

Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis

Straipsnyje analizuojamos tarpkultūrinės komunikacijos smulkaus verslo įmonės pavyzdžiu. Atlikto kultūrinio tyrimo rezultatai rodo, kad kultūrinės dimensijos atlieka svarbų vaidmenį komunikacijos ir derybų procesuose. Taip pat analizuojami derybų stilių lemiantys atskirų kultūrų kultūriniai veiksniai ir darbuotojų kultūriniai ypatumai.

Raktiniai žodžiai: kultūra, tarpkultūrinė komunikacija, tarpkultūrinės derybos, verbalinė ir neverbalinė komunikacijos.

In this article cross cultural communications are analysed via small company example. Cultural research results shows that cultural dimension plays an important role in communications and negotiations process. It also analyzes the style of negotiations leading to crop-specific cultural factors and cultural background of staff.

Keywords: culture, cross-cultural communication, cross-cultural negotiation, verbal and non-verbal communication.

Įvadas

Šiuolaikinės dinamiškos verslo aplinkos sąlygomis, siekiant išlaikyti konkurencingumą bei išitvirtinti produktų ar paslaugų rinkose, daugelio šalių organizacijos linksta į ekonominę tarpusavio priklausomybę. Beveik visų Lietuvoje pelno siekiančių verslo organizacijų savininkai, aukščiausio ir vidurinio lygių vadovai bei pirkimo vadybininkai turi neišvengiamai bendradarbiauti bei vesti derybas su tiekėjais ar gamintojais iš kitų šalių. Kitaip tariant, verslo augimui ir suklestėjimui aktualus ir

gyvybiškai svarbus verslo ryšių palaikymas su skirtingų kultūrų žmonėmis.

Tarpkultūrinė komunikacija ir derybos, vykstančios tarp skirtingų kultūrų atstovų, dažnai lydimos įvairių grėsmių dėl kultūrinių skirtumų ir menkos dalyvių tarpkultūrinės kompetencijos. Tokio reiškinio priežastis gali būti ir tai, kad komunikacijose dalyvaujant dvejoms ar daugiau skirtingų kultūrų sistemų neretai neįmanoma sukurti vienodai suvokiamos aplinkos. Kultūros skiriasi įvairiais aspektais: kalba, elgesio modeliais, vertybėmis, požiūriais, įsitikinimais, tradicijomis, todėl bandymas pagal

Nijolė PETKEVIČIŪTĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto profesorė. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas LT-44246. Tel.: 00 370 37 327 856. El. paštas: n.petkeviciute@evf.vdu.lt.

Šarūnas KUPINAS – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto bakalauras. Adresas: S. Daukanto g. 28, Kaunas LT-44246. El. paštas: sarunas.kupinas@alumni.vdu.lt.

savo suvokimą nuspėti kitos kultūros atstovo tikslus pasiteisina retai. Taigi tarpkultūrinės komunikacijos dalyviai susiduria su rimtais iššūkiais, pasireiškiančiais žinutės pradinės reikšmės išsiaiškinimu bei teisingu žinutės dekodavimu.

Tarptautinių sandorių formavimo procesas, lydimas nematomų barjerų, kuriuos inspiruoja derybų stiliai, verbalinė ir neverbalinė kalba bei elgesys, tačiau dažniausiai pasitaiko etnocentriškas suvokimas, interpretacijos bei vertinimai. Tuo būdu stipriai paveikiamas ir apsunkinamas tarpkultūrinis komunikacijos procesas kaip rezultatas – daugybė tarpkultūrinių verslo sandorių lieka neišsprendžiami vos tik užsimezge. Tai opi tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų problema, kuri turi būti gvildinama įvairiose organizacijose ir tarptautiniu lygmeniu.

Tyrimo **objektas** – tarpkultūrinė komunikacija ir derybos.

Tyrimo **tikslas** – atlikti mokslinės literatūros ir konkretaus atvejo apie tarpkultūrinės komunikacijos ir derybas analizę, nustatant atskirų kultūrų savitumus ir skirtumus bei pateikti rekomendacijas tarpkultūrinei komunikacijai ir deryboms tobulinti.

Tyrimo **metodai**: mokslinės ir mokomosios literatūros analizė, stebėjimas bei anketinė apklausa.

Tarpkultūrinė komunikacija ir derybos: teorinis aspektas

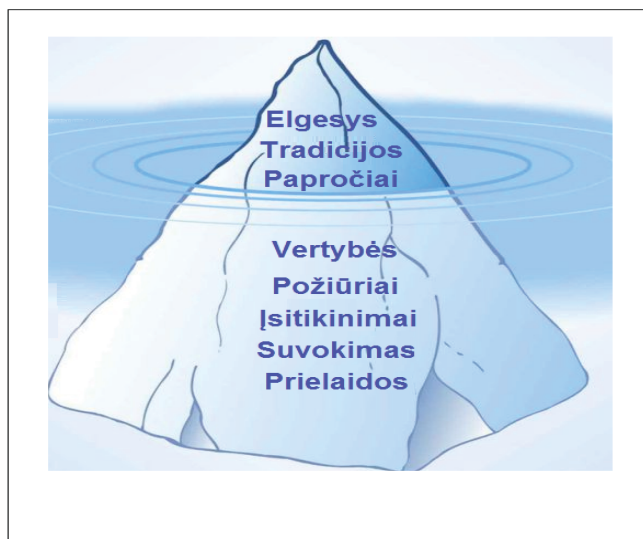
Tarpkultūrinė komunikacija itin svarbi globalioje aplinkoje. Tarpkultūrinės komunikacijos vertinimas susijęs su jos kontekstu. Visų pirma, norint suprasti kaip komunikacijos sąlygoja nevienoda kultūra, svarbu išsiaiškinti pačios kultūros koncepciją. Remiantis šiuolaikiniu požiūriu,

kultūra – bendrų vertybių, požiūrių, įsitikinimų, elgesio normų ir simbolių *įstėklius* (Samovar, 2009; Nakayama, Martin, 2010). Kitaip tariant, kultūra atspindi, kokiai grupei priklausome: mūsų kultūrinis identitetas atsiranda dėl jausmo priklausyti konkrečiai kultūrai ar etninei grupei. Tai pažymimima įvairių autorių darbuose (Lustig, Koester, 2006). Kiti autoriai (Gertsen, 2003; Hofstede, 2005; Fischer, Haris, 2007) kultūrą apibūdina kaip žmogaus mąstymo, elgesio, jutiminio pasaulio ir juos veikiančios artimiausios socialinės aplinkos visumą. Kultūra – tai viskas, ką reikia žinoti, kad neišsiskirtum kitoje šalyje kaip svetimšalis (Jandt, 2007).

R. Gibson (2000) kultūrą lygina su ledkalniu (1 pav.). Ledkalnio matoma dalis, esanti virš vandens, tai tam tikros visiems akivaizdžios kultūros savybės – elgesys, tradicijos, papročiai. Nematoma ledkalnio dalis, esanti po vandeniu, lyginama su nepastebimais skirtingų kultūrų bruožais, tokiais kaip suvokimas, įsitikinimai, požiūriai bei vertybės (Samovar, Porter, McDaniel, 2009). Taip pat G. Hofstede (1997) kultūrą lygina su svogūnu. Jo metaforiniai sluoksniai atitinka kultūros lygius, kurie turėtų būti nulupti, kad būtų galima pasiekti gilesnius kultūrinio identiteto sluoksnius (Petkevičiūtė, 2010).

Tačiau, vertėtų pamąstyti, ar išvis būtų pagalbota apie kultūrą, jeigu pasaulyje egzistuotų viena tauta. Monokultūrinėje komunikacijoje, kuri labiau grįsta panašumais, retai atsirandantys skirtingumai sąlygoja nesusipratimus ir nesutarimus, tačiau įvairūs socialiniai skirtumai čia neskatinami. Būtent, tik esant daugiau nei vienai tautai atsiranda tarpkultūriškumo samprata.

Literatūroje anglų kalba randamos net trys pagrindinės ir aktualios sąvokos, kurias reikėtų aptarti siekiant aiškumo.



1 pav. Kultūros kaip ledkalnio modelis

Šaltinis: R. Gibson (2000). Intercultural business communication.

Tai *tarpkultūrinė* (angl. *intercultural*) dažniausiai sutapatinama su *skirtingų kultūrų* (angl. *cross-cultural*) bei *multikultūrinė* (angl. *multicultural*) komunikacijos. Kai kuriems autoriams šios sąvokos įdentiškos, tačiau kai kurie šiems terminams suteikia visiškai skirtingas reikšmes. Prancūzijoje visoms šioms 3 sąvokoms yra tik vienas atitikmuo *interculturel* (pranc.) ir tokiu atveju šių sąvokų išskyrimas neįmanomas. Tačiau kiti teigia, kad jas būtina išskirti ir pirmiausia reikėtų atskirti pirmąsias dvi sąvokas nuo trečiosios – multikultūrinės komunikacijos. Multikultūrinė komunikacija – tai lyg „sumaišytos“ salotos, tiesiog kultūrų „mišrainė“. Kitaip tariant, tai kultūrų įvairovės skatinimas, priėmimas ir įvertinimas, konkrečioje vietoje, organizacijos lygmeniu, mokykloje, komandoje, mieste (Fries, 2009). Pastaraisiais metais multikultūriškumo sąvoka Lietuvos viešojoje erdvėje vartojama kur kas dažniau, kalbant apie kultūrą ir jos politiką.

Likusios dvi tarpkultūriškumą žyminčios sąvokos užsienio literatūroje taip pat išskiriamos. Galima sutikti su autorių nuomone, kurie teigia, kad *skirtingų kultūrų* (angl. *cross-cultural*) komunikacijos terminas, taikomas tiriant atskiras kultūras pagal pasirinktus aspektus siekiant palyginti kultūras. Tuo tarpu *tarpkultūrinė komunikacija* (angl. *intercultural*) yra platesnė ir labiau siejama su pačia skirtingų kultūrų sąveika tarpusavyje (Fries, 2009).

Tarpkultūrinėje komunikacijoje svarbu, kad komunikavimo procese suvokimas būtų apie bendradarbiavimą, gebėjimą geriau suprasti kitas kultūras ir jų atstovus, bei priimti visiems tinkančius sprendimus, mokantis vieniems iš kitų, turtinant vieniems kitus bei priimti visas puses tenkinančius sprendimus, kad kultūrų santykis komunikacijoje būtų malonus, prasmingas ir produktyvus. Ypač tai pabrėžiama, kalbant apie įvairaus lygmens derybas, kuriose dalyvauja kelios kultūros

ir gali išryškėti ne tik organizaciniai, asmeniniai, bet ir kultūriniai interesai.

Lietuvos organizacijų derybininkai turi tam tikrą kultūrinę kompetenciją, tačiau dažnai nepakankamai įvertina kultūrinės subtilybes ir praranda geresnes pozicijas arba sandėrius.

Viena iš svarbiausių tyrimų sričių tarpkultūrinės komunikacijos sferoje yra tarpkultūrinės derybos – procesas, kurio metu skirtingų kultūrų derybininkai, remdamiesi ne vienodais tikslais, poreikiais bei vertybėmis, sieka atrasti palankių abiem šalims sprendimą. Komunikacija derybose lyg kraujas žmogui ir vienas be kito neįmanomi. Tai bene aktualiausia sritis verslo įmonei, turinčiai tarptautinių partnerių. Versle tarpkultūrinių derybų procesas labai svarbus, o pagal skaičiavimus įmonės vadovai skiria daugiau nei 20 % viso darbo laiko importui, eksportui ir kitoms susijusioms veikloms (Samovar, Porter, McDaniel, 2009).

Tarpkultūrinės derybos smulkaus verslo įmonėse yra daugiau negu užsieniečių verslo pasiūlymai. Tai reiškia, kad pasirengimas reikalauja apžvelgti visus kultūros veiksnius, kurie gali turėti įtakos derybų procesui. Tarpkultūrinėse derybose, kaip ir tarpkultūrinėje komunikacijoje galingiausias veiksnys yra kultūra, kuri formuoja žmogaus mastymą, elgesį, bendravimą ir net abi puses tenkinančią derybų baigtį.

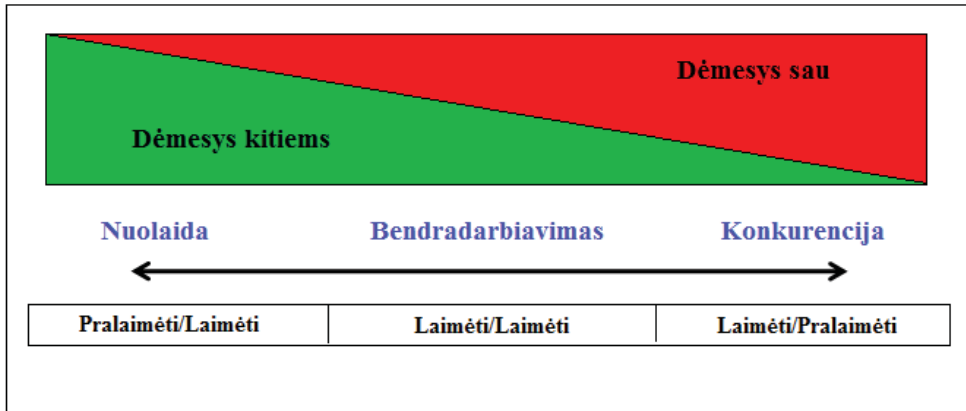
Tarpkultūrinės derybos tampa iššūkiu versle, nes tarpkultūrinių derybų dalyviai yra paveikti savo šaliai būdingų: istorinio palikimo, įvairių pasitikėjimo apibrėžimų, skirtingo sprendimo priėmimo, nevienodo laiko suvokimo, skirtingo požiūrio į rizikos priėmimą, skirtingo tikslo, kontrastingų nuostatų į derybų protokolą – tai yra skirtingo derybų stiliaus. Todėl būtina giliau analizuoti ir įvertinti kultūrinius

veiksnius, o ne tik kelias kultūros dimensijas. Pavyzdžiui J. Salacuse (2004) identifikavo ir siūlo naudoti net 10 skirtingų derybų stilių, lemiančių kultūrinius veiksnius tarpkultūrinėse derybose. Mūsų požiūriu, tikslinga išskirti svarbias kultūros dimensijas, turinčias įtakos verslo specifikai, derybų apimčiai, tikslui, kalbos stiliui ir pan.

Skirtingos kultūros į derybų tikslą gali žiūrėti taip pat skirtingai: vienose iš jų pagrindinis tikslas yra pasirašyti sutartį, nusistatyti teises bei pareigas ir toliau vadovaujantis sutartimi tarpusavyje sąveikauti. Sutartis griežtai įpareigoja abi puses laikytis numatytų nurodymų. Tuo tarpu kitoje, pavyzdžiui Azijos šalyse, derybų esmė yra ne pasirašyti sutartį, o kurti ilgalaikius abiejų pusių santykius (Salacuse, 2004).

Įvairiose kultūrose skiriasi ir požiūriai į derybų baigtį. Išsamiausiai požiūrį į derybų baigtį apibūdina D. Straker (2002), kuris išskyrė tris derybų stilius: konkurencijos, bendradarbiavimo ir nuolaidos (2 pav.). Naudojant pirmąjį stilių, stengiamasi gauti optimalią vertę kitos šalies sąskaita, todėl orientuojamasi į derybų baigtį, laimėti / pralaimėti. Naudojant bendradarbiavimo stilių išsprendžiamos problemos ir sukuriama galimybė, pasiekti arba padidinti abiejų pusių tikslus bei sukurti laimėti / laimėti situaciją. Trečiasis – nuolaidos stilius, tai savo interesų ir pozicijos susimąžinimas dėl kitos šalies pelno.

Verbalinės kalbos stilius turi didelę reikšmę derybose, ypač tarpkultūrinėse. Skirtingos kultūros turi skirtingas taisykles bei požiūrį į emocijų rodymą. Tai dar vienas itin svarbus kultūrinis veiksnys lemiantis derybų stilių bei nulemiantis visą tarpkultūrinių derybų eigą. Šio veiksnio pasireiškimą bene išsamiausiai apibūdina M. Lewis (2000), kultūrinių tipų



2 pav. Galimi požiūriai į derybų baigtis

Šaltinis: D. Straker (2002). The Spectrum of Negotiation Styles

suskirstymas pagal tris charakteristikas išskiriant emocinį veiksnį.

Vienaplanėse kultūrose sprendimų priėmimas grindžiamas patikimais duomenimis, nuosaikiu planavimu, logika, o ne emocijomis. Šių kultūrų atstovai nerodo emocijų ir išlieka šalti.

Daugiaplanės kultūros atstovai – karšto temperamento, emocionalūs, impulsyvūs, kalbūs, todėl tarpkultūrinėse derybose taip pat vadovaujasi emocijomis, ką ir reikia įvertinti.

Santūrios kultūros atstovai yra draugiški, mandagūs, prisitaikantys bei geri klausytojai, savo nuomonę susidarantys pagal oponento poziciją. Tai į žmogų orientuotos kultūros atstovai, čia emocijos svarbios, tačiau į sprendimų priėmimą neįtraukiamos.

Svarbi derybų dimensija yra gebėjimai prisiimti riziką. Kai kurios kultūros yra labiau linkusios rizikuoti nei kitos. Kaip teigia G. Hofstede (1984) yra ryšys tarp rizikos prisiėmimo bei vienos iš jo paties kultūrinių dimensijų – neapibrėžtumo vengimo, tačiau jų nederėtų painioti. Neaiškumas yra pagrindinė netikrumo vengimo

priežastis, tuo tarpu rizikos prisiėmimas, siejamas su noru keistis informacija, ieškoti alternatyvų, toleruoti dviprasmiškumą, bandant rasti bendrą sprendimą.

Asmeninis stilius yra susijęs su derybų formomis, kuriomis bendraujama su oponentu. Tai sukuria tam tikrą derybų aplinką. Kultūra stipriai nulemia asmeninį derybininkų stilių, nes kiekviena kultūra turi savo formalumus, kurie turi ypatingą reikšmę. Neretai, naudojant formalų asmeninį derybų stilių, susilaikoma nuo klausimų apie privatų šeimos gyvenimą, vengiama humoro. Tuo tarpu neformalus stiliaus pagrindas plėtoja asmeninius, draugiškus santykius, kreipimąsi vardais ir pan. bei kuria draugišką ir geranorišką aplinką.

Įvairiose kultūrose yra tam tikras jautrumas laikui. Pagal M. Lewis (2002), emocionalumo veiksniumi išskirti tinkamas (vienaplanės, daugiaplanės, santūrios kultūrų) modelis yra kur kas platesnis bei taip pat aprėpia požiūrį į laiką. Paprastai požiūris į laiką gali būti trejopas: vienaplanis laikas – laikas tai pinigai; daugiaplanis laikas – subjektyvi prekė, kurią galima

kaitalioji, formuoti, išžėsti ar be jos išsi-versti, kad ir ką rodytų laikrodis; ir ciklinis laikas – laikas suvokiamas kaip ciklas, kai kasdien saulė pateka ir nusileidžia, o vienas metų laikas keičia kitą. B. Tommalin, T. Nicks (2008) pasiūlė suplanuotą ir lankstų požiūrį į laiką, kaip lengviausiai suprantamą atitikmenį įvairioms kultūroms. G. Hofstede (1991) savo išskirtas kultūrinės dimensijas papildė penktąją laiko orientacijos dimensija, tačiau jis į laiką žiūri savaip: ilgalaikė laiko orientacija yra apibūdinama ištvermingumu, taupumu, pagarba vyresniems bei tradicijoms, paklusnumu, asmeninio gyvenimo pastovumu (Petkevičiūtė, 2010).

Kultūra paveikia ir pačias derybas kaip procesą – faktinę sąveiką tarp šalių, todėl naudinga apžvelgti pačias derybas kaip procesą, susidedantį iš penkių žingsnių: 1. Planavimas 2. Tarpasmeninių santykių kūrimas 3. Keitimasis susijusia informacija 4. Įtikinėjimas 5. Susitarimas (Payne, 2010).

Dar vienas svarbus kultūrinis veiksnys glaudžiai susijęs su ankstesniu – susitarimo forma. Pagal šią dimensiją, tarpkultūrinės derybos lyginamos su indukciniu arba dedukciniu procesu (Salacuse, 2004). Dedukcinio proceso metu, iš pradžių susitariama dėl bendrųjų principų ir po to pereinama prie konkrečių detalių; indukciniam procese viskas atvirkščiai: pradedama nuo specifikacijų (kainos, kokybės, pristatymo terminų) ir jos diskusijos gale virsta sutartimi. Kiti autoriai (Tommalin, Nicks, 2008; Jones, Quach, 2007) šį veiksnį sieja su sprendimų priėmimo pagrindais: faktais arba intuicija. Faktais tarpkultūrinėse derybose remiamasi, kai lėčiau, logiškai mąstant bei kruopščiai apgalvojant visas galimybes, priimamas sprendimas, intuicija – kai sprendimas greitas, paveiktas jausmų, nulemtas automatiškų minčių.

Verbalinė kalba ir klausymosi įgūdžiai tarpkultūrinėse derybose

Aukščiau tekste išskirtuose veiksmuose kalbama apie verbalinės kalbos stilių, tačiau tarpkultūrinėje komunikacijoje svarbų vaidmenį vaidina lingvistiniai kalbų ypatumai ir klausytojai, todėl šiuos veiksmus naudinga apžvelgti kaip atskirą klasterį.

Kaip teigia L. Samovar, R. Porter, E. McDaniel (2009), egzistuoja simbiozė tarp kultūros ir kalbos, kitaip tariant, jos viena be kitos egzistuoti negali. Be kalbos nebūtų įmanoma pasidalinti savo požiūriais, įsitikinimais, emocijomis, socialinėmis normomis ir pasaulėžiūra su kitomis kultūromis, bei nebūtų įmanoma to perduoti savo ateinančioms kartoms. Iš kitos pusės, kultūros dėka sukuriama, plėtojama bei išsaugojama kalba. Per kalbą atskleidžia ir kalbos charakteris, ir filosofija. Tačiau tarpkultūriniame kontekste, tai virsta didelėmis problemomis. Skirtingos kultūros turi skirtingas reikšmių sistemas, kaip antai kalbas, kurios suklaidina komunikacijos dalyvius bei taip apsunkina komunikaciją, kad kartais jiems nepasiseka suprasti vienas kito.

Verslo derybų metu, žinutės gavėjas stengiasi atkakliai dekoduoti žinutę ir išversti ją į savo kalbą, tačiau šie bandymai ne visada būna sėkmingi. Reikia pastebėti, kad nevisada galima tiesiausi keliu išversti žinutę, t. y. tai atlikti mechaniškai (Hall, 1976). Galima išversti žodžius, gramatines konstrukcijas, tačiau tiksloji prasmė paslėpta po žodžiais, lieka nesuprantama. Mechaninio vertimo problema siejama su žinutės kontekstu, kuris kartais gali būti netgi svarbesnis už pačią žinutę. Taigi, norint dekoduoti žinutę, reikia pradžioje suprasti jos kontekstą, ir tik

po to pagal konteksto pagrindinę idėją, išversti ją į norimą kalbą, o kad tai padarytų, gavėjas turi turėti gilų abiejų kultūrų ir abiejų kalbų supratimą. Literatūroje išskiriamos penkios lingvistinės / kalbos probleminės sritys, susijusios su vertimu iš užsienio kalbų (Jandt, 2007):

- Kiekviena kalba yra unikali simbolių sistema, kuri nurodo svarbią žodžio reikšmę bei sieja verbalinės komunikacijos problemas su žodynais, bei netiksliu vertimu. Žodinio lygiavertiškumo stoka atsiranda, kai vienoje kalboje nerandama žodžių, tiksliai atitinkančių žodžių kitoje kalboje.

- Įvairiose kultūrose tiems patiems žodžiams priskiriamos skirtingos žodinės reikšmės, klaidingai suvokiama sąvoka, frazeologizmas, humoras.

- Empirinis lygiavertiškumas. Daiktus arba veiklas, kurie neegzistuoja vienoje kultūroje sunku išversti į kitą kalbą.

- Konceptualus lygiavertiškumas. Šis veiksnys pasireiškia, kai abstrakčios idėjos įvairiose kultūrose suvokiamos ne tuo pačiu būdu.

- Gramatinis (sintaksinis) lygiavertiškumas, pasireiškia tuo, kad ne visos kalbos turi vienodą gramatiką ir sintaksę, todėl pirma reikia žinoti užsienio kalbos gramatiką ir tik tada suprasime sakinio reikšmę.

Lietuvos tyrėjų (Pruskus, 2003) publikacijose pabrėžiama, kad verslo sektoriuje galimi du būdai įveikti kalbinį barjerą: mokytis partnerio kalbos arba tiesiog pasitelkti vertėją. Pirmasis būdas geresnis, nes galima visavertiškiau dalyvauti derybose, išreikšti ketinimus, nusiteikimą bei emocijas, tačiau komunikacija yra dvipusis procesas, siekiant abipusio supratimo ir sutarimo svarbūs yra ne tik kalbėjimo įgūdžiai, bet ir kliento – klausymosi įgūdžiai, t.y. koku lygiu klausomasi vieni kitų.

Derybose itin svarbi ir aktyvaus klausymosi galia. Klausantis kito, privaloma palikti savo nuomonę nuošalyje ir susikoncentruoti ties potencialiais bendrais interesais ir tikslais. Perspektyvos suvokimas (*angl. perspective taking*) – tai svarbiausia klausymosi kompetencija visada siejama su sėkmingomis derybomis.

Daugelis žmonių klaidingai galvoja, kad kitų kultūrų atstovai priima, suvokia, įvertina pasaulį tuo pačiu būdu. Ši tendencija apibūdinama etnocentrizmo sąvoka. Siekiant pagerinti tarpkultūrinės komunikacijos klausymo įgūdžius reikėtų pirmiausiai pradėti nuo savęs. Tai yra siuntėjas turi patobulinti žinutę ir informaciją, kurią jis nori siųsti (Chitakornkijasil, 2010).

Taigi, klausymas – tai ir įsipareigojimas, ir pagarbos rodymas. Tai įsipareigojimas, nes svarbu suprasti, kaip žmonės jaučiasi, bandyti prasiskverbti į jų vidinį pasaulį, žvelgti kito akimis, o tai reiškia, kad reikia atsisakyti išankstinių savo nusistatymų ir įsitikinimų, savanaudiškų tikslų. Klausymas, taip pat ir pagarbos rodymas, tai kai stengiamasi netiesiogiai pasakyti, kad žinutės gavėjui rūpi kaip išsakyti partnerio žodžiai, patirtis, verslo pasiūlymas.

Neverbalinė komunikacija tarpkultūrinėse derybose

Derybų metu daug pasakoma ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba, įvairiomis jos formomis. Skaičiavimais įrodyta, kad nuo 65 % iki 95 % bendravimo naudojama neverbalinė kalba: kūno kalba, balsas, akių kontaktas, sveikinimai, gestai, dovanos; kad 60 % visos socialinės informacijos rezultato sudaro neverbalinis elgesys. Nors šiuo metu vis daugiau bendravimo

ir derybų persikelia į virtualią erdvę, tačiau retai pamąstoma, kad taip prarandamas fizinis kontaktas. Komunikuojant kompiuteriu prarandama 60 % asmeninės informacijos. Be to, *bendravimas kompiuteriu* (angl. CMC – *computer mediated communications*) bei tokio tipo derybos mažina socialinį dalyvavimą, didina psichologinį atstumą, mažina emocijų pasireiškimą, todėl būdingas vien tik beasmeniškumas ir orientaciją į užduotį (Derks, 2007). Pagrindinis elektroninių derybų tipas – iš vis jokių derybų nebuvimas, nes kaina išlieka fiksuota ir remiasi principu „sutik arba nesutik“ su pateiktu kainynu. Remiantis šiais požūriais neverbalinis elgesys išlieka reikšmingu tarpkultūrinės komunikacijos elementu.

Proksemikos (atstumas, erdvė, vieta). Proksemikos sąvokos identifikuoja E. Hall (1959) teigia, kad proksemika – tai sritis, kaip žmonės suvokia artumą. Išskiriami keturi atstumai: intymus (< 45 cm), asmeninis (45–120cm), socialinis (121–350 cm) bei viešasis (> 350 cm). Skiriasi ir atsumo suvokimas: vienos kultūros atstovas artimą, pernelyg artimą atstumą gali suvokti kaip įžūlumą, per didelį atstumą kaip šaltumą bei nedraugiškumą. Norint rasti užuominų apie partnerio ketinimus bei strategijas, reikia stebėti partnerio erdvę.

Proksemikai priskiriama ne tik atstumas, bet ir erdvė bei pašnekovų teritorija. Vietos parinkimas tarpkultūrinėms deryboms taip pat turi ypatingos reikšmės. Derybininkas daugiau sužino apie oponentus, deryboms vykstant kitoje šalyje, bet gali labiau kontroliuoti susitikimą savo teritorijoje. Vykstant deryboms atsiranda puikus klimatas manipuliacijoms ir derybinės galios išaugimui, tačiau tarpkultūrinių derybų atstovai neturėtų leisti įbauginami ar gąsdinami oponentų, nes

baiminantis dėl aplinkos, dažnai galima netekti geriausio derybų pasiūlymo. Iš kitos pusės, šalta, sterili, formali aplinka siejama su konkurencingomis derybomis, o jauki, gyvybinga kaip namų aplinka leidžia šalims atsipalaiduoti bei veikti bendradarbiaujant. Taigi, galima kalbėti apie aplinkos formalumo / neformalumo įtaką deryboms.

Kinezika (akių kontaktas, veido išraiška, gestai, mimika) apima visas kūno judėjimo formas išskiriant prisilietimus. Kai kurie autoriai (Martin, Nakayama, 2010) skaičiavimais įrodė, kad net 55 % viso žinutės turinio sudaro kinezikos veiksniai. Todėl, tai, kas nepasakoma verbaline kalba, daugelyje atvejų derybose yra svarbiau negu tai, kas pasakoma.

Neverbalinė žinutės dalis yra pagrindinis žmogaus emocijų perteikėjas (Verderber, 2009). Veido išraiškos yra akivaizdžios neverbalinės komunikacijos priemonės, tačiau derybose neretai susiduriama su *neišraiškiu*, *nieko nepasakančiu veidu* (angl. *poker face*). Nors ir emociinės būklės numatyti neįmanoma, bet veidas ir jo išraiška gali teikti informaciją apie asmens statusą bei ketinimus.

Praktikoje naudojami įvairūs gestai sustiprinti verbalinę kalbą, tačiau išskiriami tokie gestai, kurie gali pilnai pakeisti žodžius, tai vadinami „*simboliai*“ (angl. *emblems*). Šių simbolių reikšmės įvairiose kultūrose neretai skiriasi: amerikietiškas, puikiai žinomas ženklas „*gerai*“ (angl. OK), Japonijoje siejamas su pinigais, tuo tarpu kai kuriose Vakarų Europos šalyse jis reiškia nešvankumą seksualine prasme. Argentinoje, Belgijoje, Prancūzijoje, Italijoje, Graikijoje ir Zimbabvėje šis ženklas reiškia „*nulį*“ arba „*nieko*“ (Petkevičiūtė, 2010).

Akių kontaktas įvairiose kultūrose taip pat suvokiamas skirtingai. JAV, Jungtinėje

Karalystėje ir Skandinavų šalyse stiprus akių kontaktas perteikia pasitikėjimą ir nuoširdumą, tačiau Japonijoje ilgai užsi-
tęsęs akių kontaktas laikomas nemanda-
giu ženklu ir tik akių nuleidimas laikomas
pagarba (Payne, 2010).

Tarpkultūrinė komunikacija derybose smulkaus verslo įmonės pavyzdžiu

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti tarp-
tautiniu lygiu, iš daugelio empirinio tyri-
mo metodų, tokių kaip stebėjimas, inter-
viu, dokumentų analizė, buvo pasirinkta
anketinė apklausa. Ši pasirinkimą lėmė
respondetų skaičius (42) bei tyrimo tiks-
las, kuris reikalauja konkretumo formuo-
jant individualios sąmonės elementus,
skirtingą suvokimą, bendravimo vertybės,
požiūriai, kuriuos lemia savita kultūra.

Tyrimo anketa sudaryta remiantis lite-
ratūros analize ir įvertinant įvairių autorių
požiūrius.

Anketą-klausimyną iš viso sudaro
25 klausimai-teiginiai: ji pakankamai ilga,
patikimesnė už trumpą klausimyną ir tin-
kama praktiškai, tiriant bendrą nuomonę.

Beveik visi klausimai uždari, siekiant, kad
lengviau būtų galima palyginti kultūros
atstovus tam tikrais aspektais, pagal ribo-
tas frazes, kurios atitinka tiriamo respon-
dento nuomonę.

Anketoje klausimai suskirstyti į tris
klasterius: pirmajame – aštuoni svarbiausi
J. W. Salacuse (2004) *kultūriniai veiksniai*
lemiantys derybų stilių (1 lentelė).

Antroje anketos dalyje pateikti šeši
klausimai, sudaryti remiantis F. E. Jandt
(2007) pažymėtomis probleminėmis ver-
balinės kalbos sritimis tarpkultūriniu
aspektu. Taip pat buvo siekama trumpai
apžvelgti skirtumus, atsirandančius klau-
symosi įgūdžių srityje. Kadangi nagrinė-
jamos organizacijos tarptautinės partne-
rės bendradarbiauja ne tik su lietuviška
įmone, siekta išsiaiškinti ir kokiomis už-
sienio kalbomis bendraujama Europos ir
viso pasaulio mastu.

Paskutiniame, trečiajame anketos klau-
simų bloke – dar šeši klausimai, sudaryti
pagal N. Quang (1998) neverbalinės kal-
bos klasifikaciją, kuri išsamiausiai atspin-
di neverbalinės kalbos vartojimą tarpkul-
tūrinėje komunikacijoje ir derybose.

Taip pat, anketoje įtraukti du itin
svarbūs tarpkultūrinei komunikacijai ir

1 lentelė

Kultūriniai veiksniai lemiantys derybų stilių

Derybų elementai	Kultūrinis atsakas
Derybų tikslas	Sutartis ar ilgalaikis kontraktas
Orientacija į derybų baigtis	Laimėti / pralaimėti ir Laimėti / laimėti
Asmeninis stilius	Neformalus ar formalus
Komunikacija	Tiesioginė ir netiesioginė
Emocionalumas	Didelis ar žemas
Susitarimo forma ir procesas	Specifinė ar nuolatos pasikartojanti
Rizikos priėmimas	Didelis ar žemas

Pastaba: sudaryta autoriaus, remiantis J. W. Salacuse (2004) išskirtais kultūriniais veiksniais lemiančiais derybų stilių.

deryboms veiksniai: sprendimo priėmimas ir požiūris į laiką.

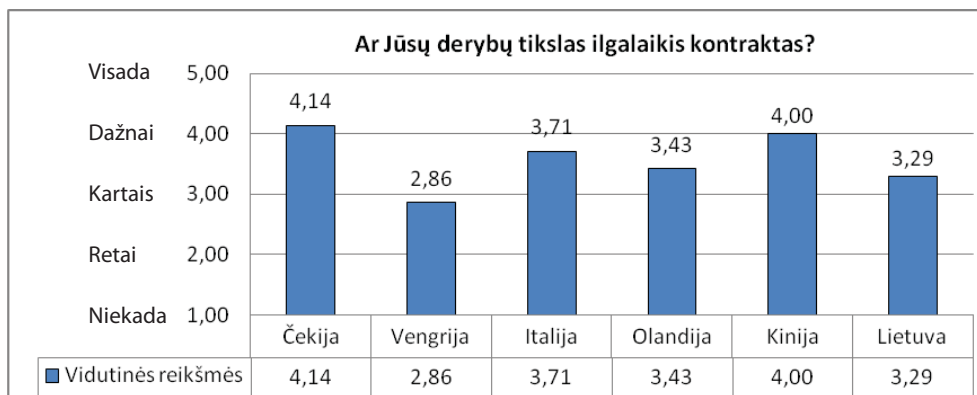
Likusieji klausimai skirti informacijai apie respondentus: amžius, pareigos ir pan.

Sudarant anketą, stengtasi išvengti nereikalingų klausimų ir į kiekvieną klausimą žiūrėta kaip į specifinį matavimo instrumentą būtinai informacijai gauti. Kadangi, buitinės technikos dalių ir gamintojų verslas artimesnis vyriškajai lyčiai ir iš visų organizacijų – respondentų moterų vos keletas, skirstymo pagal lytį šiame tyrime atsisakyta.

Siekiant tikslumo, atsižvelgta ir į atsakymų skalę. Tarpkultūrinėse derybose būdingas prisitaikomumas, nemonotoniškumas bei derybos – abipusis procesas, kuris priklauso ne tik nuo vienos pusės, todėl daugelyje svarbių klausimų, buvo atsisakyta vien tik „Taip“ ir „Ne“ atsakymų variantų. Buvo įtraukti 5 atitinkamais balais įvertinti atsakymų variantai, nurodantys dažnį: „visada, pastoviai“ – 5 balai, „dažnai“ – 4 balai, „kartais“ – 3 balai, „retai“ – 2 balai, „niekada“ – 1 balas. Taip tikėtasi padidinti atsakymų tikslumą, o balai pasirinkti pagal „kartais“ imčiai apibūdinti labiausiai tinkamą vidurkį – tašką vidutiniškai artimiausią visiems statistinės eilutės elementams.

Tyrimo rezultatai ir jų analizė. Šešių skirtingų šalių įmonėse, užsiimančiose mažmenine ir didmenine prekyba, atlikta analizė siejama su vienu iš dviejų grupių tyrimais, kurie apibūdina tarpkultūrinę komunikaciją ir derybas. Ši tyrimų grupė neparemta tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų su viena šalimi praktika. Šis tyrimas labiau apibūdinamas kaip tarpkultūrinis ir lyginamojo pobūdžio, norint palyginti specifinius elementus, nustatyti problemines sritis, dėl kurių kyla sunkumų tarpkultūrinėje komunikacijoje ir derybose, būtent dėl atskirų kultūrų – šiuo atveju Čekijos, Vengrijos, Italijos, Olandijos, Kinijos ir Lietuvos ypatumų.

Kultūrinių veiksmų lemiančių derybų stilių analizė. *Derybų tikslas.* Tyrimas apie derybų tarpkultūrinėje aplinkoje tikslą, t. y. orientaciją į trumpalaikį ar ilgalaikį kontraktą. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad labiau už visus į verslo ilgalaikį kontraktą yra linkę čekai. Tai pat vertėtų paminėti ir Kiniją, kurioje vis dar randama komunizmo likučių, čia vis dar teikiamas pirmumas kolektyvizmui. Kinijoje taip pat išreiškiama stipri orientacija į ilgalaikius santykius su tarptautiniais partneriais (3 pav.). Tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad įmonės respondentai iš



3 pav. Derybų tikslas tarpkultūrinėje aplinkoje

Italijos taip pat teikia pirmumą ilgalaikiui kontraktui. Tuo tarpu Olandijos įmonės personalo požiūris į derybų tikslą vidutinis – siekiama ir sutarties, ir ilgalaikio kontrakto, priklausomai nuo situacijos. Nepastoviausiais derybininkais galima įvardinti vengrus ir, deja, lietuviškos įmonės vadybinį personalą. Galima teigti, kad jie primygtinai stengiasi pasirašyti sau palankią sutartį, norint gauti trumpalaikę, maksimalią naudą.

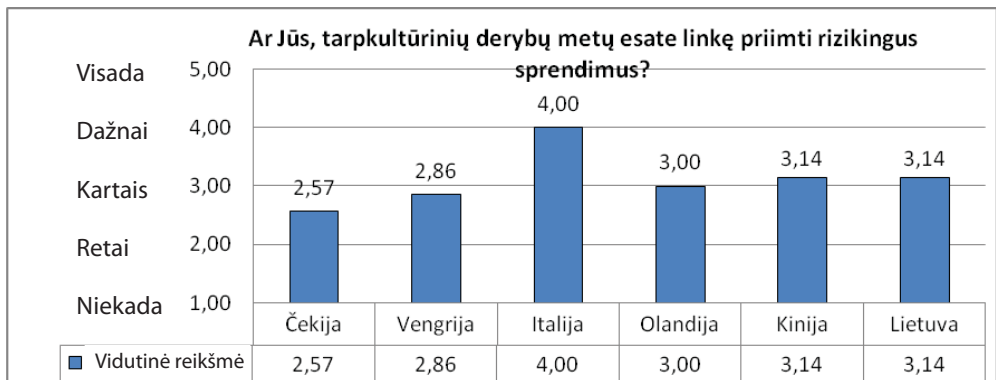
Rizikos prisiėmimas. Nesuklysimė teigdami, kad ten kur vyrauja emocijos, dažnai pasireiškia ir rizikingi sprendimai. Šią hipotezę patvirtino atlikto tyrimo rezultatai. Kaip matome pagal 4 paveikslo duomenis, italų rizikingų sprendimų prisiėmimo lygis ganėtinai aukštas. Visų kitų šalių organizacijų atstovų tiriamųjų požiūrį į rizikingus sprendimus vertėtų apibūdinti kaip vidutinišką. Mažiausias rizikos priėmimo lygis būdingas Čekijos organizacijai (4 pav.). Veikiausiai menkas rizikos prisiėmimo lygis, siejamas su tiriamųjų kompetencijos stoka, atsakomybės atsikratymu, vengimu, nors iš kitos pusės mažą rizikos prisiėmimą galime susieti ir su nenoru keisti informaciją bei ieškoti alternatyvų.

Neverbalinė kalba. Atlikto tyrimo apie neverbalinės kalbos ypatumus

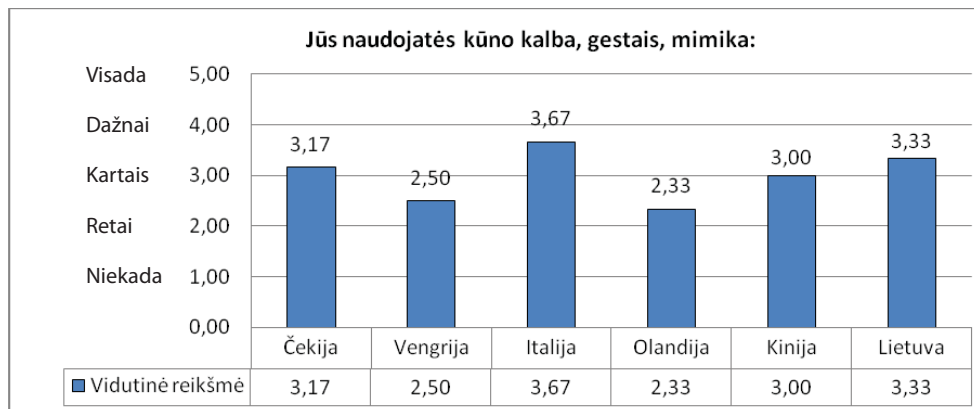
skirtingose kultūrose atskleidė, kad nors nemažai tarpkultūrinių verslo sandorių vyksta elektroninėje erdvėje, tačiau svarbiausius aspektus įmonės vadovai bei savininkai linkę aptarti tik akis į akį. Taip yra todėl, kad elektroninėje erdvėje, kai prarandamas asmeniškumas iš vis sunku įsivaizduoti derybas, galima bendrauti arba jas tiesiog galima įsivaizduoti, kaip užduoties atlikimą. Būtent todėl, būtina išanalizuoti neverbalinio elgesio veiksnius tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų srityje.

Kūno kalba, gestai, mimika. Kūnas – svarbus komunikacijos įrankis. Vadovaujantis šiuo požiūriu, siekta išskirti, kurie iš tiriamų organizacijų atstovų jį naudoja labiausiai. Pagal 5 paveiksle pateiktus rezultatus matyti, kad dažniausiai kūno kalbą jausmams perteikti naudoja emocingųjų „vardo“ nuspelnę – italai. Tačiau jie naudoja kūno kalbą tikslingai, kad galėtų taip išreikšti savo emocijas. Čekijos, Lietuvos, Kinijos atstovai taip pat linkę naudoti neverbalinę kalbą. Tačiau jie stengiasi nepildyti žinučių kūno kalba, panaudoja tik reikiamu momentu (5 pav.).

Galima pastebėti, kad Kinija – aukšto konteksto šalis, todėl vidutinis kūno kalbos vartojimas labai logiškas. Tuo tarpu



4 pav. Rizikos prisiėmimas tarpkultūrinėje aplinkoje



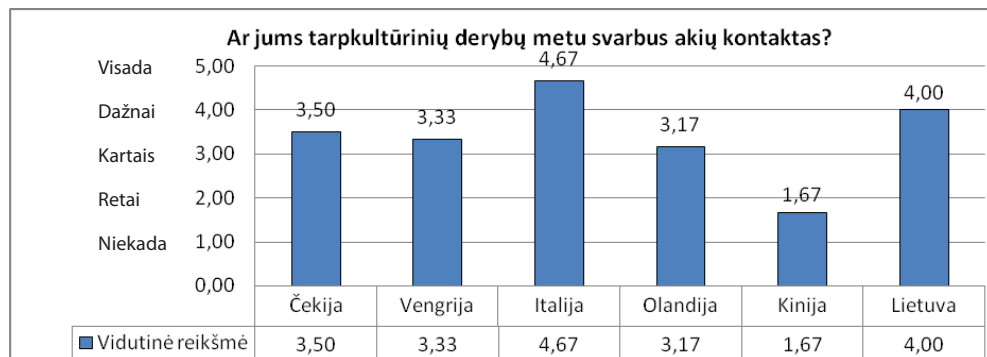
5 pav. Kūno kalba, gestai, mimika tarpkultūrinėje aplinkoje

vengrai, olandai vengia kūno kalbos, arba jų judesiai būna labai sąmoningi ir apgalvoti. Vengrijoje ir Olandijoje verslo sandorių metu, labai tikėtina pamatyti „pokerio žaidėjo veidą“ (*angl. poker face*), kuris gali turėti įvairias asociacijas, susijusias su asmens ketinimais (5 pav.) Labai neišraiškingą kūno kalbos vartojimą Olandijoje galime susieti su stipriu tiesioginės komunikacijos pasireiškimu. Tyrimo rezultatai įtikina, kad turėtų būti labai nelengva italams bei olandams ne tik suprasti vienas kitą, bet ir susitarti tarpusavyje.

Akių kontaktas. Į vieną svarbiausių neverbalinio elgesio elementą – akių kontaktą,

požiūriai tarp kultūrų išsiskyrė: tarp visų nagrinėtų šalių akių kontaktą, kaip svarbiausią veiksnį, išskiria Italija (6 pav.).

Tyrimu atskleista svarbi detalė: nors italai pertraukinėja oponento kalbą, kas tolygu pagarbos nerodymui, bet jų stiprus akių kontaktas gali būti siejamas su pasitikėjimu, galimu nuoširdumu. Akių kontaktas reikšmingas įrankis ir Lietuvos nagrinėjamoje organizacijoje. Čekijoje, Vengrijoje, Olandijoje išvelgiamas šiek tiek mažesnis šio veiksnio aktualumas, bet taip pat svarbus išreiškiant pagarbą. Kaip ir buvo tikėtasi, akių kontaktas visiškai nevertinamas Kinijoje. Jie stengiasi



6 pav. Akių kontaktas tarpkultūrinėje aplinkoje

taip išlaikyti privatumą, vengti užsitęsusių akių kontakto, kad galėtų jaustis patogiai. Kitaip tariant kinai pagarbą išreiškia tylėdami ir šnekėdami nuleisdami galvą, kai tuo tarpu italai tai padaro atvirais jausmais: išlaikant stiprų ir ilgalaikį akių kontaktą (6 pav.).

Rekomendacijos tarpkultūrinei komunikacijai ir deryboms gerinti

Atliktas tyrimas padėjo susidaryti pirminį atskirų šalių, kultūrų derybų stiliaus, verbalinės ir neverbalinės kalbos paveikslą, identifikuoti pirminius skirtumus, tačiau tai tik leidžia susidaryti bendrą įspūdį bei reikalauja gilesnio tyrimo. Vertėtų atlikti panašaus pobūdžio tyrimus ir kitose verslo organizacijose, su tikslu išsiaiškinti ar atlikto pilotinio tyrimo rezultatai adekvatūs ir kitose įmonėse bei verslo sektoriuose.

Reikia pažymėti, kad tapkultūrinės komunikacijos gebėjimai yra kaip stuburas, kuris palaiko verslo sandorius visame pasaulyje. Todėl išsiaiškinius skirtumus tarp atskirų kultūrų, derėtų įsigilinti, kaip juos geriau pažinti ir sumažinti.

Įvairiose organizacijose tikslinga pradžioje įvertinti darbuotojų tarpkultūrinės komunikacijos kompetenciją, išsiaiškinti, koks užsienio vadovų požiūris į šio pobūdžio kompetencijos vystymą, pasiūlyti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos tobulinimo programas. Pastaruoju klausimu reikėtų stipriai padirbėti, būtina ištirti nemažai respondentų Lietuvos įmonėse, siekiant išsiaiškinti, ar naudinga būtų kurti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijų vystymo programas įmonėse bei organizacijose. Šiam tikslui pasiekti, tikslinga naudoti atviresnį duomenų rinkimo metodą, tokį kaip pusiau struktūrizuotas interviu.

Išvados

Tarpkultūrinė komunikacija ir derybos, vykstančios tarp skirtingų kultūrų atstovų, dažnai lydimos įvairių grėsmių dėl kultūrinių skirtumų ir menkos dalyvių tarpkultūrinės kompetencijos. Tokio reiškinio priežastis gali būti ir tai, kad komunikacijose, dalyvaujant dvejoms ar daugiau skirtingų kultūrų sistemoms, neretai neįmanoma sukurti vienodai suvokiamos aplinkos.

Tyrimo atlikimą lėmė nepakankamai išnagrinėta bei aptarta Lietuvos mokslininkų publikacijose tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų problematika. Lietuvoje tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų tematika rasta darbų vos keletas: Jūratė Banytė bei Živilė Miežėlienė (2007), tarpkultūrinės komunikacijos skirtumus derybose analizavo Lietuvos turizmo agentūrų atveju. Nijolė Petkevičiūtė (2010) nagrinėjo tarpkultūrinių derybų problemas ir iššūkius. Tai paslaugas teikiančios organizacijos, tuo tarpu, tyrimo atlikimas įmonėje užsiimančia mažmenine ir didmenine prekyba yra visiškai naujas.

Atlikus tyrimą, tapo akivaizdu, kad tokio pobūdžio analizė yra savalaikė ir itin vertinga organizacijoms. Apibendrinami visus derybų stilių lemiančius veiksnius, verbalinės ir neverbalinės kalbos vartojimą atskirose kultūrose galima teigti, kad tyrimo rezultatai išryškino akivaizdžius skirtumus tarp šalių:

- požiūriu į rizikingus sprendimus, neformalumu, emocionalumu, kūno kalbos naudojimu, stipriu akių kontaktu ypačingai išsiskyrė italai;
- olandus galima apibūdinti kaip rimtus, santūrius, formalius, tiesioginės komunikacijos šalininkus, pasveriančius riziką, bet adaptyvius verslo žmones;
- čekai atsiskleidė, kaip šilti, ilgalaikius santykius mėgstantys partneriai,

dažniausiai mėgstantys atsisakyti rizikos ir emocijų pasireiškimo, tačiau visada norintys abipusį laimėjimą apibūdinančios derybų baigties.

- kinai taip pat išsiskyrė kai kuriais požymiais. Jie dažnai taiko tą patį derybų stilių, yra linkę pasirašyti ilgalaikį kontraktą, tačiau prieš tai pasitelkdami netiesioginės komunikacijos bando „išanalizuoti“ būsimą partnerį. Be to, nors jie ir arčiausiai iš visų suvokia asmeninę erdvę, tačiau tiesiog vengia akių kontakto, nenorėdami pasijausti nepatogiai. Taip pat jiems būdingas emocijų pasireiškimas ir artimesnis formaliajam derybų stilius.

Tyrimu nustatyta ir lietuvių smulkaus verslo įmonės personalo bruožai. Veikiausiai dėl to, kad beveik visi įmonės darbuotojai yra giminės, jie dažniausiai taiko neformalų stilių, stengiasi paveikti oponentą, laimėti prieš jį, į pagalbą vidutiniškai pasitelkdami emocijas bei

siekdami tam tikros vienetinės sutarties pasirašymo.

Įmonėje atliktas tyrimas ir kitose šalyse atlikta analizė gali būti kaip tiesioginė nuoroda įmonėms ir visam jų personalui į gilesnį kitų šalių kultūrinį turto pažinimą. Tyrimo rezultatai nubrėžia gaires įmonės personalui, nusako kokias tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijas reikėtų gerinti, lavinti, pažinti. Kitaip tariant, iš šio tyrimo rezultatų matyti, kokie tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų gebėjimai įmonės personalui yra tobulintini. Derėtų suprasti, kad tik tobulinant tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijas, galima efektyviai komunikuoti ir susitarti dėl kultūrinių reikšmių.

Galima teigti, jog tokio pobūdžio tyrimas ir rezultatų analizė, tarptautinių prekybos ryšių turinčioms įmonėms yra neįkainojama, nes būtent nuo tokių svarbių veiksnių kaip sėkminga derybų baigtis ir priklauso visa įmonės ateitis, tuo pačiu ir jos gerovė.

Literatūra

1. Banytė, J., Miezėlienė, Ž. (2007). Expression of cross - cultural differences in negotiations: The case of negotiation activity of Lithuanian tourism agencies. Prieiga per Internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/17501/17739.pdf>. [Prisijungta: 2011 03 18].
2. Bauman, Z. (2002). Globalizacija: pasekmės žmogui Vilnius, Strofa.
3. Chitakornkijasil, P. (2010) Intercultural communication challenges and multinational organization communication. International Journal of Organizational Innovation. Bangkok.
4. Chu, Y., Ma, J., Strong, W. F., Green, W. E. (2005) Silent messages in negotiations: the role of non-verbal communication in cross cultural business negotiations // Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Vol. 9, No. 2.
5. Dutta, B. (2008). Communication in cross-cultural context // ICFAI Journal of Soft Skill, June.
6. Fries, S. (2009). Cultural, Multicultural, Cross-cultural, Intercultural: a moderator's proposal. Prieiga per Internetą: <http://www.tesol-france.org/articles/fries.pdf>. [Prisijungta: 2011 03 02].
7. Gibson, R. (2000). Intercultural business communication. Oxford University Press.
8. Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. (1988). Culture and interpersonal communication. Newbury Pk, CA: Sage.
9. Gudykunst, W. B., Mody, B. (2001). Handbook of intercultural and international communication. Second edition. Sage Publications, Inc, 2nd edition.
10. Gibson, R. (2000). Intercultural business communication. Oxford University Press.
11. Hannerz, U. (1992). Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning. New York: Columbia University Press.
12. Hofstede, G. (2005). Cultures and organizations: Software of the Mind (Revised and expanded 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

13. Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. McGraw-Hill.
14. Hooper, C. (2005). Cross-cultural communication and negotiation. Prieiga per Internetą: http://www.hooper.cc/pdfs/cross-culture_negotiation.pdf. [Prisijungta: 2011 03 07].
15. Horst, P. (2007). Cross-cultural negotiations. Air University. Prieiga per Internetą: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc/horst_crosscultural_negot.pdf. [Prisijungta: 2011 03 02].
16. Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. *International Journal of Economics & Finance*.
17. Jandt, F. E. (2007). *Intercultural communication text and reader bundle*. Sage Publications, Inc.
18. Jensen, I. (2004). The Practice of Intercultural Communication. Prieiga per Internetą: <http://www.immi.se/intercultural/nr6/jensen.pdf>. [Prisijungta: 2011 03 07].
19. Jones, A., Quach, X. (2007). *Intercultural communication*. The University of Melbourn.
20. LeBaron, M. (2003). Culture-based negotiating style. Prieiga per Internetą: http://www.beyondintractability.org/essay/culture_negotiation/. [Prisijungta: 2011 03 06].
21. Lewis, R. (2005). *When cultures collide, 3rd edition: leading across cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
22. Martin, J. N., Nakayama, T. K. (2010). *Intercultural communication in contexts (5th ed.)*. Boston: McGraw Hill.
23. McKay, M., Davis, M., Fanning, D. (2009). *Messages: The Communication Skills Book*. New Harbinger Pubns.
24. Payne, N. (2010). Cross-cultural negotiation. Prieiga per Internetą: http://www.sideroad.com/Cross_Cultural_Communication/cross-cultural-negotiation.html. [Prisijungta: 2011 02 14].
25. Petkevičiūtė, N. (2010). Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos. Kaunas, VDU.
26. Pruskus, V. (2007). Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba. Vilniaus pedagoginis universitetas.
27. Quang, N. (1998). *Intercultural Communication*. CFL - Vietnam National University – Hanoi.
28. Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall.
29. Salacuse, J. V. (1998). The top ten ways culture affects negotiation style. Prieiga per Internetą: <http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html>. [Prisijungta: 2011 03 07].
30. Salacuse, J. W. (2004). Negotiating: the top ten ways, that culture can affect your negotiation // *Ivey Business Journal*.
31. Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. (2009). *Communication between cultures*. Wadsworth Publishing.
32. Spangle, M. L., Warren Isenhardt, M. (2002) *Negotiation: Communication for Diverse Settings*. Sage Publications, Inc.
33. Straker, D. (2002). The Spectrum of Negotiation Styles. Prieiga per Internetą: http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/spectrum_negotiation.htm. [Prisijungta: 2011 02 20].
34. Tommalin, B., Nicks, M. (2008). *The world's business cultures: and how to unlock them*. Thorogod.
34. Tornlinsom H. (2002). *Globalizacija ir kultūra* Vilnius, Mintis.
36. Verderber, R. F. (2009). Communication through nonverbal behaviors. Prieiga per Internetą: <http://lingo.stanford.edu/pubs/tbaldwin/lrec2004-idiomDB.pdf>. [Prisijungta: 2011 03 03].
37. Villavicencio, A., Baldwin, T., Waldron, B. (2004). *Multilingual Database of Idioms*. Prieiga per Internetą: <http://lingo.stanford.edu/pubs/tbaldwin/lrec2004-idiomDB.pdf>. [Prisijungta: 2011 03 11].

Straipsnis įteiktas: 2012 02 22

Parengtas publikuoti: 2012 06 11

Nijolė PETKEVIČIŪTĖ, Šarūnas KUPINAS

CULTURAL DIMENSIONS IN COMMUNICATION AND NEGOTIATIONS: CASE OF SMALL BUSINESS ENTERPRISE

S u m m a r y

Modern dynamic business environments, which seeks to maintain competitiveness and strengthen position in products or services market, in many countries organizations tend to economical interdependency. Almost all for-profit companies' owners in Lithuania, top, mid and purchase managers have to inevitably cooperate and negotiate with suppliers or manufacturers from other counties. In other words, for business growth it is vital to maintain connection with people of different culture.

Cross cultural communication and negotiation between members of different culture often is accompanied with various threats due to cultural differences and low cross cultural competence of members. This could also be because it is impossible to create a share understanding of the environment with two or more culturally different parties participating. Culture may be different in various aspects: language, behaviour, values, attitude, beliefs, traditions, so trying to guess other culture spokesman according to oneself rarely pays off. That's why participants of cross cultural communication meet serious challenges occurring with clarification of message initial meaning and correct way of decoding the message.

Process of international transaction formation is accompanied by invisible barriers which are inspired by negotiation styles, verbal and non-verbal language and behaviour, but most often there is ethnocentric understanding and interpretations. In such case cross cultural communication process is affected and hardened and as a result many cross cultural business deals are insoluble just as they start. This is important cross cultural communication and negotiation problem which should be discussed in various organizations and in international level.

Research **object** – cross cultural communication and negotiations

Research **aim** – to carry out scientific literature and a case study about cross cultural communication and negotiation analysis, while setting differences and similarities between different cultures

and to present recommendations for cross cultural communication and negotiation to improve.

Research **methods**: scientific and teaching literature analysis, observation and survey.

The article dealt with the study of intercultural communication and negotiations carried out in six different countries, firms practicing in retail and wholesale trade. This study further characterized as inter-cultural and comparative in nature, you want to compare specific items, identify problem areas for which there are difficulties in intercultural communication and negotiations, particularly with respect to individual cultures – in this case, the Czech Republic, Hungary, Italy, Holland, China and Lithuania characteristics.

To sum up all of the negotiating style factors, verbal and nonverbal language in different cultures suggest that significant differences emerged between the parties. In its approach to risk-taking, informality, emotionality, body language, eye contact very strong split in Italy, stating his hot temperament. Dutchman can be described as serious, reserved, formal, direct communication supporters, pasveriančius risk, adaptive business people. Meanwhile, the Czechs during the warm, loving long term relationship partners often refuse to risk loving and emotional expression, but always wants to win, describing the mutual negotiations. The Chinese also stood out, in some respects. They often use the same style of negotiation is likely to sign long-term contract, but before that indirect communication through trying to “analyze” future partner. In addition, although the closest of all the perception of personal space, but simply to avoid eye contact, not wanting to feel uncomfortable. It is also characterized by their appearance and closer to the emotions of formal negotiation style.

During the Lithuanian small business staff features, probably due to the fact that almost all the employees are family, they are usually applied by an informal style, try to influence the opponent to win against him, to help the average through the emotions of a particular unit to the agreement.