy of Management Journal*, Vol 41, No 5, 1998

Tarptautiniuose reikaluose ir diplomatinuose šalių santykiuose situacija yra šiek tiek kitokia, nes klausimai, sprendžiami derybų metu, paprastai turi kitus tikslus ir dažnai turi ryškų kultūrinį atspalvį, tai yra, susiję su šalies svarbiomis istorinėmis, tautinėmis vertybėmis, įprastu gyvenimo būdu. Be to, diplomatinėse derybose šalys neturi jas vienijančio bendro intereso, o gali turėti kardinaliai priešingus. Ir nors tiek verslo, tiek diplomatinėse derybose kultūrinę įtaką lems tie patys veiksniai, derėsis tas pačias vertybes turintys žmonės, panašiai besielgiantys tapačiose situacijose, tačiau derybų objekto specifika ir skirtingi interesai diplomatinėse derybose lemia, jog išryškėjančius skirtumus dažnai yra lengviau pastebėti ir užfiksuoti, juos analizuoti ir priskirti konkrečių veiksmų įtakos zonai. Tačiau griežtos takoskyros šiame darbe tarp verslo ir diplomatinių derybų nėra, nors kartais teoriniai teiginiai apie kultūros įtaką bus paremti diplomatinių, o kartais verslo derybų analize.

### 1.1.3. *Derybų strategija ir taktika*

Šio darbo tikslas – parodyti, kaip kultūra gali paveikti tarptautinių derybų strategiją ir taktiką, todėl reikėtų apibrėžti šių sąvokų reikšmes. Derybų strategiją galima apibūdinti kaip bendrą derėjimosi planą, kaip vesti diskusijas per nuoseklias derybų fazes siekiant pageidaujamo rezultato. Tai išsikeltam derybų tikslui pasiekti skirtas nuoseklus elgesys, veiksmų visuma. Strategija yra įgyvendinama pasitelkiant taktiką, kaip tam tikrą derėjimosi instrukciją, kuri numato, koku būdu pristatyti savo poziciją, kokius argumentus naudoti, ką daryti keičiantis situacijai, kada panaudoti atsarginį planą ir ko tikėtis iš derybų oponentų.<sup>6</sup>

Pradedant detaliau analizuoti tarptautinių derybų strategiją ir taktiką būtina paminėti kelis esminius dalykus. Pirmiausia, svarbu pabrėžti strategijos ir taktikos pasirinkimo ir įgyvendinimo valingumo elementą. Elgesį derybose galima skirstyti į planuotą ir neplanuotą, taktinius veiksmus – į sąmoningai pasirenkamus siekiant paveikti oponentus ir tuos, kurių imamasi daugiau ar mažiau netyčiomis, nepriklausomai nuo jų sukeltamų pasekmių kitai derybų pusei. Esama tam tikrų taktinių veiksmų, kuriuos derybose pastebi išorinis stebėtojas, tačiau jų nepastebi arba labai miglotai suvokia pats derybininkas, taip besielgiantis nesąmoningai. Taigi, taktiniai veiksmai gali būti pasirenkami sąmoningai, tačiau jie taip pat gali būti giliai išsakiniję, kaip elgesio standartai kasdieniniuose socialiniuose santykiuose, todėl vykdomi be išreikštos savo valios.<sup>7</sup> Šiame darbe taktika bus laikomi ne tik sąmoningai, turint tam tikrą tikslą ir siekiant sau naudingo derybų rezultato, pasirenkami ir atliekami

<sup>6</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 146

<sup>7</sup> Ten pat, P. 147

veiksmai, o kaip tik daugiausia bus kalbama apie strategijos ir taktikos veiksmų pasirinkimą, kurių pats derybininkas net neįvardintų kaip taktikos, nes didelė dalimi tai yra sąšmonės, kultūros vertybių atspindys jo elgesyje. Nesąmoningi veiksmai ir apgalvota taktika yra gana skirtingi savo esme, todėl juos vertinti reikėtų nevienodai. Sąmoningai naudojami taktiniai veiksmai, taip pat kaip ir nesąmoningi, gali būti kultūros vertybių suformuluojami, tačiau jie taip pat gali būti pasirenkami paaukojant vertybines nuostatas dėl kitų, svarbesnių tikslų. Tokiu atveju juos kultūros kontekste galima vertinti tik tiek, kiek kultūra formuoja etiško elgesio rėmus. Tačiau praktikoje nubrėžti aiškią ribą tarp to, kas yra sąmoninga, o koks elgesys priskirtinas sąšmonės įtakai, yra labai sunku, o gal ir neįmanoma.

Nors visos derybose naudojamos taktikos yra puikiai žinomos patyrusiam derybininkui, tačiau jis pats nėra visiškai laisvas pasirinkti bet kurią veiksmą iš šio plataus asortimento. Nuostatų ir pažiūrų konsteliacija, nulemta tvirtai įsisąmonintų kultūrinių modelių, suvaržo derybinių veiksmų pasirinkimą uždrausdama vienus arba palenkdamą link kitų pasirinkimo.<sup>8</sup> M. Pillutla ir C. Tinsley atliktas tyrimas įrodo derybų strategijos pasirinkimo ir kultūros vertybių ryšį.<sup>9</sup> Kultūros vertybės suformuoja aplinką, kurioje derybų strategija yra pasirenkama, nes ji atitinka kultūros apibrėžtus rėmus ir yra efektyvi. Tyrimas taip pat parodo, kad tam tikrų kultūros vertybių identifikavimas leidžia nuspėti, kokia derybų strategija bus pasirinkta, nes tik pasirinkę kultūriškai priimtina strategiją derybininkai jaučiasi saugiai ir patogiai derybinėse situacijose, o kultūros normoms prieštaraujanti strategija sukelia psichologinį diskomfortą.

Tačiau teigti, jog strategijos ir taktikos pasirinkimą lemia tik kultūriniai faktoriai tikriausiai negalima, nes derybose svarbūs ir kiti veiksniai, juo labiau kad pati kultūra ir jos vertybės nėra vienoda apimtimi būdingos visiems tos visuomenės nariams. Todėl šiame tiriamajame darbe įvardinti kultūros bei strategijos ir taktikos ryšiai turi būti vertinami tik kaip preferencijos ir jokių būdu negali būti naudojami kaip vienareikšmiškas paaiškinimas.

Dar vienas svarbus aspektas yra tas, jog derybų strategijos ir taktinių veiksmų naudojimas neturi būti siejamas su derybų rezultatais tiesioginiu priežastiniu ryšiu. Palankios derybų pasekmės negali būti tiesiogiai siejamos, su derybose naudota strategija ar taktinių veiksmų kombinacija. Lygiai taip pat analizuojant derybininko veiksmus negalima visada preziumuoti, jog jis įvertino savo veiksmų pasekmes. Tai yra, derybų rezultatus nulemia daugybė veiksnių, iš kurių pasirinkta strategija ir taktika tėra viena dalis.

---

<sup>8</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 150

<sup>9</sup> TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong*. Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29

### 1.1.3.1. Derybų strategijų klasifikacija

Kadangi siekiama pateikti sistemingą požiūrį į kultūros įtaką deryboms ir derybininkų elgesio palyginimus, naudinga derybų strategijas suklasifikuoti nurodant esminius jų bruožus ir skirtumus. Dažniausiai derybininkų elgesys derybose yra orientuotas į kuo didesnės naudos gavimą, todėl svarbu yra suvokti, ką derybininkas laiko naudingomis ir geromis derybų pasekmėmis, nes taip bus galima suvokti ir derybininko elgesio priežastis. Literatūroje dažniausiai sutinkamos tipologijos derybų strategijas išrikiuoja pagal vieną požymį, tai yra pagal tai, kiek jos nukreiptos tik savo arba abiejų derybų pusių naudos optimizavimui, taigi jas skirsto į integracines ir distribucines. Jeigu derybos suvokiamos kaip ribotų esamų resursų pasidalinimas, siekiama kuo didesnės naudos sau ir derybose vertinamos pagal savus rezultatus, tokiu atveju naudojama derybų strategija bus paskirstomojo pobūdžio, distribucinė (angl. *distributive*). Jeigu derybininkai derybų situaciją suvoks kaip interesų derinimo veiklą ir derybų objektą laikys ne kaip fiksuoto dydžio pyrago padalinimą, o kaip galimybes ieškoti išeičių remiantis šalių interesais, o derybų vertinimo rodiklis bus abiejų šalių bendras rezultatas, tokia taktika bus integracinio pobūdžio (angl. *integrative*).

Nors šie modeliai atsižvelgia į abiejų derybų šalių rezultatus, lieka neįvertintas svarbus socialinio palyginimo faktorius, kuris smarkiai įtakoja žmonių elgesį ir yra itin svarbus ir ryškus kolektyvistinėse, aukšto nežinomybės vengimo lygmens kultūrose. Taigi, remiantis šiuo palyginimo faktoriumi, nauda derybininkui vertinama ne tik pagal absoliučią naudą, bet ir pagal santykinę naudą tarp dviejų šalių pasiskirstymo situaciją, tai yra, kiek vienas derybininkas gavo lyginant su oponentu. Kai kuriems derybininkams derybų sėkmė gali būti susijusi ne su tiesiogiai gaunama absoliučia nauda, o tik su santykinę nauda kitos šalies atžvilgiu.<sup>10</sup> Remiantis tokiu naudos derybose suvokimo apibūdinimu, C. Tinsley ir M. Pillutla išskirias penkias derybų strategijas<sup>11</sup>:

- 1) Jėgos (savo interesų) strategija, kuria siekiama maksimizuoti tik absoliučią naudą sau. Tokios strategijos įgyvendinimui gali būti pasitelkiamos tokios priemonės, kaip didelių tikslų išskėlimas, tvirtas savos pozicijos laikymasis.
- 2) Altruistinė strategija bus nukreipta į kitos derybų šalies gaunamos naudos padidinimą – nuolaidžiu elgesiu derybose bus siekiama patenkinti oponentų interesus.

<sup>10</sup> SJÖSTEDT, Gunnar. *Professional cultures in international negotiation: bridge or rift?* Lanham: Lexington Books, 2003. P. 218, DRUCKMAN, Daniel. *Human factors in international negotiations: Social- psychological aspects of international conflict*. Beverly Hills, London: SAGE Publ. 1973 P. 13

<sup>11</sup> TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong*. Journal of International Business Studies, 1998 Vol.

- 3) Bendro problemų sprendimo strategija bus nukreipta į bendros naudos didinimą. Šis elgesys dar vadinamas integracine strategija ir gali būti įgyvendinama tokiais taktiniais veiksmais kaip informacijos apie interesus ir prioritetus atskleidimas, gilesnių interesų išsiaiškinimas.
- 4) Konkurencinė strategija formuoja elgesį, kuris nukreiptas į pergalę prieš derybų partnerius, taigi siekiama padidinti subjektyvią naudą sau. Ši strategija skiriasi nuo jėgos strategijos, nes nebūtinai lems absoliučios naudos sau maksimizavimą, o dėl santykinės naudos padidinimo (priešininko nugalėjimo, užsitikrinimo, kad jis gaus kaip galima mažiau) derybininkas net bus linkęs paaukoti savo absoliučią naudą. Ši strategija apimtų tokių taktinių veiksmų, kaip blefavimas, grasinimai, kurie dažnai sumažina abiejų pusių absoliučią naudą, panaudojimą.
- 5) Lygybės strategija paremta siekiu po lygiai derybų šalims padalyti derybose pasiektus rezultatus. Dar kitaip ši strategija vadinama kompromisine arba „akis už akį“ strategija, kuri pasireiškia abipusiškai vienodų nuolaidų derybose darymu.

Ne visi autoriai sutinka su tokiu griežtu strategijų kategorizavimu, kuris, esą, duoda mažai naudos, nes pagal tokius požymius skirstant ir įvardijant strategiją ji yra visiškai neinformatyvi ir nieko nepasako apie konkrečių derybų esmę. Todėl jie siūlo strategiją tapatinti su konkrečių derybų tikslu, pavyzdžiui, koncentruotis ties savo išskirtiniais interesais ir nesileisti į kalbas apie kitus klausimus, arba, joku būdu nenusileisti dėl vieno klausimo, nesvarbu, kiek tai kainuotų, ar sukurti *fait accompli* situaciją ir taip priversti kitą šalį priimti susitarimą. Tačiau toks derybų strategijos supratimas yra labai ribotas, juo labiau, kad bet koku atveju įmanoma nustatyti tokios derybinės strategijos santykį su kita šalimi, kuris yra svarbus pasirenkant įgyvendinimo priemones.

#### 1.1.3.2. Taktikos veiksmai derybų procese

Derybų taktika yra tokie veiksmai derybų eigoje, kurie padeda įgyvendinti pasirinktą strategiją. Todėl kaip ir strategiją, juos galima skirstyti į integracinius ir distribucinius savo esme, įvertinant, kokių rezultatų konkrečiu elgesiu siekiama. Tačiau lygiai taip, kaip elgesys yra įtakojamas derybų strategijos, jis gali būti formuojamas ir kitokių, situacinių veiksnių, atsirandančių derybų eigoje. Todėl tik teoriškai galima teigti, jog tam tikros, pavyzdžiui, integracinės, strategijos pasirinkimas lems, jog derybose bus naudojami tokie taktiniai veiksmai kaip interesų išsiaiškinimas, problemos suskaldymas į detales, o kiti veiksmai, pavyzdžiui, grasinimai, blefavimas nebus naudojami. Juo labiau, kad eksperimentiniai tyrimai parodė, jog derybininkams yra būdingas atsakomųjų veiksmų fenomenas – kai nepriklausomai nuo

pirminių intencijų, elgesys yra paveikiamas derybų oponento ir jo elgesys yra atliepiamas tapačiu elgesiu, kuris gali absoliučiai nesiderinti su pasirinkta derybų strategija. Kai kurie tyrėjai taip pat teigia, jog derybininkų orientacija į konkurencinius ir bendradarbiavimo santykius kinta derybų eigoje, skirtinguose derybų etapuose.<sup>12</sup>

Naudojami taktiniai veiksmai taip pat priklauso ir nuo derybų proceso etapo, nors juos išskirti kartais gali būti sudėtinga. Kadangi derybos kaip socialinės sąveikos forma yra kultūrinis fenomenas, vieningos derybos sampratos, atitinkančios visų kultūrų požiūrį nėra, todėl nėra sutarimo ir dėl to, kokia turėtų būti derybų eiga, kokie etapai yra būtini ir pan. Tačiau siekiant tyrimo sistemiškumo, derybų procesas bus aprašomas taip, kaip jis suvokiamas mūsų pačių – bus laikoma, jog derybos prasideda pasiruošimu, paskui vyksta svarstymo etapas, kuris galiausiai užbaigiamas susitarimo pasiekimu. Tokio derybų proceso modelio kultūrinis sąlygotumas ypač išryškėja kalbant apie svarstymo etapą, kuriame pagal individualistinės kultūros derybų supratimo modelį vyksta pats derėjimosi procesas – kiekviena pusės argumentuotai reikalauja kitos pusės nuolaidų nuo pradinės pareikštos pozicijos, bei pati nusileidžia, ir taip artėjama prie kompromiso. Tačiau kitos kultūros dėl įvairių priežasčių šio etapo neišskiria, nes tiesiogiai išreikšto derėjimosi tiesiog gali ir nebūti. Žinoma, toks derybų proceso skaidymas ne visada yra tikslus, tačiau jis įgalina pateikti informaciją sistemingai bei padeda giliau suvokti, kur ir kodėl skirtumai atsiranda, kame gali glūdėti didieji tarpkultūriniai nesusipratimai, atskleidžia tokių svarbių koncepcijų, kaip laikas, autoritetas bei pačios derybos skirtingą suvokimą ir to pasekmes derybų eigai (tačiau ne rezultatams, nes jų priklausomybė nuo kultūros šiame darbe nebus nagrinėjama).

Derybų praktikai išskiria tris skirtingus pozicijų pateikimo ir argumentavimo stilius, apibūdinančius kokią logiką pasitelkiant derybų eigoje įgyvendinami taktiniai veiksmai. Jie yra būdingi skirtingų kultūrų atstovams, atspindi derybininko mąstymo būdą bei gali nulemti visą derybų toną.

- Faktinė-indukcinė pozicijos pristatymo ir argumentavimo forma remiasi pateiktais „įrodymais“ ir iš jų sekančiomis neginčijamomis išvadomis. Ši forma neapima filosofinių debatų, o yra nukreipta tiesiai į klausimo detalių aptarimą.
- Aksiominis-dedukcinis stilius iš bendrų principų išseina į praktinį jų pritaikymą. Čia reikalaujama teorinio, principinio kiekvieno veiksmo pagrindimo ir paaiškinimo, akcentuojami pagrindiniai susitarimo principai, dėl kurių reikia susitarti, o detalės yra ne tokios svarbios.

---

<sup>12</sup> ADAIR Wendi L., BRETT Jeanne M. *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation* [interaktyvus]. Organization Science, Vol. 16, No. 1, 2005

- Emocinė-intuityvioji argumentavimo taktika remiasi jausmais, apeliuoja ne į besiklausančiojo protą, bet į širdį. Čia panaudojami draugiškumo, moralinio įsipareigojimo argumentai, nes jie laikomi svarbesniais nes reikalų išsprendimas yra paremtas geru tarpusavio supratimu.<sup>13</sup>

Šiame darbe aprašomi taktiniai veiksmai bus susiję su tokiais derybų aspektais kaip galios panaudojimas, laiko vertinimas, emocijų rodymas, argumentavimas, nuolaidos ir kompromisai, susitarimo forma ir kitais. Tačiau prie konkrečiai išvardintų taktikų sąrašo<sup>14</sup> prisirišama nebus, o akcentuojami tik tokie veiksmai, kurie, tikėtina, turi sąryšį su kultūra ir yra reikšmingi nagrinėjant jų pasirinkimą būtent šiuo aspektu.

## 1.2. *Kultūros samprata*

Kultūra turi daug apibrėžimų ir visi jie yra labai skirtingi, nes priklauso nuo tyrėjo ir mokslininko interesų srities bei tikslo, kuriam formuluojamas apibrėžimas yra reikalingas. Tarpkultūrinės komunikacijos tyrinėjimų srityje apibrėžimų taip pat esama nemažai, tačiau svarbiausia yra ne tiksliai ir konkrečiai įvardinti, kas yra kultūra, tačiau apibrėžti, kokią įtaką ji daro ir kaip pasireiškia komunikaciniuose procesuose.

Tarpkultūrinės komunikacijos kontekste svarbi kultūros suvokimo idėja yra ta, jog ji apima vertybes, bendras tam tikrai socialinei grupei. Tai yra, šios grupės vertybės lemia jos skirtingumą nuo kitų socialinių grupių, tarnauja kaip identifikatorius. Kultūra – tam tikros bendruomenės išugdyta vizija, padedanti paaiškinti tokius kiekvienam žmogui rūpimus klausimus kaip visatos kilmė, nepaaiškinamos ir nenuspėjamos gamtos jėgos, visuomenės prigimtis, žmonių vieta pasaulinėje tvarkoje. Žmonių skirtumai atsiranda dėl siūlomų skirtingų atsakymų į nekintančius universalius klausimus.<sup>15</sup> Kultūra nėra įgimta, o įgyjama socializacijos procese – visuomenė įdiegia savo gyvenimo būdą nariams. Iš dalies tai daroma per formalius ir sąmoningus mechanizmus – auklėjimą, vaidmenų priskyrimą, propagandos priemones, atpildo ir bausmės sistemą. Tačiau neformali įtaka, ateinanti iš šeimos, žaidimų su bendraamžiais, darbovietės, yra ne mažiau reikšminga.

<sup>13</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992, P. 78

<sup>14</sup> Ypač JAV derybinei literatūrai yra būdinga išvardinti visas galimas taktikas derybose, kartais tokie sąrašai pasiekia šimto ir daugiau veiksmų aprašymus.

<sup>15</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 8



Iš kitos pusės galima daryti išvadą, jog vertybės, bendros grupei žmonių, nebūtinai tokia pačia apimtimi yra bendros visiems tos grupės individams, tačiau jos formuoja bendrą polinkį. G. Hofstede kultūros vietą įvardija kažkur tarp žmogiškosios prigimties (kuri yra įgimta, o ne įgyta, todėl nekintanti) ir asmenybės savybių. Tokia samprata įgalina atskirti individą nuo savo kultūrinės grupės ir padeda paaiškinti individualių vertybių įvairovę tos pačios kultūros viduje.<sup>16</sup> Taigi, kultūros negalima painioti su įgimtais asmenybės bruožais bei pagal išorines jos apraiškas negalima spręsti apie tos visuomenės narių charakterį ir asmeninius bruožus.

Vienas iš tarpkultūrinių tyrinėjimų pradininkų E. Hall kultūrą įvardija kaip nematomą kontrolės mechanizmą, veikiantį mūsų mintyse. Jo teigimu, mes sužinome apie šio mechanizmo egzistavimą tik tada, kai jam yra atvirai paprieštarujama ar pasipriešinama, pavyzdžiui, susidūrus su kita kultūra. Socialinės grupės nariai perima būdingus kultūrinius komponentus ir elgiasi taip, kaip tai yra priimtina kultūriniuose rėmuose. Šiek tiek praplečiant šį aspektą galima pridurti ir tai, jog kultūra ne tik formuoja paties žmogaus elgesį, tačiau taip pat ir interpretuoja kitų elgesį. Interpretacijos elementas yra itin svarbus kai nagrinėjami tarpkultūriniai santykiai ir reakcijos į kitame kultūriniame kontekste atsiradusius ar vykstančius reiškinius.

Kultūra susideda iš keleto lygmenų. Nesigilinant į sudėtingesnius kultūros veikimo mechanizmo aiškinimus ir tyrinėjimus galima pasakyti, jog ji turi du esminiu lygius – tai vertybinis arba nematomas lygmuo ir matoma kultūros išraiška, pasireiškianti tam tikru elgesiu ir artefaktais. Šis bruožas yra svarbus, nes įgalina suprasti, jog kultūra gali turėti ir išorinę išraišką, tačiau ja neapsiriboja, o paslėptoji dimensija gali būti suvokiama įdėmiai stebint matomus kultūros sistemos elementus.<sup>17</sup>

K. Avruch, kalbėdamas apie kultūrą derybų kontekste siūlo tokį apibrėžimą: kultūra yra socialiai perduodamos vertybės, įsitikinimai ir simboliai, kurie yra daugmaž bendri socialinės grupės nariams, ir kurių pagalba nariai interpretuoja ir suteikia prasmę savo patirčiai ir elgesiui, o taip pat ir „kitų“<sup>18</sup> elgesiui.<sup>19</sup> Jis taip pat pažymi, kad šis apibrėžimas apima keletą prielaidų, iš kurių svarbiausia ta, kad individas priklauso daugeliui grupių ir todėl atstovauja daugeliui kultūrų. Galima daryti išvadą, kad bet kokių dviejų individų susitikimas yra tarpkultūrinis susidūrimas, nes abu veikėjai gali pasinaudoti daugiau nei viena kultūra interpretuodamas situaciją, taip pat ir derybinę.

<sup>16</sup> DAHL, Stephen. *Intercultural Research: The Current State of Knowledge* [interaktyvus]. Middlesex University Business School, London

<sup>17</sup> Ten pat

<sup>18</sup> „Kitų“ kultūrinė koncepcija yra plačiai išnagrinėta įvairiausiais aspektais. Svarbiausia šios koncepcijos idėja yra ribos nubrėžimas tarp savęs ir išorės, konstatavimas jog esama „savo“ ir „kito“, absoliučiai priešingo ir svetimo.

<sup>19</sup> DOCHERTY, Jayne Seminare. *Culture and Negotiation: Symmetrical anthropology for Negotiators* [interaktyvus]. Iš Marquet Law Review [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.

Šiame darbe kultūra netapatinama su viena tam tikra socialine grupe, o apie ją kalbama bendresne prasme, pripažįstant, jog nemažos vertybinės variacijos galimos ir smulkesniuose socialiniuose dariniuose, subkultūrose. Todėl siekiama, kad pateiktos kultūrinės sampratos, klasifikacijos ir apibūdinimai būtų bendresnio pobūdžio ir tinkami analizuojant įvairius lygmenis. Tačiau kultūros tapatinimas su tauta ir valstybe yra labiausiai priimtas, nes kultūros susiformavimas giliausia vertybine prasme yra siejamas su tauta, šalimi, todėl šiame lygmenyje pasireiškia ryškiausi, tipiškiausi skirtumai.

Apibendrinant galima išskirti tokius svarbiausius kultūros bruožus, įtakančius tarpkultūrinę komunikaciją, o taip pat ir tarptautines derybas – tai tam tikrai bendruomenei būdingos vertybės, kurios formuoja elgesį, nuostatas ir įsitikinimus; ji pasireiškia matomomis formomis, tačiau priežastys slypi sunkiau pasiekiamame, nematomame lygmenyje; ji atlieka interpretacinę funkciją pasaulio suvokime; ji yra ne įgimta, o išmokta; kultūros vertybės nėra tokia pačia apimtimi būdingos visiems socialinės grupės nariams ir kultūros formuojamas elgesys yra modifikuojamas asmeninių savybių.

### ***1.3. Kultūros ir derybų santykio nagrinėjimo problematika***

Norint struktūriškai suvokti, kaip pasireiškia kultūros įtaka derybose, galima pasitelkti klasikinį komunikacijos moksle naudojamą žinutės perdavimo modelį, kurį sudaro žinutės siuntėjas, koduojantis informaciją, žinutė bei gavėjas, iškoduojantis ir suprantantis jam skirtą informaciją. Informacija, idėja, mintis nenuėina tiesiogiai gavėjui, o perduodama jam kaip kodas, kurio interpretavimas ir atskleidimas priklauso nuo paties gavėjo – jo turimų idėjų, patirties, interesų, tai yra, visų suvokimo rėmus sudarančių elementų. Derybininkai sugebės sėkmingai bendrauti tik tada, jei naudos panašius žinučių kodavimo ir dekodavimo modelius, remsis panašia patirtimi ir semantinėmis prielaidomis. Praktiškai tai įmanoma tada, kai abu yra tos pačios kultūros atstovai, arba supranta vienas kitos mąstymo modelį. Kultūrinės reikšmės iš esmės yra subjektyvios reikšmės, būdingos tam tikrai socialinei grupei. Kiekviena kultūra išvysto unikalią, tik jai būdingą percepcijų, prielaidų, interesų, požiūrių ir įsitikinimų sistemą, kuri yra naudojama kaip rėmai interpretuojant savo gyvenimo patirtį. Skirtingos kultūrinės patirtys lemia skirtingas interpretacijas, kurios nėra tiksliai ir aiškiai fiksuojamos, o jas reikia suprasti.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 22

Jeigu tarptautinių derybų išskirtinumą lemia toks jų požymis, kaip kultūrų skirtumai, kaip šalies viduje vykstančių derybų priešingybė, kokį konkrečiai kultūra turi poveikį derybų procesui? Kultūra yra visada svarbi, nesvarbu, ar vyksta vidinės, ar tarptautinės derybos, nes derybininkai visada priklauso ir atstovauja tam tikrai kultūrai, bet problema derybose ji tampa tik tada, kai prie stalo susėda skirtingas vertybes turintieji. Daugeliu atvejų tada derybos yra apsunkinamos, iškyla įvairių kliūčių ir nesusipratimų, kurių iš anksto neįmanoma numatyti. Tačiau tai nereiškia, kad skirtingos kultūrinės vertybės pasmerkia bet kokias derybas žlugimui ir kad jos yra tas lemiantysis veiksnys, neleidžiantis pasiekti susitarimo. Kultūrinius skirtumus svarbu atpažinti ir suprasti, o tai padarius juos nesunkiai galima nugalėti – atsižvelgti į juos, apeiti ar net panaudoti bendram labui ir greitesniam konflikto išsprendimui ar susitarimo pasiekimui.

Kuo ryškesni yra kultūriniai skirtumai tarp besiderančių šalių, tuo didesnės yra nesusipratimų galimybės ir tuo daugiau šalys praras laiko kalbėdamos tuščiai, nesuprasdamos ir nesiklausydamos viena kitos. Skirtingos vertybės, manieros, verbalinio ir neverbalinio elgesio formos, statuso suvokimas gali blokuoti pasitikėjimą bei sutrikdyti komunikaciją dar prieš pradėdant kalbėti apie derybų objektą iš esmės. G. Fisher, diplomato ir socialinių mokslų bei antropologijos specialisto, nuomone, kultūra neigiamai veikia derybas keturiais būdais: ji sąlygoja suasmenintą realybės suvokimą, blokuoja nesuprantamą arba su kultūrinius pagrindus turinčiomis nuostatomis nesuderinamą informaciją, įtakoja, kokią reikšmę suteikti derybų partnerio veiksams ar žodžiams bei skatina klaidingą kitos pusės elgesio motyvų supratimą.<sup>21</sup>

Nors tarpkultūrinė komunikacija yra plačiai studijuojama, pažymėtina tai, jog tarptautinės derybos dažnai nepatenka į šių tyrinėjimų sritį. Nemažai teoretikų, rašančių apie derybas, atvirai arba netiesiogiai laikosi nuostatos, jog egzistuoja vieninga ir universalūs derybų samprata, o tarpkultūriniai skirtumai tėra tik stilistiniai ir paviršutiniški. Tokia nuostata remiantis siūlomi idealių derybų receptai (paprastai su patarimais, kaip atskirti problemą nuo žmogaus, kaip kartu ieškoti geriausio sprendimo, kaip padidinti abiejų pusių naudą ir pan.) tėra tik vienos (savos) kultūrinės derybų paradigmos išraiška.<sup>22</sup> Literatūroje sutinkama ir tokių nuomonių (W. Zartman, M. Berman), kurios teigia, jog visi kultūriniai skirtumai gali būti pašalinti sukuriant vieningą visame pasaulyje pripažįstamą universalų derybų proceso modelį. Tokia nuomonė pagrindžiama dviem esminiais teiginiais – derybos yra universalūs, kiekvienoje kultūroje egzistuojantis dalykas, o kultūra tiesiog suponuoja stiliaus bei kalbos skirtumus; naujoji pasaulio tvarka įgalino tarptautinės diplomatinės/tarptautinės verslo kultūros atsiradimą, kuri su laiku

<sup>21</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 14

<sup>22</sup> Ten pat, P. 154

socializuos savo narius ir suformuos panašų jų elgesį. Reikia pripažinti, jog vieninga bendravimo ir derėjimosi kultūra, o tiksliau vieningos kultūros, iš tiesų atsiranda, daugiausiai įvairių specifinio pobūdžio tarptautinių nevyriausybinių organizacijų rėmuose ir jos veiksmingai suartina derybininkų elgesį ir supratimą savo srities klausimais daugiašalėse derybose. Tačiau tokių kultūrų išplitimas į dvišalių derybų sritį yra abejotinas.<sup>23</sup>

Analizuojant kultūros įtaką deryboms reikėtų akcentuoti pagrindinius visuotinai pripažįstamus teiginius, kuriais remiasi daugelis šios srities mokslinių darbų. Žmonės iš skirtingų kultūrų derasi skirtingai. Be to, kad skiriasi jų elgesys derybose, jie taip pat gali skirtingai interpretuoti fundamentalius derybų principus, tokius kaip derybų tikslas, faktoriai, dėl kurių galima derėtis. Skiriasi taip pat ir derybininkų tarpusavio santykių interpretavimas – vienos kultūros prioritetą teikia derybų dalykui santykius laikydami antraeilium dalyku, kitoms gi santykiai yra bet kokio susitarimo pagrindas.<sup>24</sup> Kyla klausimas, kaip galima visus šiuos skirtumus kategorizuoti, susisteminti ir palengvinti suvokimą, galinti turėti teorinės reikšmės analizuojant bei praktinės reikšmės dalyvaujant tarpkultūrinėse derybose ir susiduriant su dėsningomis, kultūros sąlygojamomis problemomis.

Pastarųjų metų literatūroje neretai aprašomas reiškinys, vadinamas kultūrinio pobūdžio klaida (*cultural attribution error*), kurio esmė yra tendencija priskirti kultūriniais faktoriais derybose didesnę įtaką pakankamai neįvertinant situacinių faktorių reikšmės. Reikia turėti omenyje, kad kultūra pateikia tam tikras grupines charakteristikas, kurios visos nebūtinai bus būdingos kiekvienam atskiram grupės nariui, kultūros atstovui. Tikėtina, kad elgesio skirtumai kultūros viduje gali būti tokie pat ryškūs kaip ir lyginant atskiras kultūras. Vis gi, žinios apie kultūrą gali suteikti bent jau pirminės informacijos apie tai, ko galima tikėtis, o vėliau derybininkai privalo būti atviri ir prisitaikyti prie naujai gautos informacijos.<sup>25</sup>

Nagrinėjant kultūros įtaką tarptautinėms deryboms analizuojančią literatūrą, galima išskirti keletą pagrindinių kryptų, šios problemos supratimo požiūrių.

**1. Kultūra kaip išmoktas elgesys.** Šis pragmatiškas požiūris neaiškina žmogaus elgesio priežasčių, o tiesiog konkrečiai aprašo, kaip kurios kultūros atstovas elgiasi tam tikrose situacijose ir ko galima tikėtis iš užsieniečių atsidūrus jų kultūrinėje aplinkoje. Atlikti įvairiausi paviršutiniški tyrimai analizuoja vadinamąjį kultūros derėjimosi stilių, tačiau, kaip teigia R. Cohen, stilių, kaip ir grožį kiekvienas supranta savaip, o šie tyrimai dažniausiai atlikti amerikietiškosios arba bent jau vakarietiškosios kultūros atstovų ir pritaikyti tos pačios kultūros skaitytojams. Žiūrint iš kitos kultūrinės

<sup>23</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992, P. 17

<sup>24</sup> LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006. P. 410

<sup>25</sup> Ten pat, P. 413

perspektyvos derybinis stilius toje pačioje situacijoje gali atrodyti visai kitaip. Derybininkai elgiasi vienaip su vienais partneriais, tačiau kitaip derėdamiesi su kitais ir šie skirtingi partneriai mato ir išskiria tuos pačius ryškiausias derybinius bruožus.<sup>26</sup> Kultūros kaip išmokto elgesio analizavimas dar vadinamas žiūrėjimu į ledkalnio viršūnę<sup>27</sup>. Toks požiūris yra kritikuojamas, nes remiasi stereotipais ir tokiu būdu diegiamos kai kurios fundamentaliai klaidingos sampratos apie kultūrą. Jis neįvertina kultūrinių vertybių dinamikos, neigia asmenybės ir kitų įtakojančių derybų elgesį veiksnių svarbą. O svarbiausia tai, jog remiantis išmokto elgesio koncepcija tikrosios to elgesio priežastys, nematomasis kultūros lygmuo lieka nesuprastas, nors būtent jis yra lemiantis. Dėl šių priežasčių kultūros kaip išmokto elgesio samprata ir tokio pobūdžio literatūra šio tiriamojo darbo atlikimui nenaudojama.

**2. Kultūra kaip pasaulio suvokimas.** Nagrinėjant kultūros įtaką deryboms vienas iš būdų yra remtis giluminėmis kultūrinio suvokimo kategorijomis, tokiomis kaip realybės ir savęs suvokimas pasaulyje. Tokie tyrimai yra naudingi ir daug atskleidžiantys, nes itin detalūs ir išsamūs nagrinėjamos kultūros antropologiniu požiūriu. Dažniausiai šis požiūris išryškėja analizuojant vienas konkrečias derybas, jų eigą, derybininkų asmenybes, todėl galima koncentruotis ir, be apibendrinimams būdingo sąlygotumo, tiksliai įvardinti kultūros įtaką. Tačiau iš kitos pusės, toks analizės būdas ignoruoja dinaminės kultūros savybės, kurios yra labai svarbios. Be to, toks požiūris teigia, jog visi kultūros atstovai turi tokias pačias kultūrinės savybes – įsitikinimus, vertybes ir normas – nors tai toli gražu nėra tiesa.<sup>28</sup> Šis požiūris yra naudingas teorizuojant, atskleidžiant pačias giliausias tam tikrų veiksmų ar nuostatų priežastis, tačiau jis nesuteikia erdvės tarpkultūriniam palyginimui, nes labai sunku rasti bendrą sisteminių pagrindą. Taigi, šiame darbe bus stengiamasi į keliamus klausimus dėl kultūrinių savybių ir jų įtakos atsakyti atrandant tam tikras bendras dimensijas, kurias galima gretinti tarpusavyje ir analizuoti skirtingą jų pasireiškimą atskiros kultūrose, tačiau detalūs giluminiai antropologiniai atsakymai nebus ieškomi.

**3. Kultūra kaip bendros vertybės.** Šis aspektas pirmiausia analizuoja, kokios yra kultūros atstovams bendros vertybės ir priimtinos normos, o vėliau aiškinama, kaip jos formuoja elgesį, kokia yra jų išraiška ir įtaka derybų procesui. Kultūros yra tipizuojamos, išskiriama struktūra, kuria remiantis jas galima lyginti ir gretinti tarpusavyje.<sup>29</sup> Toks kultūrų įtakos deryboms analizės metodas yra vienas iš populiariausių mokslinėje literatūroje, nes suteikia erdvės tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais tyrimams

<sup>26</sup> COHEN R. An Advocate's View. FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993. P. 24.

<sup>27</sup> DOCHERTY, Jayne Seminare. *Culture and Negotiation: Symmetrical anthropology for Negotiators* [interaktyvus]. Iš Marquet Law Review [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.

<sup>28</sup> Ten pat

<sup>29</sup> Ten pat

ir sisteminei analizei. Kultūros kaip bendrų vertybių privalumas lyginant su kultūros kaip pasaulio suvokimo požiūriu yra tas, jog jis pripažįsta esant skirtumų tarp subkultūrų, egzistuojančių elgesio modelių skirtingose kultūros institucijose – šeimoje, verslo organizacijose ir kitus. Todėl griežtų ribų priskiriant tam tikras bipolines kultūros savybes asmeniui nėra ir reikia atsižvelgti į platesnį kultūrinio priklausomumo kontekstą bei asmenines savybes, sąlygojančias nukrypimus nuo „kultūrinio standarto“. Būtent šiuo požiūriu šiame darbe bus remiamasi, analizuojami ir gretinami tokio būdu atlikti tyrimai, dichotominės savybės pasitelkiamos aiškinant ir interpretuojant derybų strategijos ir taktikos pasirinkimo prioritetus.

**4. Kultūra kaip konteksto dalis.** Šios linijos atstovai teigia, jog suabsoliutinti kultūros įtaką deryboms būtų taip pat klaidinga kaip ir neigti jos egzistavimą. Žmogaus elgesys yra įtakojamas daugelio faktorių. Kiekvieną elgesį galima suprasti ir analizuoti skirtingais lygmenimis, vienas iš kurių yra kultūra. Pastaruoju metu atlikti tyrimai ir teoriniai darbai suformulavo kultūrinio kompleksškumo teoriją, kuri teigia, jog kultūrinės vertybės tam tikromis aplinkybėmis turės tiesioginės įtakos, o kitomis jų įtaka gali būti labai menka. Kultūros kaip konteksto dalies sampratą palaikančių autorių pagrindinis teiginys yra tas, jog aiškinant kultūros įtaką tarptautinėms deryboms būtų klaidinga remtis tik šiuo faktoriumi siekiant paaiškinti derybų pasekmes, nes tik vieno problemos aspekto nagrinėjimas negali būti laikomas absoliučiai teisingu ir galinčiu pilnai paaiškinti visą procesą ir rezultatus.<sup>30</sup> Šis požiūris tam tikra prasme riboja kultūros kaip bendrų vertybių sampratos galiojimą, nes nesitenkina vien tik kultūros vertybių įtakos aiškinimais, o jų veikimą mato situacinėje aplinkoje, kurios įtaką neigti būtų neteisinga. Todėl kultūros kaip konteksto dalies aspektai šiame darbe taip pat analizuojami norint parodyti tuos konkrečius mechanizmus, kurie apriboja kultūros vertybių įtaką derybininko elgesiui ir įgalina jį geriau suprasti.

Apibendrinant galima pasakyti, kad derybų, kaip kultūros formuojamo fenomeno samprata nėra universali, o interpretacinio pobūdžio, priklausoma nuo kultūrinių vertybių sistemos konstruojamo realybės suvokimo. Savo ruožtu, kultūra taip pat nėra aiškiai ir lengvai apibrėžiama, nes apima daug aspektų ir atlieka daug funkcijų. Svarbiausia iš jų šio tiriamojo darbo kontekste yra socialinių sąveikų, o kartu ir derybų proceso, reguliavimas. Mokslininkai ir derybininkai praktikai neranda bendro sutarimo ir tame, kaip reikėtų analizuoti kultūros ir derybų santykį. Kaip įgalinantis sistemine analizę, šiame darbe bus naudojamas kultūros kaip bendrų vertybių požiūris. Tačiau pripažįstant, jog jo galiojimas nėra

---

<sup>30</sup> LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006. P. 412

absolūtus, įvertinamas ir kultūros kaip konteksto dalies požiūris, suteikiantis platesnį vaizdą ir įgalinantis įvairiapusiškiau pažvelgti į derybų procesus.

Kultūra yra dvejojo pobūdžio reiškinys. Iš vienos pusės, ji yra nepriklausomas kintamasis, turintis lemiamą įtaką derybininko elgesiui, strategijos ir taktikos pasirinkimui. Tačiau kartu ji yra priklausomas kintamasis, kurio pasireiškimas yra įtakojamas skirtingų aplinkybių. Todėl kultūros įtakos ištyrimas ir analizavimas pagal tam tikrą griežtą koncepcinę struktūrą yra teisingas savame, kultūriniame lygmenyje, tačiau netinkamas kitame, asmenybiniame lygmenyje, nes čia būtina atsižvelgti ne tik į dichotomijas tačiau ir tęstinumus, išvelgti ne tik tiesias linijas, tačiau ir šaltinių bei tarpusavio santykių įvairovę. Kultūrinio lygmens analizė pateikia bendras tai kultūrai būdingas tendencijas, o konkrečios derybinės patirties analizė reikalauja platesnio klausimų rato įtraukimo, kompleksinio požiūrio.

## 2. KULTŪROS VERTYBIŲ ĮTAKA TARPTAUTINIŲ DERYBŲ STRATEGIJAI IR TAKTIKAI

### 2.1. *Dichotominės kultūros dimensijos*

Kultūros vertybės – tai tam tikros grupės žmonių turimos bendros vertybės, vienijančios šią grupę ir diktuojančios idealaus elgesio normas. Grupės nariai bendras kultūros vertybes naudoja pasirinkdami ir pateisindami savo veiksmus. Kultūros vertybė yra tarsi motyvacija siekti tam tikro tikslo, todėl ji skatina tokį elgesį, kuriuo tikslas yra siekiamas. Kultūriniame lygmenyje vertybės sukuria tokią socialinę aplinką, kuri nukreipia savo narius pasirinkti elgesį, tinkantį į nustatytus rėmus, vedančius link socialiai pageidaujamų pasekmių. Nors gali atrodyti, kad kultūros vertybės riboja asmeninio pasirinkimo galimybes, tačiau jos yra adaptuotos, nes palengvina sprendimus, priimamus dėl elgesio pasirinkimo. Tokios kultūrinės institucijos, kaip vertybių sistema padeda žmonėms susidoroti su sudėtingu aplinkiniu pasauliu, jį suvokti ir pasirinkti tinkamus elgesio modelius. Dėl šios priežasties kultūrinės vertybės lemia ir derybų strategijos pasirinkimą ta linkme, kad ji atitiktų pageidaujamus, socialiai teisingus tokio elgesio rezultatus.<sup>31</sup>

Net ir pripažįstant lemiamą kultūros vertybių įtaką žmogaus elgesio formavime, taigi, ir derybų strategijos ir taktikos pasirinkime, reikia pasakyti, jog šių vertybių įvairiose kultūrose esama labai daug ir labai įvairaus pobūdžio. Būtent ši aplinkybė komplikuoja galimybes jas naudoti atliekant tyrimus, ypatingai skirtus sisteminiams tarpkultūriniams rezultatams gauti. Todėl kultūros vertybes norint sistemingai ir prasmingai panaudoti tarpkultūrinės komunikacijos moksle, jas reikia sugrupuoti, įprasminti viena kitos atžvilgiu, palengvinti jų suvokimą iš platesnės perspektyvos.

Nemažai autorių, tyrinėjančių komunikacijos ir kultūros sintezę kaip analitines priemones naudoja kultūros dichotominius bruožus, kurie tarnauja kaip du priešingi poliai, tarp kurių galima surasti tašką, atitinkantį vienos kultūros konkretaus bruožo pasireiškimo lygmenį. Svarbiausias ir populiariausias tyrimuose naudojamas dimensijas suformulavo Geert Hofstede. Jis išskyrė keturias polines kultūros savybes – individualizmas-kolektyvizmas, galios distancija, nežinomybės vengimas, vyriškumas-moteriškumas. Nemažiau svarbios ir itin lengvai suprantamos yra E. Hall suformuluotos kultūros dimensijos – platus-siauras komunikacijos kontekstas bei monchroniškas-polichroniškas laiko

---

<sup>31</sup> TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong*. Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29



suvokimas. Kiti žinomi mokslininkai, tokie kaip H. Triandis, S. Tings-Toomey ir kiti, kurių darbai, kiek jie susiję su derybomis, yra išnagrinėti rengiant šį darbą, daugiausiai tik pateikia gilesnę tų pačių G. Hofstede ir E. Hall suformuluotų požymių analizę.

Kultūros dimensijos yra svarbios tuo, jog apima tam tikrą kultūros vertybių ir normų grupę, ir ją priešpriešina priešingame poliuje esančios grupės vertybėms. Tai yra, vienoje dimensijoje egzistuoja ne dvi viena kitai priešingos vertybės, o dvi viena kitai priešingos vertybių grupės. Tokiu būdu pasinaudojant sąlyginai nedideliu dimensijų skaičiumi galima struktūriškai suvokti esminius kultūrų skirtumus ir jomis remiantis interpretuoti žmogaus elgesį. Hofstede teigimu, bet kurią kultūrą pagal joje pripažįstamas vertybes galima išdėstyti kuriame nors taške tarp dviejų absoliučiai priešingų vertybinių polių. Dichotominės vertybių dimensijos, kategorizuojančios kultūras pagal jų nematomą lygmenį, leidžia suvokti ir paaiškinti išorinių kultūros išraiškų priežastis, suteikti elgesiui teisingas ir kultūriškai pagrįstas reikšmes. Taigi, jos yra labai naudingos norint paaiškinti kultūros įtaką derybų strategijos ir taktikos veiksmų pasirinkimui, todėl šiame tiriamajame darbe taip pat naudojamos. Tiksliau, kultūros dimensijos bus imamos kaip pagrindas analizuojant būdingas strategijas ir taktikas tam, kad šias žinias būtų galima pritaikyti kalbant apie bet kurią kultūrą ir bet kokių kultūrinių vertybių susidūrimus.

Reikia pripažinti, kad dichotominis požiūris į kultūrą yra smarkiai supaprastintas ir dažnai neapima reikšmingų skirtumų ir niuansų, žyminčių ryškius skirtumus tarp kultūrų, kurios pagal vieną ar keletą bipolinės struktūros bruožų atrodytų kaip labai panašios ar net tapačios. Tačiau tik tokiu būdu, tai yra, atsižvelgiant į pripažįstamas vertybes ir jų reikšmines grupes bei jų priešingybes, galima sumažinti kultūros vertybių sistemų kompleksiskumą, atlikti tam tikrą struktūrinę analizę, gauti daugiau ar mažiau apibendrintas išvadas ir plačiau pritaikomus atsakymus į kai kuriuos klausimus. Būtent todėl šiame darbe taip pat bent dalinai bus laikomasi tokios krypties ir kultūros analizuojamos dichotominiais aspektais. Gilesnė ir daug tikslesnė analizė būtų galima, jei būtų pasirenkamas siauresnis nagrinėjimo laukas – tai yra dviejų ar keleto konkrečių kultūrų palyginimas pasirinktu aspektu. Tačiau kadangi čia norime pažvelgti į kultūrą kaip į socialinį fenomeną apskritai ir paanalizuoti kaip, kodėl ir koku būdu kultūra yra svarbi derybose, tai yra, kaip ji įtakoja strategijos ir taktikos pasirinkimą, reikalingas būtent struktūrinis požiūris, leidžiantis grupuoti, sisteminti, tokiu būdu parodyti atsiveriančias spragas ir vertybių konfliktiškumą, priskirti tam tikrus veiksmus kultūrinėms grupėms ir atitinkamai daryti išvadas.

Nei viena kultūra negali būti vertinama pagal vieną jos bruožą, kad ir kiek smarkiai dominuojantis ir išreikštas jis būtų. Kultūra savyje visada turi daug bruožų, pripažįsta daugelį vertybių, kurias galima objektyviai klasifikuoti (pavyzdžiui, pagal čia teikiamas dichotomijas, poliškumą) arba kurios yra labai specifinės, paaiškinamos tik žvelgiant į kultūrą jos vystymosi, istorijos faktų kontekste.

Kultūros daugialypiškumas lemia, jog ji apima vertybes, kurios neretai yra prieštaraujančios viena kitai arba tam tikrose situacijose gali pasireikšti skirtingai, nes jų veikimo sritis susikerta. Derybose kaip vienoje iš socialinės sąveikos formų, taip pat dažnai gali kilti situacijos, kuriose reikia pasirinkti, kuria vertybe vadovaujantis imtis veiksmų. Šis pasirinkimas dažniausiai bus nesąmoningas ir lems tai, jog iš pažiūros tokias pačias vertybes pripažįstančios kultūros atstovai elgsis kardinaliai priešingai. Pavyzdžiui, kolektyvinės, griežtai hierarchinės, veidą saugančios plataus konteksto Kinijos ir Japonijos kultūros naudoja kardinaliai priešingus taktinius derybų veiksmus. Kinai, įtvirtindami savo statusą derybų pradžioje gali išsakyti virtualią kaltinimą savo oponentams dėl praeities klaidų, kurie nebus nukreipti prieš derybininką asmeniškai, o tiesiog išreikš turimą moraliai viršesnę poziciją. Tuo tarpu japonams, vertinantiems harmoniją, toks elgesys bus pats didžiausias įžeidimas, užkertantis kelius tolimesniems pokalbiams.<sup>32</sup>

Nors literatūroje galima rasti gana daug išskiriamų kultūrų dichotominių savybių, pagal kurias joms priskiriamos prieštaraujančios viena kitai vertybės, tačiau, šiame darbe nagrinėjant kultūros įtaką deryboms, kaip reikšmingiausios ir daugiausiai įtakojančios, gilesnei analizei pasirenkamos šios: individualizmas-kolektyvizmas, galios distancija, nežinomybės vengimas, platus-siauras komunikacijos kontekstas, monochroniškas-polichroniškas laiko suvokimas. Tyrimo eigoje, sistemiškai analizuojant mokslinę literatūrą, eksperimentinius tyrimus bei derybų praktikos aprašymus, bus siekiama nustatyti, kokia kultūrinė dimensija lemia būtent kokios strategijos, taktikos veiksmų ar jų grupės pasirinkimą, derybininkų veiksmai interpretuojami remiantis kultūrinėmis dimensijomis, aiškinamasi, ar visos pasirinktos analizei dimensijos yra svarbios derybose vienoda apimtimi.

## **2.2. Individualizmas-kolektyvizmas**

Individualizmo-kolektyvizmo dimensija nusako, kiek kultūroje yra vertinamas žmogus kaip atskiras ir savarankiškas individas bei kiek svarbi yra bendruomeninė gyvenimo tvarka, ar visuomenės gyvenimas koncentruojasi aplink individą, ar aplink grupę. Individualistinės kultūros didžiausiomis vertybėmis laiko laisvę, asmenybės tobulėjimą, saviraišką, asmeninę iniciatyvą bei pasiekimus. Individualistinės visuomenės skatina jaunos savo narius gyventi nepriklausomai, patiems rūpintis savimi. Asmeniniai pasiekimai gerbiami ir apdovanojami ekonominių ir socialinių institucijų, o asmeninės teisės yra saugomos teisinių institucijų. Ne pareigos šeimai ar bendruomenei, bet asmeninės

<sup>32</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 75

teisės turi viršenybę. Prisijungimas prie grupės yra kiekvieno asmeninis apsisprendimas ir pasirinkimas. Todėl individualistinių kultūrų nariai priklauso daugeliui socialinių grupių, pavyzdžiui, profesinei, religinei, laisvalaikio pomėgių ir pan. Žmogaus gyvenimas yra tarsi didelė mozaika, kur daugybė žmonių turi savo specifinę vietą – kolegos, šeimos nario, draugo.

Stipriais tarpusavio ryšiais susietas etosas remiasi skirtingomis nuostatomis apie žmonių santykius. Čia svarbiausia visuomenės ląstelė yra ne žmogus, o šeima, klanas, giminė. Žmogaus kaip individo ryšys su pasauliu yra suvokiamas tik per grupę, kurios narys jis yra. Kolektyvistinės visuomenės integruoja individus į glaudžias grupes, kurios rūpinasi savo narių gerove, jose pabrėžiamos socialinės pareigos. Asmeninių interesų paaukojimas grupės gerovės labui yra vertinamas ir teisinės institucijos kolektyvo gerovę laiko didesne vertybe nei individo. Žmogaus norai ir tikslai yra siejami su bendruomenės gerove. Kolektyvistinėje kultūroje individo laisvė yra suvaržyta pareigomis šeimai ir bendruomenei. Priklausomumas grupei yra įgimtas ir žmogus neturi laisvės to pasirinkti. Ryšiai, kurie įgyjami kartu su gimimu, tęsiasi visą gyvenimą. Abstrakti pareigos koncepcija platesnei visuomenei, jau nekalbant apie valstybę ar valdžią, šiose kultūrose nėra aktuali ir nelabai suprantama, lygiai kaip ir teisinėje sistemoje bekūnė teisingumo sąvoka yra beprasmė. Visi sprendimai yra asmeniniai, pagrįsti priklausymu grupei bei praeities įvykiais, tai yra subjektyviais argumentais, o ne bendromis ir universaliomis vertybėmis. Verslo ar kitokių santykių pagrindas yra ne sutartis, o asmeniniai santykiai.

Individualistai kaip aukščiausią etikos normą laiko bekompromisę tiesą, kuri gimsta debatuose, skirtingų nuomonių susidūrimo, todėl konfrontacija ne tik kad nėra smerkiama ir laikoma įžeidžiančia, bet jeigu yra konstruktyvi, tai dar ir skatinama, nes skatina visuomenės pažangą ir klestėjimą. Mandagumas ir kuklumas čia praranda pirmaujančias aukščiausios vertybės pozicijas. Tuo tarpu kolektyvistinės kultūros pripažįsta, jog nėra vienos nekvestionuojamos tiesos, o subjektyvi tiesa slypi bendruomenės interesuose ir harmonijoje. Tiesa glūdi grupės tradicijose ir todėl jos neįmanoma atrasti intelektualinėse diskusijoje ar ieškant kompromiso su abipusėmis nuolaidomis. Sveikas protas ir ginčai, taip vertinami individualistinėse kultūrose, čia yra laikomi neetiškais. Veiksmai, kurie gali suardyti grupės harmoniją yra smerkiami, o tie, kurie ją skatina, yra didžiai vertinami. Bet kokia konfrontacija yra didžiausias blogis. Konfliktai sprendžiami ne formaliose teisingumo institucijose, o pasitelkiant bendruomeninį sutaikinimą, kai harmonijos grupėje reikalavimas yra svarbesnis už abstrakčius teisingumo principus.<sup>33</sup> Todėl bet koks viešas, aiškiai išreikštas nepritartimas pats savaime yra bausmė, nes atsiradus priešiškamui prarandamas veidas.

---

<sup>33</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 24

Kolektyvinės kultūros atstovams yra sudėtinga bendrauti su nepažįstamaisiais, nepriklausančiais jų ratui. Vienas svarbiausių dalykų socialiniame lygmenyje, įgalinantis bet koki bendravimą, yra gerų santykių kūrimas ir nuolatinis palaikymas, be kurių yra neįmanomas joks atvirumas. Šių kultūrų atstovams būdingas nepasitikėjimas nėra neigiamas bruožas, o giliai įdiegtas reikalavimas būti atsargiais su kito socialinio rato žmonėmis, nepažįstamaisiais, nes jie nėra įpratę su tokiais bendrauti ir nelabai žino, kaip tai reikia daryti. Savam rate kolektyvinės kultūros nariai puikiai jaučia žodžiais neperteikiamus dalykus, todėl sunkiai įsivaizduojama, kad galima turėti verslo reikalų su visiškai nepažįstamu žmogumi ir prieš pradėdant tikruosius reikalus stengiasi kaip galima daugiau susipažinti ir įsitikinti, ar žmogumi galima pasitikėti, ar jį galima laikyti savo draugu. Tuo tarpu individualistai nemano, jog jų pašnekovai, verslo partneriai turi būti artimi draugai. Šis bruožas aiškia gali būti siejamas su individualistinių visuomenių narų turima laisve nuo priverstinio priklausymo socialinėms grupėms bei jose galiojančių normų.

Viena iš svarbiausių sąvokų kolektyvistinėje kultūroje, taip pat labai svarbi ir kalbant apie jos įtaką deryboms, yra veidas (angl. *face*).<sup>34</sup> Veidas reiškia socialinės grupės, kuriai žmogus priklauso, ir visos visuomenės požiūrį į jį, tai yra žmogaus padėties visuomenėje išraiška, pasireiškianti kaip pagarbos, mandagumo, lojalumo, statuso pašymas. Kolektyvistinio gyvenimo vertybes puoselėjančių kultūrų atstovų supratimu, netekti veido (tai yra, būti pažemintam, netekti gero vardo, netekti savo padėties visuomenėje, būti įžeistam) yra blogiau nei mirti. Veidą, o ypač gerą šeimos vardą reikia išsaugoti bet kokia kaina, nes kitaip gresia žiaurūs socialinio žlugimo padariniai (tolygūs mirčiai, nes individas egzistuoja tik grupės kontekste), todėl išsivystė mechanizmai, skirti apsaugoti ne tik savo, bet ir kitų veidą socialiniame gyvenime. Nors individualistinėse visuomenėse taip pat galime atrasti panašių vertybių, kaip ir kolektyvistų veido išsaugojimas (pavyzdžiui, orumas, garbė, geras vardas, savigarba ir pan.), tačiau esminis skirtumas yra tas, jog kolektyvistai veidą suvokia kaip tam tikrą grupės narių tarpusavio priklausomybės fenomeną. Tai yra, žmogaus veido išsaugojimas priklauso ne nuo jo paties, o nuo jo santykių su kitais. Todėl bendraujant svarbu yra ne tik saugoti savo veidą, bet ir „duoti veidą“ savo pašnekovui, derybų partneriui.<sup>35</sup> O veido praradimas lemia ne tik žalą asmenybei, bet ir žalą grupės harmonijai ar geram vardui.

Veido koncepcija yra labai svarbi visuomeniniame kolektyvistinių kultūrų gyvenime, o nemažiau svarbi ji yra ir kalbant apie derybų strategijos ir taktikos pasirinkimus. Kolektyvistinės

<sup>34</sup> Literatūroje į lietuvių kalbą ši sąvoka kartais verčiama kaip reputacija, tačiau tai nėra tikslu, nes reputacija tėra tik viena veido koncepcijos dalis, todėl šiame darbe bus vartojama būtent veido sąvoka, kuri reiškia ne veidą kaip fizinę kūno dalį, tačiau kaip koncepciją, apimančią tokius dalykus kaip garbė, reputacija, savigarba, prestižas, geras vardas, statusas ir kt.

<sup>35</sup> TING-TOOMEY, Stella. *Cross-Cultural Face-Negotiation: An Analytical Overview*

kultūros derybininko elgesį dažnai galima sieti su veido išsaugojimui skirtomis taktikomis ir tai reikia turėti omenyje. Eksperimentiniai tyrimai taip pat patvirtina, jog kolektyvistai dažniau naudoja apgaule ir gudravimu grįstą taktiką vien tam, kad išsaugotų veidą, išlaikytų harmoniją ir nepakenktų tarpusavio santykiams.<sup>36</sup> Kolektyvistinių kultūrų atstovai labai rūpinasi tuo, ką sako apie kitus žmones, atidžiai pasveria savo žodžius, nes čia įprasta kiekvieną žodį deramai įvertinti ir tai priimti asmeniškai. Kalbą jie suvokia ne tik kaip komunikacijos instrumentą, tačiau ir kaip priemonę išsaugoti ir skatinti grupės interesus. Ne tik socialiniame gyvenime, bet ir kalboje, kiekviename pokalbyje svarbu yra nuolatos rodyti pagarbą žmonėms, išlaikyti harmoniją ir žinoti savo vietą, saugoti savo ir kitų pokalbio dalyvių veidą.

Visos šios vertybės turi įtakos pasirenkant derybų strategiją, bei įgyvendinant taktikos veiksmus visuose derybų etapuose.

### *2.2.1. Strategijos pasirinkimą lemiantys veiksniai*

Kaip jau minėta, derybų strategijos pasirinkimas priklauso nuo derybų tikslų suvokimo ir siekiamos naudos vertinimo. Individualistinių kultūrų atstovai derybas suvokia kaip problemų sprendimo užduotį, savo veiksmus orientuoja sėkmingai išspręsti kylančius klausimus – tai yra tiksliai identifikuoti problemą, nustatyti galimus sprendimo alternatyvius variantus. Būtent šioje vietoje atsiranda skirtumas tarp dviejų iš esmės skirtingų strategijų pasirinkimo. Jeigu problemos sprendimo geriausias variantas bus suvoktas kaip palankiausias pačiam derybininkui nepriklausomai nuo derybų partnerio, tikėtina, kad bus pasirinkta konkurencinė strategija. Tačiau jeigu derybininkas suvoks, jog geriausias sprendimas atsižvelgiant į ilgalaikius tikslus bus toks, kuris patenkins abiejų pusių interesus, bus imtasi integracinės strategijos.

Strategijas klasifikuojant ne pagal absoliučią, tačiau pagal santykinę derybininkų naudą, galima teigti, jog individualistinių kultūrų būdinga visuomeninės struktūra, kur ryšiai tarp jos narių yra ne tokie patvarūs kaip kolektyvistinėse visuomenėse, o asmeninė laisvė vertinama labiau, nei santykiai su kitais, lemia, jog šių kultūrų atstovai yra labiau linkę pasirinkti jėgos (savų interesų) strategiją derybose<sup>37</sup>. Tačiau individualisto negalima tapatinti su konkuruojančiu derybininku, nes jų pozicijos iš esmės yra skirtingos. Individualistas siekia savo tikslų nepriklausomai nuo kitos šalies elgesio, jam nerūpi kitos šalies tikslai, o svarbiausia yra pasiekti savųjų. Tuo tarpu konkuruojantysis derybininkas, kaip ir

<sup>36</sup> BAZERMAN Max H., CURHAN Jared R., MOORE Don A., VALLEY Kathleen L. *Negotiation* [interaktyvus]. Annual Review Psychology, 2000

<sup>37</sup> Žr. 10 psl.

bendradarbiaujantysis, domisi priešininko tikslais, tačiau siekia, kad jie būtų kuo sunkiau pasiekiami savo paties tikslų pasiekimo sąskaita.

Vertinant derybinės strategijos pasirinkimą, kuris priklauso nuo derybininko tikslų, individualistinės kultūros derybininko preferencijas integracinės ar distribucinės strategijos atžvilgiu gana sunku nustatyti. Iš vienos pusės, savojo „aš“ viršenybės suvokimas ir siekis laimėti, pasiekti teisingumą gali skatinti derybas suvokti kaip ribotų išteklių dalybas. Tačiau gilesnis žinios apie derybines technikas ir siekis optimizuoti savo gaunamą naudą (o dažniausiai tai yra įmanoma išplečiant derybų objektą) taip pat gali lemti ir integracinių veiksmų naudojimą. Nagrinėjant praktiką galima daryti išvadą, jog individualistinių kultūrų derybininkai vis dėlto labiausiai vertins save ir savo naudą, nors tokia pažiūra gali lemti skirtingų taktikų pasirinkimą, priklausomai nuo asmenybės ir konteksto veiksmų.

Iš kitos pusės, kolektyvistinėms kultūroms priklausantys derybininkai derybų tikslą suvoks kitaip. Jiems tai ne problemos sprendimo, o santykių pagerinimo ir sureguliuojimo užduotis. Taigi, atsiranda kita problema – jokio klausimo, ar tai būtų prekybinis ginčas, ar ginkluoto konflikto kilimo grėsmė, - šie derybininkai negalės spęsti kaip paprasto kryžiažodžio, kuriame tereikia tiksliai sudėlioti interesus, tačiau į viską žiūrės esamų santykių kontekste. Nesureguliuojus santykių, tai yra, neatsižvelgus į abiejų pusių interesus (net jeigu tie interesai yra visiškai skirtingai suvokiami), neįmanomas joks konflikto sureguliuojimas. Tik vienintelė (amerikietiškuoju būdu suvokiama) integracinė strategija yra įmanoma šiems derybų dalyviams.<sup>38</sup> Kolektyvistinėse kultūrose užmegzti asmeninius santykius reikia ne tik todėl, kad jaustumėsi saugiau, bet ir tam, kad galėtum kalbėti atvirai (kaip su draugu), siūlyti ir priimti paslaugas bei nuolaidas neprarandant veido.

D. Cai, S. Wilson ir L. Drake, tirdami individualizmo ir kolektyvizmo įtaką strategijos pasirinkimui, pateikia keturias priežastis, kurios yra lemiančios kolektyvistų integracinės derybų strategijos pasirinkimą. Kadangi kolektyvistinėse visuomenėse nauda yra matuojama ne individualiai, o grupės mastu, tai lemia, jog derybininkui rūpės ne tik savo, bet ir oponento pasiektas derybų rezultatas. Kolektyvistinių visuomenių derybininkai rečiau suvokia derybas kaip fiksuotos sumos dalybų žaidimą, nes jiems būdingas didesnis rūpestis grupės, kaip visumos gerove. Kolektyvistams taip pat yra būdingas holistinis mąstymas, todėl skirtingus derybinius klausimus jie bus linkę svarstyti vienu metu, o ne paeiliui, kas yra reikalinga norint pasiekti integruojančių derybų rezultatų. Paskutinis argumentas,

---

<sup>38</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 51

pagrindžiantis kolektyvistinių kultūrų derybininkų preferencijas integracinei strategijai, yra puoselėjama santykių harmonija bei susilaikymas nuo atvirų konfliktų.<sup>39</sup>

Kolektyvistinėse visuomenėse, kuriuose vertinamas santūrumas, susilaikymas ir aukojimasis grupės labui, savų interesų paisymo strategija neatitinka kultūros nustatytų rėmų ir sukuria derybininkui psichologiškai nepatogią, neįprastą situaciją, todėl ji nebus naudojama kaip pirmasis ir įprastas šių kultūrų derybininkų pasirinkimas.<sup>40</sup>

Kolektyvistai, dėl savęs kaip grupės nario suvokimo, tikslus sieja ir derina su grupės interesais. Jeigu deramasi su taip pat kolektyvistinės kultūros atstovu, yra tikėtina, jog derybose tikslai bus suderinti ir siekiama abiem pusėms palankiausio sprendimo. Tačiau jeigu deramasi su „nepriklausomu“ derybininku, tikėtina, kad derybininkų tikslai nebus suderinti, o ims dominuoti konkurencinis elgesys. Eksperimentiniai tyrimai parodė, jog asmeninius tikslus išsikėlęs derybininkas derėdamasis su bet kokiais asmenimis savo derybinio elgesio nekeičia. Kai tuo tarpu siekiantysis įgyvendinti grupės tikslus yra linkęs prisitaikyti prie kitos šalies orientacijos. Taigi, atsiranda dar vienas kolektyvistų strategijos pasirinkimą įtakojantis faktorius – derybų priešininko elgesys.

### 2.2.2. Derybinės taktikos pasirinkimas

**Pasiruošimas deryboms.** Daugelyje derybinės technikos vadovėlių bei praktikų patarimų, kaip efektyviausiai vesti derybas ir pasiekti savo tikslų yra teigiama, jog pirmasis žingsnis į sėkmę yra tinkamas pasiruošiam deryboms. Tačiau iš to, kad nagrinėti autoriai (individualistinių kultūrų atstovai) primygtinai siūlo skirti laiko pasiruošimui galima daryti išvadą, jog paprastai individualistinių kultūrų derybininkai, ypač neturintys daug patirties to nedaro, nes mano, kad visus klausimus išspręs deramu laiku (prie derybų stalo), o išankstinė informacija yra nenaudinga.

Kolektyvistinėse kultūrose, priešingai, tinkamas paruošiamasis darbas prieš derybas yra labai svarbus dėl keleto priežasčių, tačiau tikriausiai svarbiausia jų – veido išsaugojimas. Veidą prarasti galima pačiais įvairiausiai būdais – skubotai ar per daug uoliai palaikant derybų oponento siūlomą poziciją, neapsisaugojus nuo asmeninio įžeidimo, pasireiškusio žalinga pastaba ar statuso nepaisymu, būti priverstam padaryti nuolaidas dėl itin opių ir svarbių klausimų, būti ignoruojamam, nesėkmingai siekiant iš anksto užsibrėžtų tikslų, parodant klausimo neišmanymą ir dar nesuskaičiuojama daugybe kitokių. Taigi, šis opus kolektyvistinių visuomenių aspektas skatina itin gerai pasirengti deryboms ir

<sup>39</sup> CAI, Deborah A., WILSON, Steven R., DRAKE, Laura E. *Culture in the Context of Intercultural Negotiation: Individualism-Collectivism Paths to Integrative Agreements* [interaktyvus]. Human Communication Research, Oct 2000

<sup>40</sup> TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong*. Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29

pasiruošti visiems galimiems netikėtumams. Todėl šias vertybes puoselėjantys derybininkai gerai atlieka namų darbus.

Svarbu išsiaiškinti, kokie yra kitos pusės interesai, kokios pagrindinės nuostatos, o tokias žinias galima gauti rengiant ikiderybinius neformalius susitikimus, analizuojant informaciją apie ankstesnes derybas ar įvykius ir kitaip. Tokiu būdu iš anksto pasitikrinama sava pozicija, išsiaiškinama, ar nėra tam tikrų sąlygų, kodėl ji gali būti nepriimtina, o joms esant, atitinkamai modifikuojama, priderinama prie situacijos. Tokių neoficialių kontaktų metu gali būti siekiama ne tik išsiaiškinti oponentų interesus ir prie jų prisiderinti, tačiau ir iš anksto užsitikrinti, kad derybų metų bus padaryta tam tikrų nuolaidų bei gauti patikinimus, kad bus susitarta ir derybos jokių būdu nesibaigs nesėkme.<sup>41</sup> Kitaip tariant, geras pasiruošimas deryboms padeda išvengti nelauktų siurprizų, bei sumažina konfrontacijos tikimybę, nes ji yra itin nepageidaujama ir žalinga derybininko ir visos jo atstovaujamos organizacijos, šalies veidui.

Ypatingas priešpriešos vengimas ir veido saugojimas, būdingu plataus konteksto kolektyvistines vertybes pripažįstančioms kultūroms, kraštutiniu atveju gali pasireikšti tokia forma, jog per derybas jokie šalių pradiniai siūlymai yra visai nepateikiami, o tiesiog patvirtinamas bendras sprendimas, kuris ikiderybiniame etape jau yra suderintas ir priimtas žemesnio lygmens darbo grupių.

**Siūlymų pateikimas.** Deryboms prasidėjus ir šalims pateikiant savo siūlymus yra ne tik pasikeičiama informacija, nors kartais ir labai ribota, apie derybininkų siekius, tačiau taip pat ir apsprendžiamas visas derybų eigos tonas. Individualistinių ir egalitarinių kultūrų atstovai tikisi, jog derybų pradžioje abi pusės pateiks savo pirminius pasiūlymus, po kurių prasidės abipusių nuolaidų siūlymas ir priėmimas siekiant susitarti. Dažniausiai tokie derybininkai nesirūpina pamatinėmis vertybėmis ir nesiekia susitarti iš principo, o mieliau imasi aptarinėti visas detales paeiliui. Jiems priimtinausia yra dalykinė diskusija, o retoriniai nukrypimai, apeliacijos į žmogiškumą, moraliniai pamokymai prie derybų stalo yra nepriimtini. Diskusijoje savo interesus patenkinti siekiantys derybininkai dar prieš pradėdami derybas suvokia pradinio siūlymo ir galutinio susitarimo santykį – susitarimas bus prastesnis nei pradinis siūlymas, nes tam tikrų nuolaidų kitai pusei nepavyks išvengti. Todėl pradinį pasiūlymą jie bus linkę išdėstyti tokį, kad liktų erdvės reikalingiems manevrams. Tačiau taip pat tikėtina, jog pradinis siūlymas derybose bus realistiškas ir iš principo priimtinas, o beliks susitarti dėl mažesnę reikšmę turinčių detalių, padaryti esmės nekeičiančių nuolaidų, kol bus prieitas protingas kompromisinis abiem pusėms priimtinas variantas. Tačiau tokia logika nėra universali ir

---

<sup>41</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 58



daugelis kitokias vertybes pripažįstančių kultūrų nustato kitokias derybų proceso ir konkrečiai pradinio siūlymo nustatymo taisykles.<sup>42</sup>

Kolektyvistinėse, plataus konteksto kultūrose, priešingai nuo individualistų, derybos yra pradamos ne nuo savo pradinių reikalavimų išsakymo ir kompromisų ieškojimo, tačiau nuo pokalbių, kurie yra skirti „pagerinti tarpusavio supratimą“<sup>43</sup>, tai yra, jie dažniausiai vyksta neformaliai, čia neišsakomi jokie griežti reikalavimai, o tiesiog kalbamas apie interesus, tai yra, kodėl vieni ar kiti derybiniai klausimai yra svarbūs, kas slepiasi po derybinio objektu. Toks elgesys kaip pavyzdinis sėkmingų derybų etalonas, yra aprašomas ir garsiausiose vakarų kultūrų derybų vadovėliais laikomuose veikaluose<sup>44</sup>, kur interesų išsiaiškinimas, nors ir siūlomas atlikti kiek kitokia forma, teigiamas esąs tiesiausias kelias į sėkmę, nes skatina integracinės derybų strategijos panaudojimą, kuri patenkina abiejų derybų pusių interesus ir sukuria gerą pagrindą sėkmingam ateities bendradarbiavimui.

Elgesys derybose, kai pradiniam etape delsiama pateikti savo pirmąjį pasiūlymą arba atsakyti į kitos pusės pateiktą pasiūlymą, derybas analizuojančioje literatūroje vadinamas vengimo arba delsimo taktika. Pagal vakarietiškosios kultūros (kaip priešpriešos rytietišškai, kolektyvistinei, didelės galios distancijos ir pan.) derybų paradigmą šis taktinis veiksmas, naudojamas sąmoningai, gali lemti įgyjamą derybininko pranašumą, nes priešininkas, atskleidęs daugiau informacijos, patenka į nepalankią padėtį, gali sukomplicuoti savo kortas atskleidusios šalies derybinę situaciją. Informaciją tik renkantis ir situaciją tyrinėjantys derybininkai, sužinoję, kiek oponentai yra pasirengę nusileisti, tačiau neįvertindami, jog šios nuolaidos būtų pasiūlytos už atitinkamas kitos pusės nuolaidas, gali pasinaudoti tokiais žiniomis ir savo pradinį pasiūlymą pateikti taip, kad jame jau atsispindėtų priešininkų galimos nuolaidos, tačiau tuo pat metu atsižvelgiant į visus savo interesus. Tai yra, pirmieji pasiūlymą pateikę derybininkai gali prarasti manevrams turėtą erdvę ir privalės pasiūlyti daugiau nuolaidų nei tikėjosi, nes oponentų išreikšta pozicija yra nepatenkinama. Tačiau, kaip minėta, tokia samprata yra išdėstoma individualistinių kultūrų atstovų, o kolektyvistai ją gali suvokti kitaip.

Pirmiausia, delsimo taktikos naudojimas gali būti natūralus siekis sukurti draugiškus santykius per interesų išsiaiškinimą ir harmoningą bendravimą. Reikia omenyje tyrėti ir tai, kolektyvistinės, veidą saugančios kultūros bet kokias nuolaidas, savo žodžio (tai yra, pradinės derybinės pozicijos) keitimą laiko grėsme orumui, todėl gali būti linkusios nebedaryti jokių nuolaidų po to, kai ištarė savo žodį.

<sup>42</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 64

<sup>43</sup> Ten pat, P. 52

<sup>44</sup> FISHER, Roger, URY William. *Getting to yes : negotiating an agreement without giving in*. London : Random House Business Books, 1999

Būtent todėl jiems gali reikėti maksimaliai daug laiko ir informacijos, nes visgi sėdant prie derybų stalo praktiškai vienintelis tikrai universalus suvokimas ir siekis yra susitarti.

Galimi variantai, kai derybų pradžioje viena pusė pateikia gana realistišką pirminį pasiūlymą ir vėliau be jokių kompromisų jo laikosi. Vakarietiškoje literatūroje tai vadinama bulvarizmu (*Boulvarizm*) ir siūloma kaip taktinis veiksmas, įvarantis derybų oponentą į kampa. Tačiau taip elgiasi ne tik individualistai, siekdami minėto tikslo, tačiau ir priešingas vertybes puoselėjantieji, dėl visai kitokių tikslų. Kolektyvistinių kultūrų derybininkų tokio veiksmo naudojimas vėlgi gali būti siejamas su veido išsaugojimu – bet koks savos pozicijos pakeitimas ir nuolaidos yra grėsmė prarasti orumą. Iš kitos pusės, priklausomai nuo konkrečios derybinės situacijos ir labai aiškaus ir būdingo šioms kultūroms žmonių skirstymo į draugus ir priešus, ypač jei deramasi dėl opių klausimų, derybininkai iš principo negali sau leisti daryti jokių nuolaidų priešui, nepriklausomai nuo absoliučios naudos įvertinimo sau. Tačiau, kaip minėta, kolektyvistinėms kultūroms tai gali būti tiesiog natūralus, nesąmoningai pasirenkamas elgesys, kuriuo sąmoningai nėra siekiama susilpninti derybų partnerio pozicijas ir tokiu būdu pagerinti sąvąsas.

**Svarstymasis ir derėjimasis.** Atrodo neabejotina, jog derybų tikslas – šalims įtikinti viena kitą. Tačiau įtikinėjimų priemonės ir netgi logika gali būti kardinaliai skirtingi. Individualistams, dėl aukščiausios ir bekompromisės tiesos, kaip vienos didžiausių vertybių suvokimo, būdingas faktinis – indukcinis argumentavimo stilius. Jiems nepriimtini filosofiniai debatai, o derybose klausimai verčiau nagrinėjami paeiliui, aptariant ir susitariant dėl visų jų detalių. Tuo tarpu kolektyvizmo dimensijos kultūrose gali būti naudojama kitokia, pavyzdžiui, emocinė-intuityvioji argumentavimo taktika, kuri remiasi jausmais, apeliuoja ne į besiklausančiojo protą, bet į širdį. Čia panaudojami draugiškumo, moralinio įsipareigojimo argumentai, kurie itin svarbūs stipriais tarpasmeniniais saitais susijusių visuomenių atstovams, kaip nieką kitą vertinantiems harmoniją tarp žmonių, draugiškus santykius ir sutarimą. Šio būdo esmė yra ta, jog nesukūrus reikiamų santykių neįmanoma turėti jokių bendrų reikalų (nes bendraujama tik su draugais, žmonėmis iš savo rato), todėl nepripažįstant jausmų ir neprisiimant su glaudžiais asmeninių santykių susijusių moralinių įsipareigojimų neverta kalbėti apie jokus konkrečius klausimus.<sup>45</sup>

Individualistų derybininkų didžiausias ginklas derybose yra svarūs ir įtikinantys argumentai – argumentui esant teisingam, pagrįstam objektyvios tikrovės faktais, tiksliam ir įtaigiam, kita pusė neturi kitos išeities kaip tik jį pripažinti ir tuo pačiu įsipareigoti padaryti tam tikras nuolaidas. Šios kultūros

---

<sup>45</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 78, Žr. 12 psl.

progreso pagrindu laiko protingus argumentus. Be jų derybos taptų tik scena jėgos ir įtakos demonstravimui, kas jų suvokimu yra neetiška ir nepriimtina. Tačiau kultūra suformuoja rėmus ne tik priemonių pasirinkimui, tačiau įtakoja ir mąstymo būdą. Jeigu pagrįstais ir protingais argumentais derybose besiremiantieji mąsto pasitelkdami logikos dėsnius ir daro logines išvadas iš turimos informacijos, naudojantieji emocinius argumentus logikai nesuteikia tokios reikšmės ir sprendimus priima intuityviai, be jokių tarpinių žingsnių. Todėl įtikinėjimas pasitelkiant logiškus argumentus bus veiksmingas tik jeigu naudojamas su tokio paties mąstymo, tai yra, pripažįstančiu tas pačias vertybes derybų partneriu. Derybininkai, kuriems svarbiausia yra intuityvieji dalykai – santykiai, harmonija, vengia diskusijų ir logiškų argumentų net tada, kai reikia įtikinti kitą pusę ir jie jaučiasi esą visiškai teisūs.<sup>46</sup>

Kolektyvistinių kultūrų atstovai derybose dažnai remiasi įtikinėjimo priemonėmis, kurios yra labai skirtingos nuo individualistams įprasto argumentavimo logikos. Jie dažnai apeliuoja į derėjimosi normas, tokias kaip „savitarpio supratimo dvasia“ arba „gera valia“ ir „nuoširdumas“. Šie argumentai, išplaukiantys iš natūralaus harmonijos ir gerų santykių palaikymo siekimo gali virsti ir sąmoningai naudojama taktika, pagrindžiant, jog jau padaryta daugiau nuolaidų nei kitos pusės, kad pozicija yra labai sąžininga. Šie derybininkai taip pat naudoja išipareigojimų taktiką, tačiau prisiima išipareigojimus ne konkrečioms veiksmams, tačiau „didžiulėms pastangoms“, „sąžiningumui“ ar „kantrybei“. Imantis kaltinimų taktikos, kolektyvistai bus linkę oponentus kaltinti „bloga valia“, „nesąžiningumu“, „per mažomis pastangomis“ ar „savitarpio supratimo nerodymu“,<sup>47</sup> o ne nusižengimu susitarimo raidei, prisiimtoms pareigoms neįvykdymu, kaip tai daro individualistinių kultūrų derybininkai.

Derybose dažnai nagrinėjant sudėtingus, daug nesutarimų galinčius kelti klausimus yra naudojama praktika, kai didelė problema yra išskaidoma į atskiras detales ir dėl kiekvienos jų tariamasi atskirai. Derėjimosi objekto išskaidymo į detales ir tarimosi dėl kiekvienos jų atskirai, kaip vienos iš susitarimo pasiekimo galimybių efektyvumas buvo patvirtintas atliktais tyrimais (buvo tiriami skirtingų tautybių, tačiau panašių kultūrinių vertybių žmonės).<sup>48</sup> Tokios taktikos taikymą įgalima individualistinėms kultūroms būdingas dichotominis mąstymas, polinkis kategorizuoti ir skirstyti. Tačiau priešingame poliuje esančios kolektyvistinės kultūros puoselėjama vertybė yra derinti ir sutaikyti, todėl derybų objekto skaldymas ir naginėjimas pakopomis jiems kultūriškai yra nepriimtinas.

<sup>46</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 106

<sup>47</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 178

<sup>48</sup> DRUCKMAN, Daniel. *Human factors in international negotiations: Social-psychological aspects of international conflict*. Beverly Hills, London: SAGE Publ. 1973 P. 17

Individualistinėse kultūrose svarstymų ir derėjimosi etapas, kuriame daromos abipusės nuolaidos ir siekiama kompromiso, yra laikomas pačiu svarbiausiu, taip jie suvokia derybų esmę. Kultūros, kurios itin vertina kolektyvinio gyvenimo principus ir visuotinę harmoniją, vietoj kompromiso ieškojimo ir nuolaidų taktikos, kviečia savo derybų partnerius dar kartą apsvarstyti pozicijas, iš naujo dėsto savus pradinius argumentus ir nesileidžia į kompromisinius susitarimus. Tai gali būti sąlygota ir aplinkybės, jog pradinė derybų pozicija nėra vieno ar keleto asmenų priimtas sprendimas, o visuotinis konsensusas organizacijoje, kurį pasiekti prireikė daug laiko ir pastangų, o vienas žmogus, derybininkas, neturi absoliučiai jokių įgaliojimų jam pakeisti. Taigi, nesiderėjimą individualistams suprantama prasme gali lemti objektyvios priežastys, tai yra, neturimos tam galimybės.

Kolektyvistinių, tarpusavio santykiais pagrįstų kultūrų būdingas bruožas derybose yra siekimas sukurti draugiškus santykius bei įsipareigojimo vieni kitiems atmosferą. Tokiu būdu šio kultūros atstovas susikuria kelią siekti savo tikslų – jis naudoja įvairius su gerais tarpusavio santykiais susijusius taktinius veiksmus, manipuliuojančius draugiškumo jausmais, pareigomis, kalte ir priklausomumu.<sup>49</sup> Kolektyvistų ultimatumai, nors yra tokia pati naudojama taktika kaip ir individualistų, dažniausiai pagrįsti kitokio pobūdžio pasekmėmis – pavyzdžiui, teigiama, kad neparodžius reikiamo lankstumo nukentės draugiški santykiai su draugais, užimančiais aukštas valdžios pozicijas.

Draugų rato santykių kūrimas šiose kultūrose yra ne tik nesąmoningas, iš giliausių kultūros vertybių pasireiškimas, tačiau gali būti ir sąmoningai naudojamas kaip taktinis veiksmas. Asmeninis priėjimas prie reikalo, itin svarbus kolektyvistams, gali lemti ir spaudimo taktiko panaudojimą, kai reikalavimai yra grindžiami ne su derybų objektu susijusiais argumentais, tačiau asmeniniais draugiškais santykiais. Toks emocinis poveikio būdas gali ne tik priversti derybų oponentus pasijusti nepatogiai, įsipareigoti, tačiau ir permeta kaltę kitai pusei – esą buvo dedamos per mažos pastangos, neparodytas pakankamas supratingumas, draugiškumas.<sup>50</sup>

**Derybų užbaigimas ir susitarimas.** S. Ting-Toomey atliktas tyrimas patvirtino, jog individualistinės ir kolektyvistinės kultūros derybininkai labai skirtingai suvokia, koks yra tinkamas elgesys derybose ir kokie derybų rezultatai laikytini gerais. Individualistų nuomone, reikia elgtis garbingai, tai yra, sakyti tiesą atvirai, elgtis oriai ir išdidžiai, derybų pagrindą laikyti įstatymus ir tarpusavyje suderintus standartus. Taip elgiantis pasiektas kompromisas, tai yra, padarytos tam tikros nuolaidos nuo pradinės pozicijos, yra puikus derybų rezultatas, nes nusileisti oponentui nėra gėda, o

<sup>49</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 53

<sup>50</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 194

geros valios išraiška. Sėkmingomis derybas galima laikyti tik tada, kai jose pasiekiamas vienoks ar kitoks galutinis susitarimas dėl derybų objekto. Todėl individualistai negarbingą derybų baigtį ir prestižo praradimą sieja ne su tam tikromis galutinio susitarimo detalėmis, tačiau su nesėkme pasiekiant susitarimą apskritai. Derybininkai, kilę iš tarpusavio priklausomybės saitais pagrįstų visuomenių, tarptautines derybas smarkiai sieja su veido išsaugojimo klausimais. Pati derybinės situacijos struktūra, kur dvi oponuojančios pusės viena kitos atžvilgiu siekia primesti savo norus ir interesus, jiems yra nemaloni dėl tvirtai įskiepyto bruožo siekti harmonijos ir sutarimo visame kame. Tiesioginis derybų objektas yra tik dalis tikrojo derybų turinio, kurį sudaro ir įvairialypis psichologinis lygmuo, o psichologinė nauda ar praradimai turi ne mažesnę reikšmę nei materialūs derybų rezultatai. Ting-Toomey teigia, jog „[t]uo tarpu, kai diskusija dėl apčiuopiamų klausimų, tokių kaip teritorinės teisės, ribos, ar nepakankami fiziniai ištekliai, sudaro žodinės ar rašytinės diplomatinės komunikacijos esmę, neapčiuopiami klausimai, tokie kaip nacionalinis atstovavimas, statusas, savigarba, dora, galia, orumas ir veidas, dažnai atspindi paslėptą viešo derybų proceso lygmenį.“<sup>51</sup>

Tarpusavyje priklausomų visuomenių nariai skirtingai, nei individualistai, suvokia derybų pabaigą ir jos reikšmę, ypač jei kalbama apie verslo derybas. Jeigu individualistams susitarimo pasirašymas reiškia derybų pabaigą, tai priešingų vertybių puoselėtojams susitarimo pasirašymas ir tariama derybų pabaiga tėra tik pradžia, žyminti jų pasiryžimą toliau vystyti ir puoselėti santykius, garantuojančius verslo reikalų sklandų tvarkymą. Sprendimo priėmimas kolektyvistinių visuomenių atstovams yra pirmiausia socialinis procesas, tuo tarpu individualistams tai konceptualaus mąstymo ir pažinimo procesas. Todėl kolektyvistai derybose pasiekto susitarimo nelaiko galutiniu ir nekeičiamu, neretai įvyksta ir taip, jog derybų susitarimo įgyvendinimo eigoje jie reikalauja pakartotinių derybų dėl identiškų, jau, rodos, aptartų klausimų.<sup>52</sup>

Dėl šių priešasčių skirtingiems kultūriniais poliems priklausantys derybininkai gali siekti skirtingos galutinio susitarimo formos. Reikalavimai pasirašyti labai detalią, visus galimus nesusipratimus ir konfliktines situacijas aptariančią sutartį gali būti neigiamai vertinami kolektyvistinių kultūrų. Čia dažnai neformalus ir nerašytinis susitarimas yra vertinamas gerokai labiau nei rašytinis, nes tai yra dar vienas instrumentas, galintis padėti išsaugoti veidą. Formali sutartis, pasirašoma laikantis visų ceremoninių reikalavimų turi simbolinę reikšmę bei fiksuoja teisinį išsipareigojimą. Šis iškilmingai priimtas dokumentas yra prieinamas kiekvienam, taigi, jis yra itin viešas ir apčiuopiamas instrumentas.

<sup>51</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 132

<sup>52</sup> MORRIS Michael W., LEUNG Kwok, IYENGAR Sheena S. *Person perception in the heat of conflict: Negative trait attributions affect procedural preferences and account for situational and cultural differences* [interaktyvus]. *Asian Journal of Social Psychology*, No 7, 2004

O neformalus susitarimas neturi tokių svarių, viešumu užtikrintų ir todėl neatšaukiamų savybių. Jeigu kažkuriuo momentu pajuntama, jog susitarimas yra diskredituojantis ar nepatogus, raštiškai neužfiksuotas tarpusavio supratimas įgalina tokį susitarimą nuslėpti ar pakeisti. Pasikeitus situacijai nerašytinė sutartis palieką veiksmų laisvę bei gali padėti išsaugoti veidą, jeigu tam tikros sutarties detalės viešoje erdvėje gali atrodyti nepriimtinos. Kaip tik šios nerašytinio susitarimo savybės, vertinamos kolektyvistinėse kultūrose, yra laikomos trukdžiais priešingose. Čia manoma, kad įsipareigojimai turi būti aiškiai išreikšti ir numatytos visos galinčių iškilti nesusipratimų galimybės, nes derybų šalių subjektyviu supratimu ir interpretacijomis nepasitikima. Individualistinėse visuomenėse santykiai tarp žmonių yra pagrįsti aiškiomis teisėmis ir pareigomis, kurios yra saugomos įstatymo, o ne tarpusavio sentimentais. Todėl siekiant išvengti bet kokių nesusipratimų, labiausiai vertinamos labai detalios sutartys, kurios aiškiai įvardija šalių tarpusavio įsipareigojimus.

Dar vienas argumentas, kodėl plataus konteksto derybininkai vertina nerašytinį susitarimą, yra tai, jog rašytinės sutartis reiškia pareigą, tai yra simbolizuoja suvereniteto apribojimą. O nerašytinis susitarimas lemia, jog šalys veiksmų imasi vienašališkai, taigi veikia savo noru ir gera valia. Tai savo ruožtu stiprina draugiškus santykius, o teisiškai įtvirtintos pareigos, ypač jei jos yra suvokiamos kaip žeminančio, diskredituojančio pobūdžio ar nelabai malonios, kelia grėsmę prestižui, todėl iš principo yra vengtinios.<sup>53</sup> Dėl veido išsaugojimo, daromos nuolaidos ar prisiimami įsipareigojimai gali būti viešai aiškinami ir argumentuojami visiškai neatitinkamai realiai situacijai. Pavyzdžiui, dėl grasinimų, spaudimo ar per daug ambicingų savo pradinių derybinių pozicijų priversti nusileisti, saugantys veidą derybininkai šias nuolaidas aiškina kitomis priežastimis, kaip savo gera valia, neišvengiama sąlyga susiklosčiusiose aplinkybėse, laikinomis sąlygomis. Dėl tos pačios priežasties kai kurios derybinio susitarimo dalys (ypač diplomatinėse derybose) pageidaujama, kad būtų išdėstytos atskiruose protokoluose, neviešose paaiškinimuose, siekiant išvengti viešumo, pasiaiškinimų reikalavimo.

Apibendrinant galima teigti, jog individualizmo-kolektyvizmo dimensijos reikšmė – išryškunami skirtumai savęs suvokimo visuomenėje atžvilgiu bei veido koncepcija. Šios vertybės gali lemti ne tik skirtingą derybų strategijos pasirinkimą, priklausomą nuo savo interesų derybose suvokimo, tačiau ir skirtingą derybų eigą bei naudojamą derybinę logiką. Šios vertybės gali daug paaiškinti apie derybininko motyvaciją pasirenkant vienus ar kitus veiksmus, ir parodo, jog nors tokia pati taktika

---

<sup>53</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 139

naudojama pagal dichotomines dimensijas priešingose kultūrose, šių veiksmų panaudojimo logika ir tikslai gali būti labai skirtingi.

Individualizmo-kolektyvizmo dimensija literatūroje, nagrinėjančioje tarpkultūrinius skirtumus derybose, yra laikoma pačia svarbiausia. Derybos, kaip komunikacijos forma, yra ypatingos tuo, jog čia būtinai turi dalyvauti bent du asmenys. Kadangi ši dimensija išreiškia, kaip asmuo suvokia save ir kitus, apsprendžia, kokie yra bendravimo tikslai, jai priklausančios vertybės savo prigimtimi dažnai yra lemiančios santykius su kitais žmonėmis. Tačiau individualizmo-kolektyvizmo reikšmė kartais yra nepagrįstai išplečiama teigiant, jog ji išreiškia ne vieną savybę bet greičiau atspindi tam tikrą dichotominių savybių grupę. Neretai atsitinka taip, jog tokie kultūros bruožai kaip hierarchinė tvarka, polichroniškas laiko suvokimas, rizikos vengimas, platus komunikacijos kontekstas yra priskiriami kolektyvistinei kultūrai, o egalitarizmas, tolerancija rizikai, siauras komunikacijos kontekstas ir monochroniškas laiko traktavimas apibūdinami kaip individualistinės visuomenės atributai. Iš dalies su tokia klasifikacija sutikti galima, tačiau tik tuo atveju, jeigu į kultūrų skirtumus būtų žvelgiama dipoliškai, teigiant, jog pasaulyje egzistuoja dvi viena kitai priešingos kultūros ir neigiant galimas labai reikšmingas variacijas šių dviejų polių viduje. Skirtingų dimensijų atskyrimas yra būtinas tada, kai norima lyginti daugeliu požymių panašias kultūras, ir tada, kai tam tikrų elgesio normų būdingumą sudėtinga aiškinti remiantis tokiu supaprastintu bipoliniu požiūriu.

### 2.3. *Galios distancija*

Galios distancija arba lygybės ar hierarchijos dominavimo požymis parodo, kiek visuomenės nariai yra linkę toleruoti netolygų galios pasiskirstymą visose socialinio gyvenimo apraiškose. Šis požymis taip pat identifikuoja, ar visuomenės struktūra yra egalitarinė, paremta visuotinės lygybės principu, ar suskirstyta į tam tikrus hierarchinius lygmenis. Hierarchinėse visuomenėse socialinis statusas implikuoja turimą galią. Vaidmenys didelės galios distancijos kultūrose yra priskiriami. Todėl hierarchinių visuomenių nariai priima hierarchinius santykius kaip natūralią, vienintelę jiems pažįstamą tvarką. Esantiems aukštesniame socialiniame lygmenyje suteikiamos privilegijos ir galia, o žemesnieji privalo jiems paklusti. Iš kitos pusės aukštesnieji yra įpareigoti rūpintis silpnesniais, žemesnio socialinio sluoksnio visuomenės nariais ir taip išlaikyti subordinaciją.

Tokia tarpusavio priklausomybė neegzistuoja lygiateisės, egalitarinės visuomenėse, kur socialiniai skirtumai gali būti lengvai peržengiami, o turimas statusas trumpalaikis. Egalitarizmu

pasižyminčiose kultūrose lygybė yra pamatinė visuomenės funkcionavimo vertybė. Statusas tokioje kultūroje yra įgyjamas, o ne paveldimas. Viršenybė yra susijusi su darbiniais santykiais, todėl, nors ir gerbiama, gali būti kvestionuojama. Žmonių teisės ir pareigos išplaukia iš teisinės sistemos, o nėra vienašališkai priskiriamos. Teisinius įpareigojimus taip pat nustato ne tradicijos ir papročiai, o sutartys. Debatuose dominuoja priešiško principas, kai viena pusė kitai logiškai ir įtikinamai dėsto argumentus. Egalitarinėse visuomenėse žmogaus pasitikėjimas savimi ir jo santykis su aplinka kyla iš jo paties vidaus, tai yra, pasitikėjimas savimi yra grynai asmeninė savybė, kurią kiekvienas gali turėti ir išsiugdyti nepriklausomai nuo supančios aplinkos. Hierarchinės santvarkos visuomenėse atvirkščiai, žmogaus savigarba priklauso nuo aplinkinių pritarimo, tai yra, žmogus jaučiasi esąs vertas tik tiek, kiek jam leidžia visuomenė.

Hierarchinės kultūros naudoja kitokius sprendimų priėmimo būdus, nei egalitarinėmis vertybėmis pasižyminčios. Jos gali pasižymėti itin išsikerojusiais biurokratinio valdymo ir vadovavimo principais. Skirtingai nei egalitarinėse visuomenėse, kur sprendimų priėmimas yra paskirstomas ir deleguojamas pagal kompetenciją ar pareigas, didelio galios atstumo kultūrose sprendimo priėmimui naudojami du mechanizmai – valdymas gali būti vykdomas autoritarizmo principu arba konsensuso principu. Pirmuoju atveju aukščiausios valdžios sprendimai priimami kaip duotybės, nekvestionuojami, o antruoju atveju, sprendimus aukščiausia valdžia tik patvirtina, o priimami jie visame biurokratiniame aparate konsensuso būdu, kai sprendimų inicijavimas prasideda žemesniuose sluoksniuose ir keliauja į viršų su bendru pritarimu. Dėl šių priežasčių kartą priimtas sprendimas yra labai atsparus bet kokiems pakeitimams, nes reikalauja ilgos procedūros, o be to, didelio galios atstumo kultūrose prieštarauti už save aukštesniam apskritai nėra įprasta ir priimtina. Tuo tarpu egalitarinėje visuomenėje centralizuota autoritarinė valdžia suvokiama kaip grėsmė asmeninėms laisvėms ir teisėms, todėl ja nepasitikima. Šių visuomenių nariai mano, jog jų pareiga yra pareikšti savo nuomonę, jei ji skiriasi nuo oficialiai priimto sprendimo, ir šio savo veiksmo nelaikytų iššūkiu teisėtai valdžiai.<sup>54</sup>

Hierarchinėse visuomenėse kilus konfliktui viena iš svarbiausių jo išsprendimo taisyklių yra socialinio statuso išlaikymas, tai yra, visuomenės narių padėties ir galių neginčijimas. Egalitarinėse visuomenėse individams yra suteiktos galios patiems išspręsti savo tarpusavio konfliktus. Čia priimtinos yra tiesioginės derybos arba susitarimo siekiama per tarpininką ar grupinio sprendimo priėmimą. Derybose gaunama nauda gali būti nevienoda tarp besiderančių šalių – galingsnis tampa tas, kuris reikalauja ir gauna daugiau konkrečiose derybose, tačiau vienose derybose įgyta galia neįtakoja

---

<sup>54</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 97



socialinio statuso pasikeitimo, nes jis yra tvarus tik iki kitų derybų.<sup>55</sup> Taigi, viena iš kultūrinės vertybės – lygybės ar hierarchijos – implikacijų deryboms yra konfliktų sprendimo būdai. Kita – tai požiūris į galią derybose.

### 2.3.1. Galios suvokimas ir derybų eiga

Vienas iš svarbiausių aspektų derybose yra derybininkų turima galia – ji lemia, kiek derybininkas turi galimybių pasiekti sau naudos, kiek yra stiprus paveikti savo oponentą. Šis suvokimas įtakoja strategijos pasirinkimą bei naudojamus taktikos veiksmus. Jeigu derybininkas jaučiasi esąs daug galingesnis nei prie derybų stalo sėdinti kita šalis, patrauklesnis strategijos variantas gali būti paskirstomojo pobūdžio, nes tokiu būdu, panaudojus savus svetus, galima užsitikrinti maksimalią naudą. Esat daugmaž lygiavertei galios pasiskirstymo situacijai integracinė strategija gali atrodyti palankesnė, nes išplečiama abiejų derybininkų nauda. Kai kuriuos taktikos veiksmus taip pat lemia turima galia – pavyzdžiui, grasinimai, ultimatumai ir kitokios priemonės yra būtent ir paremtos turima įtaka, nes grąsinti galima tik tada, kai abi pusės supranta, jog ta grėsmė yra reali. Juo labiau, kad esant pakankamai netolygiam galių pasiskirstymui derybos apskritai gali būti netinkama priemonė nesutarimams spręsti. Šis supratimas yra daugmaž universalus, tačiau skirtumai pasireiškia tada, kai gilinamasi į tai, kas skirtingose kultūrose suvokiama kaip galia, kokie yra galios šaltiniai.

Egalitarinėse kultūrose derybų partneriai iš principo yra laikomi lygiateisiais, kol neatsisėda prie derybų stalo, kur galia yra vertinama pagal konkrečią derybinę situaciją bei pagal tai, kokios yra galimos alternatyvos nepasiekus susitarimo. Literatūroje plačiai yra vartojama BATNA (*best alternative to negotiated agreement – geriausia galimo susitarimo alternatyva*) sąvoka. Kiekvienas derybininkas turi savo BATNA, kuri yra skirtingo pobūdžio skirtingose situacijose ir gali kisti derybų eigoje. Egalitarinės visuomenės atstovai savo galią derybose dažniausiai bus linkę vertinti atsižvelgdami į savo turimą BATNA bei jos santykinį svorį su derybų oponento BATNA. Tai yra, galingesnis yra tas derybininkas, kuriam nepavykusios derybos neatneštų didelės žalos, nes savo tikslus jis gali pasiekti kitomis priemonėmis, kitais būdais. Galingą derybininką gali tenkinti tik jam labai palankūs rezultatai, o dideli kompromisai tiesiog nereikalingi, nes nenaudingi.

Hierarchinėse visuomenėse tarpasmeniniai santykiai yra vertikalūs. Beveik visuose socialiniuose santykiuose egzistuoja tam tikri skirtumai kylantys dėl lyties, amžiaus, išsilavinimo, pozicijos organizacijoje ir pan. Socialinis statusas suteikia socialinių galių ir todėl žinojimas apie tą

<sup>55</sup> BRETT, Jeanne M. *Culture and Negotiation* [interaktyvus]. International Journal of Psychology, 2000, 35(2) [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO

padėtį apsprendžia, kaip bus bendraujama. Hierarchinėse kultūrose statuso vaidmuo nesibaigia savos visuomenės rėmuose, tačiau persikelia ir į santykius su kitų visuomenių atstovais, taip pat ir tarptautiniame lygmenyje. Hierarchinių kultūrų derybininkai, žvelgdami į socialinius santykius kaip subordinacinę sistemą, jau pačioje derybų pradžioje yra linkę nustatyti šioje situacijoje galiojančias, statusu pagrįstas bendravimo taisykles. Galios šaltiniu derybose jie laikys ne tik BATNA, bet ir statuso skirtumus tarp derybininkų, kurie net gali būti svarbesni. Tokiu būdu, derantis su egalitarinės kultūros atstovu, bus iš karto pažeidžiama pastarųjų viena pagrindinių derybinių taisyklių – nustatyti lygiateisiškumo santykius su oponentu. Jeigu abi derybų pusės priklauso visuomenėms, kurioms būdinga ryški socialinė stratifikacija, tokį patį požiūrį jos atsineš ir prie derybų stalo. Todėl derybininkų statusas vienas kito atžvilgiu darys didelę įtaką derybų eigai ir bendrai atmosferai.

Didelio galios atstumo kultūrų derybininkams, ypač jaučiantiems statuso skirtumus konkrečiose derybose ir turintiems daugiau sąlyginės galios, gali būti būdingas aksiominis-dedukcinis argumentavimo stilius, kai iš bendrų principų išeinama į praktinį jų pritaikymą. Tokie derybininkai siekia principinio susitarimo, reikalauja teorinio kiekvieno veiksmo pagrindimo ir paaiškinimo. Skirtingai nuo egalitarinės kultūros atstovų, kuriems būdingesnis yra faktinis-indukcinis stilius ir derybų objekto skaidymas bei tarimasis dėl detalių, hierarchinėje visuomenėje gyvenantieji ir vertinantys subordinaciją bei tvarką visame kame akcentuos ėjimą nuo pagrindinių principų prie detalesnių klausimų, nes pradžioje reikalinga susitarti dėl svarbiausių dalykų, o smulkesnės detalės yra nuo to priklausomos. Pradinės pozicijos pristatyme net gali būti vengiama kalbėti apie konkretesnius dalykus, o akcentuojami tik svarbiausieji principai, dėl kurių ir reikia sutarti.<sup>56</sup>

Būdinga derybų pradžios taktika hierarchinėms kultūroms (ypač toms, kur visuomenės hierarchija kaip kultūros vertybė savo svarba dominuoja prieš kitas vertybes, tokias kaip kolektyvizmas, santykių kūrimas), kuria siekiama iš pat karto nusistatyti savo viršesnę padėtį, yra išsakyti kaltinimus derybų partneriams dėl praeities klaidų, sugadintų santykių. Tokiu būdu siekiama aiškiai apibrėžti, kas yra stipresnis, nustatyti moralinį savo pranašumą. Sukūrus tam tikrų moralinių įsipareigojimų santykį, galima reikalauti nuolaidų remiantis būtent šiuo argumentu. Tačiau tokie kaltinimai ir nepagrįsti moraliniai reikalavimai, išsakyti derybų pradžioje gali įstumti pačią kaltinančią pusę į nepageidaujamą situaciją, nes paprastai, jeigu išstati garsiai ir viešai, jie nebeatšaukiami (nes kyla grėsmė veidui), tačiau iš principo žalingi tolesnei derybų eigai.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Žr. 12 psl.

<sup>57</sup> AVRUCH, Kevin, WANG Zheng. *Culture, Apology and International Negotiation: The Case of the Sino-U.S. "Spy-Plane" Crisis* [interaktyvus]. *International Negotiation* 10: 337-353, 2005

Kita hierarchinės kultūros nulemta naudojama derybų taktika yra nusižeminimas. Kaip jau minėta, hierarchinėms visuomenėms būdingas labai griežtas vaidmenų pasiskirstymas ir pagrindinis jų funkcionavimo principas yra abipusės pareigos – tai yra, žemesnį statusą turintieji ne tik privalo gerbti aukštesnius ir jiems besąlygiškai paklusti, tačiau ir aukštesnio socialinio statuso turėtojų pareiga yra rūpintis ir globoti sau pavaldžius, žemesnės visuomeninės klasės atstovus. Todėl iš hierarchinės kultūros atėjusiam derybininkui yra neįmanoma neatsižvelgti į tarptautinio gyvenimo faktus ir į tokias itin aukšto ekonominio išsivystymo ir politinės galios šalis kaip pavyzdžiui JAV ar Vokietija žiūrėti kaip į sau lygias. Ir nors bet koks tokių sąlyginai stipresnių šalių savo galios ir pranašumų pademonstravimas prie derybų stalo būtų didelis įžeidimas, tačiau tokių šalių derybininkai ne visada atsisako pasinaudoti savo menamomis silpnybėmis ir užimti prašytojo poziciją bei remtis užtarimo ir palaikymo reikalingumo argumentais derybose.<sup>58</sup> Kreipdamasis į stipresnį, hierarchinės kultūros atstovas pašąmoningai tikisi pagalbos ir užtarimo, žinodamas, kad stipresnysis turi pareigą padėti silpnesniam, o iš šio vienintelis už pagalbą reikalaujamas atlygis bus pagarba ir dėkingumas. Analogiškai, apeliaciją į savo silpnesnę poziciją kaip taktinį veiksma panaudojant derybose, galima tikėtis gauti nuolaidų iš sąlyginai stipresnės derybų pusės, tačiau nieko, išskyrus dėkingumą ir moralinio išsiskolinimo jausmą, nesiūlyti iš savo pusės.<sup>59</sup> Sulaukusieji tam tikros pagalbos ar nuolaidų, nes yra silpnesni ir jiems tos pagalbos tikrai reikia, hierarchinių kultūrų atstovai jokių būdu nesijaučia kaip nors išsipareigoję atsakyti tuo pačiu – tai yra, patenkinti vienokius ar kitokius nesusijusius su pagalba reikalavimus, nusileisti derybose ar palaikyti pagalbą teikiančios šalies pozicijas. Todėl ši atsakomoji taktika, kai padėjus vienoje srityje, galima reikalauti nuolaidų kitoje (remiantis egalitarinėse visuomenės tvirtai išsisknijusiu abipusiškumo principu) kai kuriose hierarchinėse visuomenėse greičiausiai būtų neveiksminga, nes jie, priimantys pasaulio tvarką ir savo statusą tokį, koks jis yra, nesivadovauja tokia pačia logika ir gali nepripažinti tokios savo pareigos, kokia ją laikytų egalitaristai.

### *2.3.2. Sprendimų priėmimo mechanizmų įtakojama taktika*

Hierarchinės kultūros dažnai pasižymi tuo, jog jose itin gajūs biurokratinio valdymo principai, kurie pasireiškia tiek versle, tiek valstybiniame valdyme. Tai yra, hierarchinėje struktūroje dalyvauja ne vien tik vienas autokratinis valdovas ir jam paklūstančios masės, tačiau esama daug sluoksnių, kurių visi jie turi kažkokią reikšmę ir įtaką. Todėl sprendimų priėmimo mechanizmas šiose kultūrose dažnai yra ne

<sup>58</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 67

<sup>59</sup> Ten pat P. 68

vienasmeniškai, kaip kad būdinga egalitaristams, sprendimų priėmimo kompetenciją skirstantiems asmenims pagal jų kompetenciją ir pareigas, o priklauso nuo visos hierarchinės-biurokratinės sistemos. Kai kuriose kultūrose biurokratizmas pasireiškia netgi ir tuo, jog sprendimai yra priimami žemiausiuose tam tikros organizacijos sluoksniuose ir ateina iki viršūnės jau pilnai susiformavę ir todėl negali būti keičiami vienasmeniškai.

Toks kultūriškai sąlygotas sprendimų priėmimo procesas sumažina lankstumo galimybes prie derybų stalo, nes bet koks pozicijos pakeitimas, nuolaidos padarymas yra tikras ir galiojantis tik jeigu patvirtinamas ta pačia procedūra, kaip ir pirminė derybose išreikšta pozicija. Todėl šių kultūrų atstovams, kaip ir kolektyvistams, gali būti būdingas siekis tartis ne derybose, o dar pasiruošimo deryboms etape. Paruošiamasis darbas atliekamas visus klausimus suderinant tiek savo aparato viduje, tiek su derybų partnerių atsakingomis struktūromis tam, kad galutinai suderinta derybinė pozicija praktiškai išreikštų šalių konsensuą ir jos nebereikėtų keisti.

Egalitarinės kultūros, kaip jau minėta, tiesos paieškas debatuose laiko savo kultūros vertybe, todėl šie derybininkai, pasiruošdami deryboms bus linkę naudoti kiek kitokias taktikas. Jų pasiruošimas bus daugiau nukreiptas į „žaidimo taisyklių“ išankstinį aptarimą, tai yra, proceso nustatymą. Mažo galios atstumo kultūrų atstovai sieks susitarti dėl procesinių derybų eigos sąlygų, jas tinkamai užtikrinti, kad procesas vyktų „sąžiningai“, pagal taisykles ir pan. Be susitarimo dėl proceso eigos derybų neįmanoma pradėti, nes nėra nustatytas šalių lygiateisiškumas.

Derybų eigoje, pasiekus konsensuą dėl derybinės pozicijos, hierarchinėms kultūroms yra būdinga jį ginti, saugoti nuo gresiančių pakeitimų, kurie reikalauja tokio paties ilgo suderinimo, todėl čia būdingi taktiniai veiksmai – akylas laukimas, ankstyvų nuolaidų vengimas, pagrindinių nuolaidų atidėjimas iki kol oponentas pasiūlo kaip galima daugiau iš savo pusės, pakartotinis nerealių reikalavimų kėlimas, viešosios nuomonės mobilizavimas.<sup>60</sup> Tokie veiksmai tarsi rodo, jog yra įgyvendinama gynybinė strategija, nes kompromisų metas gali būti suvokiamas kaip jau pasibaigęs pasiruošimo deryboms etape.

Dar viena priežastis nedaryti jokių nuolaidų ir laikytis savo pirminės pozicijos svarstymo etape yra ta, jog daromos nuolaidos kai kurių hierarchines vertybes pripažįstančių kultūrų atstovų yra suvokiamos kaip pozicijos netvirtumas. Savo ruožtu, netvirta oponento pozicija reiškia, jog jis yra nepatikimas ir neišku, ką jis iš tiesų galvoja svarstomu klausimu. Tai yra, bet kokia nuolaida yra laikoma silpnumo požymiu ta prasme, jog pats oponentas nėra tvirtai įsitikinęs dėl derybų reikalingumo,

---

<sup>60</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 189

klausimo svarbos, todėl neišmanoma pasiekti abiem pusėms gero susitarimo.<sup>61</sup> Egalitarinės kultūros protingą kompromisą suvokia kaip tam tikrą vertybę, siekiamybę derybose, todėl noriai jo siekia darydami nuolaidas, artindamos prieštaringas pozicijas. Tačiau kitokių normų besilaikančiose kultūrose kompromisas nebūtinai yra vertinamas taip labai, o derybos suvokiamos kaip kova, kurioje nusileisti savo priešininkui bet kokių klausimų reiškia parodyti savo silpnumą ir prarasti veidą.<sup>62</sup>

Kaip jau minėta, biurokratinis sprendimų priėmimo aparatas gali pasireikšti tokia forma, kai sprendimai priimami žemesniuose biurokratinio aparato sluoksniuose ir lėtai, gaudami pritarimą vis aukštesniuose lygmenyse keliauja į viršų. Patys aukščiausi pareigūnai pasikliauja savo pavaldiniais ir neturi moralinės teisės keisti tą konsensu priimtą sprendimą ir jį priima tokį, koks yra. Šis bruožas pasireiškia ir kalbant apie svarstymo etapą derybose – jame hierarchinių kultūrų atstovai ne tik nenori, bet ir negali daryti jokių savo pozicijos pakeitimų nuolaidų ar kokia kita forma. Jie taip pat negali pateikti kitos pusės išsakytų argumentų vertinimo. Visi šie klausimai pirmiausia apsvarstomi savo biurokratinio aparato viduje, prieinama vieninga nuomonė, kuri tik tada gali būti pristatoma derybų partneriams. Taigi, susidūrus su hierarchinės kultūros derybininkais gali paaiškėti, jog, nors ir deramasi su aukštas pozicijas užimančiais žmonėmis, jie neturi sprendimų priėmimo galios.<sup>63</sup> Derybose susiduriant skirtingoms kultūros vertybėms, didelio galios atstumo derybininkai gali būti spaudžiami į kampą ir jiems primetamas kitoks derybinis stilius, kai susitarimas pasiekiamas tik kompromiso keliu ir reikalaujama nuolaidų, be kurių derybų procesas toliau vykti negali. Tačiau iš principo ši situacija nepakeičia to, kad dėl įvairių priežasčių nuolaidų darymas čia ir dabar yra tiesiog neišmanomas kai kuriems derybininkams, todėl gali būti griebiamasi sąmoningų manipuliacinių taktikos veiksmų, nesažiningo elgesio, kai pripažįstant nuolaidų svarbą siūlomos nereikšmingos nuolaidos yra pristatomos kaip svarbios, ar kalbama apie jas fiktyviai ir atvirai klaidinančiai.<sup>64</sup>

Egalitaristams būdingas argumentavimas, abipusių nuolaidų siekimas gali nesulaukti atsako iš priešingas vertybes puoselėjančių derybininkų, kuriems argumentų jėga nėra visagalė, ji išblėsta lyginant su privalėjimo paklusti sistemai, gautoms derybų instrukcijoms jėgai, todėl net ir patys įtikinamiausi ir teisingiausi argumentai nebus išgirsti ir į juos nebus atsižvelgta, jei tai prieštarauja didelės sistemos, kurios tik mažas sraigtelis derybininkas suvokia esąs, valiai.

---

<sup>61</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 93

<sup>62</sup> Ten pat P. 88

<sup>63</sup> Ten pat P. 102

<sup>64</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 180

Taigi, galios distancijos dimensija derybų strategiją ir taktiką įtakoja dviem pagrindiniais aspektais. Didelės galios distancijos kultūrose skirtingai yra suvokiami galios šaltiniai, siejami ne su konkrečia derybine situacija, o su statusu, o tai lemia skirtingą, nei egalitaristų požiūrį į partnerį. Be to, turima galia derybose yra kaip dar vienas, kultūros mažai įtakojamas veiksnys, lemiantis skirtingus strategijos ir taktikos pasirinkimus. Sprendimų priėmimo mechanizmas taip pat yra svarbus derybų eigai, nes nuo to priklauso galimybės derinti derybines pozicijas derybų eigoje ir dėl jų tartis.

#### 2.4. Nežinomybės vengimas

Nežinomybės vengimo (*uncertainty avoidance*) lygis kultūroje paaiškina, kiek jos nariai jaučiasi saugiai arba nesaugiai neaiškiose, neįprastose situacijose. Kultūrų, kur neapibrėžtumo vengimo lygmuo yra aukštas, atstovai blogiau jausis nežinomose, naujose situacijose ir bus labiau linkę paisyti nustatytų normų ir procedūrų. Žemo neapibrėžtumo vengimo lygmens kultūrų atstovai lengviau prisitaiko prie pokyčių ir nejaučia diskomforto, jei žaidimo taisyklės kinta arba yra neaiškios.

Šis požymis yra svarbus ir kalbant apie požiūrį ir polinkį į riziką. Aukštu nežinomybės vengimo lygiu pasižyminčiose kultūrose rizika yra suvokiama ne kaip galimybė, o kaip grėsmė, todėl taisyklės socialiniame gyvenime yra labai vertinamos, nes sumažina nežinomybės ir rizikos lygmenį. Nepažįstamas situacijas toleruojantys žmonės riziką laiko progreso galimybe, o taisyklės, apribojančios elgesį nėra visagalės, jas galima laužyti. Šie bruožai pasireiškia ir sprendimų priėmimo procese – nežinomybės vengiančiose kultūrose taikomos ilgos biurokratinės procedūros, laikomasi konservatyvių nuostatų, siekiama gauti itin daug informacijos prieš nusprendžiant. Priešingai, kitų kultūrų atstovai vertybe laiko greitai priimamus sprendimus ir riziką, kai jie priimami neturint visos įmanomos informacijos.

##### 2.3.1. Strategijos pasirinkimas

Aukšta tolerancija rizikai (žemas nežinomybės vengimo lygmuo) kaip kultūros vertybė lemia, jog į derybas tokie žmonės žvelgia kaip į inovatyvų procesą, todėl jie yra linkę pasirinkti problemų sprendimo strategiją, kuri pasižymi kūrybiškumu, naujų aspektų ieškojimu, nusistovėjusių požiūrių laužymu ir asmeninės saviraiškos galimybėmis. Įgyvendinant šią strategiją reikia lanksčiai žiūrėti į taisykles ir netgi jų nesilaikyti, taip pat būtina reikia atskleisti daugiau informacijos apie savo tikruosius interesus ir ketinimus, vadinasi, nusiginkluoti, kas suponuoja nežinomybės ir rizikos atsiradimą. Todėl

problemų sprendimo strategija nebus pirmasis elgesio normų pasirinkimas derybininkams, priklausantiems aukšto nežinomybės vengimo lygmens kultūroms.<sup>65</sup>

Aukšto nežinomybės lygmens kultūroms yra būdingas konservatyvus taisyklių taikymas bei harmonijos, tvarkos, savo vietos visuomenėje suvokimas. Tokių kultūrų derybininkai siekia visą procesą išlaikyti griežtuose rėmuose, konkrečiai suvokti derybų objektą ir jo pasidalinimą laikyti vienintele saugia ir priimtina galimybe. Šis požiūris yra distribucinės strategijos atributas, kur šalys turi kovoti dėl savo dalies, nes bendras „puodo“ dydis nekinta. Tačiau suvokiant, jog derybose yra skirstomas fiksuoto dydžio pyragas yra galimi keli santykinę naudą įvertinančios strategijos pasirinkimą. Jeigu aukšto nežinomybės lygmens derybininkas nesiekia santykių sukūrimo ir išsaugojimo tikslų, akcentuoja trumpalaikę perspektyvą arba jaučia didesnę savo galią derybose, jis gali pasirinkti savų interesų (galios) strategiją. Tačiau derybininkas, nematantis galimybių padidinti bendros naudos, nebūtinai naudą vertins pagal absoliučius kriterijus, tačiau gali atsižvelgti ir į santykinę naudos pasiskirstymo situaciją ir pasitelkti lygybės strategiją, kur nauda skirstoma po lygiai, o tuo pačiu išvengiama rizikingų ir inovatyvių sprendimų, kurie yra reikalingi naudojantis problemų sprendimo (integracine) strategija, tačiau užtikrina abipusę naudą derybose.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog derybinės instrukcijos, skatinančios dirbti komandoje su derybų oponentais, stengtis patenkinti kitos pusės interesus taip pat lėmė skirtingai suvokiamą derybų tikslą strategijos pasirinkimo prasme. Riziką toleruojančios kultūros atstovai tokius nurodymus suvokė kaip reikalavimą laikytis integracinės problemų sprendimo strategijos ir kaip įmanoma padidinti abiejų pusių gaunamą naudą. Mažiau linkusios į pokyčius kultūros atstovams tokie nurodymai reiškė lygybės strategijos taikymą, kai abi pusės gauna po lygiai, tačiau derybų procese griežtai laikomasi įprastų normų ir taisyklių, taigi, nelieta erdvės naujų galimybių ieškojimui. Atitinkamai strategijų pasirinkimui, skirtingų kultūrų atstovai skirtingai suvokia ir gerus derybų rezultatus. Pasirenkantieji problemų sprendimo strategiją gerais rezultatais laikys tuos, kuriuos galima pasiekti tik šiais veiksmais. O tie, kurių kultūrinės normos geriau atitinka lygybės strategija, gerai vertins tuos derybų rezultatus, kuriuose nauda yra padalinta po lygiai.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong* [interaktyvus], Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29

<sup>66</sup> Ten pat

#### 2.4.2. Rizikos tolerancijos lemiamą taktiką

Rizikos tolerancijos lygmuo kultūroje lemia, koks yra derybininko požiūris į derybų procesą apskritai. Linkę į riziką derybininkai norės greitų sprendimų ir bus atviresni naujoms galimybėms, o vengiantys rizikuoti tuo tarpu sieks gauti kuo daugiau informacijos ir verčiau dar palaukti, pažiūrėti kas bus toliau, nei iš karto nuspręsti.<sup>67</sup> Priešingai tam, rizikos ir nežinomybės nevengiančios kultūros su malonumu imasi tyrinėti dar neapsvarstytas ir nežinomas naujas galimybes, mėgaujasi tuo, jog turima labai mažai laiko sprendimų priėmimui ir tai juos skatina, nes tokioje sudėtingoje situacijoje dažnai gimsta inovatyvūs sprendimai.

Su nežinomybės vengimo požymiu derybose galima sieti vieną svarbų bruožą, dažnai derybnėje literatūroje išskiriamą kaip atskirą dimensiją, – tai yra orientaciją į santykius arba orientaciją į reikalus. Bendravimas su draugais yra saugesnis, ne toks rizikingas, nes jais galima paskliauti. Todėl kultūrose, kur nežinomybės vengimas yra išreikštas stipriau, bus labiau linkstama į didesnę užtikrintumą visame derybų procese, taigi tvirtesnius, draugiškus santykius tarp besiderančiųjų, kurie lemia didesnę atvirumą ir geresnius derybų rezultatus.

Daug dėmesio pasirengimo deryboms stadijai skiria aukšto nežinomybės vengimo kultūros – siekiama kiek įmanoma užsitikrinti, kad neiškiltų nežinomų aplinkybių, kad būtų galima numatyti derybininkų pozicijas ir eigą. Kuo daugiau neaiškumų dėl ateities, nesėkmės rizikos šešėlių galima pašalinti, tuo geriau. Idealiomis derybomis šios kultūros atstovai laikytų tokias, kuriose kiekvienas žingsnis buvo numatytas ir surežisuotas iš anksto.

Aukštu nežinomybės vengimo laipsniu pasižyminčioms kultūroms pasiruošimo deryboms etape būdinga taktika yra išankstinis pagrindinių būsimų derybų susitarimo principų paskelbimas. Šie principai nusako užimamą derybų klausimų poziciją, kuri negali būti pakeista jokių būdu, tai yra, tie pagrindiniai dalykai turi būti priimami kitos pusės siekiant pradėti derybas, ir dėl jų jokios diskusijos yra negalimos. Jeigu kita pusė sutinka pradėti derybas, pagrindinius principus išdėsčiusi implikuoja, jog oponentai juos priima ir su jais sutinka. Jeigu oponentai paskelbtų principų nepriima, derybų būti negali. Toks dar ikiderybinis netiesioginis susitarimas dėl būsimų derybų rezultato pagrindo didele dalimi apsaugo nuo rizikos ir nežinomybės, kuri bet kokių atvejų egzistuoja, kai dvi ar daugiau šalių derasi norėdamos sureguliuoti tam tikrus klausimus. Šiuo būdu ne taip, kaip būdinga kolektyvistinėms visuomenėms siekiant konsensuso, norima ne savo poziciją priderinti prie oponentų interesų, o priversti

<sup>67</sup> LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006. P. 422



oponentus prisiderinti prie savęs aiškiai išreiškiant, jog tai yra pagrindinės sąlygos siekiant derybų pradžios apskritai.<sup>68</sup>

Kultūroms, kurioms būdingas aukštas nežinomybės vengimo lygmuo, taip pat laikysis gynybinės taktikos, sieks kiek galima ilgiau nedaryti nuolaidų, aiškintis oponentų pozicijas. Tokiu būdu siekiama užsitikrinti, kad per ankstyvais ir neapgalvotais veiksmais nebus nusileista daugiau nei reikėjo, išvengti galimų siurprizų. Derybų partnerius jie yra linkę vertinti kaip galimą agresijos šaltinį, padidintą riziką, nes jų nepažįsta ir negali prognozuoti elgesio. Tai skatina išvelgti blogąsias puses ir laikytis distribucinės strategijos, vietoj to, kad būtų žvelgiama į atsiveriančias galimybes ir atvirai ieškoma integruojančių sprendimų. Rizikingos taktikos, tokios kaip grasinimai, blefavimas, aiškus reikalavimų išdėstymas yra nepriimtinos, nes nepatikimos.<sup>69</sup>

Aukštu rizikos vengimo laipsniu pasižyminčios kultūros sprendimo negali priimti, kol esama bent kokių abejonių, todėl tai atidėliojama ir laukiama, kol taps visiškai aišku. Sprendimo priėmimą įtakoja filosofiniame lygmenyje esančios nuostatos, jog žmogus negali keisti įvykių eigos, o tik prie jų prisiderinti. Todėl praktiškai viskas turi išsispręsti savaime, o žmogus tai gali tik įvardinti ir pateikti kaip sprendimą, kuris yra nekeičiamas. Taigi, pasirašytas susitarimas, kitaip nei individualistams, nėra galutinis jų tartas ir neatšaukiamas žodis.

## 2.5. *Platus –siauras komunikacijos kontekstas*

Dar vienas svarbus deryboms kultūrinis požymis – tai plataus arba siauro konteksto komunikacijoje aspektas (*low/high context*). Šis požymis apibrėžia, kiek komunikacijoje kultūroje yra tiesioginė arba netiesioginė. Plataus konteksto kultūrose esmė didžiąja dalimi slypi ne pačioje žinutėje, o komunikacijos kontekste, kuris suponuoja iš anksto egzistuojančias gavėjo žinias. Čia žinutės reikšmė yra veikiau numanoma, nei tiesiogiai išreikšta, nes užkoduojama ne žodžiuose, tačiau taip pat ir kontekste. Plataus konteksto kultūrų atstovai bendrauja daugiau užuominomis, netiesiogiai. Lygiai tiek pat, kiek ir išreikšta žinutės forma, yra svarbūs neverbaliniai ženklai, įtakoiantys reikšmės niuansus. Plataus konteksto kultūros atstovai ne tik klausosi žodžių, tačiau ir nesąmoningai ieško subtilių užuominų, įtakančių žodžių prasmę, pokalbio tone, veido išraiškose, pašnekovų kūno kalboje bei kontekstinėje situacijoje. Taigi, kalba šiose kultūrose yra tik viena iš komunikacijos priemonių,

<sup>68</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 58

<sup>69</sup> BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977 P. 213

atliekanti ne tik informavimo, bet ir socialinių santykių reguliatoriaus vaidmenį. Plataus konteksto kultūrose reikšmės užkodavimas kontekste yra priemonė išsaugoti santykių harmoniją, išvengti konfrontacijos ir taip nepadaryti žalos savo bei pašnekovo veidui, nes taip yra paliekama galimybė garbingam atsitraukimui. Siauro konteksto kultūrose informacija yra pateikiama išreikštoje žinioje, reikšmė yra suprantama be niuansų ir nepriklauso nuo konteksto. Komunikacija siauro konteksto kultūrose yra nukreipta į veiksmus ir sprendimus. Plataus konteksto kultūroms būdinga pirmenybę teikti netiesioginei komunikacijai, emocionaliai retorikai ir netiesioginėms strategijoms, o siauro konteksto kultūrose vertinamos aiškios žinutės, racionali ir faktais pagrįsta retorika ir aiškios strategijos.

Siauro konteksto kultūrose kalbos vaidmuo yra visai kitoks. Labai mažai reikšmės slypi aplinkiniuose faktoriuose, kalbą supančiame kontekste, o atvirkščiai, tai kas turi būti pasakyta, aiškiai ir pasakoma. „Tiesus šviesus“ bendravimas yra labiausiai vertinamas, o bet koks „vyniojimas į vatą“ nemėgiamas ir net sukelia įtarimą apie slaptus pašnekovo kėslus, nesąžiningumą. Siauro konteksto kultūrose verslininkai nemėgsta gaišti laiko ir neturi kantrybės gražbyliavimams ir formalumams, nes mano tai esant nereikalingu laiko švaistymu. Žmonėms labiau rūpi vidinis atsakomybės jausmas, nei respektabilios išorės išsaugojimas. Kalba yra priemonė perteikti informaciją, o ne padaryti įspūdį ar palengvinti socialinius santykius, kaip kad plataus konteksto kultūrose.

### *2.5.1. Informacijos gavimo būdai derybose*

Derybų kontekste informacija yra svarbiausias faktorius, nulemiantis integracinės ar distribucinės strategijos panaudojimą, nes tiesiogiai įtakoja derybų rezultatus. Kuo daugiau informacijos yra atskleidžiama, kuo atviriau šalys ja dalinasi, tuo didesnė tikimybė derybose pasiekti integruotus, abipusiai naudingus, rezultatus. Siekiant realizuoti integruoto susitarimo potencialą, reikia išsiaiškinti kitos šalies interesus ir prioritetus, vadinasi keistis informacija. Dalijimosi informacija būdai derybose yra keli – tai galima daryti tiesiogiai ją išsakant arba netiesioginiu bandymų-klaidų būdu. Tiesioginis dalijimosi informacija būdas – tai klausimų ir atsakymų forma išsiaiškinami abiejų pusių norai ir siekiama juos suderinti. Bandymų-klaidų kelias – tai netiesioginio dalijimosi informacija būdas, kai šalys viena kitai teikia įvairius pasiūlymus, iš kurių galima spręsti apie prioritetus ir siekius. Vienai šaliai atmetus gautą pasiūlymą ir pateikus savąjį galima spręsti, kas buvo negerai su pirmuoju. Keletą aspektų apimantys pasiūlymai suteikia daugiau netiesioginės informacijos, nes juose slypi kompromisiniai integruoti sprendimai. Silpno konteksto kultūrų atstovai naudoja tiesioginę dalijimosi

informacija taktiką, o stipraus konteksto – netiesioginę, nors abiem atvejais galimybės pasiekti integruotą susitarimą yra vienodos.<sup>70</sup>

Plataus konteksto kultūros atstovams pagrindinis rūpestis derybose yra sterilią dokumentuose užfiksuotą informaciją paversti akivaizdžiai juntamu kitos pusės žmogiškumu. Vienas plataus konteksto kultūrų atstovams būdingas bruožas yra tai, jog jie nemėgsta tiesmuko, „tiesiai prie reikalų“ požiūrio į derybų procesą, nes rašytinė ar žodžiais pateikiama informacija jiems yra neišsami, nes žodžių prasmę plataus konteksto derybininkai linkę interpretuoti situaciniame kontekste. Nesusipažinę asmeniškai, neturėdami jokios informacijos apie bendravimo ypatumus, jie negali gauti pilnos reikalingos informacijos – tai yra, negali skaityti elgesyje, kontekste koduotos informacijos, todėl jaučiasi nesaugiai. Anoniminis bendravimas neįmanomas norint išspręsti problemas, ir tik užmezgus glaudžius, draugiškus ryšius galima tikėtis ir sklandaus problemos išsprendimo.

Nagrinėtoje derybinėje literatūroje taktinis veiksmas, kai siekiama priversti oponentą išduoti kuo daugiau informacijos su pirminio pasiūlymo pateikimu ir tuo pačiu jam nesuteikiant jokių žinių apie save, kaip galima ilgiau atidedant savo pozicijos pristatymą, vadinama vengimo taktika. Būtent tokia taktika, nors tikėtina, kad dažnai naudojama nesąmoningai ir nesiekiant sau naudoti kitų sąskaita, yra gana įprasta plataus konteksto kultūroms. Siauro konteksto kultūrose pradinius siūlymus įprasta pateikti labai aiškiai, kad nekiltų klausimų dėl to, kokia gi yra pradinė derybų pozicija. Tačiau plataus konteksto kultūrų atstovai atvirksčiai, bus linkę kaip galima ilgiau delsti ir neatskleisti savo siūlymo, nors savo požiūrį jie tikriausiai išreikš kitomis priemonėmis, kurių gali nesuprasti ir neįvertinti siauro konteksto derybininkai.

Emocijų naudojimo taktika skirtinguose kultūrinių vertybių poliuose turi ryškias savo specifikas. Kultūrose, kurioms būdingas platus kontekstas ir netiesioginė komunikacija, labai daug informacijos yra gaunama ne klausantis žodžių, o stebint aplinką. Todėl tokie derybininkai dėl savo įpročių gali sužinoti daugiau ir pasidaryti tokias išvadas, kurių nesitikėjo siauram kontekstui atstovaujantieji. Visi gestai, mimikos ir kitokie ženklai yra įprasminami, todėl gali būti sąmoningai panaudojami kaip taktinis veiksmas derybose su plataus konteksto kultūrų atstovais. Iš kitos pusės, plataus konteksto kultūros derybininkai derėdamiesi pasižymi itin didele savitvarda ir savo tikrųjų jausmų ir minčių neišduoda jokiais išoriniais kūno kalbos ženklais. Todėl derybose labai sunku atspėti, koks pasiūlymas juos tenkina, ar jie yra linkę susitarti, ar susitarimas atitinka jų interesus, iki kol jie

---

<sup>70</sup> BRETT, Jeanne M. *Culture and Negotiation* [interaktyvus]. International Journal of Psychology, 2000, 35(2) [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO

patys nusprendžia pareikšti savo poziciją ir išsiduoti.<sup>71</sup> Šiose kultūrose emocijų reiškimas, net ir nežymus, yra prilyginamas žodžiams. Tai yra, nepasitenkinimas, išreikštas suraukta kakta, gali būti vertinamas lygiai taip pat, kaip atviri žodiniai kaltinimai. Todėl plataus konteksto kultūrose emocijos vertinamos kaip informacijos šaltinis ir juo naudojamosi atsargiai, netgi labai rezervuotai.

### 2.5.2. Žodžio svarba deryboms

Kaip jau minėta, siauro ir plataus konteksto kultūros suteikia skirtingą reikšmę kalbai ir žodžiams. Derybose šis skirtingumas gali pasireikšti net ir labai drastiškai.<sup>72</sup> Siauro konteksto derybininkai paprastai neskiria daug dėmesio žodžiams, nes naudoja juos kaip priemones savo tikslas pasiekti. Tuo tarpu plataus konteksto atstovams patys žodžiai gali būti tikslas ir derybų objektą jie gali suvokti kaip tam tikrą pasikeitimą reikalingais žodžiais. Neapgalvoti pasisakymai plataus konteksto derybininkų atžvilgiu gali smarkiai modifikuoti visą derybų eigą ir juos nublokšti į gynybinių ir reikalavimų taktikos panaudojimus ten, kur siauro konteksto kultūroms atrodytų, tam nėra jokio pagrindo.

Tylėjimas – derybų eigos taktika, turinti skirtingą reikšmę ir naudojama turint skirtingus tikslus. Siauro konteksto kultūrose tylėjimas, kaip labai neįprastas ir netikėtas derybininko elgesys, naudojamas siekiant priversti kitą pusę jaustis nepatogiai bei taip išgauti daugiau informacijos, ar netgi papildomų nuolaidų nes trikdančiai ilga pauzė ir tylą verčia kitą derybų pusę ją užpildyti ir pasakyti daugiau, nei norėta. Plataus konteksto kultūrose tylą – tai natūralus derybų eigos etapas, reikalingas suvokti pateiktai informacijai, apmąstyti. Tylos taktikos šių kultūrų derybininkai imasi ir todėl, jog informacija jie keičiasi ne tik žodžiais, be to, klausymasis, lemiantis įsiklausymą, supratimą, galimybę susiderinti ir prisitaikyti, yra vertinamas labiau, nei kalbėjimas. Taigi, derėdamiesi jie yra labiau linkę išklaudyti tylėdami, nes siekia suprasti savo oponentų interesus ir pozicijas.

Literatūroje dažnai nagrinėjamas tarpkultūrinių derybų aspektas yra kai kurioms kultūroms būdingas vengimas aiškiai atsisakyti, duoti neigiamą atsakymą. Siauro konteksto kultūroms, vertinančioms tiesmukumą ir aiškumą dažnai problemų kelia būtent tai, jog kol neišgirdo aiškaus atsakymo „ne“, jie laiko, kad dar galima susitarti arba kad jau yra susitarta. Tuo tarpu plataus konteksto

<sup>71</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 128

<sup>72</sup> JAV ir Kinijos derybos dėl žodžio „atsiprašau“ panaudojimo - AVRUCH, Kevin, WANG Zheng. *Culture, Apology and International Negotiation: The Case of the Sino-U.S. "Spy-Plane" Crisis* [interaktyvus]. *International Negotiation* 10: 337-353, 2005

kultūrose neigiamas atsakymas yra traktuojamas kaip nepagarba derybų partneriui, grėsmė draugiškiems santykiams ir veido išsaugojimui. Todėl jų neigiama pozicija ir atsisakymas dažnai slypi kontekste – aiškiai rodomose abejonėse, entuziazmo nebuvime, konkrečių pažadų nedavime patvirtinant tik savo gerus ketinimus ir pastangas.<sup>73</sup> Plataus konteksto kultūros atstovams visada lengviau yra sutikti, tačiau nesielgti pagal susitarimą, nei aiškiai atsisakyti, nors siauro konteksto kultūrose tai laikoma paprasčiausiu žodžio nesilaikymu, melu, kas yra vienas iš didžiausių nusižengimų garbei ir moralei. Tuo tarpu siauro konteksto derybininkai tokį elgesį yra linkę vertinti kaip apgaulingą taktiką, nesąžiningą žaidimą.

Plataus-siauro komunikacijos konteksto dimensija išreiškia labiau išorinius, o ne vertybinius kultūrų skirtumus. Todėl kalbant apie šiuos bruožus, giliau slypinčias vertybes galima tik interpretuoti, nes jie tiesiogiai neišreiškiami. Tačiau tai nemažina šios dimensijos svarbos analizuojant derybininkų elgesį ir aiškinant skirtumus, susijusios su informacijos gavimo būdais bei kalbai ir žodžiams suteikiama svarba. Iš kitos pusės, ši kultūrinė savybė yra sunkiai išmatuojama, trūksta empirinių duomenų apie tai, kaip konkrečiose kultūrose šis aspektas yra išreikštas, todėl jis nėra labai naudingas išsamiau analizuojant dviejų panašių šiuo atžvilgiu kultūrų susidūrimus ir aiškinant jų derybinį elgesį.

Platus komunikacijos kontekstas kaip kultūros bruožas labai dažnai literatūroje yra siejamas su kolektyvizmo dimensija argumentuojant tuo, jog tik nusistovėję tarpusavio ryšiai ir bendravimas grupėse leidžia pasiekti, kad daugelis dalykų yra suprantami vienodai ir žodžiai yra nereikalingi. Tuo tarpu individualizmą vertinančios kultūros neišvengiamai naudoja siauro konteksto komunikaciją, nes tik aiški loginė kalba padeda visuomenės nariams suprasti vieniems kitus, nes didelis mobilumas ir neprieraišumas socialinėms grupėms neleidžia išugdyti bendrų kultūrinių reikšmių, esančių plataus konteksto pagrindu.<sup>74</sup> Tačiau toks aiškinimas ne visada atitinka tikrovę<sup>75</sup> bei pernelyg supaprastina plataus konteksto supratimą ir kai kurie šios dimensijos bruožai gali likti neįvertinti. Konteksto dimensija akcentuoja komunikacinį kultūros bruožą, kuris, nors ir turėdamas savo kilmės priežastis pats savaime yra reikšmingas, ypač kalbant apie derybas ir derybinių taktikų pasirinkimą, kurios didžiąja dalimi ir yra tam tikros komunikacijos formos, turinčios savas priežastis ir tikslus.

<sup>73</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 115

<sup>74</sup> S. TING-TOOMEY *Cross-Cultural Face-Negotiation: An Analytical Overview*.

<sup>75</sup> Pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos kultūra pasižymi ryškiai išreikštu individualizmu, tačiau jos komunikacijos kontekstas yra gana platus lyginant su kitų Europos kultūrų.

## 2.6. Monochroniškas-polichroniškas laiko suvokimas

Tradicinėse, giliai istorines šaknis turinčiose kultūrose laikas neskaičiuojamas pagal laikrodžio padalas, nes manoma, jog ne žmogus, o gamta yra laiko valdovė. Gamta sprendžia, kada yra laikas kokius darbus atlikti, todėl žmogaus planai yra beprasmingi. Tuo pačiu, asmeniniai reikalai yra nepriklausomi nuo jokių mechaninių įsikišimų, tai yra, asmeniniai santykiai yra svarbesnis už bet kokius laiko rėmus. Vertinamas pastovumas, o ne skubotumas, nes visi darbai, kurie turi būti padaryti, bus padaryti anksčiau ar vėliau. Įvykiai vertinami ne pagal laiko, o pagal kitus reikšmingumą apibūdinančius faktorius, tai yra, svarbus įvykis yra ne tas, kuris įvyko neseniai, o tas, kuris kažkaip pakeitė nusistovėjusią tvarką ar panašiai. Darbai ir įvykiai taip pat nėra tapatinami su laiku – vienu metu gali vykti daugelis dalykų, kurie vienas kitam dėl to netrukdo. Tai – polichroniškas laiko suvokimas.

Monochroniškas suvokimas, atvirkščiai, sako, jog laikas priklauso žmogui kaip suskaičiuojamas išteklius ir žmogus yra laiko valdovas. Todėl visas monochroniškai laiką suvokiančio žmogaus laikas yra tiksliai suskirstytas, kiekvienai užduočiai atlikti priskiriamas konkretus ir fiksuotas laiko tarpas, bendravimas su draugais ar šeima taip pat išspraudžiamas į laiko rėmus. Viso ko rėmai ir pagrindas yra tvarkaraščiai ir galutiniai terminai. E. Hall, pirmasis aprašęs polichroniško ir monochroniško laiko suvokimo skirtumus, pastarąjį apibūdina pasitelkdamas amerikiečius, kaip ryškiausią pavyzdį ir teigia, jog „nustatytas tvarkaraštis tampa kone šventu, taigi pagal formalias šios kultūros taisykles vėluoti ne tik yra blogai, tačiau tai ir neformalių elgesio modelių pažeidimas, verčiantis daryti pakeitimus tvarkaraščiuose ir susitikimuose bei nukrypti nuo dienotvarkės“.<sup>76</sup>

### 2.6.1. Laiko įtaka derybų eigai

Derybose vienas iš labai svarbių faktorių yra laikas, nes svarbūs sprendimai dėl strategijos ir taktikos panaudojimo yra pagrįsti įvairiomis prielaidomis, pavyzdžiui, dėl istorijos reikšmės, problemos brandumo, o taip pat ir turimo laiko, reikalingo tempo ir galimos derybų trukmės. Ruošiantis deryboms yra daug svarbių klausimų, susijusių būtent su požiūriu į laiką, kuriuos reikėtų žinoti apie savo oponentą: kiek smarkiai istorinės nuoskaudos gali įtakoti santykius? Ar jam svarbesni trumpalaikiai tikslai ir argumentai, ar ilgalaikiai? Kiek daug jis planuoja į ateitį? Ar svarbus punktualumas? Ar ateitį jis suvokia kaip orientuotą į tikslą, nuosekliai besivystančią, ar kaip ciklišką procesą? Kada yra teisingiausia pradėti derybų procesą? Kada jų nuomone, problema yra pribrendusi deryboms? Kiek jie

<sup>76</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 28

yra kantrūs? Ar jie gali atidėti susitarimą ir kiek ilgai? Ką jie laiko derybų proceso pradžia ir pabaiga? Ir dar daugelis su laiko suvokimu susijusių klausimų.<sup>77</sup>

Pasiruošimo deryboms etape monochromiškai laiką suvokiantys derybininkai siekia, kad nustatyti tam tikras būsimų derybų taisykles – derybų grafiką, įvardinti konkretūs laiko rėmai, kad būtų aišku ne *koks*, bet *kada* susitarimas derybose bus pasiektas. Darbotvarkė monochromiško laiko suvokimo kultūroms yra kone šventa, todėl ne toks tikslus ir skrupulingas laiko atžvilgiu derybų partneris nesunkiai juos išmuša iš vėžių. Šioms kultūroms būdingas bruožas užsibrėžti griežtas laiko ribas kiekvienam veiksmui ir gyvenimo įvykiui sąlygoja tai, jog jiems svarbiu derybų elementu tampa laikas – riba, kada reikia pradėti, kada baigti ir svarbiausia, baigti sėkmingai ir pasiekti nustatytą rezultatą, tai yra susitarimą.

Monochroniškai laiką suvokiantieji, jį vertinantys kaip ribotą išteklių, yra labiau linkę daryti nuolaidas ir siekti kompromiso, nes mano, jog kitaip, jei susitarimas derybose nebus pasiektas, jie bus tiesiog nenaudingai iššvaistę savo laiką. Todėl tokios kultūrose bet koks sprendimas yra geriau ne jokio sprendimo. Skubotumas ir kantrybės trūkumas lemia, jog susitariama dėl daugiau ir didesnių nuolaidų argumentuojant, jog laikas galbūt yra vertas daugiau. Polichroniškai laiką suvokiančių kultūrų derybininkai skubotumą vertina labai neigiamai ir nesivadovauja nuostata, jog dėl greito sutarimo galima daug aukoti. Atvirkščiai, ilgi svarstymai, galbūt netgi sprendimo atidėjimai, jų nuomone, yra tik į naudą, nes tai gali padėti atskleisti ir išvengti tam tikrų grėsmių, juo labiau, kad problema niekur nedings ir ją reikia išspręsti pačiu geriausiu įmanomu būdu.<sup>78</sup>

Laiko veiksnį monochromiškos pakraipos derybininkai naudoja kaip sąmoningą derybų taktiką – spaudimui daryti, savo laiko rėmus primesti kitai šaliai. Tai gali būti veiksminga, jeigu deramasi taip pat su monochroniško laiko suvokimo kultūros atstovu. Tačiau polichromiškai laiką suvokiantieji neturi tokių griežtų apribojimų šia prasme. Jiems derybų procesas nėra susietas su konkrečiu laiku, todėl pabaiga taip pat nesiejama nei su data, nei su reikalavimu būtinai susitarti. Todėl jie laiko elementą gali sėkmingai panaudoti kaip atvirkštinį taktinį veiksma, žinodami apie kitos pusės turimą laiko spaudimą ir jos žūtbūtinį siekį susitarti iki numatytos derybų pabaigos. Polichroniško laiko suvokimo kultūrose laukimas yra natūralus dalykas, ir šios kultūros derybininkas gali leisti sau laukti, nesiimti jokių žingsnių, nedaryti jokių nuolaidų tiek ilgai, kiek tik yra reikalinga.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 28

<sup>78</sup> Ten pat, P. 89

<sup>79</sup> Ten pat, P. 146

Derybose svarbus aspektas neretai tampa istoriniai įvykiai, ypač kalbant apie diplomatinis šalių santykius. Monochroniškoms kultūroms būdinga orientacija į ateitį, ir nors istorija galima didžiulis, jis reikalinga ir įdomi tik tiek, kiek nekenkia šiandienos veiklai. O jeigu yra grėsmė tam įvykti, istoriniai klausimai tiesiog pamirštami ar interpretuojami palankioje šviesoje. Tradicijos šiose kultūrose taip pat yra šiuolaikinės, dažniausiai atkeliavusios ne iš praeities, o iš šiandienos gyvenimo aktualijų. Tačiau tradicinės, polichromiškai laiką suvokiančios kultūros istoriją laiko lygiai tokia pačia svarbia kaip ir šiandieninius reikalus, todėl istoriniai įvykiai negali neturėti įtakos dabarčiai. Istorinės nuoskaudos ir pažeminimai nėra vien tik archyvuose laikomos žinios, tačiau šiandienos savivokos dalis, formuojanti dabartį bei ateitį. Derybose monochroniškų kultūrų atstovams gali būti nesuprantamas rūpinimasis su esme nieko bendro neturinčiais klausimais, kylančiais iš „žilos senovės“. Todėl laiko suvokimo dimensija gali paaiškinti, kaip kultūra įtakoja kontekstinių veiksmų interpretavimą ir kiek derybininkas jiems suteiks reikšmės.

Iš šiame skyriuje išdėstytos medžiagos galima daryti išvadą, jog kultūros kaip bendrų vertybių supratimas iš tiesų yra naudingas tiek, kad gali paaiškinti bendrąsias derybininkų preferencijas ir nurodyti, kokių paskatų vedini derybininkai gali rinktis vieną ar kitą derybų strategiją ir taktinius veiksmus. Tokios dichotominės dimensijos kaip individualizmas-kolektyvizmas, galios distancija bei nežinomybės vengimo lygmuo pateikia daugiau atsakymų į klausimus, įneša daugiau konkretumo į kultūrinių skirtumų derybose analizes. Šie požymiai, kadangi daugiau susiję su socialinės sąveikos kultūroje organizavimu, brėžia gana ženklias pasirinkimų ribas derybininkų elgesyje, kiek tai susiję su derybų naudos suvokimu, sprendimų priėmimo mechanizmu, savęs tapatinimu su sprendžiama problema, rizikos prisiėmimu bei inovatyvių alternatyvų ieškojimu. Plataus-siauro komunikacijos konteksto bei laiko suvokimo dimensijos yra kiek mažiau susijusios su derybininkų elgesiu ir naudingos daugiau bendram kultūriniam supratimui, kuris įgalina į derybines situacijas pažvelgti plačiau. Šios dvi dimensijos taip pat yra svarbios interpretuojant bendrą derybų konteksto situaciją, kuriai yra skirtas kitas šio darbo skyrius.

Individualistinėse, siauro konteksto ir egalitarinės santvarkos kultūrose derybų sėkmė yra siejama su derybininkų profesionalumu (tinkamu strategijos ir taktikos pasirinkimu), o kolektyvistinėse, plataus konteksto ir hierarchinės struktūros kultūrose ji labai daug priklauso nuo šalių santykių istorijos platesniu mastu bei nuo konkrečių derybininkų kaip asmenybių asmeninių santykių. Klausimas, kuris požiūris bus patvaresnis susidūrus skirtingoms kultūroms, lieka atviras.



Iš kultūrinių dichotomijų analizės paaiškėjo, jog nors vertybių įvardijimas gali padėti numatyti derybininkų veiksmus, jiems pasirošti ir juos paaiškinti, tačiau konkretumo vis dėlto yra mažai. Kiekviena situacija įneša savų modifikacijų, kurių nepaisyti būtų didelė klaida.

### 3. KULTŪRA KAIP KONTEKSTO DALIS

Nors pamatinės kultūros vertybės turi labai didelę įtaką žmogaus elgesiui ir jo pasirinkimams, nereikia pamiršti, jog joks žmogus nėra savo kultūros robotas, vergas, nesuvokiantis savo veiksmų ir negalintis pasirinkti, kaip jam elgtis. Elgesys prie derybų stalo gali būti paveiktas daugelio kitų veiksnių – derybininko asmenybės, organizacijos, kuriai derybininkas atstovauja, konkretaus derybų konteksto ir dar daugelio kitų. Taigi, susiduriant su kitos kultūros atstovais reikėtų vengti, kad vien tik kultūriniai stereotipai nulemtų derybų šalių tarpusavio santykius ir iškraipytų tikrąjį realybės vaizdą. Pavyzdžiui, pagal susiformavusį stereotipą, jog tam tikros kultūros atstovai yra kieti ir gudrūs derybininkai, šių pasiūlytos nuolaidos gali būti nepagrįstai vertinamos su dideliu skepticizmu, kas neįvyktų, jei tas pačias nuolaidas pasiūlytų kultūros, kuri stereotipiškai laikoma atvira ir sąžininga, atstovai.<sup>80</sup>

Visus faktorius, įtakojančius derybų procesą, galima sugrupuoti į makroaplinkos jėgas, kurių nei viena derybų pusė negali įtakoti, bei tiesioginės aplinkos veiksnius, kuriuos bent iš dalies derybininkai gali paveikti. Tarptautinėse derybose svarbiausi makroaplinkos faktoriai būtų politinis ir teisinis pliuralizmas, tarptautinė ekonomika, užsienio valdžia ir biurokratija, nestabilumas, ideologija ir kultūra.<sup>81</sup> Tiesioginės aplinkos faktoriai, svarbūs tarptautinėse derybose yra šalių turima galia derybose, konflikto lygmuo, santykiai tarp derybininkų ir derybų šalių, pageidaujami rezultatai ir kt. Kultūros kaip konteksto dalies požiūrį prasminga analizuoti žvelgiant į ją objektyviai, tai yra aptariant kontekstinius veiksnius ir jų įtaką derybų strategijai ir taktikai apskritai, tai yra nesiejant su konkrečiomis derybomis, bei paminėti subjektyvumo faktorius, kurie atsiranda, kai susiduria dvi kultūros ir kultūriniai skirtumai tampa jau ne kontekstine, komunikacine problema, o dalimi derybų objekto.

#### 3.1. Kultūros įtaka kitų veiksnių kontekste

Kitaip, nei kultūrą laikant bendromis vertybėmis, ją suvokiant kaip konteksto dalį, galima kalbėti apie kitus įtakojančius veiksnius pasirenkant derybų strategiją ir taktiką. Kultūros kaip konteksto dalies samprata teigia, jog be kultūros svarbūs veiksniai yra ir derybininko asmeninės savybės, struktūriniai ir kontekstiniai derybų proceso bruožai, tarpusavio ryšio derybose procesai. Derybininko

<sup>80</sup> FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993 P. 201

<sup>81</sup> LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006. P. 407

savybės, svarbios aptariamam aspektui, yra jo asmeniniai bruožai bei turima patirtis. Struktūriniai bruožai – tai derybininko vaidmuo, klausimų kiekis ir tarpusavio sąsajos, laiko rėmai, kultūrinė kompozicija derybose (vienos ar skirtingų kultūrų atstovai derasi). Tarpusavio ryšys gali pasireikšti kitos pusės naudojamos taktikos perėmimu. Todėl kultūros, suvokiamos pagal dichotominės savybes, įtaka gali būti modeliuojama daugelio kitų veiksnių.<sup>82</sup>

Derybų strategijos pasirinkimas yra įtakojamas pamatinių kultūros vertybių, tačiau taip pat priklauso ir nuo konkrečios derybinės situacijos. Remiantis žiniomis apie strategijos pasirinkimo priežastis, tai yra, naudosis derybose suvokiama, galima daryti prielaidas, jog vaidmenys ir turima santykinė galia derybose lems strategijos pasirinkimą, nes galingesnis derybininkas nematys naudosis ieškodamas galimybių išplėsti abiejų šalių naudą, jei turi ir kitų alternatyvų. D.Cai ir kolegų atliktas tyrimas parodė, jog kolektyvistinei kultūrai priklausantis derybininkas, derybose turėdamas mažiau galios ir esantis pardavėjo vaidmenyje, bus daug labiau linkęs naudoti integracinę taktiką, nei tai pačiai kultūrai priklausantis, tačiau daugiau santykinės galios derybose turintis, pirkėjo vaidmenyje esantis, derybininkas.<sup>83</sup> Brew ir Cairns, atlikdami eksperimentinį veido išsaugojimo derybose tyrimą taip pat pastebėjo, jog dichotominių vertybių įtaka renkantis derybinę taktiką yra įtakojama susiklosčiusių vaidmenų.<sup>84</sup> Vadinasi, pasikliauti vien tik žiniomis apie kultūrinės preferencijas ir daryti išvadas tik iš dichotominių kultūros savybių negalima, nes jos yra modifikuojamos ir tokio veiksnio, kaip derybininko padėtis ir galia net ir tokiose derybose, kur galbūt nėra jokių kitokių platesnio konteksto faktorių, galinčių lemti derybininko preferencijas taktikos ir strategijos atžvilgiu.

Svarbiu aspektu kontekstiniame situacijos suvokime kai kuriose derybose tampa „istorinė atmintis“, įtakojanti situacijas, kai svarbesnėmis už kultūrinės dichotominės vertybes tampa nuostatos, susijusios su kažkuriuo konkrečiu derybų partneriu, kurios pačios savaime tampa lemiančiu veiksniu pasirenkant derybų strategijas. Tai gana ryškus veiksnys, nesunkiai atrandamas ar suprantamas pasigilinus į tautos ir jos santykių su derybų partneriais istoriją. Praeities, net labai senos, įvykiai dažnai yra tam tikrų kultūros vertybių susiformavimo pagrindas. Todėl susimodeliavus tam tikrų aliuzijų į šiuos istorinius įvykius turinčiai situacijai, kultūra gali diktuoti jau užprogramuotą elgesį. Klasikinis pavyzdys galėtų būti simbolinis žydų ir arabų konfliktas dėl Jordano upės<sup>85</sup> – žydai įtaria, jog arabai yra nusiteikę

<sup>82</sup> CAI, Deborah A., WILSON, Steven R., DRAKE, Laura E. *Culture in the Context of Intercultural Negotiation: Individualism-Collectivism Paths to Integrative Agreements* [interaktyvus]. Human Communication Research, Oct 2000; 26,

<sup>83</sup> Ten pat

<sup>84</sup> BREW Frances, CAIRNS Davis. *Styles on Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status and Face Concern: Study with Anglos and Chinese* [interaktyvus]. International Journal of Conflict Management, Vol 15, No 1

<sup>85</sup> LOWI, Miriam, ROTHMAN, Jay. Arabs and Israel: The Jordan River. FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993.

„įgyvendinti Hitlerio kurtus sunaikinimo planus“, o arabai kaltina žydus „norint iščiulpti visus jų gyvybės syvus“<sup>86</sup>. Šios nuostatos, neturinčios nieko bendro su konflikto esme lemia, jog derybos yra sunkiai įsivaizduojamos dėl abiejų pusių absoliučiai gynybinių pozicijų ir blokuojamos informacijos apie galimus realaus ir teisingo susitarimo siekius.

Derybininko kultūrinės vertybės ir kontekstas gali ne tik įtakoti savo strategijos ir taktikos pasirinkimą, tačiau atitinkamai apveikti ir kitos pusės elgesį, nes derybose yra pastebimas reiškinys, jog derybininkai perima savo oponentų naudojamus elgesio modelius ir juos atkartoja.<sup>87</sup>

Tokių kontekstinių veiksnių galima vardinti labai daug, tačiau visi jie yra daugiau ar mažiau situaciniai, taigi, nepasiduoda moksliniams apibendrinimams, nes yra labai nevienalyčiai ir subjektyvūs. Vien derybininkų simpatija ar antipatija prie derybų stalo gali padėti nuversti kalnus arba užkirsti kelią palankiam susitarimui, gali įgalinti laisvai dalintis informacija ar naudoti agresyvią grasinimų ar manipuliacinę taktiką.

### **3.2. Stereotipai ir kultūriniai suvokimai kaip strategijos ir taktikos modeliuotojai**

Taktikos ir strategijos pasirinkimą reikėtų taip pat vertinti ne tik kultūriniu aspektu, kurio įtaka, žinoma, yra svari, tačiau tikriausiai nėra lemianti. Labai dažnai strategijos ir taktikos pasirinkimą riboja tam tikros nuostatos kitos derybų pusės ar derybų objekto atžvilgiu, savęs vertinimas bei ribotas kiekis informacijos.

Vienas iš esminių kultūros pasireiškimo bruožų yra tendencija iš anksto turėti konkrečius lūkesčius dar prieš pradėdant derybas su kitų kultūrų žmonėmis. Šie išankstiniai nusistatymai ir lūkesčiai savo ruožtu gali turėti svarbią psichologinę reikšmę ir per savaime išsipildančių pranašysčių fenomeną lemti turėtų lūkesčių pasitvirtinimą. Realybė ir kiekviena situacija apskritai yra per daug sudėtinga, kad žmogus galėtų visada įvertinti visus veiksnius, pastebėti ir suvokti visus aplinkui vykstančius procesus. Siekiant palengvinti aplinkinio pasaulio suvokimo užduotis smegenyse yra susiformavę tam tikri rėmai, bendrosios sąvokos, kurios padeda atsirinkti, kurie dalykai yra svarbūs situacijoje ir į kuriuos reikia atsižvelgti priimant sprendimus. Tačiau kadangi visada esama daugybė veiksnių, kuriuos galima labai skirtingai interpretuoti, todėl praktiškai bet kuris mąstymo rėmas bet kurioje situacijoje gali būti patvirtintas atrinkta informacija. Taigi, turimi derybininko lūkesčiai labai dažnai bus pateisinti, nes

---

<sup>87</sup> CAI, Deborah A., WILSON, Steven R., DRAKE, Laura E. *Culture in the Context of Intercultural Negotiation: Individualism-Collectivism Paths to Integrative Agreements* [interaktyvus]. Human Communication Research, Oct 2000; 26,

pasąmoningai bus ieškoma išankstines nuostatas patvirtinančių duomenų, ir, greičiausiai, jų randama. Suvokimo rėmus ir stereotipus, kaip palengvinančias priemones formuoja kultūra. Tačiau šis kultūros poveikis jau yra labai subjektyvus – kiekvienoje kultūroje tiek vertybinės sistemos, tiek patirtis ir kiti veiksniai sudėjus kartu duoda unikalų suminį rezultatą, kurį perima individas ir jį naudoja pasirinktinai, perleidęs dar ir per savo asmenybės filtrą bei situacinę analizę.<sup>88</sup>

Suvokimai atsiranda dėl tam tikrų kultūrinių lęšių, kurių neįmanoma lengvai pakeisti. Pavyzdžiui, japonai mano, jog britai yra labai mandagūs, o štai amerikiečiai labai nemandagūs. Tačiau žvelgiant iš praktinės pusės mandagumas apskritai nieko nereiškia. Iš kitos pusės, atsižvelgiant į kultūrinės normas, tai kas įžeis japoną, nebūtinai bus nemalonu amerikiečiui. Iš šių pastabų seka išvada, jog kalbant apie problemų sprendimo įgyvendinimo strategiją, būtų visai nenaudinga abiems pusėms ieškoti sutarimo dėl to, kas sudaro mandagų elgesį. Verčiau abi pusės turėtų viena kitai padėti suprasti savo veiksmų prasmę mandagumo aspektu.

Derybose kartais tenka atsitraukti ir pasikliauti stereotipiškais išvalgomis, kurios padeda supaprastinti itin sudėtingas situacijas ir sumažinti platų spalvų spektrą iki aiškiai juodos ir baltos bei taip palengvinti apsisprendimą. Tačiau tuo pačiu stereotipai atima galimybę pastebėti tikrą aplinkos gausumą ir įvairovę, o stereotipizuoti objektai netenka individualumo. Save mes laikome individualybe, o savo stereotipų objektus tik platesnės kultūros pavyzdžiais, egzemplioriais.<sup>89</sup> Išankstinės nuostatos apie derybų partnerius lems derybų strategijos pasirinkimą, nes derybininkas tarsi iš anksto tiksliai žinos, kas jo laukia, ir kas bus teisingiausia toje situacijoje. Šios nuostatos taip pat tarnauja interpretuojant kitos šalies veiksmus derybų eigoje ir taip suteikia pagrindą imtis vienokių ar kitokių taktinių veiksmų, priklausomai nuo esamos situacijos suvokimo.

### **3.3. Derybos – dviejų kultūrų susidūrimas**

Derybų ir kultūros santykio tyrinėtojas Faure teigia, jog „pati frazė „kultūriniai skirtumai“, kaip sąvoka dažniausiai naudojama mokslininkų, yra neteisinga apibūdinant realųjį kultūros fenomeną. Su derybų pasekmėmis yra susiję ne „skirtumai“, tačiau santykiai tarp kultūrų. „Kultūrinės sąveikos“ daug tiksliau išreikšią tai, kas atsiranda tokios rūšies susidūrimė.“<sup>90</sup> Dvišalės derybos gali baigtis unikalia dviejų kultūrų kombinacija, kuri savo esme nėra tolygi šių dviejų kultūrų sumai. Tokiu atveju

<sup>88</sup> LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006 P. 143

<sup>89</sup> FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993. P. 225

<sup>90</sup> Ten pat p. 220.

kyla nauji klausimai. Kaip kiekviena šalis supranta ir vertina įvairius derybų proceso įvykius (reikalavimus, nuolaidas)? Ar jie tai darys pagal savo kultūrai būdingus kriterijus, ar įtakos turės vertybės, atsirandančios iš pačios kombinacijos? Jeigu antroji prielaida bent dalinai yra teisinga, tai reikia įvertinti kalbant apie derybų strategijos ir taktikos pasirinkimą.

Kultūrų susidūrimas gali turėti lemiamos reikšmės net ir tuo atveju, kai kultūros svarbiausiais savo požymiais (pavyzdžiui, religiniu) yra labai panašios ar net tapačios. Tokių, atrodytų labai svarbių panašumų, lemiančių suderinamą požiūrį į derybas, jų vykdymo eigą, neužtenka ir vietoj panašumų panaudojimo kaip jungiančio tilto ir integracinės strategijos pasitelkimo, užaštrinami skirtumai, kurie lemia distribucinės strategijos pritaikymą ir žymiai prastesnius derybų rezultatus. Tai gali nulemti tokie tarpusavio santykius įtakoiantys veiksniai, kaip itin kultūriškai jautrūs derybų objektai, istorinė atmintis ir panašiai.

Ši kultūros įtakos klasifikacija įgalina formuluoti jos vaidmens reikšmės hipotezes, lyginant su kitais priešasčių tipais. Jeigu problema yra komunikacinė, ją sudaro kultūros, struktūros ir dalyvių interesų kombinacija. Tačiau jeigu problemos kyla dėl percepcijų, kultūriniai aspektai tam tikromis aplinkybėmis gali tapti svarbesni už kitus – jie yra dalis pačios problemos apibrėžimo bei veiksmų, kurie veda link jos išsprendimo. Juo labiau, jei problema yra identitetas, kultūra pati savaime ir tampa ta problema, nustelbia visus kitus klausimus, nes iškyla kaip pirminė prielaida visų jų išsprendimui.<sup>91</sup>

Kultūriniai skirtumai tampa daugiau nei tik proceso formuotojai ir iš čia kylančių nesusipratimų šaltinis tada, kai viena šalis jaučia ar mano, jog priešininkai nori jiems primesti savo kultūrą arba ją panaudoti dominavimo tikslais. Tokiu atveju, grėsmę kelianti kultūra tampa „ginklu“ (arba yra taip suvokiama), kuriuos siekiama pakeisti bendras vertybes, normas ir įsitikinimus, charakterizuojančius šią socialinę grupę. Taigi, atakuojama kitos kultūros kaip „ginklo“, besiginančioji šalis savo kultūrą naudoja kaip „tvirtovę“ ir imasi gynybinės strategijos. Kuo labiau viena derybų pusė yra linkusi pabrėžti savo kultūrą ir ją remtis, tuo labiau kita pusė trauksis į savo „tvirtovę“.<sup>92</sup>

Kultūra išreiškia ne tik visuomenės egzistavimo tvarką, tačiau suformuoja ir prioritetus, tai yra vertybes ir tikslus, kurių siekiama. Būtent nuo šio formulavimo priklauso derybų esmė – dalykai, dėl kurių šalis gali ir negali derėtis. Bet kurioje kultūroje, tapatinant ją su šalimi, tauta, esama dalykų, dėl kurių derybos yra praktiškai neįmanomos, arba derantis susiduriama su dideliais sunkumais ir pasipriešinimu. Šios pagrindinės vertybės gali būti absoliučios, tai yra nejudinamos ir nekeičiamos jokiame kontekste, arba daugmaž subjektyvios, tai yra priklausomos nuo derybų partnerio, konteksto.

<sup>91</sup> FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993P. 228

<sup>92</sup> Ten pat P. 203.

Pavyzdžiui, daugelis kultūrų gina savo tradicinį gyvenimo būdą yra užėmę tvirtas gynybines pozicijas masinės kultūros globalizacijos ir amerikiečių kultūros ekspansijos rėmuose. Vykdomas kultūrinis projektas gali būti suvokiamas kaip nekenksmingas arba, priešingai, itin nepageidaujamas, jei jis susijęs su grėsmę tradiciniam gyvenimo būdai keliančiu svetimos kultūros importu.<sup>93</sup> Panašiai galima kalbėti apie vakarietiškojo pasaulio itin ginamas žmogaus teises – laisvę, lygybę ir pan. Asmens pasirinkimo laisvė, nekvestionuojama ir pamatinė Vakarų pasaulio vertybė, jokiais derybinėmis priemonėmis nebus priimta tokių visuomenių, kaip Kinijos, Indijos ar Afrikos tautų, nes tiesiogiai prieštarauja tradiciniam šeimos, kastų sistemos gyvenimo būdai. Pavyzdžiui, nuostata, kad žmonės laisvai pasirenka savo vedybų partnerį prasmę turi tik tose visuomenėse, kuriuose jauni vyrai ir moterys gali laisvai bendrauti, gyvena tose pačiose erdvėse. Tačiau ji yra beprasmė tokiose visuomenėse kaip Indijos ar Kinijos, kur iki vedybinio amžiaus vyrai ir moterys gyvena visikai atskirus gyvenimus ir nesusitinka, o vedybų klausimus sprendžia šeima.

Derybose, kurių objektas yra susijęs su emociškai svarbiais klausimais kaip suverenitetas, nepriklausomybė, tradicinės vertybės, susiduriančios su moderniu gyvenimo būdu, šalis gali užimti gynybines pozicijas ir laikyti, kad geriausias tokių derybų rezultatas bus ne pasiekti susitarimą, o atlaikyti stipresnės šalies spaudimą. Tokia situacija dažnai atsiranda trečiojo pasaulio šalių bei ekonominių milžinių (pavyzdžiui, JAV) derybose. Šių šalių atstovai labai vertina sugebėjimą atsilaikyti ir „nenušizeminti už labdarą“.<sup>94</sup> Toks derybininkų požiūris lemia konkurencinės strategijos panaudojimą, kur siekiama ne sau naudingų rezultatų apskritai, o kitai šaliai nenaudingų rezultatų, kurie laikomi savu laimėjimu.

Savo kultūros kaip ginklo panaudojimas, ją pabrėžiant ir ja motyvuojant (pavyzdžiui, „mūsų reikalų tvarkymo būdas yra pats geriausias“) gali būti sąmoningai ar nesąmoningai naudojama taktika, kuri automatiškai iššaukia gynybinę kitos pusės reakciją. Ji gali pasireikšti tiesiogiai prieš šią taktiką nukreiptais atsakomaisiais taktiniais veiksmais, tokiais kaip griežti reikalavimai laikytis tam tikrų kultūrinių formalumų, arba nuolatiniai tvirtinimai, jog jokie prašalaičiai niekada nesupras jų kultūros.<sup>95</sup>

Esant tokiai situacijai, kai viena pusė derybose yra pabrėžtinai dominuojančioje pozicijoje dėl kultūrinio veiksnio, tai tampa ne tik derybų proceso problema, tačiau gali paveikti ir derybų bei siekiamo susitarimo turinį. Iškilus klausimui, nors ir netiesioginiam, dėl kultūrinio identiteto, jis taps sudedamąja turinio dalimi – bus svarbu ne tik išspręsti iš anksto nustatytus derybų klausimus, bet ir

<sup>93</sup> COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992 P. 38

<sup>94</sup> Ten pat, P. 133

<sup>95</sup> FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993 P. 204

įrodyti savo pranašumą arba stiprybę ir kultūriniame lygmenyje, taigi, kovojava (bendradarbiavimo strategija čia būtų sunkiai įsivaizduojama) ne tik dėl konkretaus susitarimo, bet ir dėl garbės. Tam tikros nuolaidos derybose gali būti traktuojamos kaip kompromisas dėl savo identiteto, taigi, savo egzistavimo paneigimas simboliniame lygmenyje. Identitetas taip pat gali būti suformuotas vertybių, kurių pagrindas yra opozicija vienai ar keletui kitų socialinių grupių. Identitetas formuojasi socializacijos procese, ir jis gali būti patvirtinamas, kvestionuojamas arba paneigiamas derybų metu. Šie klausimai yra labai subtilūs, sunkiai apčiuopiami ir dar sunkiau manipuluojami, tačiau į juos būtina atsižvelgti derybose ir jie tampa didžiausiu iššūkiu.<sup>96</sup>

Tačiau kultūra nebūtinai gali tarnauti tik kaip ginklas arba tvirtovė. Ją galima panaudoti ir kaip „tiltų tiesimo“ priemonę, jos pagalba suartinti derybines šalis. Tai reikalauja daugiau išmanymo ir patirties, tačiau teisingas kultūros kaip tilto panaudojimas, bendrų sąlyčio taškų suradimas (pavyzdžiui, bendra europietiška kultūra, istorinė kova prieš bendrą priešą, derybininko kilmė ir pan.), ar tiesiog nuoširdus susidomėjimo rodymas sukuria pasitikėjimo santykius ir įgalina daug produktyvesnės, bendradarbiavimo strategijos derybose panaudojimą. Žinoma, vienos pusės pastangų nepakaks vaisingiems tarpusavio santykiams sukurti. Kultūra kaip tiltas turi jungti abi šalis ir jos abi turi norėti tą tiltą statyti bei juo eiti.

Čia aptarti labai nedaugelis derybinį kontekstą galinčių sudaryti ir veiksmų pasirinkimą galinčių įtakoti veiksnių, kurių visų išvardinti tikriausiai neįmanoma, o juo labiau aptarti, kaip jie pasireikš ir įtakos derybininko strategijos ir taktikos pasirinkimą, jei iš viso turės kažkokią įtaką. Šiame skyriuje tiesiog norėta atkreipti dėmesį į svarbiausius, dažniausiai mokslinėje literatūroje ir praktikos aprašymuose pastebimus klausimus ir iliustruoti, kaip jie veikia derybų procesą. Kaip minėta, šių veiksnių gali būti žymiai daugiau, o jų įtaka ne visada nuspėjama ir aiškiai atpažįstama, o apie ją kalbėti galima daugiau interpretaciniu požiūriu, kuris vėlgi yra formuojamas stebėtojo ir interpretuotojo kultūros, todėl sąlyginis ir subjektyvus.

Taigi, kultūros kaip konteksto dalies ir kultūros vertybių įtakos požiūrius galima gretinti darant išvadą, jog derybinis elgesys labai priklauso nuo aplinkybių ir platesnio šalių santykių konteksto, kurį formuoja tradicijos, ideologijos ir institucijos. Kultūros vertybės nubrėžia tam tikras galimybes, o kontekstiniai faktoriai lemia vieno pasirinkimą iš kelių galimų. Strategijos ir taktinių veiksmų pasirinkimo motyvai yra veikiami patvarių (kultūrinių) ir besikeičiančių (situacinių) faktorių sąveikos.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993 P. 227

<sup>97</sup> DRUCKMAN, Daniel. *Is There a U.S. Negotiating Style?* [interaktyvus]. *International Negotiation*, No 1, 1996



## IŠVADOS

Nagrinėjant kultūros ir derybų santykį svarbu yra tinkamai pasirinkti analizavimo metodą, tai yra, atsakyti į klausimą, kaip užfiksuoti kultūrą, kaip identifikuoti ir išreikšti kultūrinius aspektus derybose. Išanalizavus literatūrą prieita išvada, jog tinkamiausias sisteminis būdas yra naudoti kultūros kaip bendrų vertybių sampratą ir dichotominės jos dimensijas, kurios įgalina palyginimus ir ryškiausiai atskleidžia įtakas. Tačiau negalima neatsižvelgti ir į tai, jog tyrėjas ir stebėtojas vis dėlto yra savos kultūros kalinys, tai yra, įvykius mato ir juos interpretuoja per savos kultūros prizmę, todėl analizė turi subjektyvumo elementų.

Remiantis kultūros kaip bendrų vertybių samprata darbe išanalizuotas penkių kultūrinių dimensijų (individualizmo-kolektyvizmo, galios distancijos, nežinomybės vengimo, plataus-siauro komunikacijos konteksto, monochromiško-polichroniško laiko suvokimo) poveikis derybų strategijai ir taktikai. Pateikta analizė rodo, jog kiekviena dimensija yra svarbi, tačiau skirtingais aspektais ir skirtingomis apimtimis. Nors šiame darbe naudotasi penkiomis dimensijomis, mokslinėje literatūroje jų išskiriama daugiau ir jos taip pat įtakoja derybininko pasirinkimus.

Ne visi analizuoti kultūriniai požymiai turi vienodą reikšmę formuojant derybinį elgesį. Individualizmo-kolektyvizmo, galios distancijos ir nežinomybės vengimo dimensijos daro didesnę įtaką deryboms nei platus-siauras komunikacijos kontekstas bei monochroniškas-polichroniškas laiko suvokimas. Taigi, galima daryti išvadą, jog kultūros, panašios šiais pagrindiniais požymiais, turės polinkį panašiai argumentuoti pasirenkamas strategijas ir taktikos veiksnius, todėl galima tikėtis didesnio tarpusavio supratimo ir didesnių galimybių „susikalbėti“, nei tada, kai panašumai egzistuoja mažiau reikšmingose vertybių grupėse.

Analizuojant dichotominių savybių pasireiškimą įtakojant derybų eigą paaiškėjo, jog skirtingos kultūrinės vertybės gali lemti tokių pačių strategijų ir taktinių veiksmų panaudojimą. Todėl žvelgti vien tik į matomąjį kultūros lygmenį ir nesigilinti į jį lemiančias gilesnes nuostatas, tai yra, vien tik įvardinti, kokią strategiją ar taktiką tam tikros kultūros derybininkas naudos, yra neefektyvu ir nenaudinga, nes svarbu yra suvokti, kokios priežastys lemia tokius pasirinkimus ir tik tada galima juos pilnai suprasti ir įvertinti, rinktis tinkamą atsaką ir nepadaryti išankstinių nuostatų lemiamų klaidų.

Strategijos pasirinkimas derybose yra daugiau kultūriškai įtakojamas nei taktikos pasirinkimas. Tokią išvadą galima daryti remiantis surinktomis žiniomis, jog iš esmės tokie patys taktiniai veiksmai yra naudojami pagal dichotomines savybes priešingose kultūrose ir skiriasi tik jų pasirinkimo tikslai ir kultūrinis argumentavimas. Be to, taktiniai veiksmai yra daugiau įtakojami derybų konteksto ir derybų partnerio elgesio, gali kisti eigoje. Todėl strategijos pasirinkimą yra lengviau susieti su derybininko kultūrine priklausomybe nei atskirų taktikos veiksmų pasirinkimą.

Dichotominės kultūros savybės suformuoja kultūrinius prioritetus derybų strategijos ir taktikos pasirinkimui, tačiau skirtingos šių savybių kombinacijos lems skirtingus rezultatus praktinėse situacijose. Pavyzdžiui, kultūra, pasižyminti aiškiai išreikštu visuomenės narių individualizmu lems didesnes preferencijas distribucinės strategijos pasirinkimo atžvilgiu, tačiau tuo pačiu žemas nežinomybės vengimo lygmuo kultūrinėje plotmėje implikuos integracinės strategijos pasirinkimą. Todėl reikia atsižvelgti ne tik į vieną savybę, tačiau nagrinėti jas kompleksiskai, nes konkrečios vertybės dominavimą kiekvienu atveju nulemia dar ir daugelis papildomų kontekstinių veiksnių.

Kultūros kaip bendrų vertybių aprašymai, pateikti šiame darbe, gali tapti pagrindu nepagrįstiems stereotipams ir suvokimo rėmams susiformuoti. Todėl, nors į juos atsižvelgti gali būti naudinga, tačiau per daug sureikšminti nevertėtų, nes tai gali lemti sumažėjusį dėmesį, skiriamą pačiam derybininkui kaip asmenybei ir situaciniams faktoriams, o tai savo ruožtu įgalina klaidingų išvadų darymus, neefektyvios strategijos ir taktikos pasirinkimą bei dėl to nukenčiančius derybų rezultatus.

Derybinės praktikos ir mokslinių tyrimų analizė leidžia daryti išvadą, jog kultūra ir jos dichotominėms dimensijoms priskiriamos vertybės yra ne vienintelis veiksnys, įtakojantis tarptautinių derybų strategiją ir taktiką, o jį reikėtų vertinti bendrame derybų kontekste. Specifinės aplinkybės, asmenybės bruožai ir daugelis kitų faktorių taip pat įtakoja derybininko suvokimus ir kartu sudaro kompleksą priežasčių lemiančių jo pasirinkimus. Kultūros vertybių lemiamos preferencijos derybinės strategijos ir taktikos panaudojamos gali būti ne tik modifikuojamos kitų kontekstinių veiksnių, tačiau ir visiškai nustelbiamos, kai renkamas normaliomis ir įprastomis sąlygomis nepriimtinas elgesys. Tokios situacijos galimos tada, kai kultūra derybose tampa ne komunikaciją įtakojančiu veiksmu, o derybų objektu ir derybinės problemos dalimi. Todėl tam tikromis aplinkybėmis vertybių nulemtų prognozių dėl derybinio elgesio vertė gali būti labai menka. Iš to seka išvada, kad diplomatinės ir verslo derybos, nors ir tapačios principiniu požiūriu, tačiau skiriasi kontekstinių veiksnių įtaka. Kultūros kaip bendrų vertybių įtakos aiškinimas diplomatinių derybų atveju gali būti mažiau vertingas, nes čia egzistuoja daugiau galimybių kontekstinėms implikacijoms, nei verslo derybose.

Esama nuomonių mokslinėje literatūroje, jog požiūris į kultūrą kaip į konteksto dalį yra vertingesnis ir daugiau pasakantis, nei kultūros kaip bendrų vertybių samprata.<sup>98</sup> Tokios nuomonės yra pagrįstos situaciniais tyrimais, tačiau jų rezultatai tam tikra apimtimi prieštarauja rezultatams tokių tyrimų, kurie nagrinėjo kultūros vertybių ir dichotominių požymių įtaką derybų strategijos ir taktikos pasirinkimams. Pagrindiniai argumentai, palaikantys kultūros kaip konteksto dalies požiūrį yra tai, jog derybų kontekstas plačiaja prasme (nuostatos, santykių istorija, identitetas ir pan.) ir siaurąja prasme (konkreči derybinė situacija, turima galia derybose, derybų oponento pozicija) labai ženkliai modifikuoja pasirenkamas strategijas ir taktikas, o vertybinio lygmens įtaka tampa mažai reikšminga, nes smarkiai sąlygota visų šių veiksmų. Tačiau paminėtina ir tai, kas yra tikriausiai nemažiau svarbu, jog išsami ir tiksli derybų analizė kultūros kaip konteksto dalies požiūriu iš principo galima tik rezultato atžvilgiu – tai yra, naudinga teorijai (daug kintamųjų, tiriama jų sąveika). Tuo tarpu kultūros kaip bendrų vertybių supratimas gali padėti suteikti tam tikrų išvalgų rengiantis deryboms ir ruošiantis kultūriniam susidūrimui, o tokiu būdu modifikuoti kai kurių kontekstinių veiksmų įtaką. Autoriai, besilaikantys gana radiklios nuomonės dėl kultūros įtakos kontekste mažareikšmiškumo, nepaneigia, jog kultūra vis dėlto turi įtakos ir kažkokia apimtimi yra reikšminga. Juo labiau, kad ši apimtis kol kas dar niekaip objektyviai neapskaičiuojama. Todėl teiginys, jog kultūra įtaka yra mažai reikšminga palyginus su kitais faktoriais, gali būti tiek pat teisingas, kiek ir teiginys, jog kultūros vertybių įtaka pasireiškia ne tik formuojant derybų strategiją ir taktiką, tačiau ir suvokiant kontekstinius faktorius, todėl iš principo, tiesiogiai ir netiesiogiai, didžiąja dalimi įtakoja derybų procesą. Teisingas atsakymas tikriausiai slypi kiekvieno derybininko suvokime ir kiekvienoje konkrečioje situacijoje, kurią įvertinti galima tik *post factum*, ir kurios įvertinimas praktiškai mažai pasitarnaus ateities situacijoms, kurios jau bus skirtingos. Taigi, šis įtakojimo apimtį klausimas yra grynai teorinis ir neturintis pritaikomosios vertės derybininkams.

---

<sup>98</sup> Pavyzdžiui, DRAKE, Laura E. *The Culture-Negotiation Link: Integrative and Distributive Bargaining Through an Intercultural Communication Lens* [interaktyvus]. *Human Communication Research*, Jul 2001, 27, 3

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

- ADAIR, Wendi L. *Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations* [interaktyvus]. *The International Journal of Conflict Management*, Vol 14, No. 3/4, 2003, [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- ADAIR Wendi L., BRETT Jeanne M. *The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation* [interaktyvus]. *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, 2005 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- AVRUCH, Kevin, WANG Zheng. *Culture, Apology and International Negotiation: The Case of the Sino-U.S. "Spy-Plane" Crisis* [interaktyvus]. *International Negotiation* 10: 337-353, 2005. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- BAZERMAN Max H., CURHAN Jared R., MOORE Don A., VALLEY Kathleen L. *Negotiation* [interaktyvus]. *Annual Review Psychology*, 2000 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- BLAKER Michael. *Japanese International Negotiating Style*. New York: Columbia University Press, 1977. 253p.
- BRETT, Jeanne M. *Culture and Negotiation* [interaktyvus]. *International Journal of Psychology*, 2000, 35(2) [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- BRETT Jeanne, OKUMURA Tetsushi. *Inter- and Intracultural Negotiations: U.S. and Japanese Negotiations* [interaktyvus]. *Academy of Management Journal*, Vol 41, No 5, 1998 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- BREW Frances, CAIRNS Davis. *Styles on Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status and Face Concern: Study with Anglos and Chinese* [interaktyvus]. *International Journal of Conflict Management*, Vol 15, No 1 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- BONHAM Matthew, SERGEEV Victor, PARSHIN Pavel. *The Limited Test-Ban Agreement: Emergence of New Knowledge Structures in International Negotiations* [interaktyvus]. *International Studies Quarterly*, No.41, 1997 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: JSTOR.
- BUTTERY E. Alan, LEUNG T.K.P. *The difference between Chinese and Western negotiations* [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*, Vol 32, No 3/4, 1998 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- CAI, Deborah A., WILSON, Steven R., DRAKE, Laura E. *Culture in the Context of Intercultural Negotiation: Individualism-Collectivism Paths to Integrative Agreements* [interaktyvus]. *Human Communication Research*, Oct 2000; 26, 4 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: ProQuest.
- CAMPBELL, Nigel C. G., GRAHAM, John L., JOLIBERT, Alain, MEISSNER, Hans Gunther. *Marketing Negotiations In France Germany, The United Kingdom and the United States* [interaktyvus]. *Journal of Marketing*, Vol.52, No 2, 1988 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.

- COHEN, Raymond. *Negotiating across cultures: communication obstacles in international diplomacy*. Washington: United States Inst. of Peace Press, 1992. 193p.
- COHEN, Raymond. *Meaning, Interpretation and International Negotiation* [interaktyvus]. Global Society, Vol. 14, No. 3, 2000 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- DAHL, Stephen. *Intercultural Research: The Current State of Knowledge* [interaktyvus]. Middlesex University Business School, London [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą <<http://stephan.dahl.at/research/online-publications/intercultural-research/>>
- DRAKE, Laura E. *The Culture-Negotiation Link: Integrative and Distributive Bargaining Through an Intercultural Communication Lens* [interaktyvus]. Human Communication Research, Jul 2001, 27, 3 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: ProQuest.
- DRUCKMAN, Daniel. *Human factors in international negotiations: Social- psychological aspects of international conflict*. Beverly Hills, London: SAGE Publ. 1973. 96p.
- DRUCKMAN, Daniel, BROOME Benjamin. *Value Differences in Conflict Resolution: Familiarity or Linking?* [interaktyvus]. The Journal of Conflict Resolution Vol 35, No 4, 1991 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: JSTOR.
- DRUCKMAN, Daniel. *Linking Micro and Macro-Level Processes: Interaction Analyses in Context* [interaktyvus]. The International Journal of Conflict Management, Vol 14, No 3/4, 2003 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- DRUCKMAN, Daniel. *Is There a U.S. Negotiating Style?* [interaktyvus]. International Negotiation, No 1, 1996 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- DOCHERTY, Jayne Seminare. *Culture and Negotiation: Symmetrical anthropology for Negotiators* [interaktyvus]. Iš Marquet Law Review [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- FAURE, Guy Olivier, RUBIN, Jeffrey Z. *Culture and negotiation: the resolution of water disputes*. Newbury Park: Sage Publ., 1993. 264 p.
- FISHER, Roger, URY William. *Getting to yes : negotiating an agreement without giving in*. London : Random House Business Books, 1999, 207 p
- GEORGE, Jennifer M., JONES, Gareth R., GONZALEZ, Jorge A. *The Role Of Affect In Cross-Cultural Negotiations* [interaktyvus]. Journal of International Business Studies, Vol. 29 No 4, 1998 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- HAMPSON, Fen Osler. *Multilateral negotiations : lessons from arms control, trade, and the environment*. Baltimore London: Hopkins Univ. Press, 1995. 421 p.
- HOFSTEDE, Geert, SOETERS Joseph. *Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and the Netherlands* [interaktyvus]. Comparative Sociology, Vol 1, No 1, 2002 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- HUANG Xu, VAN DE VLIERT Evert. *A Multilevel Approach to Investigating Cross-National Differences in Negotiation Processes* [interaktyvus]. International Negotiation 9: 471-199, 2004. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- KARDELIS, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai : Lucilijus, 2005, 398 p

- KERSTEN Gregory, KOSZEGI Sabine, VETSCHERA Rudolf. *Cultural Influences in Anonymous Business Negotiations* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO
- KOPELMAN Shirli, ASHLEIGH Shelby Rosette. *Cultural Variation in Response to Strategic Display of Emotions During Negotiations* [interaktyvus]. Ross School of Business Working Paper Series, Working Paper No. 1064, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=960948>>
- LeBARON, Michelle. *Culture-Based Negotiation Styles* [interaktyvus]. Beyond Intractability. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. 2003 [žiūrėta 2007 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.beyondintractability.org/essay/culture\\_negotiation/](http://www.beyondintractability.org/essay/culture_negotiation/)
- LEEDS Christopher A. *Culture, Conflict Resolution, Peacekeeper Training and the D Mediator* [interaktyvus]. International Peacekeeping, Vol.8, No.4, 2001 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: JSTOR
- LEWICKI, Roy J. SAUNDER, David M., BARRY, Bruce. *Negotiation*. Boston: McGraw-Hill, 2006. 597 p.
- LEWIS, Richard Donald. *Kultūrų sandūra: kaip sėkmingai bendrauti su kitų tautų ir kultūrų atstovais*. Iš anglų kalbos vertė Auksė Mardosaitė ir Gražina Zolubienė. Vilnius: Alma littera, 2002. 430 p.
- MORRIS Michael W., LEUNG Kwok, IYENGAR Sheena S. *Person perception in the heat of conflict: Negative trait attributions affect procedural preferences and account for situational and cultural differences* [interaktyvus]. Asian Journal of Social Psychology, No 7, 2004 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- NIERENBERG, Gerard I. *Fundamentals of negotiating*. New York: Hawthorn Books, 1973. 306 p.
- PRESSEY Andrew, SALLASIE Habte. *Are Cultural Differences Overrated? Examining the influence the national culture on international buyer-seller relationship* [interaktyvus]. Journal of Customer Behavior, Vol 2, No 4, 2002 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: JSTOR
- RIVERS Cheryl, LYTLE Anne Louise, HUDSON Michael. *Identifying Exogenous Cultural Variables In Ethical Decision Making In Negotiation: A Qualitative Study Of Differences Between Australia And China* [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.
- SALACUSE, Jeswald W. *The global negotiator : making, managing, and mending deals around the world in the twenty-first century*. Houndmills : Palgrave Macmillan, 2003. 312 p.
- SJÖSTEDT, Gunnar. *Professional cultures in international negotiation: bridge or rift?* Lanham: Lexington Books, 2003. 295 p.
- SNYDERS, Scott. *Negotiating on the Edge: Patterns in North Korea's Diplomatic Style* [interaktyvus]. World Affairs, Vol 163, No 1, 2000 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 28 d.]. Prieiga per internetą: JSTOR.
- TING-TOOMEY, Stella. *Cross-Cultural Face-Negotiation: An Analytical Overview* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cic.sfu.ca/forum/ting-too.html>>
- TINSLEY Catherine H., PILLUTLA Madan M. *Negotiating In The United States And Hong Kong* [interaktyvus], Journal of International Business Studies, 1998 Vol. 29 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.

ULIJN Jan M., LINCKE Andreas, WYNSTRA Finn. *The Effect of Dutch and German Culture on Negotiation Strategy: An Exploratory Study to Compare Innovation and Operations Contexts* [interaktyvus]. *International Negotiation* No 9, 2004 [žiūrėta 2006 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: EBSCO.

URY, William Langer. *Kaip įveikti ne : derybų strategija, kaip konfrontaciją paversti bendradarbiavimu*. Kaunas : Tyrai, 1998. 237 p.

## **Influence of Culture on the Strategy and Tactics of International Negotiation**

JURGA VENCKUTĖ

### **SUMMARY**

Intercultural communication is gaining considerable importance in the today's world, with processes of globalizations and increasing international interactions in business as well as other spheres of social life becoming somewhat of a daily life routine. However, knowing the language and having a possibility to communicate is by far not sufficient means for effective and productive communication, as many people note. International negotiations is one form of social interaction that causes all the same or even greater problems for negotiators, as difficulties frequently arise because of various misunderstandings and miscommunication. Therefore, it is essential to have at least basic knowledge of culture and intercultural communication in order to be prepared and to avoid problematic situations.

Although there is significant amount of scientific literature, covering a wide range of topics of international communications, it is difficult to find a generalized and systematic approach, which would bring theory and practice together in order to help a negotiator to gain some basic knowledge and provide useful information as to what is to be know before getting to negotiation table. Therefore the main goal of this work is to provide a systematic overview of influence of culture in strategy and tactics of international negotiation. The aim to explain the validity of this structured approach when analyzing real life negotiations is of no less importance. These goals are achieved by analyzing theoretical literature as well as documented negotiation practice, comparing these two different sources to test the validity of theoretical conclusions on real life negotiations and vice versa. Another approach, which considers culture no more than one variable among many others in the context of negotiation, is also presented. This view is useful because it sets certain limitations on the structural and universal point.

In conclusion it can be noted, that it is possible to predict the strategy and tactics in international negotiations to a certain level using various cultural dimensions. However, these sets of values only serve to form preferences towards some patterns of negotiating behaviour, but they do not provide conclusive knowledge, because contextual situation is no less important in modifying those preferences. Therefore, relying on the sole knowledge of culture is not enough if fluent communication at the negotiation table is sought.