



Tarptautinio verslo derybos: tarpasmeniniai konfliktai ir jų valdymo galimybės

Kęstutis Peleckis

*Socialinių mokslų doktorantas
Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Verslo vadybos fakulteto
Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva
El. p. k.peleckis@vgtu.lt*

ANOTACIJA

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

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

International Business Negotiations: Interpersonal Conflicts and their Management Possibilities

ABSTRACT

Conflict analysis and their management showed that during the past decades its scientific understanding changed from the social sciences to interdisciplinary management fields. Conflicts are examined and defined in their own way by management, psychology, politics, law, economics and other sciences. Solutions of conflicts are an integral part of business negotiations – in negotiations are solved various inconsistencies, conflicts of both negotiating parties. Conflict resolution techniques can change in dependence on the culture of the country. In negotiations with the representatives of other countries is necessary to know the dominating conflict management styles in the relevant country and how it is possible to adjust own behavior. A significant number of modern business negotiations are international, so it is proposal to use mediator in negotiations of another culture who is an individual having the same cultural experience as business partners. In process of preparation for negotiations with other country is necessary to take into account the characteristics of relationships prevailing in that country. This paper reviews the process of conflicts in negotiations and their prevention in the interaction of different cultures. Also this paper analyzes the impact of exchange of information and management of expectations for the prevention of conflicts in the negotiations. In order to manage the expectations of the other side of the negotiations is necessary to find out in the preparation phase the values of partner, and try to manage information in negotiations, understanding the values and the context of the other side of negotiations, in order to form useful for us expectations from the other side, which would help to avoid further conflicts in the negotiating process.

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

Įvadas

Pastarųjų dešimtmečių mokslinės literatūros apie konfliktus ir jų valdymą analizė rodo, kad konfliktų valdymo problematika juda nuo atskirų socialinių mokslų iki tarpdisciplininio požiūrio į konfliktų valdymą ir prevenciją (Lee, 2012). Konfliktus nagrinėja ir savaip apibrėžia vadybos, psichologijos, politikos, teisės, ekonomikos ir kiti mokslai. Konfliktas gali reikšti procesą arba būseną (Račelytė, 2009). Nuo derybų šalių konflikto suvokimo gali priklausyti ar konfliktas egzistuoja ar apskritai jo nėra. Daugumoje konfliktų apibrėžimų yra įvardijamos opozicijos, trūkumo bei blokavimo koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami.

Konfliktai gali skatinti kūrybingumą ir stiprinti socialinius ryšius (Chambers, De Dreu 2014), tačiau dažniau sukuria neigiamas besiderančių pusių emocijas – pyktį, pagiežą, stiprina priešišumą ir sudaro pagrindinius barjerus konstruktyvioms deryboms.

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

Yra eilė požiūrių, pritaikytų strateginiams konfliktams spręsti, kurie remiasi lošimų teorijos pagrindais (Hui ir Bao, 2013): konfliktų teorija, grafų teorija, veiksmų teorija, meta-lošimų teorija. Tekleab ir Quigley (2014) rašo, kad konfliktai yra multidimensiniai savo prigimtimi, realybėje konfliktuose vyrauja problemos, vertintinos pagal daugelį kriterijų, įtraukiančios sprendimų priėmėjus (Hui ir Bao, 2013). Žaidimų teorija atskleidžia kaip žmonės elgiasi konfliktinėse situacijose (Hui ir Bao 2013). Asmens atsakas į konfliktą gali būti konstruktyvus arba destruktyvus (Gregory *et al.* 2005). Zuleta *et al.* (2013) analizuoja, kodėl vieni konfliktai pasiekia paliaubas arba randa derybinius sprendimus, o kituose konfliktuose dalyviai pasitraukia iš derybų. Kai kurie autoriai (Yin *et al.* 2008) nagrinėja lošimų teorijų taikymą konfliktų sprendimams rasti. Barough *et al.* (2012) taip pat analizavo ir modeliavo problemas, pasitaikančias statybos valdyme naudojant lošimų teorijos požiūrį.

Konfliktinės situacijos sukelia įvairių iššūkių derybų dalyviams, tarp jų paminėtini tokie: aukštos rizikos tarpasmeniniai konfliktai, komunikacijos netikslumai ir kt. (Wilken *et al.*, 2013). Tekleab ir Quigley (2014) tyrimas parodė, kad grupės santykiuose atsirandantys atskirų komandos narių nepatogumai veda link nepasitenkinimo komanda ir sukelia jiems norą palikti komandą. Pastarieji autoriai susitelkė į vidinius derybų komandos konfliktus. Komandoje kilantys konfliktai veikia ir kitus komandos narius, ypač jų elgesį, o tai turi įtakos derybų komandos veiklos efektyvumui. Smith *et al.* (2014) teigia, kad jei

derybininkai numano, jog konfliktas gali vesti link didelių nuostolių, tai turėtų dėti pastangas siekti didesnio bendradarbiavimo. Hossain (2012) pabrėžia, kad konfliktai gali kilti ir dėl laiko trūkumo, artėjant prie vienos derybų pusės galutinių terminų. Tuomet kyla įtampa dėl potencialaus vėlavimo ir galimų nuostolių.

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

Imai ir Gelfand (2010) pastebi, kad tarptautinio verslo derybose derybų dalyviai pasiekia mažiau pelningus sandorius nei derėdamiesi su savo kultūros atstovais. Tai atsitinka dėl nepatogumų, kuriuos sukelia psichologiniai ir elgsenos iššūkiai esant daugiakultūriam kontekstui. Vis daugiau verslo derybų vyksta tarptautiniu mastu, todėl yra tikslinga derybose naudoti kitos kultūros atstovą – tarpininką, individą, kuris turi tokią pačią kultūrinę patirtį kaip ir potencialūs verslo partneriai. Kai kurie mokslininkai (Wilken *et al.* 2013) nagrinėjo tarpininko įtaką derybų procesui ir ekonominiams rezultatams. Autoriai eksperimento metu nagrinėjo vokiečių ir prancūzų derybas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad į bendradarbiavimą orientuotų derybų strategijų naudojimas priklauso ir nuo tarpininko polinkio į kolektyvinius sprendimus. Taip pat tyrimas parodė, kad tarpininko dalyvavimas tarptautinio verslo derybose pagerina ekonominius rezultatus. Tai reiškia, kad tarpininko panaudojimo nauda priklauso nuo jo kultūrinės patirties ir derybų komandos tikslų. Tarpininko naudojimas sprendžiant konfliktus derybose yra naudingas, nes derybininkai be jo pagalbos turi ribotas žinias ir patirtį,

tai apriboja pasitikėjimo ir teigiamos atmosferos kūrimą derybų metu (Wilken *et al.* 2013). Toliau yra apibūdinami penki konfliktų sprendimo stiliai tarptautinio verslo derybose (Miller 2014):

Konkuruojantis stilius. Tai yra stilius, kuris turi nebendradarbiavimo ir kategoriškumo savybių. Dalyviai siekia savo tikslų, kitų sąskaita. Tai yra į galių naudojimą orientuotas modelis, kuris panaudoja tai, ko reikia laimėjimui.

Prisitaikymo stilius. Šis stilius turi bendradarbiavimo ir nekategoriškumo savybių, priešingai konkuravimo stiliui. Dalyviai nepaiso savo pačių problemų, siekiant patenkinti kito dalyvio interesus. Tai yra pasiaukojanti stilius.

Vengimo stilius. Šis stilius turi nekategoriškumo ir nebendradarbiavimo savybių. Dalyviai nesiekia iškart spręsti savo problemų, nesiekia konflikto. Vengimas pasireiškia per probleminės temos atidėjimą, laukiant geresnio momento, ar vengiant pavojingos situacijos.

Bendradarbiavimo stilius. Tai stilius, kuris turi tiek kategoriškumo, tiek ir bendradarbiavimo savybių, priešingai nei vengimas. Bendradarbiavimo stilius apima siekį bendradarbiauti su kitu dalyviu, ieškant sprendimų, kurie visiškai patenkintų abiejų derybų dalyvių tikslus. Tai reiškia, kad dalyviai gilinais į derybų klausimus, tiek identifikuojant pagrindines problemas, tiek ir randant pagrindines klausimų sprendimo alternatyvas, kurios patenkintų abiejų dalyvių tikslus.

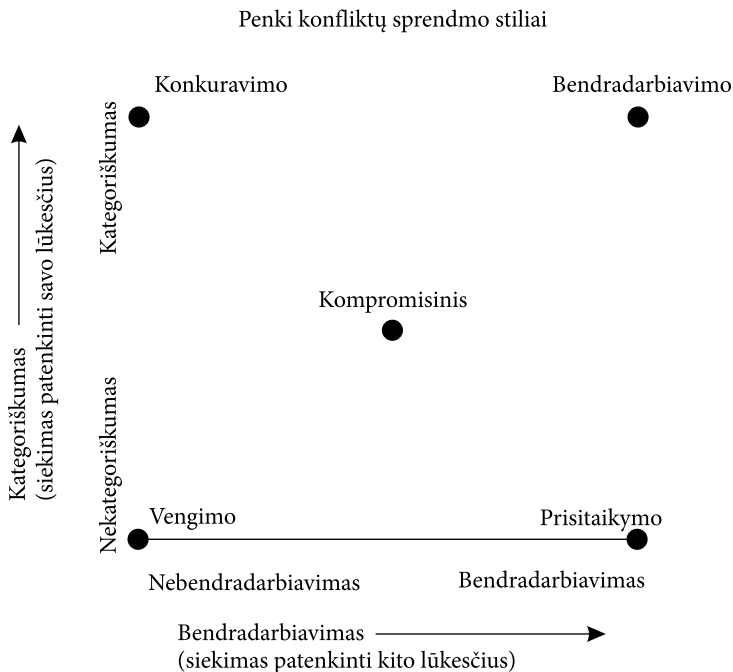
Kompromisinis stilius. Šis stilius yra tarpinė pozicija tiek kategoriškumo ir bendradarbiavimo. Jo tikslas yra surasti tinkamus būdus problemos sprendimui, kurie būtų abipusiai priimtini ir iš dalies patenkintų dalyvių lūkesčius. Šis stilius turi ir konkuravimo ir prisitaikymo stilių savybių. Čia problemos sprendžiamos aktyviau nei vengimo stiliuje, bet ne taip giliai ir visapusiškai kaip bendradarbiavimo stiliuje. Kompromisinis stilius gilinais į skirtumų mažinimą, keitimąsi nuolaidomis ir siekia greitos tarpinės derybų pozicijos.

Šie stiliai vizualiai parodyti 1 pav.

Konfliktas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kuris prasideda tada, kai viena derybų pusė suvokia, jog yra neigiamai paveikta kitos derybų pusės arba sužino apie galimus neigiamus rezultatus, kurie jai rūpi (Freeman *et al.* 2002; Thomas 1992). Konfliktai gali būti valdomi, panaudojant eilę taktikų ir elgesio stilių (Baxter 1985; Alajoutsijarvi *et al.* 2000). Konfliktų valdymo stiliai gali būti apibūdinti kaip visuma galimų poelgių tarp dviejų taškų: užsispyrimo ir bendradarbiavimo (Blake, Mouton 1964; Rahim 1992; Thomas 1992). Konkuravimo stilius (labai aukštas užsispyrimo lygis) apima ir derybinių galių naudojimą. Bendradarbiavimo stilius atspindi siekimą iš dalies, nuolaidų sąskaita, patenkinti kitos derybų šalies norus savo sąskaita (Freeman *et al.* 2002).

Norimas konflikto eskalavimo laipsnis apsprendžia atitinkamo stiliaus pasirinkimą. Čia yra įvertinama kitos derybų pusės problema ir galimas jos sprendimas. Konflikto valdymo stiliaus parinkimas yra pirminis dalykas, o pagrindinė orientacija ir elgsenos dispozicija, vedanti į konfliktą, yra antrinis dalykas (Freeman *et al.* 2002). Tai yra susiję su situacijos kontekstu ir laiko reikšme verslo santykiuose. Tai nulemia kultūra nacionaliniu ir subnacionaliniu lygiais, ypač daugiakultūroje visuomenėje (Freeman *et al.* 2002).

Konflikto procesas reikalauja suprasti specifines situacijas, reglamentuojančias santykius, taip pat konflikto pobūdį kultūriniame kontekste bei nacionalines normas, kurios veikia atitinkamoje kultūroje (Freeman *et al.* 2002). Teigiama, kad iš bendro kultūros normų supratimo išplaukia atitinkamos kultūros derybininko elgsena ir konflikto rezultato supratimas (Freeman *et al.* 2002). Vertinant ir formuojant derybų galias lūkesčių valdymas yra vienas iš svarbesnių derybų galios elementų, todėl toliau analizuosime lūkesčių valdymą ir jo įtaką deryboms ir konfliktų prevencijai.



1 pav. Penki konflikto sprendimo stiliai derybose (Miller 2014)

Fig. 1. The five styles of conflict resolution in negotiations (Miller 2014)

1. Lūkesčių valdymas konfliktų prevencijos sistemoje

Su lūkesčiais susiduriame formuodami būsimą derybų komandą, parinkdami pavienių derybininkų vaidmenis komandoje, ruošdamiesi būsimoms deryboms su kita derybų puse, derėdamiesi ar nagrinėdami visų derybų šalių pasitenkinimą pasiektu rezultatu. Derybose kitos derybų pusės lūkesčių supratimas gali turėti įtakos derybų baigčiai, tolimesniam bendradarbiavimui ar galimiems derybiniams konfliktams. Siekdami efektyviai valdyti derybų lūkesčius, turėtume pasiruošimo deryboms fazėje išsiaiškinti oponento vertybes ir nuostatas, poreikius ir interesus, o derėjimosi procese, vykstant informacijos mainams, reikėtų pateikti informaciją, įvertinant kitos pusės vertybes, nuostatas ir derybų kontekstą, kad suformuotume sau naudingus kitos derybų pusės lūkesčius, kurie padėtų išvengti tolimesnių konfliktų derybų proceso metu.

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

Alderson ir Martin (1965) teigia, kad lūkesčiai kyla iš vertybių ir informacijos (Mittilä, Järvelin 2001). Šiandien vertybės ir informacija yra mokslinių tyrimų akiratyje. Verslas ateitį vertina šiandien ir turi atitinkamus lūkesčius ateičiai. Pasak Ojasalo (1999) lūkesčių prigimtis gali būti aiški, neaiški, neapibrėžta, realistinė ar nerealistinė. Klientai turintys aiškius lūkesčius turi aiškų, sąmoningą vaizdą to, ko jie trokšta iš tolimesnio bendradarbiavimo su partneriais. Klientai neturintys aiškių lūkesčių, aktyviai negalvoja apie visus bendradarbiavimo ateityje aspektus (Mittilä, Järvelin 2001). Klientai su aiškiais lūkesčiais žino kada jų lūkesčiai gali būti patenkinti, o kada ne (Mittilä, Järvelin 2001). Neaiškūs lūkesčiai atsiskleidžia tik tada, kai jie nebūna patenkinti.

Neapibrėžtų lūkesčių atveju, klientai tikisi kažko, bet nėra tikri, kad tas kažkas yra. Jei tokie kliento lūkesčiai nėra patenkinami, jis yra nepatenkintas, bet nežino kas yra blogai. Realistiniai lūkesčiai mažina nerealius lūkesčius (Ojasalo 1999; Mittilä, Järvelin 2001).

Lūkesčiai yra varomoji jėga versle (Mittilä, Järvelin 2001). Skirtingi suinteresuoti subjektai turi skirtingus aiškius ar neaiškius lūkesčius siejamus su įmonėmis, organizacijomis. Suinteresuoti asmenys dažnai yra linkę siekti didelės grąžos iš savo investicijų, darbuotojai – ilgalaikio darbo galimybių ir geresnės algos, klientai ieško aukštos kokybės produktų už konkurencingą kainą (kartais mažos kainos), problemos sprendimo ir kt. Visuomenė turi lūkesčius dėl verslo subjekto, kuris yra rinkoje (Mittilä, Järvelin 2001). Siekdamas išgyventi verslo subjektas turi nusistatyti, prioritetizuoti ir valdyti skirtingus lūkesčius. Lūkesčiai gali būti oficialūs ar neoficialūs. Oficialūs lūkesčiai yra pagrįsti tikslais ir strategijomis, kurie yra aiškiai ar neaiškiai išreikšti pačio verslo subjekto. Neoficialūs lūkesčiai yra susiję su vertintojo individualiais norais ar net troškimais (Järvelin 2001).

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

Norint būti sėkmingais tarptautinio verslo derybose reikia turėti tokį bendradarbiavimo modelį, kurį vertina klientai (Mittilä, Järvelin 2001). Klientai

gali būti nepasirengę ilgalaikiams santykiams, jei jie manys, kad tai yra pavojinga jų verslui. Verslo subjektai dėl nerealių lūkesčių gali nukreipti savo išteklius netinkama kryptimi. Klientai taip pat gali teikti skirtingą dėmesį ekonominiams, techniniams, socialiniams sąveikos aspektams. Verslo subjektai, neturintys infomacinės bazės apie klientus, negali valdyti santykių lūkesčių (Mittilä, Järvelin 2001). Žinios apie klientą yra naudingos tiriant jo suvokimą, analizuojant dialogą su klientu. Šie tyrimai suteikia informaciją apie kliento pageidavimus, ketinimus ir pasitenkinimą – jie suteikia verslo subjektams platų vaizdą (Mittilä, Järvelin 2001). Procesinė informacija yra geriausiai įgyjama per darbuotojų suvokimą ir jų bendravimą su klientais. Šnipinėjimas ne visiems yra priimtinas, bet yra daug kitų efektyvių būdų gauti vertingą ir subtilią informaciją. Norėdami sėkmingai valdyti savo lūkesčius verslo subjektai, turi sekti net mažiausius klientų požiūrių ir veiklos pokyčius ir gebėti panaudoti šią informaciją savo versle (Mittilä, Järvelin 2001).

Lūkesčių valdymas tarptautinio verslo derybose reikalauja suprasti ir įvertinti, visų pirma, derybų kontekstą. Vykstant tarptautinio verslo deryboms, tai padaryti nėra paprasta dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų ir kitų dalykų. Dėl to gali kilti konfliktai derybose. Nagrinėdami oponento lūkesčius, turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą bei potencialių konfliktų kilimo galimybes. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes, kuriose yra fiksuojama jų veiklos istoriją. Tokios duomenų bazės gali sumažinti pasiruošimo laiką deryboms bei, pasikeitus derybų komandai, išsaugoti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis, tai yra tai, kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informacija. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei jos derybų patirties. Todėl yra reikalinga detaliau analizuoti derybose vykstančius informacijos mainus, siekiant konfliktų prevencijos.

2. Informacijos mainai konfliktų prevencijos sistemoje

Informacija yra viena iš pagrindinių derybų galios sudedamųjų dalių – ku daugiau informacijos apie kitą derybų pusę turime, tuo geriau galime suprasti jos lūkesčius ir taip užtikrinti konfliktų prevenciją. Informacija yra būtina vertinant derybų dalyvių ir suinteresuotųjų dalyvių derybines galias bei rengiant būsimų derybų strategiją: nustatant esamą derybų kontekstą, kitos pusės tikslus, derybų istoriją, lūkesčius ir kt. Siekiant abipusiai naudingo sandorio

abi derybų pusės turėtų siekti kuo sklandesnių informacijos mainų. Aišku, tai gali priklausyti ir nuo derybų pusės siekių – ar ji nori ilgalaikio ar trumpalaikio bendradarbiavimo. Tai gali nulemti ir informacijos mainų sklandumą. Siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo derybų pusės turėtų būti atviresnės ir labiau bendradarbiaujančios, nes bet koks informacijos iškreipimas, blefavimas, manipuliacijos gali sužlugdyti būsimus sandorius. Toliau apžvelgsime mokslinę literatūrą, kuri nagrinėja informacijos mainus, derybų efektyvumą ir veiksmingumą bei derybų šalių pasitenkinimą derybose.

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

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

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

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

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

Pirkėjo-pardavėjo santykiai versle dažnai yra ilgalaikiai. Nepaisant ekonominių veiksmų, neekonominiai veiksniai čia yra lemiami (Herbst, Voeth 2008). Lošimų teorija kaip instrumentas yra tinkama ekonominių derybų rezultatų siekimui, bet netinka neekonominių tikslų atveju (Thompson 1990). Tyrimų rezultatai byloja, kad derybininkai yra motyvuojami savo pačių interesais ir jų susidomėjimu kita puse. Siekiant abi derybų puses tenkinančio susitarimo būtina bendradarbiauti (Thompson 2008). Jei pirkėjas ir pardavėjas

nekonfliktuoja, atsižvelgdami į savo tikslus derybose, tada galima pasiekti susitarimą, kuris būtų optimalus abiem pusėms (Raiffa 1982). Derybos tarp pirkėjo ir pardavėjo su stipriais neekonominiais veiksniais yra efektyvios, jei individualių pageidavimų išpildymas yra maksimizuojamas atsižvelgiant į oponento pageidavimus. Jei neekonominiai lūkesčiai yra vertinami kaip mažiau svarbūs, tai efektyvios derybos yra apibūdinamos kaip vienos derybų pusės pageidavimų, siekių išpildymas, neatsižvelgiant į oponento pageidavimus (Schwarz *et al.* 2010). Taip yra dėl to, kad derybos šiuo atveju turi informacijos asimetriją: pirkėjas ir pardavėjas nežino apie vienas kito pageidavimus. Tai sukelia galimus neapibrėžtumus (Thompson 1995). Siekiant sumažinti situacijos neapibrėžtumą ir padidinti abipusį pasitenkinimą derybiniu susitarimu informacijos mainų suaktyvinimas turi didelės reikšmės (Putnam, Roloff 1992). Atsižvelgiant į tai, matome, kad informacijos mainai tarp derybų šalių yra pagrindinis derybų efektyvumo veiksnys (Schwarz *et al.* 2010). Schoop *et al.* (2008) nustatė, kad bendravimo, komunikavimo sąveika yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką deryboms. Šiame kontekste, derybos yra apibūdinamos efektyvumo ir veiksmingumo kiekybiniu įvertinimu (Neely *et al.* 1995).

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

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą (Schwarz *et al.* 2010; Thompson 2008; Sharland 2001; Purdy *et al.*, 2000; Herbst, Voeth 2008), nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pvz.: informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors tai atlikti nėra paprasta, tačiau tikras derybas kita derybų pusė vertina ne

pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H. Mintzbergo patarimu neatlikti eksperimentų tiriant atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo.

Analizuojant informacijos mainų įtaką derybinėms galioms ateityje yra tikslinga išnagrinėti elektroninių sistemų panaudojimą verslo deryboms. Šiomis dienomis, kai vyksta spartūs verslo globalizacijos procesai, nuotolinės verslo derybos, vykdomos panaudojant elektronines sistemas dėl ekonominių priežasčių yra ypač aktualios. Siekiant sklandesnio informacijos mainų nuotolinėse derybose yra būtina apžvelgti šių dienų elektroninių sistemų galimybes. Aišku, derybose yra svarbus ir efektyvus išteklių panaudojimas, todėl ne mažiau aktualios yra ir verslo derybų paramos sistemų panaudojimo galimybės nuotolinėse verslo derybose.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad pastarajame dešimtmetyje mokslininkai įnešė reikšmingą indėlį į mokslą, nagrinėdami informacijos mainus ir jų įtaką deryboms bei derybinių konfliktų prevencijai. Tačiau šiuose tyrimuose yra pasigendama sisteminio sklandžių derybų elementų tyrimo. Iki šiol buvo tiriami tik atskiri arba keli elementai (pavyzdžiui, informacijos mainai ir pasitenkinimas, derybų efektyvumas ir pasitenkinimas, informacijos neapibrėžtumas, informacijos mainai ir ilgalaikis bendradarbiavimas). Nors nėra paprasta atlikti sisteminį tyrimą, tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad tikras derybas visos derybų pusės vertina ne pagal kelis elementus, o pagal jų visumą. Reikėtų remtis H. Mintzbergo rekomendacija neatlikinėti eksperimentų tiriant tik atskirus elementus, o tirti tikrus gyvenime vykstančius procesus – realias derybas, jų komunikaciją, nes tik taip išvengtume klaidų dėl eksperimentų patikimumo.
2. Lūkesčių valdyme yra svarbu įvertinti derybų kontekstą. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, tai padaryti nėra paprasta, dėl kalbos, atstumo, kultūros barjerų. Nagrinėjant partnerio lūkesčius turime nustatyti lūkesčių šaltinius, kurie veikia kitos derybų pusės sprendimus ir sandorio suvokimą. Todėl dažnai organizacijos turi klientų informacijos duomenų bazes, kuriose yra fiksuojama jų veiklos istorija. Tokios duombazės gali sumažinti pasiruošimo laiką deryboms bei pasikeitus derybų komandai išsaugoti dalį informacijos. Valdant lūkesčius svarbus yra ir bendravimo modelis,

fiksuojantis kaip kita derybų pusė yra linkusi komunikuoti, keistis informacija. Tai gali priklausyti ir nuo kitos derybų pusės šalies kultūros, organizacinės kultūros bei jos derybinės patirties. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų detalčiau iširti lūkesčių valdymo procesą derėjimosi metu.

3. Skirtingų šalių kultūrų nesuderinamumą analizei tikslinga naudotis G. Hofstedės kultūrų dimensijų vertinimu. Tai gali būti labai naudinga modeliuojant tarptautinių verslo derybų procesus. Derantis tarptautiniu lygmeniu yra svarbu rinkti ir sisteminti informaciją ne tik apie kitą derybų pusę, bet ir apie derybų kontekstą. Tai gali būti kitų subjektų, darančių įtaką, poveikio įvertinimas, teisiniai pokyčiai, politiniai procesai ir daug kitų svarbių konkrečiai derybų situacijai veiksnių. Tarpkultūrinė komunikacija yra neatsiejama nuo tokių veiksnių kaip derybų aplinka, kultūra, ideologija, biurokratija, teisė, stabilumas ir kt. Visi šie veiksniai daro įtaką derybų procesui. Todėl kuriant verslo derybų strategijas ir numatant galimų konfliktų prevenciją yra būtina atsižvelgti į esminį poveikį deryboms darančius veiksnius.

LITERATŪRA

- Alajoutsijärvi, K.; Möller, K.; Tähtinen, J. (2000). Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1270–1289.
- Alderson, W.; Martin, M.W. (1965). Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections. *Journal of Marketing Research*, Vol. II (May), pp. 117–127.
- Alexander, J.; Schul, P.; Babakus, E. (1991). Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 (2), 129–139.
- Barough, A. S.; Shoubi, M. V.; Skardi, M. J. E. (2012). Application of Game Theory Approach in Solving the Construction Project Conflicts, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 12 October 2012, P. 1586–1593. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1145>.
- Baxter, L. A. (1985). Accomplishing relationship disengagement. in Duck, S. And Perlman, D. (Eds), *Understanding Personal Relationships. An Interdisciplinary Approach*, Sage, London, 243–65.
- Blake, R.; Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Gulf.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brod, S. E. (1994). Inside Information and Negotiator Decision Behavior, in: *Organizational Behavior and Human Processes*, Vol. 58 (2), 172–202.
- Buckley, P., Casson, M. (1988). The theory of cooperation in international business. In Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Toronto, pp. 31–34.

- Butler, J.K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, in: *Group Organization Management*. Vol. 24, 217–238.
- Chambers, J. R.; De Dreu, C. K. W. (2014). Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 51, March 2014. P. 15–26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.11.001>.
- Christopher, H.; Maria, P.; Syed, R. (2005). *Cross-Cultural Communication and Negotiation*. MANA. 20 p.
- Churchill, G. A.; Ford, N. M.; Hartley, S. W.; Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. In *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (2), 103–118.
- Clopton, S. W. (1984). Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (1), 39–53.
- Côté, S.; Hideg, I.; van Kleef, G. A. (2013). The consequences of faking anger in negotiations, *Journal of Experimental Social Psychology*, Volume 49, Issue 3, May 2013. P. 453–463. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2012.12.015>.
- Cross, J. G. (1969). *The Economics of Bargaining*. New York, London.
- Dawes, P. L.; Lee, D. Y. (1997). Communication Intensity in Large-Scale Organizational High Technology Purchasing Decisions, in *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 3 (3), 3–38.
- Dee, M. (2011). *Evaluating European Union leadership in multilateral negotiations: a framework for analysis*. European Union Studies Association (EUSA) Biennial Conference. University of Glasgow.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York.
- Freeman, S.; Vaaland, T.; Browne, E. (2002). National culture and its influence on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships, *Culture and Collaboration in Distribution Networks*, The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, Curtin University, Perth, Western Australia, 11–13 December, 2002, CD, pp. 1–21.
- Gregory, M.; Vecchi, V. B.; Van Hasselt, S. J. R. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 10, Issue 5, July–August 2005. P. 533–551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2004.10.001>.
- Hakansson, H.; Wootz, B. (1975). Risk Reduction and the Industrial Purchaser, in *European Journal of Marketing*, Vol. 9 (1), 35–51.
- Herbst, U.; Voeth, M. (2008). *Analysis of economic and non-economic negotiation preferences*, in: *Proceedings of the IMP Group Conference 2008*, Uppsala, Sweden, September 2008.
- Holmlund, M. (1997). *Perceived Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 66, Helsinki.
- Hossain, S. M. M. (2012). Selecting Negotiation Strategies for Meeting Scheduling Using a Model Based Approach, *Procedia Computer Science*, Vol. 10, 2012. P. 1217–1220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2012.06.177>.
- Hui, E. C. M.; Bao, H. (2013). The logic behind conflicts in land acquisitions in contemporary China: a framework based upon game theory. *Land Use Policy*, 30, 373–380.

- <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.04.001>.
- Imai, L.; Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 112, Issue 2, July 2010. P. 83–98.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.
- Jain, B. A.; Solomon, J. S. (2000). The effect of task complexity and conflict handling styles on computer-supported negotiations, *Information & Management*, Vol. 37, Issue 4, June 2000, P. 161–168. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00049-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00049-X).
- Järvelin, A. M. (2001). *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 794, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 84, <http://acta.uta.fi>.
- Kampf, R. (2014). Are two better than one? Playing singly, playing in dyads in a computerized simulation of the Israeli–Palestinian conflict, *Computers in Human Behavior*, Vol. 32, March 2014. P. 9–14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.11.005>.
- Knobloch, L.K.; Solomon, D.H. (2002). Information Seeking Beyond Initial Interaction. Negotiating Relational Uncertainty Within Close Relationships, in: *Human Communication Research*, Vol. 28 (2), 243–257.
- Koeszegi, S.T. (2004). Trust-building strategies in inter-organizational negotiations, in *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (6), 640–660.
- Kremenjuk, V. A. (1988). *Formirovanie systemy mezhdunarodnogo obshcheniya*. Diplomaticheskiy vestnik. In Peresypkin, O.G. (Ed.), *Mezhdunarodnye otnosheniya*, Moskva.
- Larson, D. A.; Seyman, V. (2010). *Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences*. Selected Works. 16 p.
- Lee, Ch.S. (2012). Multi-objective game-theory models for conflict analysis in reservoir watershed management, *Chemosphere*, Volume 87, Issue 6, May 2012. P. 608–613.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.chemosphere.2012.01.014>.
- Lewicki, R. J.; Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood.
- Lincke, A. M. T. (2003). *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertations thesis. 275 p.
- Liu, W.; Friedman, R.; Hong, Y. Y. (2012). Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117: 221–234.
- Luo, Y.; Shenkarb, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management*, 8: 141–162.
- Miller, O. (2014). The Negotiation Style: A Comparative Study between the Stated and in *Practice Negotiation Style, Procedia – Social and Behavioral Sciences* 124: 200–209.
- Mittilä, T. (2000). *Relations Trine. An Analysis of Industrial Business Relations*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 768, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 60, <http://acta.uta.fi>.

- Mittilä, T., Järvelin, A. M. (2001). *Expectation management in business relations: strategies and tactics*. 17th IMP-conference, Oslo, Norway. 15 p.
- Murnighan, J. K.; Babcock, L.; Thomson, L. L.; Pillutla, M. (1999). The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential, in *International Journal of Conflict Management*, 10 (4), 313–339.
- Neal, M. A.; Northcraft, G. B. (1991). *Behavioral negotiation theory: a framework for conceptualizing dyadic bargaining*, in Cummings, L. L./ Staw, B. M. (Eds.).
- Neely, A.; Gregory, M.; Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design, in: *International Journal of Operation & Production Management*. Vol. 15, 80–116.
- Ojasalo, J. (1999). Quality Dynamics in Professional Services. Doctoral Dissertation. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration*, No 76, Helsinki.
- Oliver, R. L.; Balakrishnan, P. V.; Barry, B. (1994). Outcome Satisfaction in Negotiation: a Test of Expectancy Disconfirmation, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 60 (2), 252–275.
- Pitta, A. D.; Fung, H. G.; Isberg, S. (1999). Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. *Journal of consumer marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 240–256.
- Prenzel, P. V.; Vanclay, P. F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management, *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 45, February 2014, P. 30–37. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eiar.2013.11.003>.
- Purdy, J.M., Nye, P., Balakrishnan, P.V. (2000). The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes, in: *The International Journal of Conflict Management*. Vol. 11 (2), 162–187.
- Putnam, L. L.; Roloff, M. E. (1992). *Communication and Negotiation*, Newbury Park.
- Račelytė, D. (2009). *Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. 308 p.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2nd ed.), New York, Praeger.
- Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge.
- Ribbink, D.; Grimm, C. M. (2014). The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: an experimental study, *Journal of Operations Management*, Available online 31 January 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.004>.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Schoop, M.; Köhne, F.; Ostertag, K. (2008). *Communication Quality in Business Negotiations*, in Group Decision and Negotiation (Published online: 12 August 2008). <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-008-9128-8>
- Schwarz, S.; Voeth, M.; Herbst, U. (2010). *Information asymmetry in buyer-seller negotiations and its impact on effectiveness, efficiency and satisfaction*. 26th IMP-conference, Budapest, Hungary.
- Sharland, A. (2001). The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes, in *International Buyer-Supplier Arrangements*. In: *Industrial Marketing Management*, 30 (7), 551–559.

- Smith, A. C.; Houser, D.; Leeson, P. T.; Ostad, R. (2014). The costs of conflict, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 97, January 2014. P. 61–71.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.10.005>.
- Smith, J. B.; Barclay, D. W. (1993). Team Selling Effectiveness, in *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 1 (2), 3–32.
- Stigler, G. (1961), The Economics of Information, in *Journal of Political Economy*, Vol. 69, 213–225.
- Suvanto, S. (2000). *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*. 9 p.
- Tekleab, A. G.; Quigley, N. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: a cross-level investigation, in *Journal of Business Research*, 67(3): 394–402. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.022>.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations in Dunette, M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Ed., Vol.3., Palo Alto, Consulting Psychologists Press. 651–717.
- Thompson, L. L. (1990). The influence of experience on negotiation performance, in *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, 528–544.
- Thompson, L. L. (1991). Information Exchange in Negotiation, in *Journal of Social Psychology*, Vol. 27 (2), 161–179.
- Thompson, L. L. (1995). The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations, in *Group Decision and Negotiation*, 4 (6), 513–524.
- Thompson, L. L. (2008). *The truth about Negotiations*. Edinburgh Gate.
- Thompson, L. L.; Hastie, R. (1990). Social Perception in Negotiation, in *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 47 (1), 98–123.
- Van Aswegen, A. H. (1983). *Interkulturele kommunikasie: 'n literatuuroorsig*. Pretoria: RGN: Kantoorsverslag.
- Voeth, M.; Gawantka, A.; Herbst, U. (2006). The Analysis of Negotiation Satisfaction, in: *Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC 2006)*, Athens, Greece, May 2006.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in *Journal of Marketing*, Vol. 15 (November), 501–516.
- Wilken, R.; Jacob, F.; Prime, N. (2013). The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations, *International Business Review*, Volume 22, Issue 4, August 2013. P. 736–753. ISSN 0969-5931. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.001>.
- Williams, G. R. (1993). Style and Effectiveness in Negotiation, in Hall, L. (Ed.): *Negotiation. Strategies for Mutual Gain*. Newbury Park, p. 151–173.
- Yin, Y. Ch.; Sun, L. F.; Cheng, G. (2008). A policy of conflict negotiation based on fuzzy matter element particle swarm optimization in distributed collaborative creative design, *Computer-Aided Design*, Vol. 40, Issues 10–11, October–November 2008. P. 1009–1014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cad.2008.08.003>.

K. PELECKIS

TARPTAUTINIO VERSLO DERYBOS: TARPASMENINIAI KONFLIKTAI IR JŲ VALDYMO GALIMYBĖS

Zuleta, H.; Villaveces, M. J.; Andonova, V. (2013). Conflict and negotiation in Colombia: are pre-donations useful?, *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 47, December 2013. P. 105–117. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2013.09.003>.

INFORMACIJA APIE AUTORIŲ

Kęstutis PELECKIS

Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, VGTU vadybos krypties doktorantas. Domėjimosi ir tyrimų sritys: vadyba ir valdymas, derybos, protokolas ir etiketas derybose.

Copyright of Current Issues of Business & Law is the property of International School of Law & Business and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.