

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ligita Vaitkutė,
Komunikacijos mokslų studijų programos studentė

**TARPKULTŪRINĖ VERSLO KOMUNIKACIJA: LIETUVOS IR ŠVEDIJOS VERSLO
SĄVEIKŲ ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas lekt. Rūta Grinevičiūtė

Vilnius, 2006

<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
Ligita Vaitkutė (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė) Tarpkultūrinė verslo komunikacija: Lietuvos ir Švedijos verslo sąveikų analizė (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba) Intercultural Business Communication: Interaction Between Lithuanian and Swedish Businesses (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose. _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese. _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu) _____ (data) _____ (bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)	
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas _____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas) _____ (data) _____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)	
<i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
Recenzentu skiriu _____ (recenzento vardas, pavardė) _____ (data) _____ (instituto/ katedros vadovo parašas)	
<i>Pildo recenzentas</i>	
Darbą recenzuoti gavau. _____ (data) _____ (recenzento parašas)	

Vaitkutė, Ligita

Va 126 Tarpkultūrinė verslo komunikacija: Lietuvos ir Švedijos verslo sąveikų analizė: Magistro darbas / Ligita Vaitkutė; mokslinis vadovas lekt. R. Grinevičiūtė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2006. – 86, [6] lap. :anket, [12] lap. : lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 68-71 (41 pavad.).

UDK 65.012:008(474.5+485)

Komunikacijos mokslas, kultūra, tarpkultūrinė verslo komunikacija, derybos

Magistro *darbo objektas* – tarpkultūrinė verslo komunikacija. *Darbo tikslas* – palyginti Lietuvą ir Švediją pagal Geert Hofstede dimensijas, pateikti rekomendacijas tolesniems tyrimams, atskleisti tarptautinių derybų problematiką ir Lietuvos bei Švedijos derybinius ypatumus, išsiaiškinti kaip Lietuvos ir Švedijos įmonės sąveikauja kultūriniu aspektu, su kokiomis problemomis susiduria. Pagrindiniai darbo uždaviniai apžvelgti kultūros teorijas, tarpkultūrinės komunikacijos teorijas, Geert'o Hofstede išskirtas kultūrinių skirtumų dimensijas ir su tuo susijusių tyrimų rezultatus, pateikti rekomendacijas, su kuriomis kultūromis Lietuvai lengviausiai sektųsi bendradarbiauti, remiantis Geert'o Hofstede tyrimais, palyginti Lietuvą ir Švediją, remiantis Geert'o Hofstede dimensijų rodikliais, Geert Hofstede ir Audros Mockaitis atliktais tyrimais. Pagal gautus rezultatus lyginant Lietuvą ir Švediją pateikti rekomendacijas sėkmingam bendram verslui vykdyti, išanalizuoti derybų sampratą ir jų aspektus tarptautinėje plotmėje, išnagrinėti derybų procesą, kuris apima derybų strategijas ir derybų stilius bei kaip jie veikia tarptautinėse derybose, išanalizuoti kultūrinių skirtumų poveikį tarptautinėms deryboms, išsiaiškinti Lietuvos ir Švedijos verslo įmonių tarpkultūrinius skirtumus komunikacijos aspektu, apklausiant Lietuvoje veikiančias Švedijos įmones ir Švedijos įmones – investuotojas Lietuvoje.

Naudojantis duomenų analizės, apklausų *metodais*, prieita prie *išvados*, kad Lietuva ir Švedija kultūriškai skiriasi pagal Geert'o Hofstede lyties dimensijas, tačiau komunikacija nėra stipriai įtakojama kultūrinių skirtumų, svarbiau yra geografinis artumas, kuris sąlygoja sėkmingas investicijas Lietuvoje. Lietuvius švedai verslininkai vertina palankiai kaip potencialius ir esamus verslo partnerius. Rekomendacijose siūloma labiau atkreipti dėmesį ir į kultūrinius aspektus, kurie gali lemti tarpusavio nesusikalbėjimus, labiausiai pagal lyties dimensijas besiskiriančiom šalim

(Lietuvai ir Švedijai), rekomenduojama susipažinti ir atkreipti dėmesį į priešingų kultūrų elgesį pagal aprašomą dimensiją.

Magistro darbas *gali būti naudingas* verslininkams, dirbantiems tarpkultūrinėje plotmėje ir norintiems užmegzti verslo santykius su kitų šalių įmonėmis, tarpkultūrinės komunikacijos specialistams, studentams.

TURINYS

IVADAS	6
1. TARPKULTŪRINĖ VERSLO KOMUNIKACIJA	9
1.1 Kultūros ir tarpkultūrinės komunikacijos samprata	9
1.1.1 Kultūros samprata	9
1.1.2 Tarpkultūrinės komunikacijos samprata	11
1.2 Geert Hofstede tarpkultūrinės komunikacijos samprata, analizės, tyrimai	14
1.2.1 Galios distancija	16
1.2.2 Netikrumo vengimas	17
1.2.3 Individualizmas-kolektyvizmas	18
1.2.4 Vyrishkumas-moterishkumas	20
1.2.5 Ilgalaikiškumo/trumpalaikiškumo orientacija	21
1.3 Lietuvos ir Švedijos kultūrų analizė pagal Hofstede ir Mockaitis tyrimus, remiantis Hofstede dimensijomis	22
2. DERYBOS TARPKULTŪRINĖJE VERSLO KOMUNIKACIJOJE	32
2.1 Derybų samprata	33
2.1.1 Skirstomasis derėjimas	35
2.1.2 Integruojamasis derėjimas	37
2.1.3 Derėjimosi strategijų palyginimas	38
2.2 Derybų stiliai ir jų taikymas tarptautinėse derybose	39
2.4 Kultūriniai skirtumai tarptautinėse derybose	40
2.5 Kultūrinis kontekstas rengiantis deryboms	42
2.6 Probleminės sritys tarptautinėse derybose	43
2.3 Derėjimas ir verslo komunikacija Baltijos šalyse ir Švedijoje	47
2.3.4 Lietuvos ir Švedijos partnerystė, esama situacija	52
3. TARPKULTŪRINĖS VERSLO KOMUNIKACIJOS TYRIMAS	55
3.1 Tyrimo metodologija ir bazė	55
3.2 Lietuvių ir švedų verslo komunikacijos problemos	57
Išvados	65
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	68
PRIEDAI	72

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos sąlygomis vis daugiau ne tik didelių, tačiau ir mažų įmonių ryžtasi išnaudoti savo potencialą užsienio rinkose. Šiam tikslui būtinas ne tik užsienio šalies, kurioje ketinama plėtoti verslą, ekonominių, teisinių, socialinių, tačiau kartu – ir toje šalyje galiojančių kultūrinių nuostatų, vertybių, elgesio manierų, verslo etiketo taisyklių pažinimas ir išmanymas. Tenka įsisavinti tai, jog dirbame su žmonėmis, o tarpusavio santykiai yra vienas svarbiausių faktorių įtakančių verslo sėkmę. Nuo to, kaip sugebėsime užmegzti ir palaikyti dalykinius santykius, derėtis ir pritapti vieni prie kitų priklauso tai, ar tarpusavio santykiai peraugs į ilgalaikį bendradarbiavimą, ar tai bus tik vienkartinis sandoris, po kurio nei vienai, nei kitai šaliai nesisinorės turėti bendrų reikalų su tuo pačiu partneriu.

Temos pasirinkimą lėmė nepakankamas informacijos apie Švedijos ir Lietuvos verslo santykių komunikacinius aspektus, rekomendacijų kaip verslininkams elgtis konkrečiose situacijose tarp šių dviejų šalių trūkumas, susidomėjimas šių šalių verslo santykiais bei skandinavų kultūros pažinimas.

Šiame darbe kalbama apie Lietuvos ir Švedijos verslo kultūrų atstovų komunikaciją, nagrinėjant derybinius, susitikimų, verslo organizavimo aspektus. Švedija pasirinkta neatsitiktinai. Tai Europos Sąjungos narė, su kuria Lietuva palaiko glaudžius santykius, vis daugiau Skandinavijos šalių įmonių sieja savo verslą su Baltijos šalimis. Švedija pastaraisiais metais yra daugiausiai investuojanti valstybė Lietuvoje. Iki 2005 metų pabaigos Lietuvos statistikos departamento duomenimis švedija yra investavusi 2529,7 mln. Lt. ir tai užima 13,9 proc. visų investicijų, Danija – 2502,5 mln. Lt arba 13,7 proc., Vokietija – 2397,4 mln. Lt. arba 13,2 proc. investicijų. Investicijos vis dar smarkiai auga, tai matoma žiūrint į ankstesnius duomenis. Švedija užima pirmąją vietą pagal tiesiogines užsienio investicijas.

Problematika. Šalys yra skirtingos kultūriniu aspektu, dėl to gali kilti sunkumų vystant bendrą veiklą. Su vienomis kultūromis sekasi užmegzti sėkmingus verslo santykius, su kitomis tai padaryti sudėtingiau. Pagal konkrečius rodiklius, kurie leistų įvertinti Lietuvos potencialius verslo partnerius pagal kultūrinį suderinamumą, Švedijos ir Lietuvos verslo sąveika yra mažai tyrinėta, tačiau pagal esamus rodiklius Lietuvoje švedai investuoja pakankamai daug ir vis dar yra naujų įmonių norinčių investuoti Lietuvoje.

Hipotezė. Verslo santykiai su kitomis šalimis, Lietuvoje, kaip nepriklausomoje valstybėje yra pakankamai naujas reiškinys, turintis neilgą keliolikos metų istoriją. Taip pat Lietuva yra pakankamai maža valstybė ir užsienio mokslininkams nėra patraukli šalis tyrimams, tačiau Lietuvoje svarbu žinoti ir suprasti tiek savo tiek kitų šalių, su kuriomis labiausiai bendradarbiaujama komunikacinius verslo ypatumus. Švedijos ir Lietuvos įmonės vykdydamos bendrą veiklą susiduria su kultūrinių skirtumų problemomis, dėl to, kad per daug neišsiginėja į esamus kultūrinius ir religinius skirtumus. Švedijos ir Lietuvos santykių pagrindinį nesuderinamumą lemia Hofstede išskirtų moteriškumo ir vyriškumo dimensijų skirtumai. Tačiau skirtumai tarp kultūrų nėra tokie dideli, kad šalys būtų visiškai kultūriškai nesuderinamos. Be to, Lietuva Švedijai yra patraukli geografiniu požiūriu.

Tikslas. Palyginti Lietuvą ir Švediją pagal Geert Hofstede dimensijas, pateikti rekomendacijas tolesniems tyrimams. Atskleisti tarptautinių derybų problematiką ir Lietuvos bei Švedijos derybinius ypatumus. Išsiaiškinti kaip Lietuvos ir Švedijos įmonės sąveikauja kultūriniu aspektu, su kokiais problemomis susiduria.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti kultūros teorijas, tarpkultūrinės komunikacijos teorijas, Geert'o Hofstede išskirtas kultūrinių skirtumų dimensijas ir su tuo susijusių tyrimų rezultatus.
2. Pateikti rekomendacijas, su kuriomis kultūromis Lietuvai lengviausiai sektųsi bendradarbiauti, remiantis Geert'o Hofstede tyrimais
3. Palyginti Lietuvą ir Švediją, remiantis Geert'o Hofstede dimensijų rodikliais, Geert Hofstede ir Audros Mockaitis atliktais tyrimais Pagal gautus rezultatus lyginant Lietuvą ir Švediją pateikti rekomendacijas sėkmingam bendram verslui vykdyti
4. Išanalizuoti derybų sampratą ir jų aspektus tarptautinėje plotmėje
5. Išnagrinėti derybų procesą, kuris apima derybų strategijas ir derybų stilius bei kaip jie veikia tarptautinėse derybose
6. Išanalizuoti kultūrinių skirtumų poveikį tarptautinėms deryboms.
7. Išsiaiškinti Lietuvos ir Švedijos verslo įmonių tarpkultūrinius skirtumus komunikacijos aspektu, apklausiant Lietuvoje veikiančias Švedijos įmones ir Švedijos įmones – investuotojas Lietuvoje

Darbe iškeliami uždaviniai turi padėti pasiekti pagrindinį darbo tikslą.

Pirmoje darbo dalyje bus analizuojama kultūra, tarpkultūrinė komunikacija, tarpkultūrinės komunikacijos versle ypatumai, aptariami Geert'o Hofstede atlikti tyrimai tarpkultūrinės komunikacijos aspektais, analizuojami lietuvių ir švedų panašumai bei skirtumai pagal mokslininko išskirtas dimensijas, pateikiamos rekomendacijos į ką atkreipti dėmesį abiejų šalių verslininkams prieš pradėdant bendrą veiklą. Toliau gilinamasi į lengviausiai tarpkultūrinei verslo komunikacijai leidžiantį atsiskleisti procesą – derybas.

Antroje darbo dalyje bus aprašoma derybų, tarptautinių derybų samprata, pateikiama su kokiomis problemomis galima susidurti vykstant tarptautinėms deryboms, taip pat palyginama Lietuva ir Švedija, pagal derybininkams būdingas savybes. Pateikiami pagrindiniai aspektai reikalingi – žinoti apie abiejų šalių derybininkus.

Trečioje dalyje bus aprašomas atliktas tyrimas, jo rezultatai, pateikiamos gautos išvados.

Darbo išvadose pateikiami darbo rezultatai, atliktos analizės, tyrimo įvertinimas bei pasiūlymai.

Darbas turi stiprią praktinę reikšmę, kadangi lietuvių kalba išsamios informacijos apie tarpkultūrinę verslo komunikaciją nėra, nebuvo parengta jokių publikacijų apie lietuvių ir švedų tarpusavio komunikaciją, bei derybinius šalių santykius kultūriniais aspektais. Tokio pobūdžio informacija gali būti naudinga verslininkams bendram susipažinimui apie kitos šalies kultūrą. Šis darbas gali būti naudojamas kaip žvalgybinis tyrimas kitiems tyrėjams analizuojantiems Lietuvos santykius su kitomis valstybėmis ir kultūrinius šių santykių aspektus.

1. TARPKULTŪRINĖ VERSLO KOMUNIKACIJA

Norint suprasti tarpkultūrinę verslo komunikaciją, pirmiausia reikia suvokti tarpkultūrinės komunikacijos sampratą. Tačiau iki šio termino reikia apibrėžti, kas yra kultūra ir komunikacija, ir kuo jos svarbios tarptautiniame versle, tarptautinio verslo santykiuose. Kultūros ir jos kilmės suvokimas yra labai svarbus kalbant apie tarpkultūrinę komunikaciją, nes kultūra įtakoja žmonių įpročius komunikacijoje, kaip ir kitame elgesyje.

1.1 Kultūros ir tarpkultūrinės komunikacijos samprata

Kultūra yra svarbus kiekvienos šalies, žmogaus visumos apibūdinimas. Kultūra - tai visuma, kuri apima žinias, žmonių įsitikinimus, meną, moralę, papročius, turimus sugebėjimus bei įgytus įpročius. Kultūra suvokiama kaip tam tikros žmonių grupės gyvenimo būdo suvokimas bei jo gyvenimas, pagal tam tikrus susiformuotus stereotipinius gyvenimo modelius, kurie perduodami iš kartos į kartą ir jų laikomasi. Kultūros visuma išskiria žmogų iš gamtos – žmogus turėdamas savo kultūrą tuo išsiskiria iš gyvūnų, nes kultūra yra žmogaus elgesio ir bendravimo formos, materialios ir dvasinės veiklos produktas. Žmogaus kultūrą sudaro tai, kas yra žmogaus sukurta, apdorota, išugdyta ir vertinama.

1.1.1 Kultūros samprata

Kultūros ir jos kilmės suvokimas yra labai svarbus kalbant apie tarpkultūrinę komunikaciją, nes kultūra įtakoja žmonių įpročius komunikacijoje, kaip ir kitame elgesyje.

Kultūra yra svarbus kiekvienos šalies, žmogaus visumos apibūdinimas. Kultūra tai visuma, kuri apima žinias, žmonių įsitikinimus, meną, moralę, papročius, turimus sugebėjimus bei įgytus įpročius. Kultūra suvokiama kaip tam tikros žmonių grupės gyvenimo būdo suvokimas bei jo gyvenimas, pagal tam tikrus susiformuotus stereotipinius gyvenimo modelius, kurie perduodami iš kartos į kartą ir jų laikomasi. Kultūros visuma išskiria žmogų iš gamtos – žmogus turėdamas savo kultūrą tuo išsiskiria iš gyvūnų, nes kultūra yra žmogaus elgesio ir bendravimo formos, materialios ir dvasinės veiklos produktas. Žmogaus kultūrą sudaro tai, kas yra žmogaus sukurta, apdorota, išugdyta ir vertinama.

Kultūros suvokimas nėra paprastas, ją galima analizuoti įvairiais aspektais. Ji gali būti suvokiama kaip vidinė žmogaus veiksmų supratimo išraiška, išoriniai veiksniai lemiantys žmogaus veiksmus. Suvokiant žmogaus kultūrą galima lengviau suprasti, kodėl žmogus vienaip ar kitaip elgiasi. Žmogaus asmeninis atskiras nusiteikimas ir jo kultūrinio veiklumo visuma sudaro to žmogaus individualią kultūrą. O visuomeninis kultūrinis nusiteikimas ir tos visumos kultūrinis veikimas sudaro visuomeninę kultūrą.

Yra išskiriama labai daug skirtingų kultūros apibrėžimų. Tarptautinių žodžių žodyne kultūra (lot. Cultura – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas)(Tarptautinių žodžių žodynas, 1985) abibūdinama kaip žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes.¹ Pagal tai kultūrą sąlygiškai galima būtų skirstyti į materialinę ir dvasinę. Materialinė kultūra tai kas pagaminta, technika, technologijos, žmogaus fiziniai kūriniai, kuriuos galima paliesti. Dvasine kultūra būtų galima vadinti žmonių intelektualinę ir dvasinę veiklą - tai kas negali būti tiesiogiai paliesta – menas, literatūra, mokslas, teorijos, religija ir pan.

Unesco suformuluotame kultūros apibrėžime teigiama, jog kultūra yra saviti dvasiniai, materialiniai, intelektualiniai ir emociniai visuomenė ar socialinės grupės bruožai, kurie taip pat apima meną, literatūrą, gyvenimo būdą, gyvenimo šeimose ypatumus, vertybių sistemas, tradicijas ir įsitikinimus [39]. Clyde'o Kluckhohn'o apibrėžime kultūra yra visos istoriškai sukurtos struktūros, apibrėžtos ir neapibrėžtos, racionalios, iracionalios, neracionalios, kurios egzistuoja kaip potencialūs žmogaus elgesio kelrodžiai bet kuriuo momentu, šabloniniai mąstymo būdai, jausmai, reakcijos bei jų visuma.[34] Edvardas T. Hall'as kultūrą apibūdina kaip informacijos kūrimo, siuntimo, saugojimo ir apdorojimo sistemą. Geert'as Hofstede kultūros apibrėžimą formuluoja kaip kolektyvinį proto užprogramavimą, kuris skiria vienos grupės žmones nuo kitos grupės narių.

Kultūros supratimas labais svarbus kalbant apie tarpkultūrinį bendravimą, tarpkultūrinę žmonių komunikaciją. Žmonės tarpusavyje yra kultūriškai skirtingi, dėl to gali iškilti sunkumų komunikacijoje, tačiau tinkamas kitos kultūros pažinimas, gali šiuos sunkumus sumažinti.

¹ <http://lt.wikipedia.org/wiki/Kult%C5%ABra>

1.1.2 Tarpkultūrinės komunikacijos samprata

Vienas iš kultūros elementų yra komunikacija. Todėl svarbu suvokti skirtingas kultūras, kad būtų galima sėkmingai komunikuoti tarp skirtingų kultūrinių grupių narių. Tarpkultūrinei komunikacijai suvokti analizuojama žmonių komunikacija skirtingose šalyse skirtingais aspektais. Dažniausiai tarpkultūrinei komunikacijai suvokti analizuojama tarpasmeninė komunikacija, kuri labiausiai atskleidžiama derybose, dėl to vėliau bus apžvelgiami ir tarpkultūrinių derybų ypatumai. Tarpkultūrinės komunikacijos analizavimo svarba aktuali, nes pasaulyje yra daug skirtingų kultūrų, apimančių kad ir nelabai dideles žmonių grupes, tačiau turinčių skirtingus įpročius. Tarpkultūrinė komunikacija svarbi daugelyje mokslo sričių, susijusių su žmonių elgesiu, kultūros antropologijos, tarptautinio verslo aspektais.

Netikėti tarpkultūriniai susitikimai yra seni kaip pati žmonija. Jie atsirado tuomet kai susitiko dvi skirtingos žmonių gentys. Tokie susitikimai galėjo būti taikūs ir naudoti prekybai ar priešiški ir karingi, bet patys paprasčiausi procesai – palyginimas, išankstiniai nusistatymai ir stereotipai, kuriuos mes aptinkame šiandien, buvo ir prieš daugelį metų.

Tarpkultūrinis kontaktas automatiškai nesukelia abipusio supratimo. Labiau patvirtina grupės, turinčias savo identitetą ir išankstinį nusistatymą. Iš vienos grupės požiūrio, kitos grupės nariai nesuprantami kaip individai, bet stereotipiškai (pavyzdžiui, visi kinai atrodo vienodai, visi olandai yra šykštūs ir panašiai).

Netikėti tarpkultūriniai susitikimai, kurie priverstinai paveikia individus ar grupes priešiškoje kultūrinėje aplinkoje, gali sąlygoti stresą. Tokie akultūriniai stresai paveikia tradicinės kultūros narius. Tas pats pastebima ir žmonėse, kurie išvyksta dirbti ar gyventi į kitą šalį. Jie priima svetimą kultūrą, ką nors iš jos pasisavina, tačiau ir išlaiko savo tradicinę kultūrą. Tokie simptomai vadinami kultūriniu šoku. (Hofstede, 2000, [423-424])

Vienas iš pirmųjų mokslininkų pradėjusių tyrinėti tarpkultūrinę komunikaciją, bei rašyti apie tai darbus, buvo Edvardas. T. Hall'as. Jo darbuose analizuojamos tarpkultūrinės komunikacijos problemos. Mokslininkas tarpkultūrinę komunikaciją apibūdina kaip komunikaciją tarp individų, kurie save identifikuoja kaip individus priklausančius tam tikrai kultūrai.[5] Viena iš pirmųjų, svarbių tarpkultūrinės komunikacijos analizėms bei tyrimams publikacijų, buvo Edvardo

T. Hall'o 1959m. publikuota knyga „Nebyli kalba“ (The Silent Language). Edvardas T. Hall'as savo darbuose išskiria kelis tarpkultūrinės komunikacijos analizavimo aspektus. Pirmiausia jis suskirstė kultūras pagal laiko suvokimą – monochronišką laiko suvokimą ir polichronišką laiko suvokimą – iš to kyla polichroniškos ir monochroniškos kultūros. Monochroniškose kultūrose pabrėžiamas aukštas planavimo lygis, tikslaus grafikų laikymosi svarba susitikimų metu, vienu metu atliekamas vienas susiplanuotas darbas. Polichroniškose kultūrose viskas vyksta prišingai – žmonių santykiai ir veiksmai yra labiau vertinami nei sutarti grafikai ir griežtai suplanuoti susitikimai. Daugelis dalykų gali vykti vienu metu, žmonės gali būti įtraukti į daugelį darbų, kalbančiųjų pertraukinėjimai yra įprastas dalykas. Polichroniškas laiko suvokimas yra įprastas Viduržemio jūros regione.

Pavyzdžiui amerikiečiai yra dažniausiai monochroniški, o prancūzai - polichroniški. Tad dėl skirtingo laiko suvokimo, organizuojant susitikimus tarp šių dviejų kultūrų gali kilti nesusipratimų. Amerikiečiai susitikime pasirodys laiku, tačiau prancūzams bus normalu šiek tiek pavėluoti. Todėl bet kokiuose tarpkultūriniuose susidūrimuose svarbu suvokti tarpkultūrinius neatitikimus ir atkreipti į tai dėmesį.

Šios dvi laiko orientacijos nukreipė link dviejų kitų svarbių kultūrinių fenomenų – skirtumų tarp aukšto ir žemo konteksto kultūrų. Šie terminai remiasi tuo, kad kai žmonės komunikuoja, tai kaip stipriai jie laiko savaime suprantamu dalyku tai kiek klausytojas žino apie diskusijos temą. Žemo konteksto kultūrų komunikacijoje klausytojas žino labai mažai apie temą ir jam reikia papasakoti beveik viską. Aukšto konteksto komunikacijoje klausytojas jau susipažinęs su temos „kontekstu“ ir nereikalauja daug pradinės informacijos. Pavyzdžiui, amerikiečių kontraktai yra maždaug dešimt kartų ilgesni nei prancūzų kontraktai. Amerikiečiai mėgsta turinį. Prancūzai į tai nelabai kreipia dėmesį, jei susitarimo kontekstas yra suprantamas. Prancūzai galvoja, kad graži idėja, ją reikia įgyvendinti, o amerikiečiai galvoja, kad jeigu tai pavyks, tai galėtų būti graži idėja. Prancūzai yra aukšto konteksto kultūra, amerikiečiai - žemo. [5]

Žemo konteksto kultūros apima amerikiečius, vokiečius, šveicarų, skandinavus ir kitus šiaurės europiečius, jie atskiria savo asmeninius santykius, savo darbą ir daugelį kitų kasdieninių gyvenimo aspektų. Dėl tos priežasties kiekvieną kartą kai jie bendrauja su kitais naujais žmonėmis, jiems reikia detalios pradinės informacijos. Japonai, arabai ir Viduržemio jūros regiono žmonės,

kurie turi plačius informacijos tinklus tarp šeimos, draugų, kolegų ir klientų ir kurie yra įtraukti į artimus žmogiškus santykius priklauso aukšto konteksto kultūroms.

Monochoniškų ir polichroniškų kultūrų atstovams apibūdinti Edvardas T. Hall'as išskyrė keletą šabloninių bruožų. Dauguma monochroniškų kultūrų atstovų pasižymi:

1. vieno darbo atlikimu vienu metu;
2. koncentracija ties darbu;
3. griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai);
4. yra žemo konteksto ir reikalauja papildomos pradinės informacijos
5. yra atsidavę darbui;
6. tvirtai ir sąžiningai laikosi planų;
7. suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių;
8. rodo didelę pagarbą vienumai, privatumui, nelinkę skolintis ar skolinti;
9. akcentuoja punktualumą, tikslumą;
10. yra įpratę prie trumpalaikių santykių.[5]

Tuo tarpu polichroniškose kultūrose žmonės yra linkę:

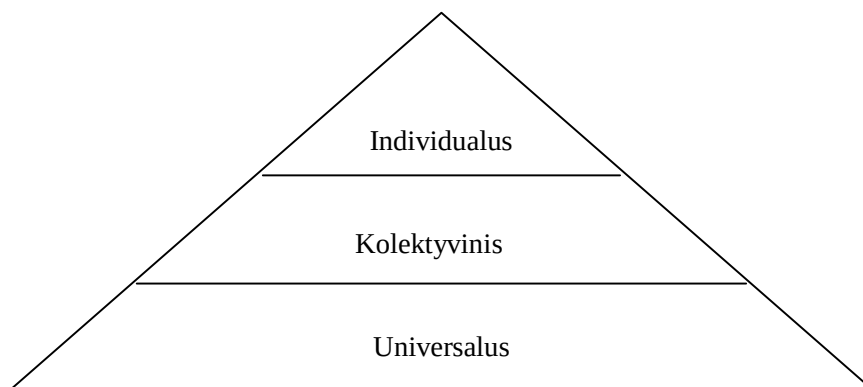
1. atlikti daug dalykų vienu metu;
2. yra lengvai atitraukiami ir pripratę prie pertaukimų;
3. susikoncentruoja į tikslų pasiekimą jei yra įmanoma;
4. yra aukšto konteksto kultūros ir jau turi pradinę informaciją apie objektą;
5. yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams;
6. dažnai ir lengvai keičia planus;
7. rodo didelę pagarbą tiems, kas yra artimai susiję (šeimai, draugams, atrimiems verslo partneriams), negu privatumui;
8. skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai;
9. pagrindu laiko tikslumą santykiuose;
10. labai linkę kurti ilgalaikius, visam gyvenimui santykius.[5]

Nuo Hall'o darbų kultūra apibrėžiama ir nagrinėjama per komunikaciją. Dėl to dažnai tarpkultūrinė komunikacija apibrėžiama kaip komunikacija tarp individų, kurie identifikuoja save kaip skirtingus nuo kitų individų kultūriniu aspektu.

Kalbant apie tarpkultūrinę komunikaciją šiuolaikiniame tarpkultūrinės komunikacijos mokslų srityje labai svarbus tarpkultūrinės žmonių komunikacijos tyrėjas Geert'as Hofstede, kurio išskirtos dimensijos plačiai naudojamos analizuojant skirtingas kultūras. Šis tyrėjas plačiai analizavo žmonių elgesio aspektus.

1.2 Geert Hofstede tarpkultūrinės komunikacijos samprata, analizės, tyrimai

Kaip teigiama Geert'o Hofstede knygoje „Culture's Consequences“, žmonės turi tam tikrus jausmus, mąstymą, veiksmų rėmus, kas yra išmokstama per visą žmogaus gyvenimą. Daugelis aplinkos suvokimo aspektų yra išmokstama žmogaus vaikystėje, kai asmuo yra labiausiai imlus žinioms. Kalbant apie tarpkultūrinę komunikaciją kiekviena kultūra yra labai svarbi. Geert'o Hofstede teigimu kiekvieno žmogaus protinis užprogramavimas yra dalinai unikalus, dalinai panašus į kitų. Galima išskirti tris unikalumo lygius: universalus, kolektyvinis ir individualus. Unikalumo lygių schema pavaizduota 1 paveiksle. Pasak Geert'o Hofstede, individo kultūros suvokimas, nepriklausomai nuo jo atstovaujamos kultūros, egzistuoja trimis lygmenimis, kaip pavaizduota pirmajame paveiksle.



1. paveikslas. Trys unikalumo lygmenys žmogaus proto programoje.(Hofstede, 2000, [15-16])

Mažiausiai unikalus, bet paprasčiausias yra universalusis lygmuo. Šiuos bruožus turi visi arba beveik visi pasaulio gyventojai žmonės. Tai biologiniai žmogaus elgesio bruožai, taip pat ir ekspresyvus elgesys, toks kaip juokas, verksmas. Šio lygmens reiškiniai pasitaiko visose arba beveik visose kultūrose. Universalusis lygmuo apima tai, kas yra įgimta. Tai tarsi žmonių masinė, visuotina kultūra. Šiame lygmenyje vienu kultūrų atstovai paprastai gali suprasti vieni kitus ir nekyla jokių nesusipratimų.

Kolektyvusis elgesio lygmuo paplitęs tarp tam tikros grupės narių, bet ne visos žmonijos. Visa subjektyvi žmogaus kultūra priklauso šiam lygmeniui. Šis lygmuo apima kalbą, kuria mes save išreiškiame, pagarbą rodomą vyresniesiems, psichologinį atstumą nuo kitų žmonių, kad jaustis patogiai, tai kaip atliekame pagrindines žmogaus veiklas – valgymą, fiziologinių poreikių patenkinimą ir ceremonialus tiems veiksams atlikti. Šis lygmuo apima kultūrinius reiškinius, būdingus tik tam tikros grupės nariams. Kolektyviojo lygmens elgesio bruožai yra dažniausiai išmokstami. Kultūrinės grupės gali būti sudarytos remiantis geografiniais, socialiniais aspektais. Šiame lygmenyje komunikuojant skirtingoms kultūroms gali kilti sunkumų, nes kultūros suprantamos pagal tai kiek tarpusavyje komunikuojančios kultūros yra panašios ar skirtingos.

Individualusis lygmuo yra labiausiai unikalus lygmuo. Nėra dviejų visiškai vienodų žmonių, net ir identiški dvyniai, užaugę kartu, skirsis, skirsis jų elgesys. Individualiame lygmenyje kaupiamos asmens individualios sampratos apie jį supantį pasaulį, asmens samprata apie kultūrą bei vertybių sistema. Tai individualus žmogaus požiūris į jį supančius dalykus. Individualus lygmuo taip pat turi įtakos tarpkultūrinei žmonių komunikacijai. Individualiame lygmenyje žmogaus elgesio bruožai gali būti tiek įgimti, tiek išmokti žmogui augant.(Hofstede, 2000 [15-16])

Pasak Geert'o Hofstede žmonėms iš panašių kultūrų yra lengviau komunikuoti tarpusavyje, vykdyti bendrą veiklą, nei žmonėms iš radikaliai skirtingų kultūrų. Dėl to vėliau darbe bus lyginamos šalys su Lietuva ir nustatoma, kokių šalių atstovai būtų geriausi verslo partneriai su Lietuvos įmonėmis ir ar Lietuvos įmonėms teoriškai gali sektis vykdyti bendrą veiklą su Švedijos įmonėmis. Jo atliktuose tyrimuose gauti rezultatai teigia, kad žmonės vienus nuo kitų skiria priklausymas tam tikrai kultūrai. Mokslininkas išskyrė keturis pagrindinius aspektus kuriais reikėtų analizuoti kultūras - jėgos/valdžios atstumas (power distance), kolektyvizmas - individualizmas (collectivism - individualism), moteriškumas - vyriškumas (femininity - masculinity),

neapibrėžtumo vengimas (uncertainty avoidance). Vėliau pridėtas dar vienas aspektas, vadinamas orientacija į trumpalaikiškumą/ilgalaikiškumą (long- versus short- term orientation). Toliau darbe apibūdinamos Geert Hofstede išskirtos dimensijos bei su jomis susijusios savybės.

1.2.1 Galios distancija

Galios distancijos sąvoka pasiskolinta iš olandų sociopsichologo Mulder'io. Ji apibūdina žmonių nelygybę, jos poreikius visuomenėje, taip pat tarpusavio priklausomybę, vyresniųjų valdymo galios pripažinimą. Galios distancija ir nelygybė visuomenėje gali pasireikšti socialiniu statusu ir prestižu, galia, įtaka, privilegijomis, įstatymų nelygumais, galų gale žmonių protinėse charakteristikose. Galios distancija, tai atstumas tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumas pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumas. Galios distancija įtakojama šalies kultūros. Galios distancijos indeksas vertinamas pagal pavaldinio baimę prieštarauti vadovui, pagal tai kaip vadovas priima sprendimus ir kaip pavaldiniai norėtų, kad vadovas priimtų sprendimus.

Galios distancija organizacijose labai aiškiai atsiskiria, toliau pateikiama kaip skiriasi organizacijos priklausomai nuo aukšto arba žemo galios atstumo. Žemo galios atstumo organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo, hierarchija organizacijoje sukurta patogumo dėlei. Žemo galios atstumo organizacijose vyraujanti vadovo tipas – demokratas, praktiškas, organizuotas ir priklausantis nuo palaikymo, pasitikintis patirtimi ir savo pavaldiniais, tuo tarpu pavaldiniai tikisi pasitarimo su jais. Konsultacinis vadovavimas lemia pasitenkinimą, darbo atlikimą ir produktyvumą. Santykiai tarp šių abiejų pusių žemo galios atstumo įmonėse pragmatiški. Darbovietės gina darbuotojus nuo vadovų piktnaudžiavimo galia. Pavaldiniai dalyvauja sprendimų priėmime, naujovių diegime, vadovams teikiamos privilegijos vertinamos nepalankiai. Atlyginimai visuose organizacijos sluoksniuose skiriasi nestipriai, yra panašūs. Vadovai jaučiasi tinkamai finansiškai įvertinti ir patenkinti savo karjera. Informacija tokioje organizacijoje prieinama ne tik vadovams, bet ir visiems organizacijos darbuotojams. Fizinis darbas kaip ir darbas kontoroje, vertinami vienodai. (Hofstede, 2000 [108])

Tuo tarpu organizacijose, kuriose pastebimas aukštas galios atstumas pasižymi visiškai priešingomis savybėmis. Aukšto galios atstumo organizacijos pasižymi labiau centralizuotomis struktūromis bei didesne koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas. Hierarchija tokiose organizacijose egzistuoja nelygybei tarp vadovų ir pavaldinių išryškinti. Aukšto galios atstumo organizacijose vyraujanti vadovo tipas – autokratas, globėjiškas, save mato geru sprendimų priėmėju bei pasikliauja egzistuojančiomis formaliomis taisyklėmis, tuo tarpu pavaldiniai tikisi paliepimų, nurodymų. Įsakmus vadovavimas ir atidi darbuotojų priežiūra organizacijoje lemia pasitenkinimą, tinkamą darbo atlikimą, produktyvumą. Tarpusavio santykiai tarp vadovų ir pavaldinių tokiose organizacijose dažnai būna pagrįsti emocijomis, darbuotojų niekas nesaugo nuo vadovų piktnaudžiavimo turima padėtimi, galia. Pavaldiniai įtakojami formalios valdžios ir sankcijų. Naujovės organizacijoje diegiamos palaikant vadovams. Vadovai turi ir naudojami jiems tiekiamomis privilegijomis ir statusu. Aukšto galios atstumo organizacijose vyrauja labai didelis skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių atlyginimų ir vadovams jų gaunamas atlygis už darbą yra nepakankamas ir netenkina esama karjera. Fizinis darbas tokiose organizacijose vertinamas mažiau nei darbas kontorose. (Hofstede, 2000 [108])

Galios atstumas, kaip ir kitos dimensijos įtakojamos religijos, socialinės struktūros kultūrose. Dimensijų suvokimas darbe svarbus norint suprasti, kas lemia žmonių sėkmingus ar nesėkmingus tarpkultūrinius santykius.

1.2.2 Netikrumo vengimas

Antrasis Geert Hofstede išskirtas rodiklis, apibūdinantis kultūras yra netikrumo vengimas, kuris apibūdina dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą žmonėse, poreikius formalioms taisyklėms, taip pat kaip stipriai žmonės visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir kaip tos grėsmės stengiasi išvengti. Neapibrėžtumui išvengti įtakos turi egzistuojantys įstatymai, technologijos, religija.

Netikrumo vengimas organizacijose svarbus bandant suprasti organizacijos struktūrą, komunikaciją, įpročius. Organizacijos norėdamos susidoroti su netikrumu naudojami technologijomis, taisyklėmis ir ritualais. Žemo netikrumo vengimo organizacijose būdingas mažas

lojalumas darbdaviui, taip pat darbuotojų darbo laikotarpis vienoje įmonėje yra mažas. Nedaug ryžtasi dirbti savo įmonėse, verčiau renkamosi mažesnės organizacijos. Tokiose organizacijose skeptiškai priimami technologiški sprendimai, novatoriai nepriklausomi nuo taisyklių, strategijomis rūpinasi aukščiausi vadovai. Pareigos ir darbo santykiai įtakoja vadovų galią. Žemo netikrumo vengimo organizacijose toleruojami neaiškumai struktūrose ir procedūrose. Lyderio transformacinis vaidmuo tokiose organizacijose patrauklus. Sukuriama daug naujų firmų ženklų. Inovacijos vertinamos palankiai, tačiau ne per rimtai. Turi būti išmokta punktualumo ir preciziškumo ir jais vadovautis. Žmonės labiau orientuojami į santykius, o ne į užduočių atlikimą. Lankstus darbo grafikas nėra priimtinas. Darbuotojai neprivalo būti tos srities specialistais, kad būtų pasikliaujama sveiku protu ir sumanumu. Optimistiškai žiūrima į ambicingus ir sugebančius vadovauti darbuotojus. (Hofstede, 2000 [169])

Aukšto netikrumo vengimo organizacijose pastebimos visiškai priešingos savybės. Aukšto netikrumo vengimo organizacijoms būdingas labai stiprus lojalumas savo darbdaviui, darbuotojai ilgai dirba vienoje organizacijoje, daug yra dirbančių savose įmonėse, taip pat pirmenybė teikiama darbui didelėse įmonėse. Tokiose organizacijose labai svarbūs technologiniai sprendimai, novatoriškumas varžomas taisyklių. Darbo procesu rūpinasi aukščiausi vadovai. Nuo netikrumo kontrolės priklauso vadovų galia. Aukšto netikrumo vengimo organizacijose stipriai formalizuota vadovavimo koncepcija, natūraliai suprantamas preciziškumas ir punktualumas. Orientacija nukreipta į užduotis, o ne į santykius, populiarius lankstus darbo grafikas. Darbuotojai turi būti specialistai ir ekspertai, kad jais būtų pasikliaujama. Darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti vadovai vertinami pesimistiškai. (Hofstede, 2000 [169])

1.2.3 Individualizmas-kolektyvizmas

Individualizmo – kolektyvizmo dimensija apibūdina kaip stipriai teikiama pirmenybė individualiems interesams atsižvelgiant į grupės interesus. Dimensijos pagalba apibrėžiamas visuomenėje dominuojantis santykis tarp kolektyvo ir individo. Pasak Geert Hofstede individualizmo – kolektyvizmo dimensija gali būti prilyginta Edward T. Hall išskirtoms aukšto ir žemo konteksto kultūroms. Edward T. Hall'o išskirta aukšto konteksto kultūra prilyginama kolektyvinei visuomenei, o žemas kontekstas tipiškas individualioms kultūroms. (Hofstede, 2000 [212]). Individualizmas pasireiškia tose kultūrose, kuriose nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, tose, kur

labiau priimtina rūpintis savimi ir savo artimaisiais. Priešingai, kolektyvizmas pastebimas tose kultūrose, kuriose žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję ir gina vienas kitą grupių viduje.

Žemo individualizmo kultūrų organizacijose būdingas grupės interesų paisymas, nors tai ir nesutaptų su individo interesais. Darbuotojo pareigos priklauso nuo grupės, kuriai jis priklauso, svarbūs šeimyniniai ryšiai, pažintys. Santykiai organizacijoje primena santykius šeimoje, paremti morale. Prastai darbus atliekantis darbuotojas neatleidžiamas, tačiau jam skiriama kita užduotis, darbuotojai menkai įsipareigoję organizacijai, su profsajungomis juos sieja emociniai ryšiai. Tokiose organizacijose darbuotojams geriausiai sekasi dirbti grupėse. Materialiai skatinami priklausomai nuo grupės, atsižvelgiama į lygybę grupėje ir teisingumu kitų grupių atžvilgiu. Žemo individualizmo lygio organizacijose grupių viduje santykiai draugiški, tačiau priešiški už grupės ribų. Tokiose organizacijose svarbūs asmeniniai santykiai ir jiems teikiama pirmenybė. Tikima, kad organizacijos sėkmė susijus su sąjungų steigimu, įsipareigojimais, informacijos dalijimusi, pasitikima kolektyviniais sprendimais. novatoriai organizacijose nori į tai įtraukti ir kitus, inovacijos siejamos su jau egzistuojančiomis sistemomis. Tokiose organizacijose dažniausiai būna trumpesnis darbo grafikas, mažiau kontrolės darbe ir jo sąlygose. Pastebimas mažesnis mobilumas tarp profesijų. (Hofstede, 2000 [244])

Aukšto individualizmo kultūros organizacijos pasižymi priešingais žemo individualumo kultūrai aspektais. Šiose organizacijose darbuotojai labiau paiso savų interesų, tačiau darbo organizavime jie sutampa su darbdavio interesais. Darbuotojo gabumas ir organizacijos taisyklės lemia paaukštinimą pareigose ar priėmimą į darbą. Šeimyniniais ryšiais nesinaudojama, tokių kultūrų organizacijose jie laikomi gana dideliu trūkumu ieškant darbo. Darbuotojo ir darbdavio santykiai laikomi verslo sandėriu, ir nesiplėtoja į asmeninius santykius. Jei darbuotojas prastai dirba savo darbą, jis atleidžiamas, o ne skiriamas dirbti kitų darbų. Darbuotojas stipriai įsipareigoja organizacijai, taip pat remdamiesi apskaičiavimu priklauso profsajungoms. Darbuotojai tokios kultūros organizacijose savo kvalifikaciją dažniausiai ir veiksmingiausiai kelia individualiai. Jei darbuotojas skatinamas materialiai, tai daroma, kad būtų teisinga kitų darbuotojų atžvilgiu. Visose grupėse, nepriklausomai, kuriai priklausoma, santykiai yra vienodi. Žmogiški santykiai lieka antrarūšiais, kai kalbama apie tikslus ir kompaniją. Tokias organizacijas sėkmei veda informacijos slėpimas, vieši įsipareigojimai ir sąjungų vengimas. Aukšto individualizmo kultūros organizacijose

pasitikima individualiai priimamais sprendimais, taip pat inovatoriai imasi veiklos savarankiškai, neįtraukdami kitų. Inovacijos nesiejamos su egzistuojančiomis sistemomis. Ten, kur vertinamas individualizmas, egzistuoja didesnė kontrolė darbui ir jo sąlygoms, priimtinos ilgesnės darbo valandos. Pastebimas didesnis mobilumas tarp profesijų nei žemo individualizmo kultūrų įmonėse. (Hofstede, 2000 [244])

1.2.4 Vyriškumas-moteriškumas

Ketvirtoji Hofstede dimensija vadinama vyriškumo-moteriškumo dimensija. Ji apibūdina tai, ką konkrečios visuomenės nariai labiau akcentuoja gyvenime, kokie yra veiklos tikslai. Vienoms kultūroms svarbesnis atkaklumas, darbo tikslų siekimas, taip pat egoistiniai tikslai, tokie kaip karjeros, pinigų siekimas – tokios kultūros vadinamos labiau vyriškomis, o kitose kultūrose labiau akcentuojama globa ir asmeniniai tikslai, taip pat koncentruojamasi ties socialiniais tikslais, tokiais kaip gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas, geros fizinės aplinkos siekimas. Tokios kultūros vadinamos labiau moteriškomis.

Vyriškose kultūrose aiškiai skiriasi lyčių socialiniai vaidmenys. Tokios kultūrose vyrų dėmesys sutelkiamas į materialią sėkmę, kai tuo tarpu moterų dėmesys rūpinasi gyvenimo kokybe. Moteriškose kultūrose tiek vyrai, tiek moterys bendrai rūpinasi gyvenimo kokybe.

Vyriškos (aukšto vyriškumo lygio) kultūros nuo moteriškų (žemo vyriškumo lygio) kultūrų atskiriamos pagal požiūrius į darbo svarbą bei apmokėjimus, pagal tai kaip suvokiamas vadovo vaidmuo, pagal savybes, kurios vertinamos geram vadovui, taip pat remiamasi principais, pagal kuriuos pakeliami darbuotojai į aukštesnes pareigas ir pagal tai, kaip sprendžiami konfliktai, kylantys organizacijose. Žemo vyriškumo lygio organizacijose dirbama tam, kad būtų galima gyventi, darbuotojai vertina savo darbą pagal tai, kokie yra santykiai organizacijos viduje ir kokios yra darbo sąlygos. Tokiose organizacijose svarbu laikytis lygybės, solidarumo, svarbi darbinio gyvenimo kokybė. Vadovai neišsiskiria iš kitų darbuotojų, yra lygūs su kitais, veikloje remiasi savo jausmais, siekia susitarimo bei pasikliauja intuicija. Vykusiais vadovais laikomi tie, kurie turi tiek moteriškų, tiek vyriškų charakteristikų. Vadovių moterų yra daugiau nei vyriškose kultūrose, taip pat moterys mieliau renkasi savo lyties vadovą. Pastebimi nedideli skirtumai tarp atlyginimų skirtingoms lytims. Būti ambicingam dėl karjeros neprivaloma. Dėl karjeros vadovai mažiau

pasiruošę apleisti šeimą, o vadovės moterys teikia pirmenybę šeimai ir pagal tai derina savo karjerą. Darbo ieškantys žmonės nepakankamai save vertina. Tokiose organizacijose konfliktams spręsti problemos naikinamos derėjimosi būdu ir kompromisais, populiarūs nedarbingumo lapeliai, įtampa darbe mažesnė. Darbuotojai pirmenybę teikia mažoms kompanijoms ir trumpesnėms darbo valandoms. Konkurencingumas vyrauja maisto pramonėje, paslaugų srityje ir biochemijoje. (Hofstede, 2000 [318])

Iš kitos pusės aukšto vyriškumo lygio (vyriškose) kultūrose žmonės gyvena tam, kad dirbtų ir darbas žmonėms reikšmingas, nes suteikia saugumą, užmokestį, yra įdomus. Tokiose organizacijose svarbi konkurencija, geras darbo atlikimas ir teisingumas. Vyriškos kultūros organizacijose vadovai laikomi kultūriniais herojais, turi būti tvirtais atkakliais, ryžtingais, agresyviais, konkurencingais bei sąžiningais, vykusiais laikomi tie, kurie pasižymi vyriškomis charakteristikomis. Vadovių moterų daug mažiau nei moteriškų kultūrų organizacijose, daug didesnė diferenciacija tarp atlyginimų skirtingoms lytims, bei moterims priimtinesnis vadovas vyras. Būti ambicingam dėl karjeros labiau privaloma vyrams, bet nebūtina moterims. Dėl karjeros vadovai labiau pasiruošę apleisti šeimą, tai būdinga ir moterims, kurios siekia karjeros ir tik po to rūpinasi savo šeima. Priešingai moteriškoms kultūroms, vyriškų kultūrų organizacijose ieškantys darbo žmonės save pervertina, darbuotojai konfliktus linkę spręsti juos ignoruodami arba kovodami iki pergalės. Tokiose organizacijose mažesnis nedarbingumo lapelių skaičius, mažiau darbinės įtampos. Darbuotojai teikia pirmenybę didelėms kompanijoms, dideliems atlyginimams. Konkurencingumas pastebimas pramoninėje chemijoje ar stambioje pramonėje. (Hofstede, 2000 [318])

1.2.5 Ilgalaikiškumo/trumpalaikiškumo orientacija

Geert Hofstede prie keturių dimensijų pridėjo dar vieną – ilgalaikiškumo trumpalaikiškumo dimensiją, atspindinčią tai, kaip greitai konkrečios visuomenės nariai tikisi užsibrėžtų rezultatų. Ši dimensija atskleista mažesniame skaičiuje šalių, negu pirmosios keturios dimensijos.

Orientacija į ilgalaikiškumą numato atpildą ateityje, skatina ištvermingumą ir taupumą. Tuo tarpu orientacija į trumpalaikiškumą numato pagarbą tradicijoms, socialinius išipareigojimus ir jų skatinimą. Ilgalaikiškumo/trumpalaikiškumo dimensija versle taip pat pasižymi savybėmis,

kurios aiškiai skiriasi orientuotose į ilgalaikiškumą ir orientuotose į trumpalaikiškumą organizacijose. Ilgalaikės orientacijos organizacijose siekiama užimti stiprias pozicijas rinkose, greitai pasiekti rezultatų nesitikima, o organizacijose orientuotose į trumpalaikiškumą rūpinamasi trumpalaikiais rezultatais ir pagal juos vertinama organizacija. Žemo ilgalaikiškumo lygio organizacijose svarbūs trumpalaikiai rezultatai, verslas atskirtas nuo šeimos, žmogaus gabumai lemia kokią socialinę ir ekonominę žmogus užims visuomenėje. Tuo tarpu aukšto ilgalaikiškumo lygio organizacijose svarbu siekti ilgalaikių tikslų, siekiama ilgalaikių ryšių ir aukštos pozicijos rinkose. Labai glaudžiai siejamas verslas su šeima, stengiamasi gyventi kuo vienodžiau, nesistengiama išsiskirti. (Hofstede, 2000 [360])

Toliau darbe, atsižvelgiant į Geert'o Hofstede pateikiamas šalių analizavimo rekomendacijas ir pagal gautus rezultatus atliekant tyrimą Lietuvoje (A. Mockaitis), bus bandoma išsiaiškinti, pagal kokius rodiklius Lietuva ir Švedija yra labiausiai skirtingos kultūros ir kuriose srityse joms gali kilti nesusipratimų.

1.3 Lietuvos ir Švedijos kultūrų analizė pagal Hofstede ir Mockaitis tyrimus, remiantis Hofstede dimensijomis

Panaudojant šios analizės rezultatus, bus galima aiškiau suprasti, kas apsunkina Lietuvos ir Švedijos įmonių komunikaciją ir pateikti rekomendacijas komunikacijai gerinti. Pirminė informacija lyginant šalis, remiantis Geert Hofstede ir A. Mockaitis [20] atliktais tyrimais, pagal kiekvieną dimensiją atskirai, gauti rezultatai rodo, kad

1. pagal netikrumo vengimą Lietuva turi 45 balus ir užima 51/52 vietą, o Švedija – 31 balą ir užima 64/65 vietą. Pagal šiuos rezultatus galima spręsti, kad šalys pagal netikrumo vengimo dimensiją nėra labai skirtingos, rodikliai nėra labai stipriai skirtingi.
2. pagal galios atstumą Lietuva turi 67 balus ir užima 38/39, o Švedija – 29 balus ir užima 66/67 vietą. Šios dimensijos balų skirtumas kiekvienoje šalyje pakankamai didelis, šalys yra skirtingos pagal galios atstumą socialiniame gyvenime ir organizacijų veikloje.
3. individualizmo ir kolektyvizmo dimensijoje Švedija surinko 71 balą ir užėmė 11/12, o Lietuva turi 50 ir užima 28 vietą. Švedijoje žmonės yra labai individualūs, tuo tarpu lietuviai labiau pripažįsta kolektyvinę kultūrą.

4. pagal vyriškumo, moteriškumo dimensiją šalys yra labiausiai nutolusios viena nuo kitos, Lietuva užima 14 vietą kaip pakankamai vyriška kultūra, turi 65 balus, tuo tarpu Švedija yra labiausiai moteriška kultūra iš visų ištirtųjų, užima paskutiniąją 70 vietą ir turi tik 5 balus.

5. kadangi Lietuvos rezultatų pagal ilgalaikiškumo dimensijas nėra, dėl to negalima šalių lyginti pagal ilgalaikiškumo trumpalaikiškumo orientacijos dimensijas.

Pagal anksčiau išskirtas dimensijas ir gautus rezultatus galima pastebėti, jog Lietuva ir Švedija kultūriškai labiausiai skiriasi pagal vyriškumo/moteriškumo dimensiją. Todėl į šią dimensiją pateikiant rekomendacijas bus labiausiai atsižvelgiama.

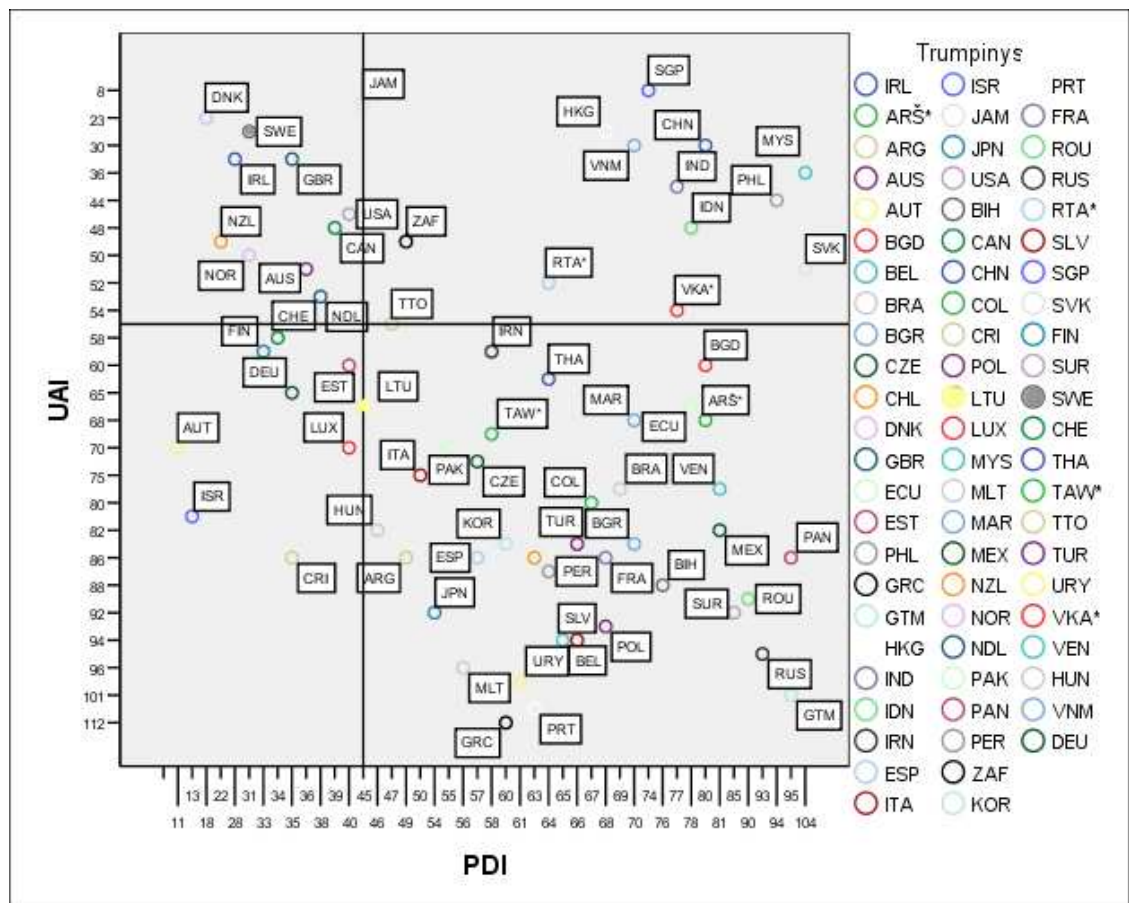
Geert Hofstede lygindamas šalis pagal išskirtas dimensijas ne tik palygino atskirai pagal kiekvieną tačiau ir pagal dvi pasirinktas dimensijas kartu. Tokių lentelių pagalba lengviau galima vertinti organizacijas ir stebėti jų panašumą. Pagal Geert Hofstede buvo sudaryti grafikai suvedant kartu netikrumo vengimą ir galios atstumo dimensijas, individualizmo ir galios atstumo dimensijas, individualizmo ir netikrumo vengimo dimensijas, individualizmo ir vyriškumo dimensijas, vyriškumo ir galios atstumo dimensijas bei vyriškumo ir netikrumo vengimo dimensijas. Šiame darbe susieti rezultatai pagal gautus A. Mockaitis tyrimuose, Geert Hofstede rezultatai ir pabandyta nupiešti grafikus, kokias naudojasi Geert Hofstede.

Gautus grafikus mokslininkas dalina į keturis ketvirčius, kurie išsidėsto, kaip parodyta, antrame paveiksle. Pagal tai kaip įvardinami ketvirčiai, toliau darbe analizuojant šalių kultūras, jie bus analogiškai įvardinami.

Ketvirtas ketvirtis	Pirmas ketvirtis
Trečias ketvirtis	Antras ketvirtis

2 paveikslas. Ketvirčių išskaidymas grafikuose.²

Lyginant grafikuose tyrėjų gautus rezultatus pagal dvi dimensijas galima aiškiau matyti šalių išsidėstymą viena kitos atžvilgiu. Lyginant Lietuvą ir Švediją pagal dvi dimensijas grafikuose lengviau galima atskirti esančius skirtumus ir pastebėti, kaip toli šalys yra viena nuo kitos pagal esamus rodiklius ir nuspręsti, į kokius skirtumus labiausiai reikia atkreipti dėmesį.



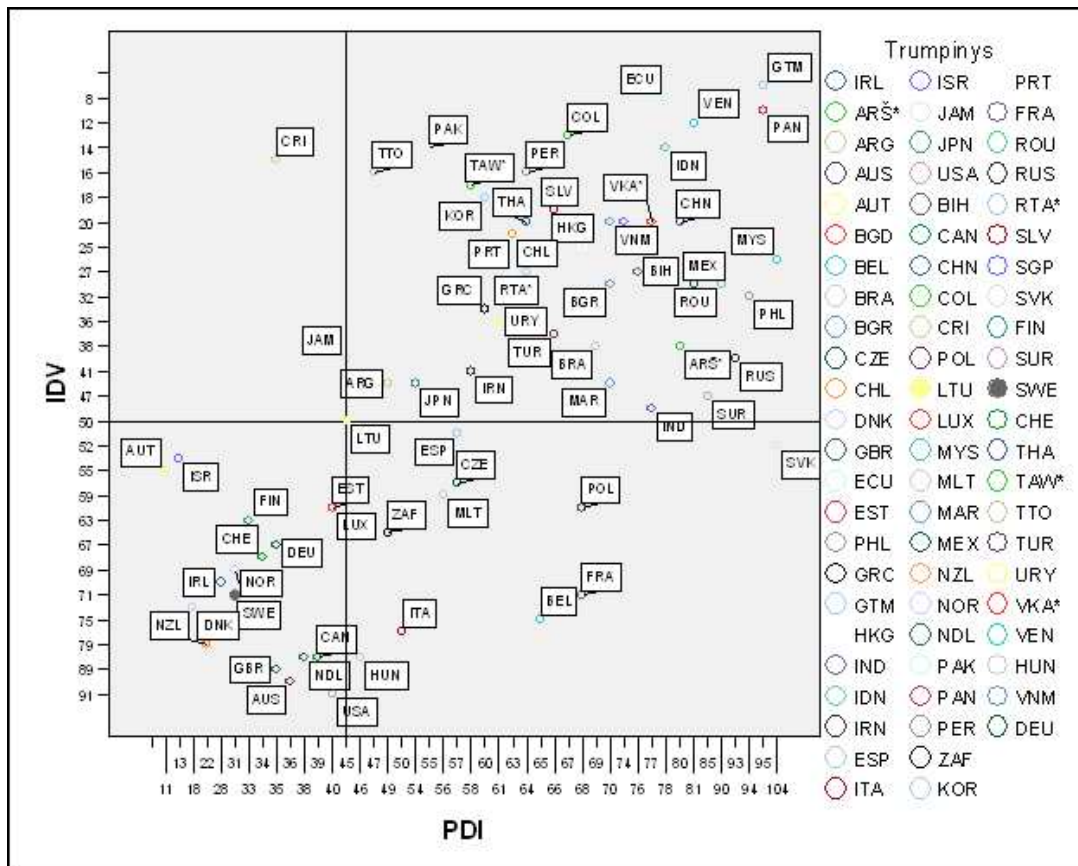
3 paveikslas. Šalių išsidėstymas pagal netikrumo vengimo (UAI) ir galios atstumo (PDI) dimensijas.³

² Hofstede, 2000, 377p.

³ Šalių trumpiniai <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49alpha.htm>, trūkstami buvo sukurti. Šalys ir jų trumpiniai pateikti prieduose.

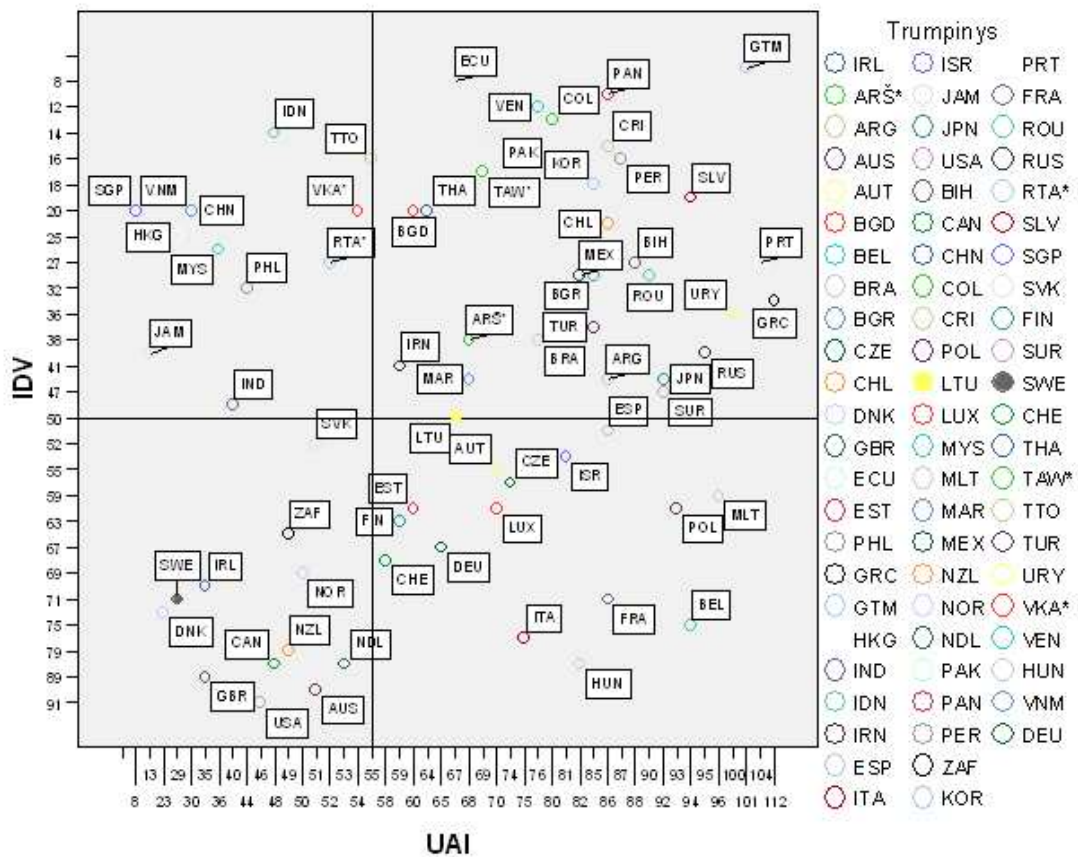
Lyginant šalis pagal netikrumo vengimo ir galios atstumo dimensijas kartu, kuomet šalys atsiduria skirtinguose grafiko 3 paveiksle ketvirčiuose, Švedija yra ketvirtame ketvirtyje, Lietuva atsiduria beveik antrajame. Švedija yra mažo galios atstumo ir mažo netikrumo vengimo kultūros šalis, o Lietuva priskiriama didelio galios atstumo ir didelio netikrumo vengimo kultūroms. Rankuojant šalis pagal šias dvi dimensijas galima aiškiai pastebėti, kad dažniausiai, jei šalyje bus didelis galios atstumas, bus ir didelis netikrumo vengimas, ir atvirkščiai, jei mažas galios atstumas, mažas ir netikrumo vengimas. Lentelėje atsiradęs šalių aiškus pasidalinimas į tam tikras labiau tarpusavyje susijusias grupes, leidžia šalis sugrupuoti pagal dimensijų rodiklių panašumą. Analizuojant atidžiau, galima pastebėti, kad šalys susigrupuoja pagal žemynus ir Europos šalys atsiduria šalia viena kitos, vadinasi, galima teigti, kad Europos šalys yra panašesnės viena į kitą, nei į kitas pasaulio šalis esančias Azijoje, Afrikoje ir pan. Stiprus netikrumo vengimo ir galios atstumo santykis tarp Europos šalių gali būti paaiškintas kultūrų kilme, Europos valstybėse vyrauja germanų, šiaurės Europos, lotynų, Viduržemio jūros kultūros. Galima teigti, kad šalių panaši kilmė sąlygoja panašumus jų kultūroje.

Pagal netikrumo vengimo ir galios atstumo dimensijas lietuviai priklausytų tai pačiai grupei šalių kaip ir Italija, Taivanas, Iranas, Estija, Liuksemburgas. Dėl jų esamo kultūrinio panašumo verslo santykiai su šiomis šalimis turėtų būti paprastesni nei su kitų kultūrų atstovais. Lyginant Lietuvą su Švedija pagal šias dimensijas gaunami skirtumai nėra tokie dideli, nors šalys iš skirtingų kultūrų.



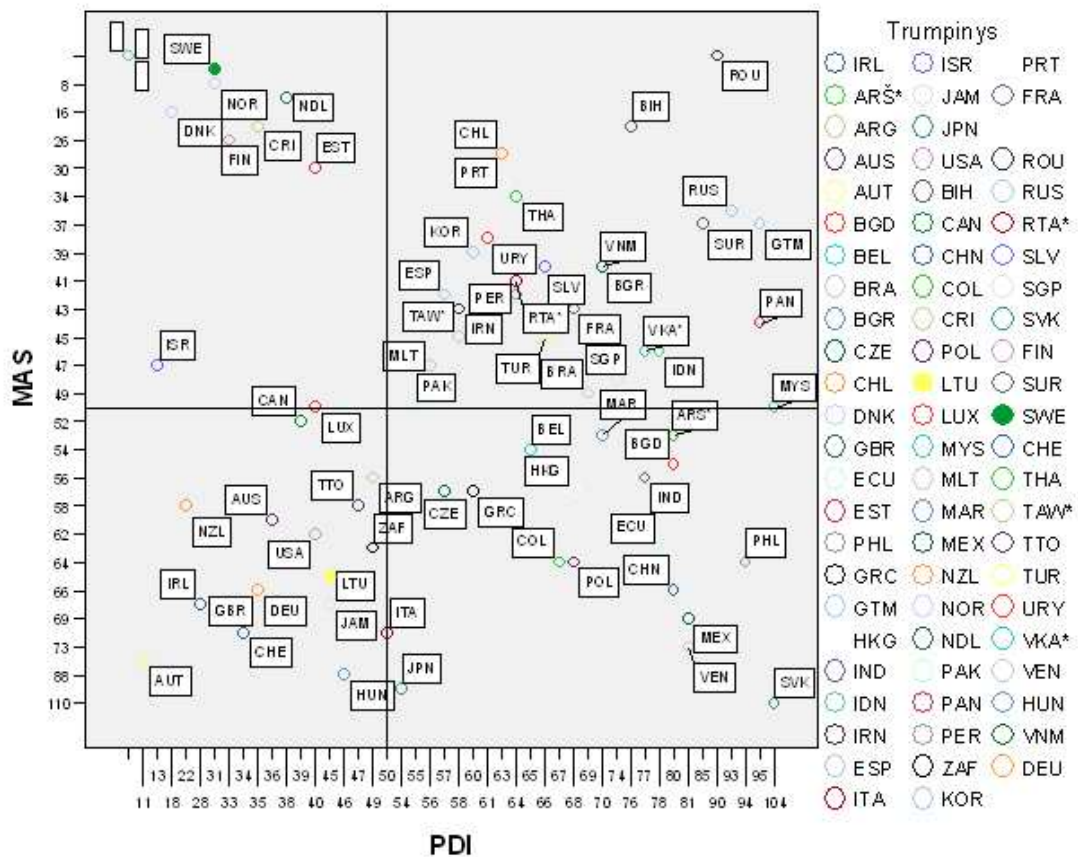
4 paveikslas. Šalių išsidėstymas pagal individualizmo/kolektyvizmo (IDV) ir galios atstumo (PDI) dimensijas.

Lyginant pagal individualumo ir galios atstumo dimensijas kartu, galima pastebėti, jog tiek Lietuva, tiek Švedija atsiduria trečiame ketvirtyje, vadinasi sąlyginai galima teigti, kad lyginant šalis pagal šias dvi dimensijas jos yra pakankamai panašios. Kaip pastebima 4 paveiksle, kad šiame ketvirtyje yra šalys esančios šiaurės Europoje, vadinasi, galima daryti prielaidą, jog viena šalia kitos esančios šalys yra kultūriškai panašios. Pagal šių dimensijų išsidėstymą Lietuvai geriausiai sektųsi bendrauti su Estija, Liuksemburgu, Suomija, Ispanija, Vokietija, Norvegija, Švedija, Danija. Vertinant pagal šiuos du rodiklius šalys yra pakankamai panašios ir problemų komunikacijoje neturėtų iškilti.



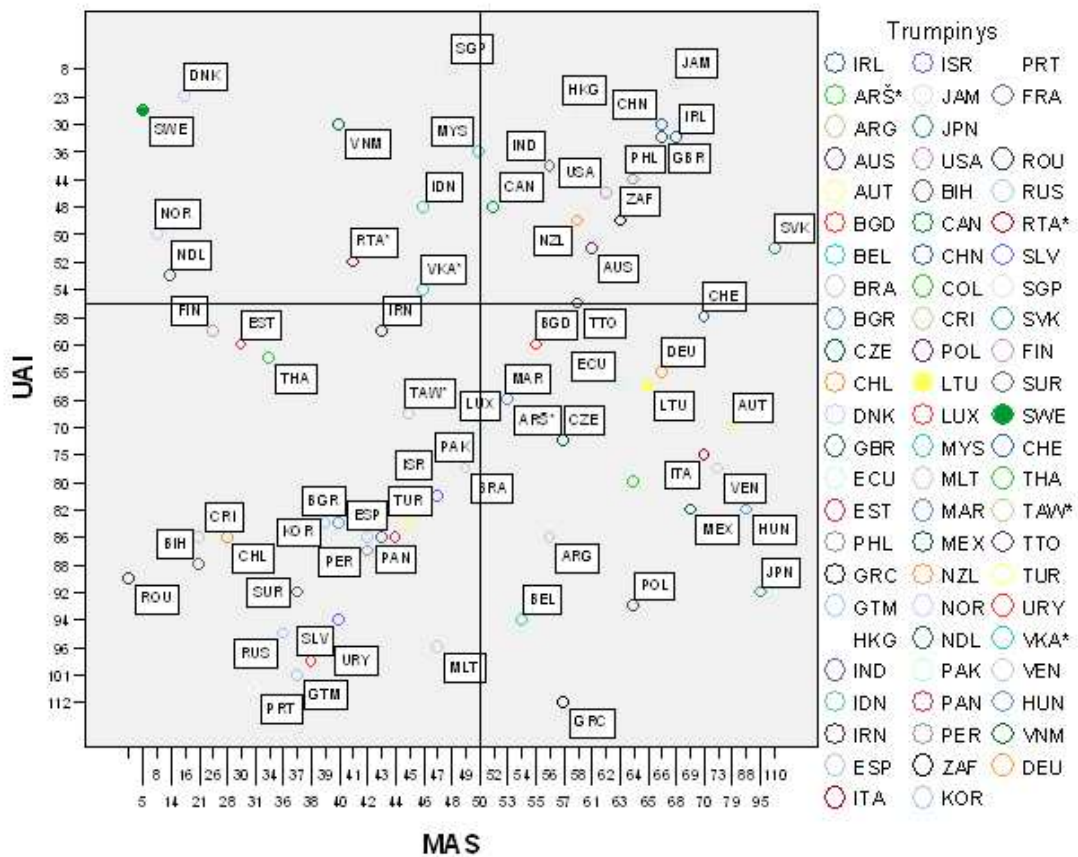
5 paveikslas. Šalių išsidėstymas pagal individualizmo/kolektyvizmo (IDV) ir netikrumo vengimo (UAI) dimensijas.

Pagal individualizmo ir netikrumo vengimo dimensijas šalys taip pat atsiduria skirtinguose grafiko ketvirčiuose. Kaip matoma 5 paveiksle, Švedija yra trečiajame, o Lietuva ant ribos tarp pirmojo ir antrojo ketvirčio grafike. Vadinasi, pagal šių dimensijų išsidėstymą Lietuvai geriausiai sektųsi komunikuoti su Austrija, Estija, Vokietija, Liuksemburgu, Čekija, Suomija, Izraeliu, o tuo tarpu su Švedija gali kilti nesusipratimų, kalbant apie netikrumo vengimą.



7 paveikslas. Šalių išsidėstymas pagal vyriškumo/moteriškumo (MAS) ir galios atstumo (PDI) dimensijas.

Lyginant Lietuvą ir Švediją pagal vyriškumo/moteriškumo dimensiją ir pagal galios atstumo dimensiją kartu, galima pastebėti, jog Lietuva atsiduria trečiame grafiko, pateikiamo 7 paveiksle, ketvirtyje, o Švedija - ketvirtajame ketvirtyje, šalys yra pakankamai stipriai nutolusios viena nuo kitos, kad galėtų turėti problemų tarpusavio tarpkultūrinėje komunikacijoje. Pagal šias dimensijas matoma, kad Lietuvai geriausiai santykius sektųsi palaikyti su Vokietija, JAV, Čekija, Jamaika, Vengrija, Didžiąja Britanija, Austrija.



8 paveikslas. Šalių išsidėstymas pagal netikrumo vengimo (UAI) ir vyriškumo/moteriškumo (MAS) dimensijas.

Pagal netikrumo vengimo ir vyriškumo moteriškumo dimensijų bendrą grafiką, pateikiamą 8 paveiksle, pastebima, kad šalys vėl atsiduria visiškai priešinguose ketvirčiuose Švedija yra pirmajame, o Lietuva - ketvirtajame, tai rodo kad šalys yra labiau stipriai kultūriškai skirtingos pagal šias dvi dimensijas. Šiame grafike galima matyti, jog Lietuva atsiduria arčiausiai Vokietijos, Austrijos, Čekijos.

Peržiūrėjus visų suderintų dimensijų grafikų, dažniausiai buvo minimos Vokietija, Čekija, Estija, Liuksemburgas, Austrija. Vadinas apibendrinant rezultatus, šios šalys yra panašiausios su Lietuva, su šiomis šalimis Lietuvai lengviausia palaikyti verslo santykius.

Siekiant bendrauti su kitomis, labiau skirtingomis kultūromis, Lietuvai, ir kitoms šalims, reikia atkreipti dėmesį kokie didžiausi kultūriniai skirtumai skiria šalis, ir pagal tai vertinti bei bandyti juos suprasti prieš prasidedant tarpusavio komunikacijai.

Žinant, kad Lietuvą ir Švediją labiausiai skiria vyriškumo ir moteriškumo dimensijos, rekomenduotina abiems šalims, pradedant tarpusavio verslo komunikaciją, į tai labiausiai ir atkreipti dėmesį. Lietuvos įmonėms, siekiant labiau suprasti Švedijos verslininkus rekomenduojama:

1. atkreipti dėmesį į tai, kad Švedijoje daug verslininkų, vadovių moterų ir jos vertinamos lygiai taip pat kaip vyrai, nėra lyčių diskriminacijos. Moterys jaučiasi lygiavertėmis partnerėmis ir yra tokiomis laikomos, taip pat nėra diskriminuojamos atlyginimų bei postų atžvilgiu.
2. švedai labiau kreipia dėmesį į gyvenimo kokybę ir aplink esančius žmones. Per ilgą Švedijos istoriją susiklosčiusi socialinė santvarka suteikia puikią aplinką žmonėms gyventi kokybiškai ir būti užtikrintam dėl savo ateities. Materialūs dalykai nėra svarbiausia švedų gyvenime, todėl galima manyti, kad ne visada materialinė sandorio išraiška bus svarbiausia. Gali būti, jog geras įspūdis ir geri santykiai lems sandorį.
3. statusas švedams nėra pats svarbiausias dalykas, jiems svarbu, kas yra pats žmogus, dėl to susitikimuose dažnai gali dalyvauti ne aukščiausio rango vadovas, tačiau priimtina, jog su juo bus elgiama lygiai taip pat pagarbiai kaip ir su aukščiausio lygio vadovais ir kaip su paprastu žmogumi.
4. švedai labai vertina poilsį ir šventines dienas, todėl dėl šventinių dienų, dažnai pasitaiko, jog švedai nedirba. Nors ši tradicija po truputį pradeda prigyti Lietuvoje, tačiau jei verslas yra privatus, šių datų nelabai yra paisoma. Taip pat priimtinas trumpesnis darbo grafikas, nei įprasta Lietuvoje.

Tuo tarpu Švedijos įmonėms komunikacija su Lietuvos įmonėmis turėtų būti paprastesnė. Jie tolerantiškesni vieni kitiems, linkę labiau suprasti, be to, ketindami patys investuoti, labiau pasidomi šalimi, kurioje ketina plėtoti verslą. Taip pat švedams pakankamai nesudėtinga plėtoti verslą ir mažai pažįstamoje rinkoje. Švedams, ketinantiems vystyti verslą ir turėti verslo santykių lietuvoje galima teikti rekomendacijas ir esminius dalykus į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį:

1. Lietuvoje vis dar jaučiama sovietizmo įtaka, žmonės tik pradeda „atsigauti“, ir dėl šalies orientuotumo į vyriškumą, yra labiau linkę į materializmą, todėl materialinė sandorio išraiška jiems svarbi, ir galbūt svarbesnė už normalių santykių užmezgimą.
2. Į vadoves moteris vis dar žiūrima nepatikliai, dažniausiai moterų atlyginimai daug mažesni už vyrų, tad jei susitikime su Švedijos įmone atstovauja moteris, svarbus tinkamas jos rango pristatymas.

Kaip matoma iš esamos situacijos, Lietuva ir Švedija nėra labai kultūriškai skirtingos pagal Geert Hofstede dimensijas, išskyrus vyriškumo ir moteriškumo dimensiją. Todėl abiem šalims pradedant komunikaciją tarpusavyje, reikia atkreipti dėmesį, koks elgesys būdingas priešingo indekso dimensijoms.

Toliau darbe apžvelgiamos derybos, derybiniai stiliai, derybų ypatumai tarp Lietuvos ir Švedijos verslininkų. Kalbant apie tarpkultūrinę verslo komunikaciją derybos yra viena paprasčiausių sričių, kurioje arpkultūrinės verslo komunikacijos ypatumai, problemos gali būti atskleidžiamos. Todėl derybos, kaip vieta, kurioje aiškiausiai matomi šalių tarpkultūriniai skirtumai yra labai svarbi.

2. DERYBOS TARPKULTŪRINĖJE VERSLO KOMUNIKACIJOJE

Spartėjant globalizacijai ir nykstant ekonominiams barjerams vis daugiau įmonių visame pasaulyje pradeda prekiauti ir investuoti tarptautinėse rinkose, perkelia gamybą į tas šalis, kuriose pigesnė darbo jėga. JAV bei Europos mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad bendraujant su užsienio partneriais, o ypač vadovaujant kitos šalies kolektyvui, nepatyrimas tarptautinėse derybose gali lemti verslo veikos sėkmę ir darbo efektyvumą. Derybos yra nauja ekonominių ir kultūrinių tyrimų sritis, kuri Lietuvoje dar pakankamai mažai tyrinėta, nors pasaulyje šia tema plačiai diskutuojama.

Kiekvienas verslo santykių su užsienio šalimi užmezgimas prasideda derybomis, kai stengiamasi susitarti dėl tolimesnės bendros veiklos ar trumpalaikės sąveikos. Derybos – tai reiškinys, vykstantis kasdien ir visur. Didžiąją dalį savo laiko žmogus praleidžia, stengdamasis sutarti su aplinkiniais. Derybos yra kasdienė žmonių bendravimo forma, deramasi darbe, namuose ir gatvėje. Dažnai derybos pralaimimos net nežinant, kad jose dalyvaujama, kiekvienas susitarimas yra derybų rezultatas.

Verslo derybos yra ta sritis, kurioje aiškiausiai atspindima tarpkultūrinė komunikacija, ir kurios metu pastebimi šalių kultūriniai skirtumai.

2.1 Derybų samprata

Derybos egzistuoja beveik visuose žmonių santykiuose grupėse ir organizacijose. Paprastu derybiniu atveju galima vadinti situaciją kai žmogus paprašo kito žmogaus, kad šis suplautų indus ir mainais pasiūloma atlikti kokį kitą darbą ar kažką duoti. Tuomet deramasi dėl tokio paprasto bendradarbiavimo sąlygų. Derybomis galima vadinti ir darbuotojų profsajungų derybas su organizacijos vadovais dėl darbuotojų darbo sąlygų, arba organizacijos vadovų derėjimąsi su pavaldiniais, kolegomis ir tiesioginiais vadovais; pardavimo agentų derėjimąsi su klientais; pirkimo agentų derėjimąsi su tiekėjais, arba vienas žmogus atlieka kokį nors darbą už kitą mainais už kitą paslaugą, kuri jam buvo ar bus apdaryta. Šiuolaikinėse organizacijose, kuriose paplitęs komandinis darbas tarp lygias pareigas užimančių darbuotojų taip pat svarbus derėjimasis, ir, tuo pačiu derėjimosi įgūdžiai. Derybos gali būti apibrėžiamos įvairiai. Skirtingoje literatūroje randami skirtingi terminai:

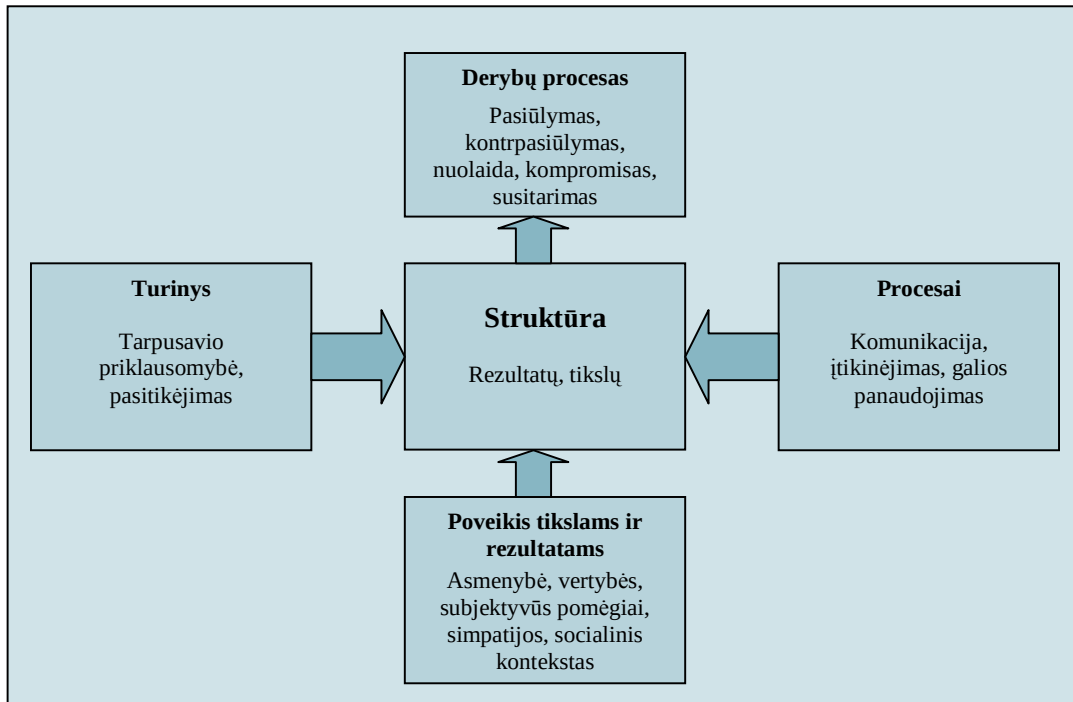
- Derybos apibrėžiamos kaip procesas, kuriame dvi ar daugiau šalių apsieičia prekėmis arba paslaugomis ir bando susitarti dėl to, kokių santykių jomis apsieisti. [25]
- Derybos yra procesas, kuriuo mažiausiai 2 pusės bando pasiekti sutarimą dėl bendrų interesų patenkinimo. [9]
- Derybos apibrėžiamos kaip seka rašytinių ir žodinių komunikacijos procesų kur šalys abi turinčios bendrų ir prieštaringų komercinių interesų ir iš skirtingų kultūrų svarsto galimybę bendriems veiksams. Derybų procesas yra seka veiklų, kurios apima vienos ar abiejų pusių poreikių pristatymo, jų įvertinimo, galimų nuolaidų ar alternatyvų pasiūlymo, besibaigiantis susitarimu, kuris geriausiu atveju patenkins abiejų derybų pusių lūkesčius.[1]
- Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingomis pozicijomis ir tikslais, siekia rasti vieną visas besiderančias puses patenkinantį sprendimą. Derybų tikslas – susitarti dėl bendros veiklos.[4]

- Derybos – komunikacinių įgūdžių panaudojimas ir derėjimasis, siekiant valdyti konfliktus ir pasiekti abi puses tenkinantį rezultatą, procesas, kai dvi šalys sąveikauja įvairiais komunikaciniais kanalais, kad kartu išspręstų konfliktą.[30]
- Derybos yra procesas, pagal kurį suinteresuotos pusės išsprendžia ginčus, sutaria dėl veiksmų sekos, tartis dėl individualios ar kolektyvios naudos.⁴

Nors apibrėžimų randama daug, visi jie yra labai panašūs ir derybų procesas yra suprantamas taip pat. Derybos prasideda ir vyksta tada, kai kas nors turi tai, ko reikia vienai pusei ir toji pusė nori tartis dėl to su kita puse ir atvirkščiai. Vadinasi deryboms vykti reikalingi dviejų ar daugiau suinteresuotų grupių skirtingi poreikiai, kuriuos kita pusė gali patenkinti.

Sėkmingoms deryboms reikalingi aplinkos ir vidaus veiksniai. Kaip pavaizduota 9 paveiksle, derybų sėkmę lemia daug veiksnių. Deryboms svarbu, kad šalių interesai būtų tarpusavyje susiję ir jos taip manytų, svarbus tarpusavio pasitikėjimas, sugebėjimas perduoti savo nuomonę ir įtikinti kitos šalies atstovus, išklaustyti ir siekti, kad jus išklaustyti. Derybas veikia ir asmeninės žmogaus charakterio savybės, gyvenimo nuostatos, bendrosios vertybės. Vykstant deryboms svarbu sugebėti panaudoti turimus komunikacinius sugebėjimus, pasitikėti savo jėgomis.

⁴ Negotiation. Wikipedia



9 paveikslas. Svarbūs derybų veiksniai. [30]

Teoriniame lygmenyje derybos kiekvienoje šalyje suprantamos vienodai, dėl to neturėtų kilti problemų vykstant į kitą šalį susitarus dėl derybinių santykių. Dar vienas svarbus aspektas derybose yra derybų strategijos. Nuo taikomų derybinių strategijų ir jų suderinamumo labai priklauso tarpusavio susišnekėjimas ir derybinė sėkmė. Derybų strategijos dažniausiai skirstomos į du pagrindinius derybų metodus – skirstomąjį derėjimąsi ir integruojamąjį derėjimąsi.

2.1.1 Skirstomasis derėjimasis

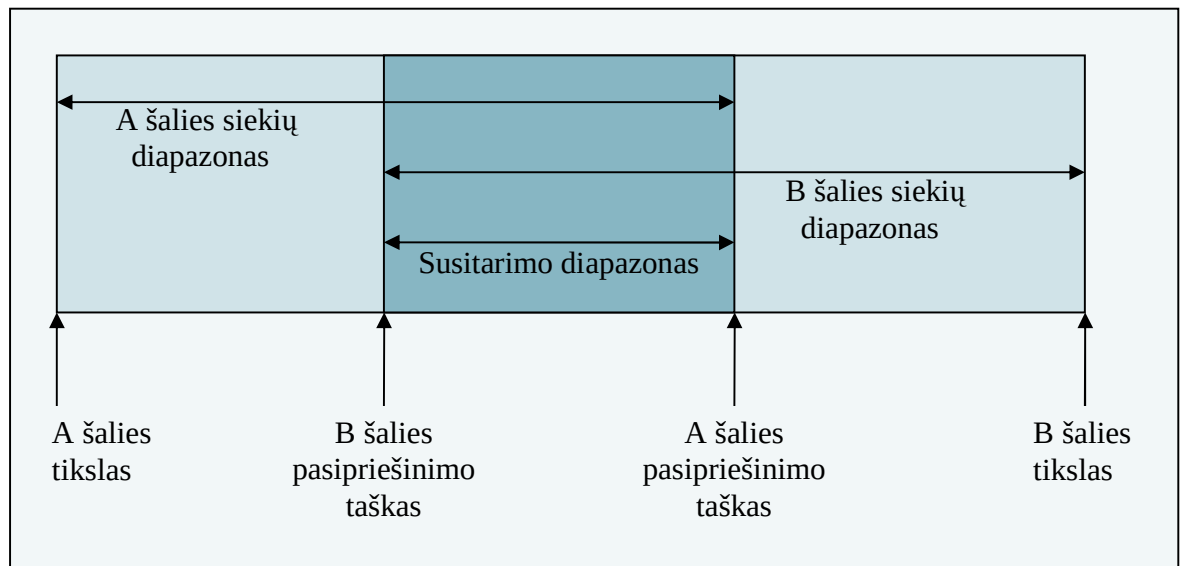
Derybų procesas, vykstantis „nulinės sumos“ sąlygomis, vadinamas *skirstomuoju derėjimusi*. Pirkėjas gali pasipelnyti tik pardavėjo sąskaita ir atvirkščiai.

Pavyzdys. „*Laikraštyje matomas skelbimas, kad parduodamas naudotas automobilis. Atrodo, jog būtent tokio žmogus ieško. Nuvykstama apžiūrėti automobilio. Automobilis pirkėjui patinka, ir jis nori jį pirkti. Savininkas pasako kainą. Pirkėjas nenori tiek mokėti. Tada pirkėjas ir savininkas pradeda derėtis dėl kainos.*“ [30]

Pateiktame automobilio pirkimo pavyzdyje kiekvienas nusiderėtas automobilio kainos doleris yra tai, kas sutaupoma. Ir atvirkščiai, kiekvienas doleris, kurį iš pirkėjo gali gauti automobilio savininkas, yra pirkėjo išlaidos. Tad skirstomojo derėjimosi esmė ta, kad čia deramasi, kas ir kokią fiksuoto pyrago dalį gaus. Turbūt dažniausiai cituojamas skirstomojo derėjimosi pavyzdys yra profsajungų derybos su administracija dėl atlyginimo. Paprastai profsajungų atstovas sėda prie derybų stalo pasiryžęs iš administracijos išsiderėti kiek įmanoma daugiau pinigų. Kiekvienas profsajungų išsiderėtas papildomas centas padidina administracijos kaštus, tad kiekviena šalis agresyviai derasi ir su oponentu elgiasi taip, kad jį nugalėtų.“[30]

10 paveiksle pavaizduota skirstomojo derėjimosi strategija. Šalys A ir B - tai du derybininkai. Kiekviena jų turi tikslą, rodantį, ką šalis norėtų pasiekti. Taip pat kiekviena šalis turi pasipriešinimo tašką, žymintį blogiausią priimtina rezultatą, - toliau šalys nesirengia žengti, -jos verčiau nutrauks derybas, nei sutiks su mažiau palankiu sandėriu. Sritis tarp šalių pasipriešinimo taškų yra susitarimo diapazonas. Jei siekių diapazonai persidengia, egzistuoja susitarimo sritis, kurioje kiekvienos šalies siekiai gali būti įgyvendinti.

Dalyvaujančių skirstomosiose derybose šalių tikslas - pabandyti priversti oponentą sutikti su konkrečiu tikslu arba kiek įmanoma prie jo priartėti. Tokios taktikos pavyzdžiai yra oponento įtikinėjimas, kad neįmanoma pasiekti jo tikslo, o logiška būtų susitarti kiek galima arčiau jūsų tikslo; įrodinėjimas, kad jūsų tikslas yra sąžiningas, tuo tarpu oponento ne; bandymas priversti oponentą pasijusti dosnų jums ir šitaip sutikti su rezultatu, kuris yra artimas jūsų tikslui. [25]



10 paveikslas. Derėjimosi zonos ribos.[25]

2.1.2 Integruojamasis derėjimasis

Priešingai nei skirstomojo derėjimosi metu, per integruojamąjį derėjimąsi problemos sprendžiamos remiantis prielaida, kad egzistuoja daugiau negu vienas susitarimo variantas, sukuriantis sprendimą, kai laimi abi šalys.

Pavyzdys. „Moteriškos sportinės aprangos gamintojo prekybos atstovė tik ką sudarė 15 000 dolerių sandėrį su nedidele mažmeninės rūbų prekybos parduotuve. Prekybos atstovė praneša apie užsakymą savo firmos kredito departamentui. Jai atsakoma, kad firma negali patvirtinti kredito šiam klientui, nes praeityje jis lėtai grąžindavo įsiskolinimus. Kitą dieną prekybos atstovė ir firmos kredito departamento vadovas susitinka aptarti šią problemą. Prekybos atstovė nenori prarasti sandėrio. Taip pat ir kredito departamento vadovas, tačiau jis baiminasi įstrigti su skola, kurios nepavyks susigrąžinti. Abu atvirai apsvarsto alternatyvas. Po išsamios diskusijos jie randa sprendimą, patenkinantį abiejų poreikius: kredito departamento vadovas pritars sandėriui, tačiau rūbų parduotuvės savininkas privalės pateikti banko garantiją, kuri užtikrins, kad pinigai bus sumokėti, jei parduotuvės savininkas neapmokės sąskaitos per 60 dienų.“ [25]

Šios prekybos ir kredito departamentų atstovų derybos - tai integruojamojo derėjimosi pavyzdys. Jei visos kitos sąlygos yra vienodos, integruojamasis derėjimasis priimtinesnis už skirstomąjį, nes integruojamasis derėjimasis užmezga ilgalaikius ryšius ir sudaro sąlygas kartu dirbti ateityje. Jis susieja derybininkus ir leidžia kiekvienam pakilti nuo derybų stalo su jausmu, kad pasiekė pergalę. Antra vertus, per skirstomąjį derėjimąsi viena šalis lieka pralaimėjusi. Šis derėjimasis sukuria priešišlumą ir pagilina prarają tarp žmonių, kurie nuolatos privalo dirbti kartu. Organizacijose nepastebima daug integruojamojo derėjimosi atvejų, nes reikia tam tikrų sąlygų, kad šio pobūdžio derybos būtų sėkmingos. Reikia, kad šalys atvirai keistųsi informacija ir atvirai dalytųsi rūpesčiais; reikia, kad viena šalis galėtų pasitikėti kita; reikia, kad abi šalys būtų pasiryžusios pademonstruoti lankstumą. Kadangi daugelis organizacijų kultūrų ir jų santykiai nepasižymi atvirumu, pasitikėjimu ir lankstumu, nenuostabu, kad derybos dažnai įgauna pergalės bet kokia kaina pobūdį.[25]

2.1.3 Derėjimosi strategijų palyginimas

Žemiau pateiktoje 1 lentelėje pagal Stephen Robins pateikiamas skirstomo ir integruojamojo derėjimosi palyginimas.

DERĖJIMOSI APIBŪDINIMAS	SKIRSTOMASIS DERĖJIMASIS	INTEGRUOJAMASIS DERĖJIMASIS
Ištekliai, kuriuos reikia paskirstyti	Fiksuoti	Kintami
Svarbiausi motyvai	Aš laimiu, jūs pralaimite	Aš laimiu, jūs laimite
Svarbiausi interesai	Prieštarauja vienas kitam	Sutampa vienas su kitu
Santykių tikslas	Trumpalaikis	Ilgalaikis

1 lentelė. Skirstomasis derėjimasis, palyginti su integruojamuoju [25]

Kaip matoma 6 lentelėje, integruotas derėjimasis yra lankstesnis, skirtingai nuo skirstomojo čia siekiama abiejų šalių pergalės, siekiama bendrų interesų. Taip pat svarbus šių dviejų derybų strategijų skirtumas yra tas, kad integruojamajame derėjime siekiama ilgalaikių santykių palaikymo, o ne trumpalaikio kaip skirstomajame.

2.2 Derybų stiliai ir jų taikymas tarptautinėse derybose

Skirtingos kultūrinės sistemos gali iššaukti skirtingus derybų stilius – suformuotus kiekvienos tautos kultūros, geografijos, istorijos ir politinės sistemos. Nei vienas iš derybininkų negali būti apsaugotas nuo to, kad atsineš savo kultūrinę nuomonę, vaizdus, nuostatas, prietarus ar kitą papildomą bagažą į bet kokią derybų situaciją. Tarpkultūrinėse derybose, daugybė taisyklių, išmuktų ar naudotų šalies viduje gali netikti, ypač tada, kai jos kultūriškai gali netikti kitai derybų pusei. Daugumai vakariečių derybininkų taisyklės apima duoti/imti sąvoką, derėjimąsi ir netgi kompromisus.

Vienas iš galimų derybinių stilių skirstymų pateikiamas straipsnyje „Negotiation Styles in Mediation“. Čia išskiriami 5 derybiniai stiliai:

1. ataka arba kova (agresyvus derėjimasis). Deramasi agresyviai, siekiama savo tikslo nepaisant kitų nuomonės.
2. pastangos konvertuoti (dažnai vadinama kooperatyviuoju derėjimusi). Abi derybų pusės stengiasi bendradarbiauti ir siekti bendro rezultato.
3. vengimas arba pastangos išvengti problemos (toks derybininkas vadinamas atsitraukiančiu). Derybos neintensyvios, siekiama kuo trumpiau derėtis, daromos įvairios nuolaidos, dažnai baigiasi vengiančiosios pusės pralaimėjimu.
4. išstumti arba analizuoti problemą (derybininkas vadinamas analitiku). Derybininkas stebi situaciją ir stengiasi gauti kuo daugiau naudos iš derybų
5. tiesos siekimas (derybininkas vadinamas idealistu). Derybininkas derybas laiko sąžiningomis, siekia kad abi pusės būtų patenkinto.[22]

Šie stiliai panašūs į anksčiau pateiktuosius savo pozicijomis ir derybininkų veiksmomis. Panašumas nusako, kad derybiniai stiliai skirtingoje literatūroje yra išskiriami vienodai, vadinasi ir sampratos apie derybų stilius yra panašūs.

Kai paprasčiausių derybų procesas atsiduria tarpkultūriniame kontekste, jis tampa labiau sudėtingas ir komplikotas. Naivu rizikuoti su tarptautinėmis derybomis, tikintis, kad „nepaisant visko, žmonės yra panašūs visur ir elgiasi panašiai kaip mes“. Net jei žmonės nešioja vienodus drabužius visose šalyse, abi derybų pusės šneka angliškai taip pat gerai ir naudojami šiuolaikinio

amerikietiško gyvenimo komfortu, būtų kvaila žiūrėti į žmogų iš kitos kultūros kaip tos pačios kultūrinės praeities žmogų, su tomis pačiomis vertybėmis ir tradicijomis.

2.4 Kultūriniai skirtumai tarptautinėse derybose

Tarptautinėms deryboms įtakos turi kultūriniai skirtumai. Nors atrodo, kad nėra jokio tiesioginio ryšio tarp žmogaus asmenybės ir jo derybų stiliaus, kultūrinės šaknys vis dėlto aktualios. Skirtingų nacionalinių kultūrų derėjimosi stiliai skiriasi.

Svarbus aspektas tyrinėjant žmonių elgesį skirtingose kultūrose, deryboms svarbu atkreipti dėmesį į Geert Hofstede išskirtas 4+1 dimensijas, kurių pagalba buvo aiškiai atskleisti žmonių skirtumai. Toliau, skirtumams aiškiau atskleisti, pateikiamos keturios dimensijos su joms būdingomis savybėmis derybose, nes penktoji buvo mažiau nagrinėta:

1. Lyties (vyriškumas/moteriškumas). Konkurencingumas ir atkaklumas įsitvirtinęs vyriškoje kultūroje gali sąlygoti individualų suvokimą derybų situacijos laimėjimo/pralaimėjimo terminais. Vyriškose kultūrose šalis su labiau konkurencingu įpročiu bus linkusi gauti daugiau. Moteriškos kultūros vertina bendradarbiavimą, auklėjimą, auginimą, vieningumą su mažesne sėkme ir kuklumą. Moteriškumas susietas su jausmingumu ir socialiniais ryšiais. Vykstant deryboms, svarbu atkreipti dėmesį į kultūros vyriškumą/ moteriškumą, tuomet lengviau vystyti derybas, žinant kultūrinius įpročius ir nenustebti pamačius daug moterų prie derybų stalo ar nematyti nei vienos.

2. Netikrumo vengimas. Aukšto netikrumo vengimo kultūrose žmonės stengiasi išvengti įtemptų situacijų. Šios kultūros linkusios turėti formalias biurokratinės taisykles, pasikliauja ritualais ir standartais ir pasitiki tik šeima ir draugais. Žemo netikrumo vengimo kultūrose žmonės jaučiasi geriau neaiškiose situacijose ir labiau priima riziką. Žemo netikrumo vengimo kultūros reikalauja mažiau informacijos, mažiau žmonių įtraukiama priimant sprendimus ir gali veikti greitai. Tokios kultūros nemėgsta hierarchijos ir laiko ją neveiksminga bei griaušančia. Nuokryptai ir naujos idėjos yra labiau toleruojamos. Žemo netikrumo vengimo kultūros yra linkusios ieškoti problemos sprendimų, nei ją priimti kaip faktą. Kuo didesnis netikrumo vengimas, tuo sudėtingiau derėtis su tomis kultūromis ir įgyti pasitikėjimą. Kuo

netikrumo vengimas mažesnis, tuo kontaktai su ta šalimi užmezgami greičiau ir greičiau įgyjamas pasitikėjimas.

3. Galios atstumas. Aukšto galios vengimo kultūrose paplitę protokolai, formalumas ir hierarchija. Šie dalykai yra labai svarbūs. Žemo galios vengimo kultūrų žmonės stengiasi išlyginti jėgas ir teisingumą. Žemo galios vengimo kultūrose vertinama kompetencija labiau už darbo stažą ar amžių. Didelio galios atstumo kultūroms derybose būdinga hierarchinės struktūros, aiškos autoritetingos figūros, teisė vadovui naudoti galią savo nuožiūra. Žemo galios atstumo kultūrose derybose būdinga demokratinės struktūros ir lygi organizacinė hierarchija, pasidalintas autoritetiškumas, teisė naudoti galią tik ribotomis aplinkybėmis ir legaliems tikslams.

4. Individualizmo lygis. Individualistinės kultūros atstovai tikisi iš kitos pusės derybininkams priimti sprendimus vienašališkai. Kaip priešingybė, kultūros, kurios vertina kolektyvizmą, pabrėžia solidarumą, ištikimybę, lojalumą ir stiprią tarpusavio priklausomybę tarp individų. Santykiai pagrįsi abipusiais interesais ir jie priklauso nuo grupės sėkmės. Kolektyvistinėse kultūrose žmonės apibrėžia save kaip dalį kažkokios grupės. Derybininkai kolektyvistai linkę manyti, jog bendras sutarimas derybose yra naudingas. Kolektyvistinių kultūrų atstovai susierzina, kai individualistai pabrėžia savo, o ne grupės poziciją ir idėjas derybų metu.[11]

Derybininkai taip pat skiriasi savo įtikinėjimo metodais ir jų emocionalumu. Amerikiečiai remiasi logika, objektyviais faktais, emocijos nėra svarbus veiksnys ir derybos su jais gali pasirodyti tiesmukos ir nuasmenintos. Tuo tarpu japonai derybininkais vertina emocionalų jautrumą labiau ir linkę paslėpti emocijas už ramios išvaizdos. [11] Prancūzams patinka konfliktas. Jie dažnai įgyja pripažinimą ir susikuria reputaciją, galvodami ir veikdami prieš kitus. Dėl to prancūzai yra linkę ilgai delsti, kol pasiekama derybų sutartis, jiems nelabai rūpi, ar oponentams jie patinka, ar nepatinka. Kinai taip pat užtęsia derybas, tačiau dėl kitos priežasties. Jie mano, kad derybos niekada nesibaigia. Kai jau galvojate, kad išsiaiškinote visas detales ir pasiekėte galutinį susitarimą su kinų aukštu vadovu, šis žmogus gali nusišypsoti ir pradėti visą procesą iš pat pradžių. Kaip ir japonai, kinai dalyvauja derybose, kad užmegztų ryšius ir pasiektų įsipareigojimą dirbti kartu, o ne kad užkamšytų visas spragas. Amerikiečiai visame pasaulyje garsėja savo nekantrumu ir troškimu patikti kitiems. Sumanūs kitų šalių derybininkai dažnai pasinaudoja šiomis savybėmis, vilkindami derybas ir paversdami draugystę priklausyti nuo galutinio susitarimo.

2.5 Kultūrinis kontekstas rengiantis deryboms

Derybų kultūrinis kontekstas daro reikšmingą įtaką pasirengimui deryboms, santykiniam užduočių, o ne asmeninių ryšių akcentavimui, naudojamai taktikai ir net derybų vietai. Buvo atlikta nemažai tyrimų santykiams tarp kultūrų išsiaiškinti.

Stephen Robins knygoje „Organizacinės elgsenos pagrindai“ aprašomas tyrimas, kurio metu buvo lyginami šiaurės amerikiečiai, arabai ir rusai. Buvo analizuojami tokie veiksniai: derybų stilius, kaip reaguojama į oponento argumentus, koks požiūris į nuolaidas ir kaip laikomasi galutinio derybų termino. Šiaurės amerikiečiai stengėsi įtikinti, pasikliaudami faktais ir apeliuodami į logiką. Jie kontrargumentavo oponentams, pateikdami objektyvius faktus. Jie derybų pradžioje darė nedideles nuolaidas, kad užmegztų santykius, ir paprastai atsakydavo nuolaidomis į oponentų nuolaidas. Šiaurės amerikiečiai galutinį derybų terminą laikė labai svarbiu. Arabai stengėsi įtikinti, apeliuodami į emocijas. Jie kontrargumentavo oponentams subjektyviais jausmais. Jie per visą derybų laiką darė nuolaidas ir beveik visada į oponentų nuolaidas atsakydavo tuo pačiu. Arabai labai atsainiai žiūrėjo į galutinį derybų terminą. Rusai savo argumentus grindė tvirtais idealais. Jie darė labai mažai nuolaidų arba visiškai jų nedarė. Kiekvieną oponento siūlomą nuolaidą laikė silpnumo požymiu ir beveik niekada neatsakė tuo pačiu. Ir galiausiai rusai buvo linkę visai nekreipti dėmesio į galutinį derybų terminą.[25]

Antrojo toje pačioje knygoje aprašomo tyrimo metu buvo nagrinėjama žodinė ir nežodinė derybų taktika, kurią naudojo šiaurės amerikiečiai, japonai ir brazilai pusvalandinių derėjimosi sesijų metu. Kai kurie skirtingumai buvo ypač įdomūs. Pavyzdžiui, brazilai vidutiniškai aštuoniasdešimt tris kartus ištardavo „ne“, japonai penkis kartus, o šiaurės amerikiečiai devynis. Per kiekvieną trisdešimtys minučių sesiją japonai daugiau nei penkis kartus tylėdavo ilgiau negu po dešimt sekundžių. Šiaurės amerikiečiai nutildavo vidutiniškai 3,5 karto, brazilai nė karto. Japonai ir šiaurės amerikiečiai pertraukdavo savo oponentus beveik vienodą skaičių kartų, o brazilai pertraukdavo du su puse ar tris kartus dažniau nei šiaurės amerikiečiai ar japonai. Ir galiausiai, jei japonai ir šiaurės amerikiečiai su oponentais per derybas neturėjo jokio fizinio kontakto, išskyrus rankų paspaudimą, tai brazilai per pusvalandį paliesdavo vienas kitą beveik penkis kartus. [25]

Tyrimais atskleidžiama, jog derybų metu kiekvienos kultūros atstovai elgiasi skirtingai, vadinasi vykstant tarptautinėms deryboms reikia atsižvelgti ir į tokius kitos pusės derybininkų veiksmus, kurie atspindi jų kultūrinius įpročius. Rengiantis tarptautinėms deryboms svarbu atsižvelgti ir į kultūrinius skirtumus, nes nesutampant kultūroms gali kilti nesusipratimų.

2.6 Problemų sritys tarptautinėse derybose

Individai ir jų charakterio savybės stipriai įtakoja elgesį prie derybų stalo ir tai yra vadovo užduotis apgalvoti šiuos faktorius. Svarbu prisiminti jog kompanijos ir šalys nesideri, derisi žmonės svarbu atsižvelgti į verslo partnerių ir pirkėjų kultūrą bet ir žiūrėti į juos kaip individualybes. Kultūriniai skirtumai iššaukia keturias problemų sritis tarptautinėse derybose: kalba, neverbalinis elgesys, vertybės, mąstymo ir sprendimo priėmimo procesai.

Ši eilės tvarka yra labai svarbi. Problemų esančių žemiau yra svarbesnės, nes jos yra subtilesnės, mažiau apčiuopiamos. Pavyzdžiui, du derybininkai iš karto pastebės kad vienas šneka vokiškai, kitas japoniškai. Problemų sprendimas būtų vertėjo pagalba arba trečios kalbos naudojimas. Nepaisant sprendimo, problema yra akivaizdi. Kultūriniai skirtumai neverbaliniame elgesyje iš kitos pusės beveik visada yra paslėpti už mūsų supratimo. Taigi, „akis į akį“ derybose dalyviai neverbališkai ir subtiliau duoda ir paima didelį kiekį informacijos. Kai kurie ekspertai teigia, jog ši informacija yra svarbesnė nei verbalinė informacija. Beveik visas šis signalizavimas yra žemiau suvokimo lygio. Kai neverbaliniai signalai iš užsienio partnerių yra skirtingi, derybininkai turi būti linkę klaidingai suprasti juos, nesuprasdami jog tai klaida. Kai klientas prancūzas pastoviai pertraukinėja, amerikietis gali jaustis nepatogiai nesuprasdamas ir nepastebėdamas kodėl. Šiuo būdu tarptautiniai neatitikimai dažnai nuspalvina verslo santykius, vyksta neatskleisti ir netaisomi. Skirtumai vertybėse ir mąstyme ir sprendimų priėmimo procese yra aiškia numatomi, gilesni ir sunkiau panaikinami. Skirtumai tarp kultūrų yra didesni, kai lyginami lingvistiniai kalbos aspektai.

Vertybių skirtumai: kultūros vertybės - objektyvumas, konkurencingumas, lygumas ir punctualumas, kurių laikomasi Amerikoje, tarptautinėse verslo derybose gali iššaukti nesusipratimus ir blogus jausmus. Konstatuojant visas potencialias problemas tarpkultūrinėse

derybose yra keista kaip apskritai gali vykti, egzistuoti tarptautinis verslas. Turbūt ekonominiai reikalavimai globalioje prekyboje.

Keturi žingsniai veda prie labiau produktyvių ir veiksmingų tarptautinio verslo derybų:

1. tinkamos derybų komandos parinkimas;
2. parengtinių derybų, įskaitant treniruotes, pasiruošimo vadybą ir derybų aplinkos valdymą;
3. derybų proceso valdymas (to, kas vyksta jau sėdint prie derybų stalo).
4. tinkamos vėlesnės procedūros ir praktikos.

Viena priežastis dėl ko globalios verslo derybos pavyksta yra patyrę tarptautiniai derybininkai. Jie yra vadybininkai, kurie gyvena užsienio šalyse ir moka užsienio kalbas. Daugeliu atveju jie yra imigravę į šalį, arba buvo įtraukti į kitas kultūras. Svarbiausias veiksmas derybose yra klausymasis. Derybininko pirminis darbas yra informacijos kaupimas kūrybiškumui pakelti. Vienas iš komandos narių gali būti pavestas tokiai užduočiai – rinkti informaciją nesirūpinant dėl šnekėjimo susitikimo metu. Taip pat klientų ar partnerių kalbos žinojimas gali būti svarbus visiškam jų poreikių ar prioritetų išsiaiškinimui.

Svarbus aukštas vadovas ir jo dalyvavimas, nes vadovų dalyvavimas lemia sėkmę. Be to daug patyrusių tarptautinių derybininkų teigia, jog pusė visų derybų vyksta su vadovais. Taip pat renkantis derybininkus svarbus lyties kriterijus. Tai priklauso nuo moterų rolių skirtingose kultūrose. Ypač tose šalyse, kur moterys nedalyvauja valdyme.

Tarptautinės verslo derybos yra labai svarbi nagrinėjimo vieta tarpkultūrinei komunikacijai. Nesusipratimai komunikacijoje gali būti lengviau suprantamo tokioje situacijoje, kai teikiamas verslo santykių tikslas. Sėkmingos derybos ne tik remiasi geru verslo išmanymu, bet ir kultūrinės ir ekonominės derybų pusių praeities. Abi pusės turi suprasti terminus ir verslo koncepcijas ir sandorio tikslą, bet kai kurie žodžiai ir neverbalinės komunikacijos formos gali iššaukti nesusipratimus tarp derybų šalių, nesusipratimai gali iššaukti neigiamą įtaką derybų rezultatui.

Sėkmingos tarptautinės derybos reikalauja supratimo ir atitinkamų atsakymų plėtojimo kultūriniais nusistatymais ir lūkesčiais. Dalyviai turi atidžiai ruoštis ir pradėti nuo pagrindų.

Rasti apibūdinimus priešininkams, išsiaiškinti ar derybininkai yra ryžtingi ir konkursingi ar, priešingai, ramūs ir kooperatyvūs.

Salacuse išskyrė kelias tipines ypatybes, kurios gali sukurti barjerus sėkmingoms deryboms: derybų aplinka, kultūra, ideologija, užsienio biurokratija ir organizacijos, užsienio teisė ir vyriausybė, sudėtiniai pinigai, nestabilumas ir greiti, dažni pokyčiai.[26]

Be abejonės šalis besideranti gerai žinomoje aplinkoje turi konkurencinį pranašumą negu ta, kuriai to trūksta. Kalbos barjerai yra kita didelė kliūtis labai dažnai, ypač Skandinavijos šalyse, kita komanda yra dažnai naudoti kalbą, kuri nėra jos gimtoji. Šiuo atžvilgiu nieko nuostabaus, tačiau kažkiek išdidu. Daugelis Amerikos derybų knygų pataria derybininkams net nebandyti naudoti kitos kalbos išskyrus savo. Vykstant derėtis su kitų kultūrų atstovais derybininkų komandai yra patariama pasisamdyti vietinį ekspertą padėti jiems su derybų procesu. Nepaisant to, kad gali būti brangu, tai visada pasirodo besą labai naudinga, nes vietinis ekspertas labiau pažįsta šalį, jos kultūrines vertybes, ideologiją ir netgi teisinę sistemą.[31] Tarptautiniai verslo santykiai auga, todėl verslo derybos tarp žmonių iš skirtingų kultūrų ir šalių taip pat didėja. Ir tai gali sukurti didelius išbandymus verslo atstovams komunikuojant su nežinomomis ir įvairiomis grupėmis. Asmenys dažnai klysta matydami užsienio kultūras per savo kultūrą. Taip jie gali padaryti daug klaidingų žingsnių, kurie gali daug kainuoti verslui. Sandėrio aktas turi skirtingas reikšmes skirtingose kultūrose. Jeigu vienoje kultūroje žmonės nesideri agresyviai, jie laikomi naiviais ir nevertais būti sandėrio partneriais. Tose kultūrose derėjimasis atlieka daug funkcijų, iš kurių viena yra galimybė abiem pusėms pažinti viena kitą kaip individus. Išsitęsusių derybų procesas yra galimybė plėtoti asmeninius tarpusavio santykius. Kitose šalyse skubios derybos gali būti nepatikimumo ženklas. Kiti gali būti nepatenkinti ilgai trunkančiu derybų procesu. Šie skirtumai turi būti suprasti ir priimti iki pradedant tarptautines verslo derybas.

Kai du žmonės iš tos pačios šalies derasi, visada yra įmanoma paspartinti komunikaciją darant kultūrinės prielaidas. Situacija kinta, kai susiduria dvi skirtingos kultūros. Darant prielaidas apie kitą kultūrą be realių žinių ir tos kultūros pažinimo yra dažnai priešingą rezultatą duodantis efektas, kuris visada veda prie nesusipratimų..

Tarptautinis derybininkas turi nesusikurti kultūrinių stereotipų, o realiai pažinti kultūrą galimiems nesusipratimams išvengti. Tačiau kai kuriuos kultūrinius poveikius sunku numatyti. Pavyzdžiui JAV verslininkas nuperka partnerio kino dukrai laikrodį, nežinodamas, kad laikrodžio dovanojimas Kinijoje siejamas su mirtimi. Jo įžeidimas nutraukia verslo santykius. Japonijoje blogai dovanoti brangesnes verslo dovanas, negu gautosios. Efektyvus tarptautinis derybininkas žino, kaip ištirti aplinką, užduoti klausimus ir klausyti.

Globalizacijos tendencijos yra seniai aptariamose, analizuojamos ir pastebimos įvairiose šalyse mokslo ir praktikos srityse. Su kiekviena diena pastebima vis didesnė pasaulinio informacijos srauto įtaka įvairiems verslo procesams, vykstantiems atskiros šalies viduje. Tarptautinės ir tarpkultūrinės komunikacijos procesai veikia organizacijos veiklą, partnerių pasirinkimą, galimų bendradarbių, kompanijų paiešką, bendrų projektų darymą ir pan.[35]

Dauguma organizacijų, planuojančių savo ateities perspektyvas atsižvelgia į tokius, prieš keletą dešimtmečių lyg ir nelabai svarbius faktorius - tarptautinio marketingo tendencijas, globalizacijos tendencijas, atitinkamos šalies kultūrą ir pan. Pasaulyje pastebimi milžiniški konsolidacijos pavyzdžiai: galingos kompanijos perka atskiras, santykinai nedideles kompanijas tuo pačiu perimdamos jų rinkas ir patirtį, bei turimus vartotojus.

Išvyka į kitą šalį kaip ir susitikimas su kitos kultūrinės aplinkos atstovais neišvengiamai sukelia kultūrinį sukrėtimą, kurio stiprumas tiesiog proporcingas abiejų šalių kultūriniais skirtumams. Skirtingų kultūrų žmonės laikosi tų pačių esminių sampratų, tačiau į jas žiūri iš skirtingų taškų ir perspektyvų, todėl kai kada kitų kultūrų atstovų elgesys gali pasirodyti neracionalus ar net prieštaraujantis mūsų vertybėms, nuostatoms, požiūriams. Elgesio nesutapimus iliustruoja teoretikų išskirtos nacionalinių vertybių orientacijų sampratos į aplinką, laiką, veiklą, komunikaciją, privačią erdvę, valdžią, individualizmą, konkurencingumą, struktūrą, mąstyseną. Turint tai galvoje galima iš anksto įvertinti elgsenos skirtingumą kasdienio bendravimo ir bendradarbiavimo srityse. Geografinis mobilumas dažnai sukelia psichologines problemas. Tačiau adaptaciją gali palengvinti realus situacijos įvertinimas bei išankstinis pasiruošimas kaip įveikti vertybių skirtumus ir prie jų prisiderinti. Apibendrinant galima teigti, jog dabartinėmis sąlygomis svarbiu tampa ne tik politinis, ekonominis, socialinis, bet ir kultūrinis išsilavinimas, leidžiantis

pilnavertiškai bendrauti su kitu kultūrų atstovais bei visapusiškai save realizuoti kitoje geografinėje erdvėje.⁵

Tarptautinės verslo derybos užima svarbią vietą pasaulio ekonomikoje. Deramasi dėl kainų perkant ar parduodant produktą, deramasi siekiant užmegzti ilgalaikius ar trumpalaikius partnerystės santykius. Derybų procesai tarp skirtingų šalių arba kultūrų reikalauja ypatingo pasiruošimo, nes deryboms neužtenka pasiruošti gerą kalbą ar svarius argumentus. Derantis skirtingoms kultūroms svarbu pažinti priešingos pusės kultūrinės subtilybes, nes bet koks netinkamas elgesys gali nutraukti santykius jiems dar neužsimezgus arba nutraukti jau tvirtus tarpusavio ryšius.

Asmenys dažnai klysta matydami užsienio kultūras per savo kultūrą. Taip jie gali padaryti daug klaidingų žingsnių, kurie gali daug kainuoti verslui. Sandėrio aktas turi skirtingas reikšmes skirtingose kultūrose. Tačiau visuomet deryboms atsirasti reikalingas pretekstas, kuris atsiranda jei yra dvi ar kelios interesų grupės kurios gali sąveikaudamos tarpusavyje pasiekti naudos kiekviena sau. Vadinasi deryboms vyti reikalingi dviejų ar daugiau suinteresuotų grupių skirtingi poreikiai, kuriuos kita pusė gali patenkinti.

Tarptautinės verslo derybos yra labai svarbi nagrinėjimo vieta tarpkultūrinei komunikacijai. Nesusipratimai komunikacijoje gali būti lengviau suprantami tokioje situacijoje, kai teikiamas verslo santykių tikslas. Sėkmingos tarptautinės verslo derybos ne tik remiasi geru verslo išmanymu, bet ir kultūrinės ir ekonominės derybų pusių praeities. Abi pusės turi suprasti terminus ir verslo koncepcijas ir sandorio tikslą, bet kai kurie žodžiai ir neverbalinės komunikacijos formos, požūriai į derybų procesą ar tarpusavio komunikacijos aspektai gali iššaukti nesusipratimus tarp derybų šalių, nesusipratimai gali lemti neigiamą įtaką derybų rezultatui.

2.3 Derėjimasis ir verslo komunikacija Baltijos šalyse ir Švedijoje

Kiekvienos šalies verslo kultūra ir derybų stilius priklauso nuo esamų vertybių, požūrių ir įsitikinimų visuomenėje. Kultūriniai pokyčiai vyksta lėčiau ir laipsniškiau nei politiniai ar ekonominiai pokyčiai. Baltijos šalis lankantys derybininkai ir pažįstantys didžiųjų Europos šalių derybines kultūras, dažnai komentuoja, kad trys Baltijos šalys yra Europos mažasis pasaulis.

⁵ Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas.

Teigiama, kad lietuvių, latvių ir estų kultūrinis verslo elgesys yra panašus, bei paveiktas skandinavų, vokiečių, lenkų, bei rusų – Šiaurės Europos šalių kaimynių.

Pirmą kartą lankantys šias šalis gali būti nepasiruošę susidurti su faktu, jog Baltijos šalių verslo kultūros pasidalina į šiaurės ir pietų, priklausomai nuo Europos kontinento įtakos. Estai labiausiai paveikti šiaurės kultūros, yra sąlyginai individualistai, susikoncentravę į derybas, prie derybų stalo jie tiesiai komunikuoja ir yra uždarieji ir santūriausi iš Baltijos šalių žmonių. Tai yra laikoma įprastinėmis šiaurės Europos šalių savybėmis. Estai turi verbalinę tiesumą taip pat kaip ir nukreiptumą į užduoties vykdymą. Kitas ekstremumas, Lietuva yra piečiausia valstybė iš trijų Baltijos šalių. Kartais vadinama „Baltijos šalių lotynais“, katalikiškieji lietuviai yra labiau orientuoti į kolektyviškumą ir asmeninius santykius, nei estai. Taip pat jie linkę būti netiesiogiais šnekėtojais savo komunikaciniame elgesyje, ekspresyvūs ir lengvai bendraujantys. Šios savybės panašesnės į pietų Europos charakteristikas. (Gesteland, 2002,[299])

Tuo tarpu švedai vertina lygybę, efektyvumą, kuklumą. Beveik visos iš 5500 kultūrų versle laikosi hierarchiškesnės pozicijos nei švedai. Švedai ilgą laiką buvo lyčių lygybės šalininkais. Dar prieš mūsų erą vikingai buvo lygybės puoselėtojais ir nerodė palankumo rankams ir statuso skirtumams. Kai vikingų vyrai buvo jūroje, moterys pilnai valdė ir rūpinosi namų ūkiais. Šiaurės moterys netgi galėjo turėti ir paveldėti turtą, bei išsiskirti su vyrais. Dėl tokios praeities dabar švedų moterys yra labai išsilavinusios, savimi pasitikinčios darydamos vadybinius sprendimus Švedijos kompanijose. Egalitarinės vertybės pasireiškia ir švedų organizacijų valdyme – vyrauja horizontalios struktūros. Organizacijos vadovai nesigėdija kalbėti su žemesnio rango darbuotojais. Neformalus švedų komunikavimo būdas ir verslo protokolų paprastumas sąlygoti to stipraus tikėjimo lygybe. Kadangi dauguma pasaulio verslo žmonių yra hierarchiški, yra galimybių nesusipratimams. Jei lankytojai iš labiau formalių, hierarchinių kultūrų, nesusiduria su ta pačia pagarba kaip savo šalyse, ir turi prisiminti, jog skaitymosi trūkumas, nereiškia pagarbos trūkumo. (Gesteland, 2002,[271])

Palyginus su ties artimais santykiais susikoncentravusiais azijiečiais, arabais ir lotynų amerikiečiais, didžioji dalis latvių ir lietuvių yra orientuoti į sandorių sudarymą. Tai yra, jog Vilniuje, o ypač Rygoje galima tikėtis sudaryti sandorį pakankamai greitai smulkūs pokalbiai ir preliminarūs susitikimai nėra taip svarbu, kaip pietų Europoje ar Viduržemio regione. Verslo

diskusijos linę eiti punktas po punkto linijine tvarka, iš eilės, kaip Vokietijoje, nei netikėti sprendimai, kaip dažnai nutinka Prancūzijoje. Tuo tarpu švedai derybininkai yra orientuoti į sprendimų priėmimus tačiau švedai yra pakankamai atvirai besikreipiantys į kompanijas su kuriomis neturėjo jokių ryšių, negirdėjo, ar jos yra kultūriškai skirtingos. Švedai dažnai pozityviai reaguoja į kvietimus susitikti be trečiosios šalies pristatymo ir rekomendacijų, aišku jei tas verslo pasiūlymas vertas jų dėmesio. Žmonės iš santykiais grįsto bendravimo gali nustebti kai švedai bus pasiruošę šnekėti apie verslą per patį pirmąjį susitikimą, tik po kelių minučių susipažinimo. Dalykiški švedai nori pereiti prie verslo reikalų iš karto. Jie nemėgsta tuščių kalbų, kurias jie vadina „dödprat“ – mirusia kalba. Potencialūs verslo partneriai iš santykiais grįstų kultūrų, tokių kaip Kinija ar Japonija gali būti šokiruoti švedų tiesmukiškumo, kas gali būti suvokta kaip įžūlumas ar grubumas. (Gesteland, 2002,[300])

Baltijos šalių partneriai rengiasi ir elgiasi oficialiau ir formaliau nei dauguma skandinavų. Priklausomai nuo lietuvių hierarchinės struktūros jie vykdo verslą formaliau nei amerikiečiai, kanadiečiai, australai ir skandinavai. Svarbu parodyti tam tikro lygio pagarbą vyresniems asmenims.

Tiek švedai, tiek lietuviai mėgsta susitikimus pradėti laiku, tikimasi jog svečiai taip pat atvyks laiku. Kaip priešprieša labiau polichroniškoms bendruomenėms susitikimai Latvijoje ir Lietuvoje planuojami vykti be pertraukimų. Tai kitas verslo elgesio aspektų, kuris labiau vokiškas nei lotyniškas. Planai, tvarkaraščiai ir galutiniai terminai kurių yra gana griežtai laikomasi, žinoma dažnai su apribojimais, įvestas dėl ir mažai išvystytos infrastruktūros, kuri yra abiejų šalių charakteristika. Lietuvoje, kaip ir Skandinavijoje – jei žmogus pakviečiamas į svečius vakarienės, tikimasi, jog jis bus laiku – ne daugiau nei 5-10 minučių vėliau.

Derėjimasis Lietuvoje, dažniausiai užtrunka kiek ilgiau nei Skandinavijoje, nes lietuviams svarbu pasitikėti žmonėmis. Kaip vienas iš neigiamų bruožų lietuvių kultūroje, pastebima sovietizmo įtaka, ypač vyresnio amžiaus atstovų tarpe. Dauguma jaunesniųjų Baltijos šalių verslininkų jau yra mažesni biurokratai, atviresni, labiau orientuoti į užduotis ir sprendimų priėmimą. Tačiau dėl juntamos sovietizmo įtakos Baltijos šalių verslininkai bando naudoti dirbtinius galutinius terminus kad paspaustų užsienio šalių partnerius. Efektyviausia priešprieša šiai taktikai yra primygtinis laikymasis quid pro quo (paslauga už paslauga) lygių verčių nuolaidų

kad ir dėl ko partneriai spaustų. Lietuviai ir švedai pripažįsta formalius dokumentus ir jų pasirašymą. (Gesteland, 2002,[273])

2.3.1 Paraverbalinė ir neverbalinė komunikacija

Kaip skandinavai, Baltijos šalių gyventojai kalba sąlyginai švelniai ir tyliai. Kito šnekėtojo nutraukimas per vidurį monologo laikoma grubiu elgesiu, reikia palaukti kol kalbėtojas baigs, prieš pradėdant pačiam. Abejose šalyse vyrauja emociškai apribotas komunikacijos stilius. Švedai linkę slėpti savo emocijas, yra santykinai minkštai ir tyliai kalbantys lyginant su ekspresyviais italais, graikais ar ispanais. Jie gali nusiminti ir nusivilti jei derybininkas iš ekspresyvios kultūros šaukia ar daužo per stalą susitikimo metu. Iš kitos pusės, lankytojai iš vidurio rytų ar pietų Europos gali pasimesti dėl skandinavų uždaro, jie gali nesuprasti kas vyksta. Švedai nemėgsta būti pertraukiami, dėl to gali net įsižeisti.

Užsidarę švedai palaiko rankos ilgio atstumą verslo susitikimuose. Prisilietimo elgesys apribojamas tik rankų paspaudimu, susijęs su švedų uždromis manieromis komunikacijoje yra jų kuklumas ir santūrumas. Švedų žodį “lagom” sunku išversti, tačiau jis galėtų reikšti “viską kontroliuoti”. Gyrimasis ir savęs reklama yra laikoma labai neigiamais. Drovumas ir kuklumas ir užsispyrimo trūkumas yra labai pozityvios švedų savybės. Lietuvos verslo situacijose pripažįstamas menkas arba beveik joks fizinio kontakto, didesnio ekspresyvumo tikėtis tik jau sutvirtėjus santykiams.

Švedijoje moterys derybininkės laikomos lygiavertėmis partnerėmis, bendraujama, kaip lygus su lygiu, tačiau Lietuvoje, priešingai, moterų verslininkių padėtis šiek tiek kitokia, moterys derybininkės turėtų vengti elgesio, kuris gali būti suprastas kaip flirtas. Kai kurie vyresni lietuvių vyrai gali jaustis nepatogiai derėdamiesi su moterimi, kaip lygus su lygiu. Reikiamai pagarbai užtikrinti reikia: informuoti partnerius apie savo pareigas, atsakomybės lygį. Jau susipažinus reikia būti tikram, kad vizitinė kortelė aiškiai parodo moters užimamas pareigas, taip pat reikia rasti laiko ir galimybių paaiškinti savo statusą. (Gesteland, 2002,[302])

2.3.2 Verslo protokolas ir socialinis etiketas.

Apsirengimo stilius abejose šalyse vyrauja švarus ir konservatyvus. Vyrams – verslo kostiumas, balti arba pastelinių spalvų marškiniai su priderintu kaklaraiščiu. Moterims elegantiškas kostiumėlis arba suknelė. Susitikus su verslininkais Lietuvoje reikia aiškiai prisistatyti ir paduoti rankas, tada pasikeisti vizitinėmis kortelėmis. Atsisveikinant vėl paspausti rankas. Lietuvoje vyrai turi palaukti kol moteris išties ranką, o moterys verslininkės, kurioms rankų paspaudimas yra normalus dalykas, turi jaustis laisvai tai darydamos. Taip pat reikia turėti daug vizitinių kortelių, kad jas būtų galima padalinti visiems susitikimo dalyviams. Švedija skiriasi nuo Lietuvos tuo, kad nepaisoma lyties verslo santykiuose, pagal Hofstede, Švedija pripažinta moteriškiausia kultūra, todėl nėra stiprios lyčių diferenciacijos. (Gesteland, 2002,[280])

Lietuvoje kreipiantis į asmenį, įprasta naudoti pavardę ir oficialius titulus, vengiama pirmųjų vardų, nebent tai bus pasiūlyta, Švedijoje šiuo atžvilgiu situacija yra labai panaši, susitikimai prasideda rankų paspaudimu, į žmones kreipiamasi vartojant "pone, ponja, panele" ir pavardę. Bendraujant su jaunesniais žmonėmis greičiau pereinama prie vadinimo vardais. Į specialistus įprasta kreiptis su titulu ir pavardę – daktare Johansonai, inžinieriau Eriksonai.

Abejose šalyse verslo dovanos priimtinos, bet jų nesitikima. Jei svečias Lietuvoje pakviečiamas į namus, gražu dovanoti gėles, tik jas reikia išvynioti prieš įteikiant. Kitos dovanos gali būti – butelis atvežto vyno, konjako ar šokolado. Tuo tarpu Švedijoje, dėl vis dar aukštų alkoholio kainų, geras konjakas, vynas ar viskis yra puikios dovanos. Atnešti gėlių ir saldainių vaikams, jei asmuo pakviečiamas į švedų namus, taip pat svarbi detalė yra tai, jog jei žmogus pasodinamas šalia šeimininkės kaip garbės svečias, reikia būti pasiruošus pasakyti kalbą.

Tiek Švedijoje tiek Lietuvoje, paprastai su verslu susijusios pramogos vyksta ne namie, bet kokiame restorane.. kas neįprasta, lietuviams, švedams įprasta, kad verslo moterys apmoka sąskaitas. Nors švedų etiketas pakankamai neformalus, tostai yra išimtis. Dažniausiai reikia palaukti pirmo tosto, sakoma vyresniųjų dalyvių šeimininkų. Palaukti kol bus išgirsta "skål" – „į sveikatą“ prieš pradėdant gėrimus.

Tokios rekomendacijos ir savybės yra teorinės, tačiau praktinė ekonominė situacija yra kiek kitokia. Kaip jau buvo minima darbe anksčiau, švedai yra vieni ir didžiausių investuotojų

lietuvoje, todėl sekančiame skyrelyje pateikiama informacija pagal naujausius duomenis apie tai, kaip lietuviškos įmonės vertina švedai. (Gesteland, 2002,[300])

2.3.4 Lietuvos ir Švedijos partnerystė, esama situacija

Lietuvos plėtros agentūros teigimu, 2006 metų vasario 1 dienos duomenimis tyrimas: „Estija, Lietuva, Latvija, Lenkija – grėsmės ar galimybės švedų verslui“, atliktas Švedijos įmonių konfederacijos parodė, kad švedų įmonės turinčios verslo santykių su Lietuvos kompanijomis yra patenkintos lietuvišiais partneriais.

Švedijos įmonių konfederacija apklausė 250 švedų įmonių apie jų patirtį vystant verslą su partneriais keturioje šalyse. Didžiausia dalis švedų kompanijų sake, kad pasirinko Lietuvą (80% respondentų), kaip labiausiai tinkančią šalį naujoms investicijoms, 72 procentai investavo Lenkijoje, 66 Estijoje ir 59 Latvijoje. Net 87 procentai pridūrė, kad jie planuoja plėsti savo veiklą Lietuvoje per artimiausius dvejus metus. Didelė dalis respondentų, kurie turi verslą Latvijoje ir Estijoje pareiškė norą plėstis geografiškai į Lietuvą.

Švedai tiriamieji, paprašyti palyginti Lietuvos rinką su verslo aplinka Švedijoje, pabrėžė neaprepiamą daugybę verslo galimybių Lietuvoje, jie įvardino Lietuvą kaip puikią rinką jų produkcijai su beveik jokio konkurencingumo taip pat palankius gamybos, nuomos bei transportavimo kaštus, mažesnius mokesčius. Būdama netoli tėvynės ir kitų Europos rinkų, Lietuva, pasak švedų, taip pat siūlo labai kompetentingus ir motyvuotus specialistus. Švedų verslo įmonės naudojasi naujos galimybės privalumais užmegzdami verslo santykius su Lietuva.[32] 4 priede pateikiama lentelė su didžiausiais investuotojais lietuvoje, joje galima pamatyti, kaip finansiškai išsidėstė švedijos įmonės ir kokios didžiausios investuotojos jos yra. Pirmosiose vietose yra į „Lietuvos telekomą“, „Vilniaus banką“, „Švyturio-Utenos alų“ ir „Lietuvos energiją“ investavusios švedijos įmonės. Švedijos įmonės yra prie stambiausių investuotojų Lietuvoje. Iki 2005 metų pabaigos duomenimis švedija yra investavusi 2529,7 mln. Lt. ir tai užima 13,9 proc. visų investicijų, Danija – 2502,5 mln. Lt arba 13,7 proc., Vokietija – 2397,4 mln. Lt. arba 13,2 proc. investicijų. Investicijos vis auga. Žvelgiant penkis metus atgal, situacija buvo panaši, tik tuomet danija buvo pirmoje vietoje. Iki 2000 spalio 1 dienos Danija buvo investavusi 1556,8 mln. Lt. arba 16,9 proc. visų investicijų, Švedija – 1220,7 mln. Lt arba 13,2 proc., Vokietija – 635,8

mln. Lt. arba 6,9 proc. investicijų. Kaip matoma pagal esamus rezultatus investicijos vis auga. Turint omenyje, kad užsienio investuotojai pasižymi intensyvesne prekyba su investicijų kilmės šalimi ar bloku, kuriai ta šalis priklauso, investicijos iš Europos sąjungos šalių skatina ir Lietuvos verslo integraciją į Vieningąją rinką. Kadangi Lietuvoje investuotų TUI (tiesioginių užsienio investicijų) apimtys vis dar atsilieka nuo daugelio Vidurio ir Rytų Europos šalių, aktualu sukurti aplinką, palankią užsienio investicijoms šalyje, nes tai turės įtakos ekonominei integracijai.[17]

	Tiesioginės užsienio investicijos			
	2005 01 01		2005 10 01	
	iš viso	%	iš viso	%
Iš viso	16192,6	100,0	18223,3	100,0
Švedija	2435,4	15,0	2529,7	13,9
Danija	2465,8	15,2	2502,5	13,7
Vokietija	1839,2	11,4	2397,4	13,2
Rusija	1366,2	8,4	2337,3	12,8
Suomija	1255,6	7,8	1475,4	8,1
Estija	1238,7	7,6	1338,4	7,3
Jungtinės Valstijos	1034,2	6,4	730,7	4,0
Nyderlandai	704,0	4,3	683,1	3,7
Jungtinė Karalystė	561,6	3,5	637,4	3,5
Austrija	506,4	3,1	617,7	3,4
Kitos šalys	2785,5	17,3	2973,7	16,4

2 Lentelė. Pagrindinės šalys investuotojos. Duomenys pateikiami mln. litų⁶

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pagal paskutinių metų (2005) rezultatus, didžiausi investuotojai Lietuvoje, statistikos departamento duomenimis, per pastaruosius metus buvo Švedijos įmonės. Žemiau pateikiamoje 2 lentelėje galima matyti, kad Lietuvoje investuojančios švedijos įmonės pagal tiesiogines užsienio investicijas šalyje, užima pirmąją vietą.

⁶ Tiesioginės užsienio investicijos pagal ekonominės veiklos rūšis ir pagrindinės šalys investuotojos ketvirčio pradžioje, <http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1624>

3. TARPKULTŪRINĖS VERSLO KOMUNIKACIJOS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija ir bazė

Tyrimo koncepcija. Tyrimu bus siekiama išsiaiškinti Lietuvos ir Švedijos verslo įmonių tarpkultūrinius skirtumus komunikacijos aspektu. Kokios pagrindinės priežastys lėmė švedų apsisprendimą investuoti Lietuvoje, ar kultūriniai aspektai yra svarbūs renkant informaciją apie šalį. Taip pat bus siekiama išsiaiškinti kaip švedų nuomonė apie lietuvius verslininkus atitinka Geert Hofstede dimensijose nurodytas verslo elgesio savybes. Bus apklausiamos Švedijos bendrosė įmonėse, turinčiose bendrą veiklą, dirbantys švedai. Švedijos įmonių investuojančių Lietuvoje atstovai. Remiamasi Švedijos prekybos taryba (susitikimas su filialo Vilniuje vadovu *Mantu Zalatoriumi*), Švedijos namais Vilniuje (pokalbis su administracijos vadove *Giedre Berželionyte*).

Duomenų aprašymas ir galimi rezultatai. Tikimasi, kad švedų verslininkai atkreipia dėmesį į Lietuvos kultūrinius ypatumus versle, dėl to neturėtų kilti problemų vystant bendrą veiklą. Be to, manoma, kad dabar pasauliui tampant globaliam, bei turint omenyje, kad šiuo atveju verslo santykiai vyksta tarp Europos šalių, verslo įpročiai ima panašėti ir problemų tarpusavio komunikacijoje neturi kilti.pagrindiniu aspektu kultūriniuose skirtumuose išlieka vyriškumo/moteriškumo skirtumai ir su jais išylančios problemos.

Tyrimo objektas ir dalyko nustatymas. Šio tyrimo objektai yra Švedijos įmonės veikiančios ir investuojančios Lietuvoje, priklausančios Swedish house organizacijai, bei komunikuojančios su Swedish Trade Council atstovybe Lietuvoje. Įmonių vykdoma veikla išskirstoma pagal trukmę į keturis skirtingus laiko intervalus: mažiau nei metus, 5 metus, 5- 10 metų, daugiau nei 10 metų. Taip pat įmonės išskirstomos pagal savo veiklos sritis. Galimas įmonių veiklos skirstymas pagal veiklos sritis yra gamyba, paslaugos, prekyba ir kita.

Tyrimui atlikti iškeliama tikslai:

1. Išsiaiškinti ką švedų verslininkai mano apie lietuvius, kodėl investuoja Lietuvoje, ar susiduria su sunkumais;
2. Išsiaiškinti ar investuojant Lietuvoje kreipiamas dėmesys į kultūrinės šalies savybes ar pastebimi kokie skirtumai;

Tyrimo išsikeltiems tikslams įgyvendinti reikia atlikti sekančius uždavinius:

1. Iširti respondentus
2. Išsiaiškinti, atsižvelgiama į kultūrinius skirtumus investuojant Lietuvoje;
3. Išsiaiškinti, ar lengva švedams bendrauti su lietuviais verslininkais;
4. Sužinoti Švedijos verslininkų nuomonę apie verslininkus lietuvius
5. Išsiaiškinti ar lietuviai atitinka nustatytas Geert Hofstede dimensijų savybes.

Darbinė hipotezė. Švedijos įmonės investuoja Lietuvoje, tai lemia ne tik geografinis atstumas, bet ir kultūrinės savybės, kurios, nors ir pakankamai skirtingos, tačiau tarpusavyje suderinamos. Lietuvos verslininkų vertinimo rodikliai atitinka pagal Geert Hofstede apibūdinimus, priskirtus dimensijoms ir jų laipsniui, kaip ir patenka Lietuva. Jei atlikus tyrimą ir apibendrinus gautus duomenis paaiškės, kad:

1. Švedai investuoja Lietuvoje nepaisydami kultūrinių skirtumų;
2. Lietuviai yra gerai vertinami Švedijos verslininku nekreipiant dėmesio į kultūrinius skirtumus;
3. švedų vertinimai atitinka dimensijų aprašytus Lietuvos verslininkų apibūdinimus,

Tuomet galima teigti, kad hipotezė nepasitvirtino. Jei rezultatai bus priešingi – galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

Metodo pasirinkimas. Šiam tyrimui, labiausiai tinkantis metodas – apklausa, kadangi siekiama tik išsiaiškinti ar tiriamas reiškinys egzistuoja. Šis metodas pasirinktas todėl, kad apklausų rezultatai leis pasiekti tyrimo tikslą. Tyrimui sudaryta anketa su uždariais klausimais platinama įmonių atstovams per Swedish house organizaciją Lietuvoje.

Anketos respondentams platintos per Sweden house in Lithuania organizaciją, vienijančią Švedijos įmones, dirbančias Lietuvoje, taip pat remiantis Swedish Trade Council pateiktu Švedijos investuotojų įmonių sąrašu.

3.2 Lietuvių ir švedų verslo komunikacijos problemos

Pirmiausia buvo susidurta su problema, dėl pasenusios informacijos, nes išplatinus anketas, gauta nemažai atsakymų, jog įmonės jau nebėra švedų kapitalo įmonės, jos perpirktos suomių, lietuvių ir panašiai. Panašu, jog susidarius nepalankiai situacijai įmonių savininkai pasikeitė. Anketos buvo siunčiamos švedams, dėl to jos platintos anglų kalba. Tai irgi galėjo sudaryti sunkumų.

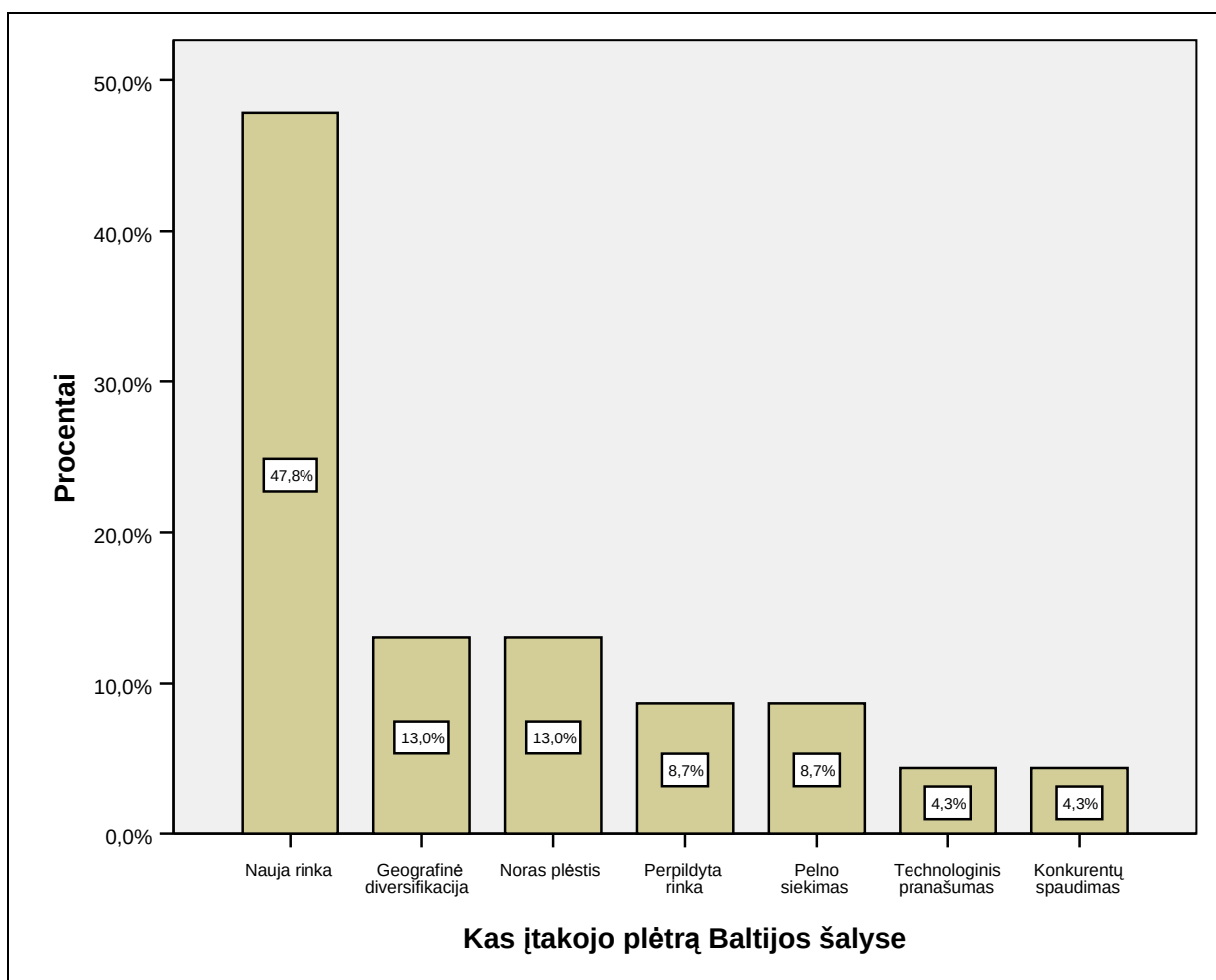
Anketų išplatinta 40 – tiek kiek įmonių kontaktų buvo rasta arba gauta kreipusis į su Švedijos investuotojais komunikuojančiomis įmonėmis. Gauta 16 atsakymų su užpildytais anketomis. Trys respondentai neperskaitė gautų laiškų, keturios įmonės pranešė, jog, verslas nebėra bendras su Švedijos įmonėmis, joms nepriklauso. Tokios problemos atsirado dėl Swedish Trade Council pateiktos neteisingos informacijos.

Rašant darbą ir siunčiant anketas respondentams buvo susidurta su įmonių atstovų negeranoriškumu, laiškai buvo neskaitomi, atsisakoma skirti laiko. Ypatingas negeranoriškumas pasireiškė iš stambiausių investuotojų, buvo kreiptasi į Lietuvos Telekomą, SEB banko atstovybę Švedijoje, Tele2. Šios įmonės atsisakė atsakyti į klausimus pasiteisindamos laiko stoka, nenoru būti respondентаis ir atsakyti į klausimus. Kai kurios tiesiog ištrynė laiškus, jų neskaičiusios. Taip pat pagal pateiktus duomenis buvo neveikiančių kontaktų. Tačiau susidurta ir su visiškai priešinga reakcija. Labai domimasi būsimais rezultatais, atsakyta nuoširdžiai ir išsamiai į visus pateiktus klausimus, taip pat greitai pateikti atsakymai, sureaguota operatyviai. Bene išsamiausiai atsakymus pateikė Nordea bankas, International Baller Service bei Swelab. Pastebėta, jog mažos kompanijos labiau kreipė dėmesį į užklausas.

Dvylika iš apklaustųjų įmonių sėkmingai veikia rinkoje daugiau nei dešimt metų, kitos nuo penkių iki dešimties metų, vadinasi, turi didelę patirtį tiek savo tiek užsienio rinkose. Dešimt iš atsakiusių įmonių užsiima paslaugų teikimu, tikėtina, kad tai galėjo turėti didelę įtaką atsakymų pateikimui, nes tai įmonės tiesiogiai bendraujančios su klientais. Beveik visos įmonės, prieš pradėdamos investuoti, susirasti partnerių Lietuvoje turėjo pradinę informaciją apie šalį visais aspektais – turėjo geografinių žinių, buvo susipažinę su Lietuvos rinka, taip pat turėjo susirinkę pradinės informacijos apie šalies kultūrinę praeitį. Devynios įmonės iš apklausiamųjų plėtoja

verslą ir kitose Baltijos šalyse ir septynios abejose iš jų – tiek Latvijoje, tiek Estijoje. Pagal tai galima teigti, jog Skandinavijos šalys plėsdamos savo verslą neišskiria Lietuvos kaip atskiros rinkos ir investuoja iš karto į visas tris Baltijos šalis – Latviją, Lietuvą ir Estiją.

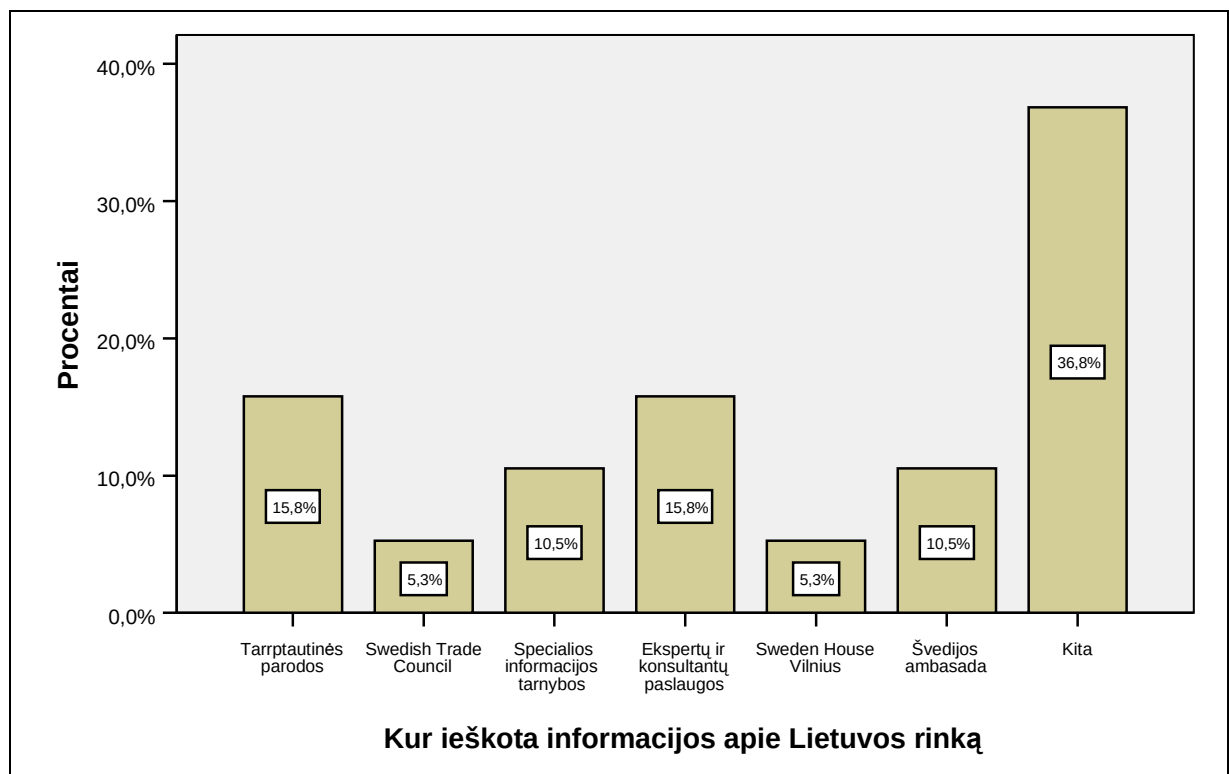
Įmonės paklaustos, kas labiausiai įtakojo verslo plėtrą Baltijos šalyse, labiausiai teigė, jog svarbiausias veiksnys, lėmęs verslo pradžią ir investicijas Lietuvoje bei kitose Baltijos šalyse buvo galimybė plėstis naujose rinkose. Kaip matoma grafike, kuris pateikiamas 11 paveiksle, tokį atsakymą pasirinko 47,8 procentų respondentų. Lietuva, Latvija ir Estija atgavusios nepriklausomybę, tapo dar viena galimybe vakarų šalims, nors ir nedidele rinka, tačiau vis dėl to rinka.



11 paveikslas. Klausimo, dėl apsisprendimo plėstis Baltijos šalyse, rezultatai.

Tuo tarpu geografiniai rodikliai, vietinės rinkos perpildymas ar pelno siekimas liko ne pagrindiniais rodikliais.

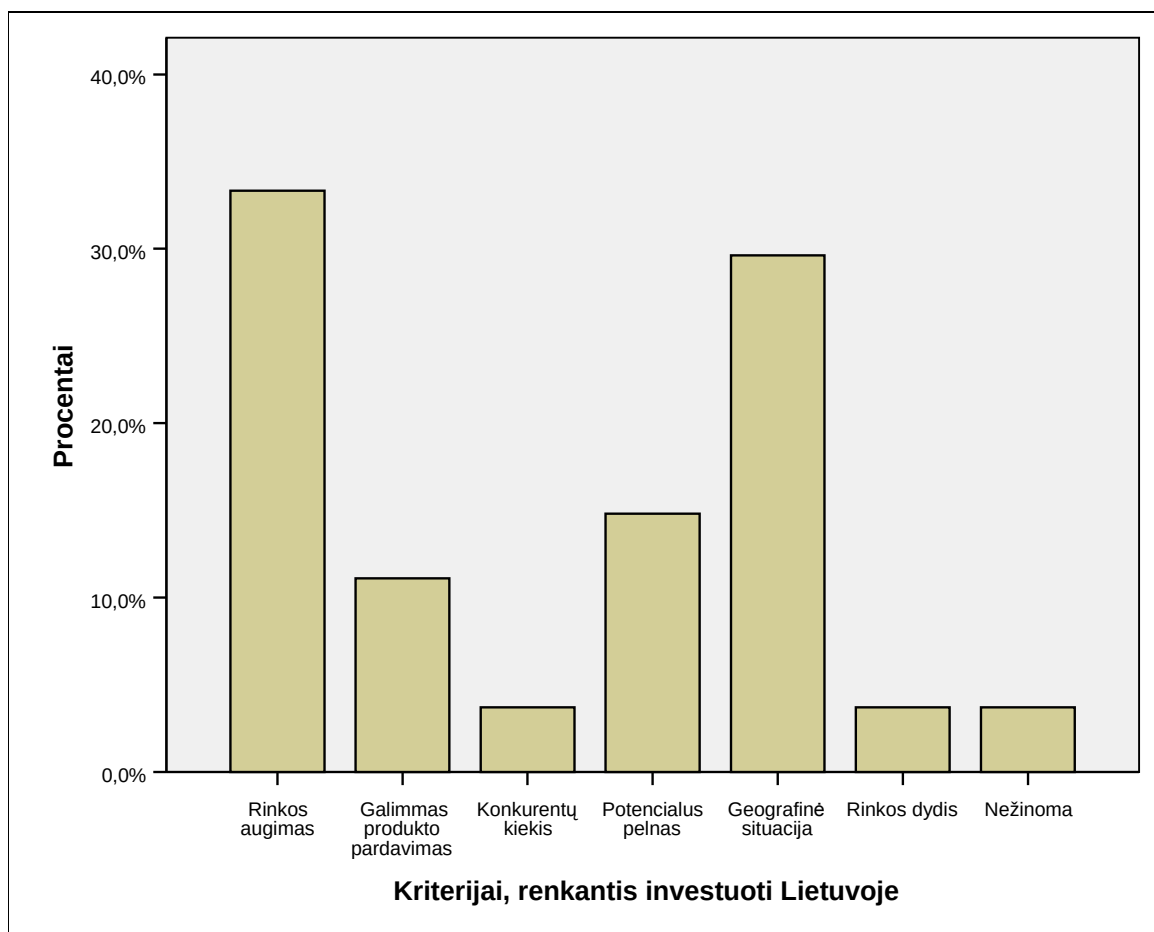
Pasak respondentų, derėtis su lietuviais yra pakankamai paprasta ir įmonės norėdamos vystyti verslą Lietuvoje, kultūrinius šalies skirtumus nuo savo šalies kultūros nevertino kaip labai svarbiu aspektu, galinčiu įtakoti verslą. Tačiau šiek tiek pradinės informacijos vis dėl to buvo susirinkta. Informacijos apie Lietuvos rinką verslininkai ieškojo savarankiškai, arba pasirinkę atsakymą „Kita“ įvardino, kad informacijos neieškojo nei vienoje iš klausimyne išvardintų institucijų. Rezultatai atspindintys atsakymą į pateiktą klausimą pateikiami 12 paveiksle pateikiamame grafike.



12 paveikslas. Klausimo apie informacijos paiešką apie Lietuvos rinką rezultatai.

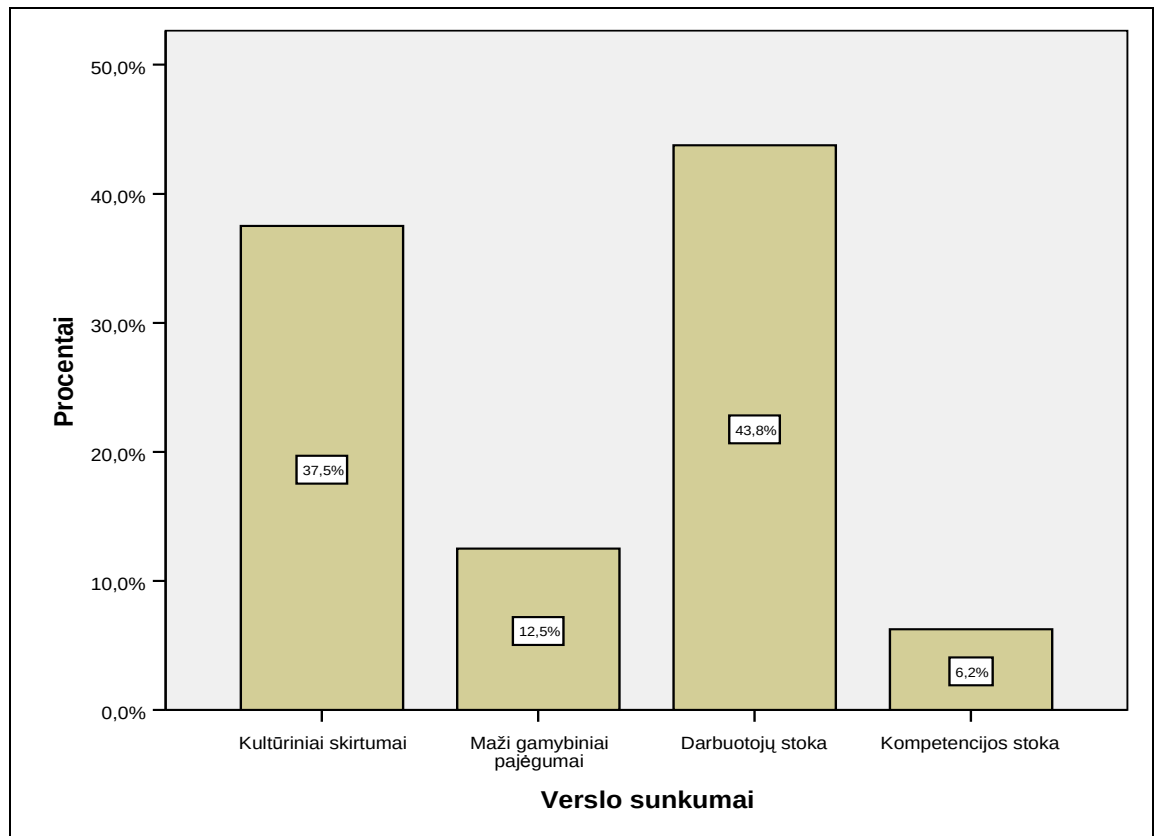
Pagrindiniais kriterijais renkantys invertuoti Lietuvoje respondentai išskyrė rinkos augimo galimybes ir palankią geografinę Lietuvos padėtį Švedijos atžvilgiu. Kaip galima matyti 13 paveiksle pateikiamame grafike šiuos kriterijus pasirinko daugiau nei trisdešimt procentų visų respondentų. Atsakant į šį klausimą buvo galima rinktis kelis atsakymo

variantus.



13 paveikslas. Rezultatai atsakymų į klausimą apie pagrindinius kriterijus, lėmusius pasirinkimą investuoti Lietuvoje.

Dėl kultūrinių skirtumų vystant verslą respondentų teigimu, neiškyla, tačiau kitame klausime, paklausus apie problemas, susijusias su verslu Lietuvoje, buvo dažniausiai buvo įvardinama kultūriniai skirtumai. Tikėtina, kad klausimai galėjo būti suprasti netiesiogiai. Taip pat problemos verslui Lietuvoje kyla dėl gamybinių pajėgumų bei darbuotojų stokos. Tai galima paaiškinti pastaraisiais metais padidėjusia lietuvių emigracija dirbti kitose šalyse, todėl Lietuvoje mažėja tinkamų darbuotojų. Pagal 14 paveiksle pateiktą grafiką galima matyti, kad beveik pusė respondentų pagrindine priežastimi įvardino darbuotojų trūkumą Lietuvos rinkoje.



14 paveikslas. Klausimo apie priežastis, dėl kurių atsiranda verslo sunkumų Lietuvoje, rezultatai.

Švedijos įmonės pagal užduotus klausimus pasižymėjo mažu hierarchiškumu įmonėse (daugiau nei šešiasdešimt procentų respondentų pasisakė, kad jų įmonėje labai mažas hierarchiškumas), suteikiamomis karjeros galimybėmis įmonėse (tik mažiau nei dešimt procentų respondentų teigė, kad įmonėje mažos karjeros galimybės), individualiu darbu, socialiniu saugumu, rūpinimusi darbuotojais, pasitikėjimu jais, susiformavusia įmonės kultūra, egzistuojančiomis inovacijos sistemomis, paprasta darbuotojų ir vadovų tarpusavio komunikacija, ilgalaikė orientacija. Šios savybės klausimuose buvo išskirtos remiantis Geert'o Hofstede dimensijų savybėmis. Buvo siekiama patikrinti ar Švedija atitinka rezultatus pagal vyriškumo/moteriškumo dimensiją. Rezultatai pasitvirtino, įmonėse deklaruojamos vertybės ir įmonių kultūra beveik visiškai atspindėjo gautuose atsakymų duomenyse.

Kitoje grupėje klausimų, buvo stengiamasi išsiaiškinti švedų verslininkų nuomonę apie lietuvius verslininkus ir jų savybes pagal susidarytus stereotipus ir ankstesnių darbe aprašytų tyrimų rezultatus. Verslininkų buvo klausiama nuomonės apie Lietuvos įmonių kultūrą, apie lietuvių derybininkų savybes bei apie lietuvių verslininkų charakteristikas. Šios savybės pasirinktos taip pat remiantis Geert Hofstede išskirtomis savybėmis ir siekiama išsiaiškinti kaip jos atitinka teorijoje rasta ir analizuotais rezultatais.

Švedai lietuvių įmones įvertino kaip pakankamai hierarchiškas, taip pat kaip ir švedai toleruojančius individualų darbą, vidutiniškai drąsiai priimančias sprendimus, orientuotas į ilgalaikius rezultatus, priimančius inovacijas.

Atliekant tyrimą buvo tikimasi išsiaiškinti kaip lietuviai verslininkai švedų akimis atitinka pagal Geert Hofstede dimensijas Lietuvai: pagal galios atstumą Lietuva labiau galios atstumo besilaikanti šalis, nors yra beveik per vidurį ir užima 51/52 vietą ir turi 45 balus, pagal netikrumo vengimą užima 38/39 ir turi 67 balus, yra didesnio netikrumo vengimo šalis nei vidutiniškai, yra labiau individualistai, šiuo rodikliu užima 28 vietą ir turi 50 balų, taip pat pasižymi gana dideliu vyriškumo laipsniu, pagal lyties dimensijas užima 14 vietą ir turi 65 balus.

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip švedai vertina lietuvius derybininkus ir lietuvius verslininkus. Pagal tyrime gautus rezultatus, Švedai vertino lietuvius derybininkus kaip pakankamai sukalbamus. Kaip matoma paveiksle, pateikiamame penktajame darbo priede, daugiau nei 73 procentai respondentų lietuvius derybininkus įvertino kaip sukalbamus (klausimų apie sukalbamumą, nuolaidumą, informacijos poreikį, patikimumą, konkretumą, kalbėtojo pertraukimą šiam kalbant bei vėlavimų toleravimą rezultatai pateikiami prieduose esančiuose paveiksluose pavaizduotuose grafikuose). Taip pat švedai vertino lietuvius kaip pakankamai priekabių (daugiau nei šešiasdešimt procentų respondentų pasisakė už šią savybę, rezultatai pateikiami grafike, pavaizduotame 6 priede). Lietuviai derybininkai buvo vertinami kaip reikalaujantys daug informacijos, prieš pradėdami derėti ir vykdyti darbus (daugiau nei penkiasdešimt procentų respondentų atsakymų, rezultatai pateikiami 7 priede), patikimais derybininkais, turima omenyje, kad derybų metu galima jais pasitikėti (pasisakė 60 procentų respondentų, rezultatai 8 priede).

Švedijos įmonių atstovai, paprašyti įvertinti lietuvius derybininkus konkretumo atžvilgiu, lietuviai buvo vertinami kaip pakankamai konkretūs, tokį atsakymą pateikė beveik 80 procentų respondentų (rezultatai atsakymų į šį klausimą pateikiami devintajame priede). Sekantys klausimai, susiję su lietuvių derybininkų savybėmis buvo užduodami siekiant išsiaiškinti kiek kantrūs yra lietuviai verslininkai derybininkai ir ar sugeba išklaudyti nepertraukdami kalbėtojo, gauti rezultatai parodė, kad lietuviai švedų nuomone nėra kantrūs, mėgsta pertraukti kalbėtoją, tačiau atsižvelgiant į tai, kad švedai yra daug santūresni už lietuvius, lietuviai švedams galėjo pasirodyti esą labai impulsyvūs. Kad lietuviai mėgsta pertraukti kalbėtoją teigė apie šešiasdešimt procentų respondentų. Šio klausimo atsakymų rezultatai pateikiami 10 priede. Paskutinis klausimas, siekiant išsiaiškinti švedų nuomonę apie lietuvių derybininkų savybes buvo užduodamas apie vėlavimus. Buvo klausama ar lietuviai toleruoja ar netoleruoja vėlavimų. Suskaičiavus rezultatus paaiškėjo, kad dauguma švedų mano lietuvius netoleruojant vėlavimų. Klausimo rezultatai pateikiami 11 priede.

Kita grupė klausimų Švedijos verslininkams buvo užduodama siekiant išsiaiškinti kaip vertinami lietuviai kaip verslininkai, kokiomis savybėmis pasižymi. Dauguma švedų verslininkų teigė, kad verslas Lietuvoje grįstas asmeniniais santykiais, vadybininkai mėgsta priimti sprendimus savarankiškai, mėgsta demonstruoti jėgą, kitų darbuotojų atžvilgiu. Taip pat linkę rizikuoti ir priimti naujus iššūkius. Kaip ir buvo tikėtasi, lietuviai yra vertinami kaip nepatenkinti savo darbu, karjera, visuomet nori uždirbti daugiau (šią savybę gali lemti šiuolaikinė susiklosčiusi Lietuvos ekonominė situacija, kai atlyginimai Lietuvoje neatitinka kainų, žmonėms sunku išgyventi). Taip pat švedų manymu, lietuviai nėra prisirišę prie savo organizacijos, yra mažai lojalūs. Švedų pastebėjimais lietuviai mėgsta konkrečius darbo grafikus, ir jų laikosi. Tokiomis savybėmis labiau pasižymi vyriškosios kultūros (pagal Geert'a Hofstede) atstovai, kokiais ir yra laikomi lietuviai, vadinasi, šios savybės, švedams įstrigusios ir įsimintinos rodo, jog švedams, kaip moteriškai kultūrai šios savybės priešingos jų turimoms.

Apibendrinant tyrimą gautus rezultatus, galima teigti, kad kultūriniai šalių skirtumai nebuvo pagrindiniai aspektai lėmę Švedijos įmonių pasirinkimą investuoti Lietuvoje, daug svarbesnis aspektas pasirodė geografinis atstumas. Prieš atliekant tyrimą, buvo tikimasi, kad švedai lietuvius kaip partnerius vertins prasčiau nei parodė rezultatai, pvz.: tikėtasi, kad švedai nepasitikės lietuviais derybininkais, tačiau gauti rezultatai parodė, kad yra priešingai. Vadinasi, galima teigti,

jog pasitvirtino hipotezės teiginys, jog švedai investuoja Lietuvoje nepaisydami kultūrinių skirtumų bei lietuvių Švedijos verslininkai vertina gerai, nepaisant kultūrinių skirtumų ir dėl kultūrinių skirtumų komunikacinių problemų neiškyla, nors kartais gali būti sunkumų dėl nesusišnekėjimo – kalbiniai skirtumai.

Švedai lietuvių vertina palankiai kaip galimybę plėstis. Atsižvelgiant į dimensijoms priskiriamus aprašymus, lietuviai atitiktų savybes pagal gautus rezultatus ir kaip buvo vertinami ankstesniuose tyrimuose.

Išvados

Tiriant Lietuvos ir Švedijos verslo sąveikas komunikaciniais aspektais, pastebėta, kad, įmonės nepaiso esančių skirtumų ir labiau kreipia dėmesį į su verslu susijusius dalykus, o ne į kultūrinius šalių skirtumus. Šiuo atveju yra svarbiausiomis įmonių funkcijomis tampa galimybės sėkmingai investuoti, uždirbti pinigų, plėstis kitose rinkose. Kultūrinių skirtumų analizė tampa balastu versle, užimančių per daug laiko ir nereikalingų pastangų.

Analizuojant įmonių atstovų nuomonę, Lietuva patraukli savo patogiu geografiniu atstumu, kuris nors ir „sumažėjus“ atstumams dėl globalizacijos, paprastesniam verslui yra svarbus. Taip pat svarbiomis tampa naujos rinkos, pigesnės darbo jėgos paieškos. Šalys siekia plėstis į kitas valstybes, Švedija ne išimtis. Lengviausia įmonėms plėstis į geografiškai nedaug nutolusias valstybes, kas vis dar išlieka pagrindiniu kriterijumi.

Darbe buvo rašoma apie kultūros sąvoką bei reikšmę tarpkultūrinėje komunikacijoje ir tarpkultūrinę komunikaciją versle. Buvo analizuojama Lietuvos ir Švedijos verslo kultūrų atstovų komunikacija, nagrinėjami derybiniai, susitikimų, verslo organizavimo aspektai. Nors šalys ir skirtingos kultūriniais aspektais, kaip parodė analizuojami Geert'o Hofstede ir A. Mockaitis tyrimai, tačiau darbe atliktas žvalgybinis tyrimas parodė, kad vystant bendrą veiklą nelabai stipriai atsižvelgiama į galimus kultūrinius skirtumus, vienintelis skirtumas, kuris buvo įvardinamas kaip galinti sukelti sunkumų buvo kalbos skirtumai ir lietuvių prastos anglų kalbos žinios.

Darbe buvo iškelta hipotezė, kad verslo santykiai su kitomis šalimis, Lietuvoje, kaip nepriklausomoje valstybėje yra pakankamai naujas reiškinys, Lietuva yra pakankamai maža valstybė ir užsienio mokslininkams nėra patraukli šalis tyrimams, tačiau Lietuvoje svarbu žinoti ir suprasti tiek savo tiek kitų šalių, su kuriomis labiausiai bendradarbiaujama komunikacinius verslo ypatumus. Įvade buvo teigiama, Švedijos ir Lietuvos įmonės vykdydamos bendrą veiklą susiduria su kultūrinių skirtumų problemomis, nes nėra įsigilinama į esamus kultūrinius ir religinius skirtumus. Švedijos ir Lietuvos santykių pagrindinį nesuderinamumą lemia Hofstede išskirtų moteriškumo ir vyriškumo dimensijų skirtumai. Tačiau skirtumai tarp kultūrų nėra tokie dideli, kad šalys būtų visiškai kultūriškai nesuderinamos. Be to, Lietuva Švedijai yra patraukli geografiniu požiūriu. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad švedai nepaiso esančių kultūrinių skirtumų ir, netgi ketindami investuoti Lietuvoje į juos neatsižvelgia, šiuo atveju svarbiausias kriterijus lemiantis

investavimą Lietuvoje yra patogi geografinė abiejų šalių padėtis. Taip pat ši savybė ir dar nedidelė mūsų šalies rinka lemia Švedijos įmonių plėtrą ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Baltijos šalyse – Latvijoje ir Estijoje.

Pagal išsikeltus tikslus darbe buvo įgyvendinti uždaviniai, padėję pasiekti išsikeltus tikslus. Pirmojoje darbo dalyje buvo apžvelgtos kultūros teorijos, tarpkultūrinės komunikacijos teorijos iškeltos Edvardo T. Hall'o, vėliau Geert'o Hofstede tyrinėtoms dimensijoms, buvo aiškinamais kaip Lietuva ir Švedija skiriasi pagal kultūrinės dimensijas. Darbo eigoje sustatyta, kad Lietuva ir Švedija labiausiai skiriasi pagal lyties kriterijų – Švedija yra labiausiai moteriška valstybė iš visų tirtųjų, o Lietuva yra labiau vyriškos nei moteriškos kultūros puoselėtoja. Pateiktos rekomendacijos atkreipti dėmesį į skirtumus galinčius atsirasti dėl šių dimensijų nesutapimo.

Antrojoje darbo dalyje buvo analizuojama derybų samprata ir derybiniai aspektai tarptautinėje plotmėje, nagrinėjamas derybų procesas, apimantis derybų strategijas ir derybų stilius bei aiškinamasi kaip jie veikia tarptautinėse derybose. Buvo analizuojamas kultūrinių skirtumų poveikis tarptautinėms deryboms. Taip šioje darbo dalyje buvo aiškinamasi Lietuvos ir Švedijos derybiniais skirtumais. Lietuva ir Švedija yra pakankamai panašios pagal derybines elgsenas, šioje srityje pagrindinė problema buvo įvardinamas moters vadovės nepripažinimas, dėl ko šalims irgi gali kilti sunkumų komunikuojant. Lietuviai verslininkai moteris derybininkes, verslininkes vertina kaip nelygiavertes varžoves ir galimas žiūrėjimas į kaip ne lygus su lygiu.

Trečioji darbo dalis buvo skirta Lietuvos ir Švedijos verslo įmonių tarpkultūriniais skirtumams komunikacijos, derybiniais aspektais, apklausiant Lietuvoje veikiančias Švedijos įmones ir Švedijos įmones – investuotojas Lietuvoje. Buvo pastebėta, kad kultūriniai skirtumai švedams verslininkams tampa ne pagrindiniu rūpesčiu siekiant pradėti verslą Lietuvoje su lietuviais verslininkais kartu. Svarbus teigiamas geografinis aspektas – nedidelis fizinis atstumas nuo vienos šalies iki kitos.

Pagrindinė magistro darbo išvada – verslininkai investuodami ar plėsdami verslą kitose šalyse, nekreipia didelio dėmesio šalių galimus kultūrinius skirtumus, labiau rūpinamasi rinka, geografiniais rodikliais. Pagrindinis problemų sukėlėjas, manoma, yra kalbos skirtumai, kalbos prastas mokėjimas. Tačiau nors ir kokios šalys yra panašios, reikėtų atkreipti dėmesį į pagrindines

būdingas savybes, kad ateityje, investuojant, neiškiltų komunikacinių nesusipratimų ir verslo santykiai būtų paprastesni.

Šis darbas gali būti naudojamas kaip žvalgybinis tyrimas kitiems tyrėjams analizuojantiems Lietuvos santykius su kitomis valstybėmis ir kultūrinius šių santykių aspektus.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BRADLEY, Frank. International Marketing Strategy. 3rd edition. Prentice Hall Europe, 1999. 574p. ISBN 0-13-0100579
2. CATEORA, Philips R., GRAHAM, John L., International marketing – 11th edition. The McGraw-Hill Companies. 693p. ISBN 0-07-0239884-1
3. CELLICH, Claude. Communication skills for negotiations. Iš International trade forum, 00208957, 1997, issue 3. [Interaktyvus]. Žiūrėta 2005-01-14. Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>
4. DAINAUSKIENĖ, Irma, Derybos : organizavimas ir vedimas. Vilnius, Lietuvos informacijos inst. 1996 54 p. : iliustr.
5. Edward T. Hall - A Great-Grandfather of NLP. [interaktyvus]. Žiūrėta 2006-04-12. Prieiga per internetą: <http://www.cs.ucr.edu/~gnick/bvdh/edward_t_hall_great_.htm>
6. GESTELAND, Richard R. Cross-cultural business behavior. Copenhagen, DNK: Copenhagen Business School Press, 2002. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://site.ebrary.com/lib/viluniv/Doc?id=10022645&ppg=299>>
7. GIBSON, Robert. Intercultural business communication. Oxford University Press, 2002, 111p. ISBN 0-19-442180-5
8. HENDON, Donald W., HENDON, Rebecca Angeles, HERBIG, Paul. Negotiating across cultures. Security Management; Nov98, Vol. 42 Issue 11, p25, 4p, ISSN: 0145-9406. [interaktyvus]. Žiūrėta 2005-01-14. Prieiga per Epneta duomenų bazę internete.
9. HERBIG, Paul.A. Handbook of cross cultural marketing. The International Business Press, 1998. 375p. ISBN 0-7890-0154-3
10. HINDLE, Tim. Derybų menas. Alma littera. Vilnius, 2000. 72p. ISBN: 9986-02-795-0
11. HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 06 15. Prieiga per internetą: <http://www.geert-hofstede.com/>
12. HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd edition. Sage Publications, 2000. 595p. ISBN 0-8039-7323-3

13. JACKSON, Terence. International HRM: a Cross-Cultural Approach. London, GBR, Sage Publications, Incorporated, 2002. Interaktyvus. Žiūrėta 2005 06 15. Prieiga per internetą: <http://site.ebrary.com/lib/viluniv/doc?id=10080957&ppg23>
14. JACOB, Nina. Intercultural Management. Milford, CT, USA: Kogan Page, Limited, 2003. [interaktyvi knyga]. Prieiga per internetą:
<<http://site.ebrary.com/lib/viluniv/doc?id=10023723&ppg=81>>
15. JANDT, Fred Edmund. Intercultural communication: An introduction. SAGE Publications. 1995. 433p. ISBN 0-8039-7066-8
16. KERSTEN, G.E.; KOSZEGI, S.T.; VETSCHERA, R . The effects of culture in anonymous negotiations: experiment in four countries. System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on 7-10 Jan. 2002 Page(s):418 - 427 [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 05 27. Prieiga per internetą:
<<http://ieeexplore.ieee.org/search/searchresult.jsp?SortField=Score&SortOrder=desc&ResultCount=25&maxdoc=100&coll1=ieejrns&coll2=ieejrns&coll3=ieecnfs&coll4=ieecnfs&coll5=ieeestds&coll6=preprint&srchres=0&history=yes&queryText=%28negotiations%3CIN%3Emetadata%29&oldqrytext=%28+culture+anonymous%3Cin%3Emetadata+%29&radiobutton=cit>>
17. LIETUVOS EKONOMINĖS INTEGRACIJOS Į ES VIENINGĄ RINKĄ SKATINIMO STRATEGINĖS KRYPTYS. [interaktyvus]. Žiūrėta 2006-04-19. Prieiga per internetą: <http://www.euro.lt/upl_images/20020128093446.doc>
18. LeBaron, Michelle. Culture-Based Negotiation Styles . [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 05 27. Prieiga per internetą: <http://www.beyondintractability.org/m/culture_negotiation.jsp>
19. KOVAITĖ, Kristina; GAIDAMAVIČIUS, Vytautas. Derybos ir prezentaciniai įgūdžiai. Seminaro medžiaga.
20. MOCKAITIS, Audra I. The National Cultural Dimensions of Lithuania. Iš Ekonomika, 2002, 59. 67-77p. ISSN 1392-1258
21. Negotiation. [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 05 27. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>>
22. Negotiation Styles in Mediation . [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 05 27. Prieiga per internetą: <http://adrr.com/adr1/essayb.htm>
23. PALMSTIERNA, Janas. Švedijos ryšiai su Lietuva. 2000. [interaktyvus]. Žiūrėta 2006-02-02. Prieiga per internetą: <http://ausis.gf.vu.lt/mg/nr/2000/08/08ryšiai.html>

24. PFETSCH, Frank R., LANDAU, Alice. Symetryand Asymetry in International Negotiations. International negotiation 5: 21-42, 2000. [interaktyvus]. Žiūrėta 2004 12 21. Prieiga per Epnet duomenų bazę internete.
25. ROBBINS, Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai. UAB „Poligrafija ir informatika“, Vilnius, 2003. 323p. ISBN 9986-850-46-0
26. SALACUSE Jeswald W. Negotiating: The top ten ways that culture can effect your negotiation. [interaktyvus]. Žiūrėta 2004 12 21. Prieiga per internete esančią nuomenų bazę Epnet.
27. SALACUSE, Jeswald W. Intercultural Negotiation in International Business
28. SAMOVAR, A., PORTER, Richard E. Intercultural communication: a reader. – 8th ed. Wadsworth Publishing Company, 1997. 467p. ISBN 0-534-51573-8
29. SCARBOROUGH, Jack. Origins of Cultural Differences & Their Impact on Management. Westport, CT, USA:Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998. [interaktyvi knyga]. Prieiga per internetą: <<http://site.ebrary.com/lib/viluniv/Doc?id=10004896&ppg=11>>
30. STONER James A. F. Vadyba. Kaunas. Poligrafija ir informatika, 2000. 662p. ISBN 9986-850-30-4
31. SUVANTO, Sanna. Negotiating International Bussiness Transactions – A Scandinavian Approach. [interaktyvus]. Žiūrėta 2005-01-08. Prieiga per internetą: <http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/car/html/car7_article19.pdf>
32. Swedish Enterprises Highly Satisfied with Lithuanian Partners. [Interaktyvus]. Žiūrėta 2006-03-08. Prieiga per internetą: <http://www.lda.lt/cgi-bin/lda/db.cgi?db=default&uid=default&si=1&ID=695&Title=&TextShort=&TextLong=&Date=&Validated=Yes&Userid=&keyword=&mh=1&sb=&so=descend&view_records=View+Records>
33. Šalių pavadinimų trumpiniai grafikams. Žiūrėta 2006-05-01. Prieiga per internetą: <<http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49alpha.htm>>
34. TALCOTT Parsons, EVON Z. Vogt, Clyde Kay Maben Kluckhohn 1905-1960. Iš American Anthropologist, 64:140-161, 1962. [interaktyvus]. Žiūrėta 2006-04-29. Prieiga per internetą: < <http://www.aaanet.org/gad/history/085KLUCKHOHN.pdf> >
35. Tarptautinės ir tarpkultūrinės komunikacijos samprata, bruožai, tendencijos. [interaktyvus]. Žiūrėta 2004 12 20. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/tarptkom.htm>>
36. Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985

37. Tiesioginės užsienio investicijos pagal ekonominės veiklos rūšis ir pagrindinės šalys investuotojos ketvirčio pradžioje. [Interaktyvus]. Žiūrėta 2006-03-15. Prieiga per internetą:<
<http://www.std.lt/lt/pages/view/?id=1624>>

38. TING-TOOMEY, Stella. Cross-Cultural Face-Negotiation: An Analytical Overview. Presented on April 15, 1992. [interaktyvus]. Žiūrėta 2005 05 21. Prieiga per internetą: <
<http://www.cic.sfu.ca/forum/ting-too.html> >

39. UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. [interaktyvus]. Žiūrėta 2006-05-20. Prieiga per internetą:
 <http://www.unesco.org/education/imld_2002/universal_decla.shtml>

40. URY W., Getting past no. Negotiating your way from confrontation to cooperation; Bantam Books, New York, 1993.

41. Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas.[interaktyvus]. Žiūrėta 2005 01 15. Prieiga per internetą:
 <http://www.euro.lt/WWW_Vadovas/3_Tarpkulturiniai%20aspektai/31_tarpkulturiniai%20skirtumai.pdf>

PRIEDAI**1 priedas. Tyrimo anketa lietuvių kalba**

Gerbiamieji, Esu Vilniaus Universiteto Komunikacijos Fakulteto Komunikacijos mokslų magistrantė. Šiuo metu tiriu Švedijos įmonių nuomonę apie vykdomą verslą Lietuvoje, problemas, su kuriomis susiduriama. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Tyrimai rodo, jog Švedijos įmonės yra vienos iš stambiausių investuotojų Lietuvoje. Šios apklausos tikslas yra išsiaiškinti, kodėl taip yra ir kokia Švedijos įmonių nuomonė apie Lietuvos partnerius. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą! Jūsų atsakymai būtų labai naudingi. Jei pageidausite susipažindinti su šio tyrimo rezultatais, informuokite mane elektroniniu paštu: ligita.vaitkute@gmail.com

Bendra informacija apie Jūsų įmonę – vidinę kultūrą, istoriją, veiklą.

1. Įmonės pavadinimas

2. Įmonė vykdo savo veiklą (metais):

- a) Mažiau nei metus
- b) 5 metus
- c) 5- 10 metų
- d) daugiau nei 10 metų

3. Įmonės veiklos sritis:

- a) gamyba
- b) paslaugos
- c) prekyba
- d) kita

4. Įmonės klientais yra:

- a) verslo organizacijos
- b) valstybinės institucijos
- c) individualūs asmenys

5. Įmonės vidinė kultūra pasižymi:

Eilės nr.	Kriterijai	Pažymėkite skaičių nuo 1 iki 5. 1 teiginį atitinka mažiausiai, 5 atitinka labiausiai.				
1	Hierarchiškumas	1	2	3	4	5
2	Karjeros galimybės	1	2	3	4	5
3	Darbas individualus	1	2	3	4	5
4	Socialinis saugumas	1	2	3	4	5
5	Rūpinimasis gera darbuotojų savijauta	1	2	3	4	5
6	Pasitikima darbuotojais	1	2	3	4	5
7	Susiformavusi kultūra	1	2	3	4	5
8	Egzistuoja motyvacijos sistema	1	2	3	4	5
9	Darbuotojai lengvai bendrauja su vadovais	1	2	3	4	5
10	Orientuojamasi į ilgalaikius rezultatus	1	2	3	4	5

6. Kiek žinojote apie Lietuvą prieš tai kai pradėjote planuoti savo veiklą šioje šalyje:

- a) Turėjote apie šalį geografinių žinių
- b) Turėjote žinių apie šalies rinką
- c) Turėjote informacijos apie šalies kultūrą
- d) Buvote kruopščiai išanalizavę šalį įvairiais aspektais
- e) Neturėjote jokių žinių

7. Ar plėtojate verslą kitose Baltijos šalyse? (Latvijoje, Estijoje)?

- a) taip
- b) ne

8. Jei į 5 klausimą pasirinktas atsakymas „taip“, atsakykite į šį klausimą, jei „ne“, jį praleiskite.

- a) Latvijoje
- b) Estijoje

9. Kas įtakojo poreikį plėstis Baltijos šalyse Jūsų įmonėje? (pažymėkite 3 labiausiai tinkančius atsakymus)

- a) Perprodukcija
- b) Naujų rinkų išplėtimas
- c) Geografinė diversifikacija ir politinis stabilumas

- d) Firmos vadovų noras plėstis
- e) Perpildyta vidaus rinka
- f) Didesnio pelno siekimas
- g) Kultūriškai panaši šalis
- h) Technologinis pranašumas
- i) Konkurentų spaudimas

10. Ar tariatės su lietuviais partneriais dėl bendradarbiavimo?

- a) Taip
- b) Ne

11. Ar lengva su lietuviais partneriais ir įmonėmis susitarti dėl bendradarbiavimo sąlygų?

- a) Taip
- b) Ne

Jei atsakėte „taip“, gal galite įvardinti kokios buvo problemos:

A

r prieš pradėdant verslo santykius su Lietuvos verslininkais analizavote šalį kultūriniu aspektu? Ar domėjotės lietuvių įpročiais versle?

- a) Taip
- b) Ne.

12. Kur ieškojote informacijos apie Lietuvos rinką?

- a) Tarptautinės parodos ir mugės
- b) Pramonės ir prekybos rūmai - Swedish Trade Council
- c) Specialios informacijos tarnybos
- d) Ekspertų bei konsultantų paslaugos
- e) Sweden House Vilnius
- f) Sweden Embassy
- g) Nesikreipiau niekur
- h) Kita

14. Kokiais pagrindiniais kriterijais naudojotės pasirinkdami investuoti Lietuvoje?**(žymėti kelis atsakymo variantus)**

- a) Rinkos augimo tendencijos ir perspektyvos
- b) Lietuvos kultūros ypatumai
- c) Galimi produkto pardavimo mastai
- d) Konkurentų skaičius ir jų užimamos rinkos laipsnis
- e) Potencialus pelnas
- f) Geografinė padėtis
- g) Rinkos dydis
- h) Nežinau

15. Kaip veikiate Lietuvos rinkoje?

- a) Prekės parduodamos tiesiogiai klientams
- b) Per distributorius
- c) Naudojantis agentų paslaugomis
- d) Per bendrą įmonę su vietiniais partneriais
- e) Per atstovus užsienyje (didmenininkus)
- f) Mišriai
- g) Kita

16. Dėl kokių priežasčių susiduriate su verslo sunkumais?

- a) Verslas reikalauja didelių investicijų
- b) Per daug rizikinga
- c) Maži gamybiniai pajėgumai
- d) Nepakanka darbuotojų
- e) Nepakanka darbuotojų kvalifikacijos
- f) Neaiškios eksporto galimybės
- g) Neužtenka informacijos apie Lietuvos rinką

17. Kaip apibūdintumėte Lietuvos įmonių kultūrą?

Eil. Nr.	Teiginys	Pažymėkite skaičių nuo vieno iki penkių, jūsų nuomone kiek labai teiginys apibūdina Lietuvos įmonių kultūrą. 1, jei teiginys mažiausiai teisingas ir 5 jei labiausiai teisingas				
1	Būdinga hierarchinė organizacinė struktūra	1	2	3	4	5
2	Įprasta dirbti individualiai	1	2	3	4	5
3	Darbuotojai drąsiai priima sprendimus	1	2	3	4	5
4	Orientuojamasi į ilgalaikius rezultatus	1	2	3	4	5
5	Skatinamos ir priimtinos naujovės	1	2	3	4	5

18. Ar bendraudami su Lietuvos įmonėmis susidūrėte su problemomis dėl kultūrinių skirtumų?

- a) Taip;
- b) Ne.

Jei atsakymas „taip“ tai gal galėtumėte įvardinti su kokiomis problemomis ir kokie skirtumai?

19. Kaip vertinate Lietuvos įmonių atstovus kaip derybininkus? Pasirinkite po vieną tinkamesnį iš dviejų pateiktų variantų.

a)	☐ Lengvai sukalbami	☐ Sunkiai sukalbami
b)	☐ Priekabūs	☐ Nuolaidūs
c)	☐ Reikalauja daug pradinės informacijos	☐ Nereikalauja jokios pradinės informacijos
d)	☐ Nepatiklūs	☐ Patiklūs
e)	☐ Mėgsta laiku pradėti ir baigti susitikimus	☐ Nepaiso tikslaus grafiko laikymosi
f)	☐ Nepertraukia kalbėtojo	☐ Mėgsta pertraukti kalbėtoją
g)	☐ Toleruoja vėlavimus	☐ Nemėgsta vėluoti ir patys nevėluoja

20. Kaip vertinate Lietuvos įmonių atstovus kaip verslininkus? Pasirinkite po vieną tinkamesnį iš dviejų pateiktų variantų.

a)	☐ remiasi asmeninėmis pažintimis	☐ nepaiso asmeniškumų darbe
b)	☐ vadovai labiau linkę priimti sprendimus savarankiškai	☐ dėl sprendimo priėmimo konsultuojamasi su darbuotojais

c)	☐ vadovai naudojami savo galia bendraudami su darbuotojais	☐ vadovai elgiasi su darbuotojais kaip lygus su lygiu
d)	☐ linkę rizikuoti, priimti naujus iššūkius	☐ nelinkę rizikuoti, bijo iššūkių kuriuose gali būti rizikos
e)	☐ yra patenkinti esama karjera ir uždarbiu	☐ nepatenkinti karjera, siekia uždirbti daugiau
f)	☐ būdingas lojalumas įmonei	☐ mažas lojalumas įmonei
g)	☐ būdingas laisvas darbo grafikas	☐ būdingas griežtas darbo grafiko laikymasis

Dėkoju už Jūsų sugaištą laiką ir atsakymus.

2 priedas. Šalys, trumpiniai, dimensijų vertės

Šalis	Trumpinys	Vieta	PDI	Vieta	UAI	Vieta	IDV	Vieta	MAS
Airija	IRL	66	28	62/63	35	13	70	9/10	68
Arabų šalys	ARŠ*	11/13	80	36/37	68	27/38	38	31/32	53
Argentina	ARG	47/48	49	15/20	86	31/33	46	27/28	56
Australija	AUS	58	36	51/52	51	2	90	21	61
Austrija	AUT	70	11	32/34	70	24	55	4	79
Bangladešas	BGD	11/13	80	42/43	60	52/57	20	29	55
Belgija	BEL	30	65	7/8	94	9	75	30	54
Brazilija	BRA	23	69	28/29	76	37/38	38	37	49
Bulgarija	BGR	20/22	70	21/23	85	43/45	30	52/54	40
Cekija	CZE	41/42	57	31	74	23	58	24/26	57
Čilė	CHL	34/35	63	15/20	86	51	23	63	28
Danija	DNK	68	18	68	23	10	74	67	16
Didžioji Britanija	GBR	59/61	35	62/63	35	3	89	11/13	66
Ekvadoras	ECU	14/15	78	38/39	67	69	8	18/19	63
Estija	EST	53/55	40	42/43	60	19/21	60	62	30
Filipinai	PHL	5	94	59	44	42	32	15/17	64
Graikija	GRC	37/38	60	1	112	41	35	24/26	57
Gvatemala	GTM	3/4	95	3	101	70	6	57/58	37
Honkongas	HKG	24/26	68	66/67	29	50	25	24/26	57
Indija	IND	16/17	77	60	40	29	48	27/28	56
Indonezija	IDN	14/15	78	56/57	48	64/65	14	41/42	46
Iranas	IRN	39/40	58	44/45	59	34	41	46/47	43
Ispanija	ESP	41/42	57	15/20	86	27	51	48/50	42
Italija	ITA	46	50	30	75	8	76	6/7	70
Izraelis	ISR	69	13	26	81	25	54	39/40	47
Jamaika	JAM	51/52	45	69	13	35/36	39	9/10	68
Japonija	JPN	45	54	10/11	92	31/33	46	2	95
JAV	USA	53/55	40	58	46	1	91	20	62
Jugoslavija	BIH	18	76	13	88	46/48	27	65/66	21
Kanada	CAN	56	39	56/57	48	4/6	80	33	52
Kinija	CHN	11/13	80	64/65	30	52/57	20	11/13	66
Kolumbija	COL	27	67	27	80	66	13	15/17	64
Kosta Rika	CRI	59/61	35	15/20	86	63	15	65/66	21
Lenkija	POL	24/26	68	9	93	19/21	60	15/17	64
Lietuva	LTU	51/52	45	38/39	67	28	50	14	65
Liuksemburgas	LUX	53/55	40	32/34	70	19/21	60	34/36	50

Malaizija	MYS	1/2	104	61	36	49	26	34/36	50
Malta	MLT	43	56	5	96	22	59	39/40	47
Marokas	MAR	20/22	70	36/37	68	31/33	46	31/32	53
Meksika	MEX	9/10	81	24/25	82	43/45	30	8	69
Naujoji Zelandija	NZL	67	22	54/55	49	7	79	22/23	58
Norvegija	NOR	64/65	31	53	50	14	69	69	8
Olandija	NDL	57	38	49	53	4/6	80	68	14
Pakistanas	PAK	44	55	32/34	70	64/65	14	34/36	50
Panama	PAN	3/4	95	15/20	86	68	11	45	44
Peru	PER	31/33	64	14	87	61/62	16	48/50	42
Pietu Afrika	ZAF	47/48	49	54/55	49	17	65	18/19	63
Pietu Koreja	KOR	37/38	60	21/23	85	59	18	55	39
Portugalija	PRT	34/35	63	2	104	46/48	27	61	31
Prancuzija	FRA	24/26	68	15/20	86	11/12	71	46/47	43
Rumunija	ROU	7	90	12	90	43/45	30	48/50	
Rusija	RUS	6	93	6	95	35/36	39	59	36
Rytu Afrika	RTA*	31/33	64	50	52	46/48	27	51	41
Salvadoras	SLV	28/29	66	7/8	94	58	19	52/54	40
Singapuras	SGP	19	74	70	8	52/57	20	38	48
Slovakija	SVK	1/2	104	51/52	51	26	52	1	110
Suomija	FIN	63	33	44/45	59	18	63	64	26
Surinamis	SUR	8	85	10/11	92	30	47	57/58	37
Švedija	SWE	64/65	31	66/67	29	11/12	71	70	5
Šveicarija	CHE	62	34	46	58	15	68	6/7	70
Tailandas	THA	31/33	64	41	64	52/57	20	60	34
Taivanis	TAW*	39/40	58	35	69	60	17	43/44	45
Trinidadas	TTO	49	47	47	55	61/62	16	22/23	58
Turkija	TUR	28/29	66	21/23	85	39	37	43/44	45
Urugvajus	URY	36	61	4	100	40	36	56	38
Vakaru Afrika	VKA*	16/17	77	48	54	52/57	20	41/42	46
Venesuela	VEN	9/10	81	28/29	76	67	12	5	73
Vengrija	HUN	50	46	24/25	82	4/6	80	3	88
Vietnamas	VNM	20/22	70	64/65	30	52/57	20	52/54	40
Vokietija	DEU	59/61	35	40	65	16	67	11/13	66

3 priedas. Ilgalaikiškumo (LTO⁷) indekso vertės ir rankavimas

<i>Vieta</i>	<i>Šalis</i>	<i>LTO</i>
1	Kinija	118
2	Honkongas	96
3	Taivanis	87
4	Japonija	80
5	Pietų Korėja	75
6	Brazilija	65
7	Indija	61
8	Tailandas	56
9	Singapūras	48
10	Olandija	44
11	Bangladešas	40
12	Švedija	33
13	Lenkija	32
14	Vokietija	31
15	Australija	31
16	Naujoji Zelandija	30
17	JAV	29
18/19	Didžioji Britanija	25
18/19	Zimbabvė	25
20	Kanada	23
21	Filipinai	19
22	Nigerija	16
23	Pakistanas	00

⁷ LTO (long-term orientation) – ilgalaikiškumo dimensija

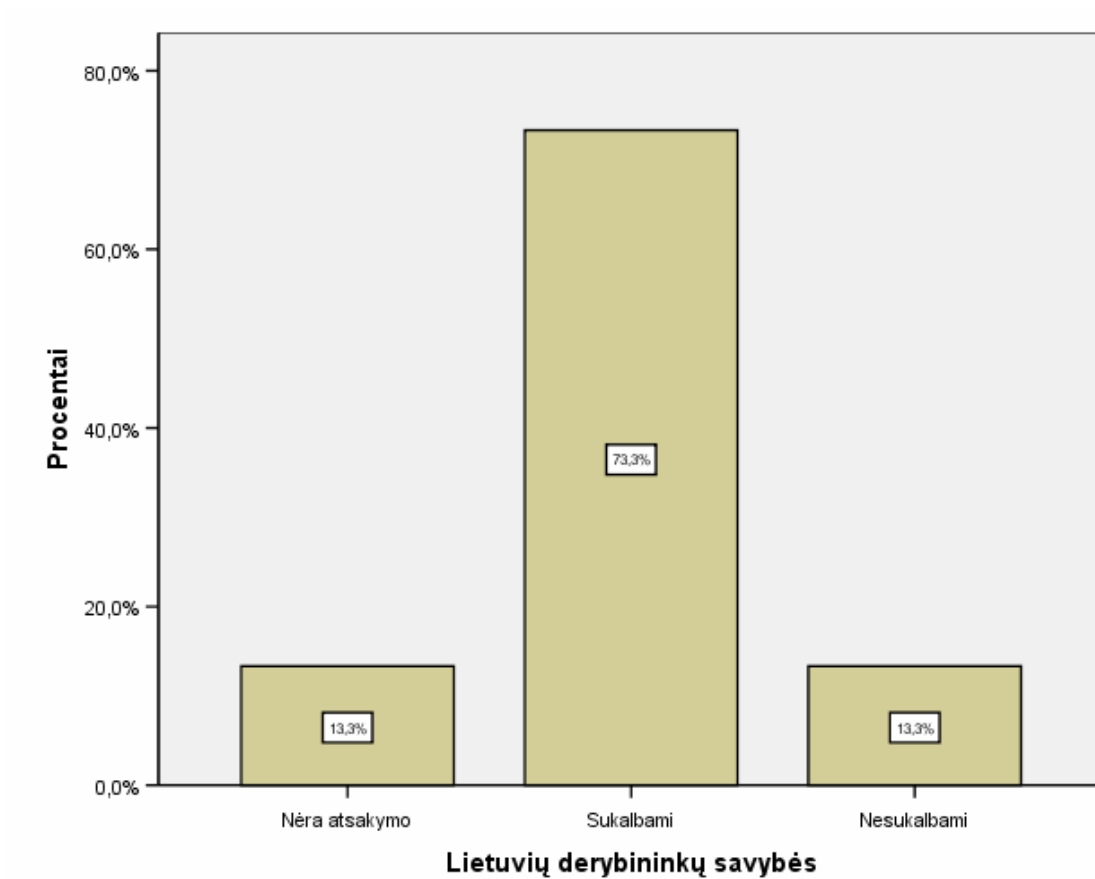
4 priedas. Didžiausi investuotojai Lietuvoje.⁸

No.	INVESTOR	ORIGIN	JV/INVESTMENT	INDUSTRY SECTOR	€ mill.
1.	Amber Teleholdings Consortium (Telia Sonera)	Sweden / Finland	Lietuvos Telekomas	Telecommunications	590
2.	SEB-Skandinaviska Enskilda Banken AB	Sweden	Vilniaus Bankas	Banking	250
3.	TDC(Tele Danmark A/S)	Denmark	Bitė GSM	Telecommunications	174
4.	Yukos	Russia	Mažeikių Nafta	Oil Refinery, Pipelines, Sea Terminal	150
5.	Statoil ASA	Norway	Lietuva Statoil	Petroleum Products	90
6.	Philip Morris International	USA	Philip Morris Lietuva	Tobacco Products	87
7.	Baltic Beverages Holding	Sweden / Finland/ Denmark	Švyturys - Utenos alus	Brewery	78
8.	Hansapank A/S	Estonia	Hansabankas	Banking	59
9.	Vattenfall A/S	Sweden	Lietuvos Energija	Energy Production and Supply	57
10.	DFDS Tor Line A/S	Denmark	Lithuanian Shipping Company	Sea Transport	55
11.	Mars Inc.	USA	Masterfoods Lietuva	Pet Food	44
12.	Hansapank A/S	Estonia	LTB	Banking	43
13.	Ruhrgas & E.ON Energie consortium	Germany	Lietuvos Dujos	Natural Gas	43
14.	Danish Brewery Group	Denmark	Kalnapilis - Tauro Grupė	Brewery	39
15.	Danisco Sugar A/S	Denmark	Sugar Factories	Sugar Production	39
16.	Amber Mobile Teleholding	Sweden / Finland	Omnitel	Telecommunications	38
17.	Kraft Foods International	USA	Kraft Foods Lietuva	Confectionary & Snacks	37
18.	The Coca-Cola Company	USA	The Coca-Cola Bottlers Lietuva	Soft Drinks	36
19.	Tele 2 AB	Sweden	Tele 2	Telecommunications	35
20.	Yazaki Wiring Technologies GmbH	Japan	Yazaki Wiring Technologies	Electronics	34

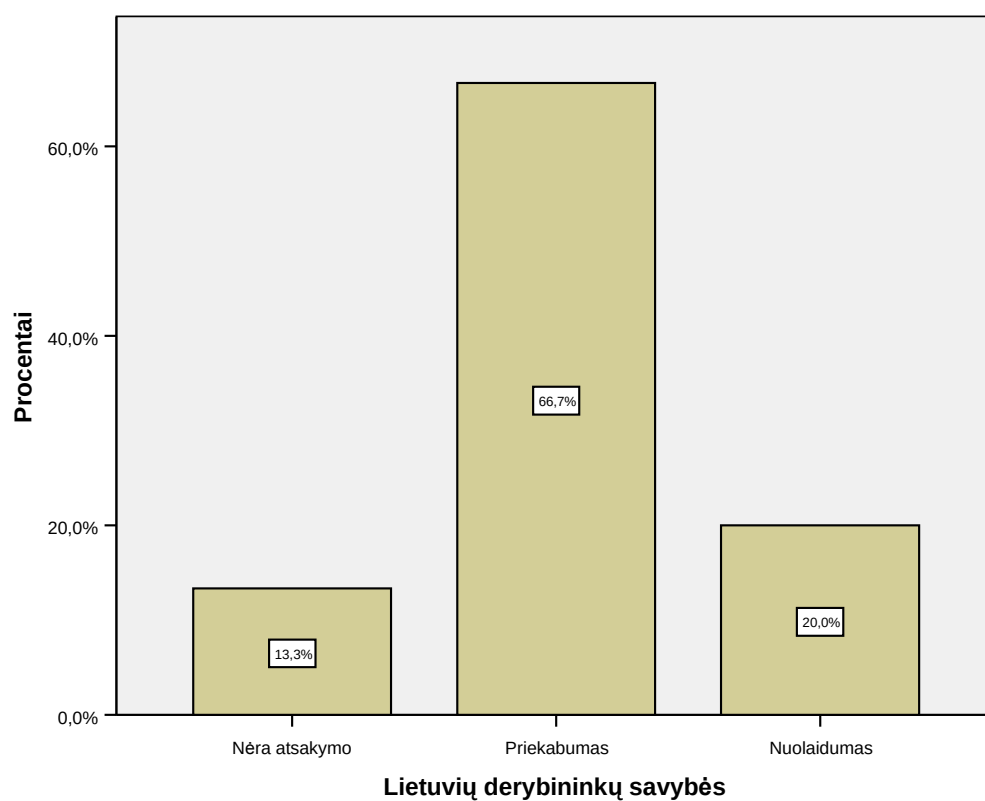
⁸ Source: Lithuanian Development Agency, 2002

			Lietuva		
21.	Codan Insurance Ltd., A/S	Denmark	Lietuvos Draudimas	Insurance	31
22.	AS Hansa Liising	Estonia	Hanza Lizingas	Financial Services	30
23.	Euro Oil Invest S.A.	Luxembourg	Lukoil Baltija	Petroleum Products	29
24.	Neste OY	Finland	Neste Lietuva	Petroleum Products	29
25.	Farimex S.A., Profilo Holdings	Switzerland / Turkey	Ekranas	Electronics	29
26.	Partek Insulation; Finnfund; NEFCO	Sweden / Finland	Partek Paroc	Construction Materials	23
27.	Odense Steel Shipyard Ltd	Denmark	Baltijos Laivų Statykla	Ship Building	21
28.	Baltic Fund One LT	USA	Baltic Fund Securities	Financial intermediation	21
29.	NORD / LB(Norddeutsche Landesbank Girozentrale)	Germany	LŽŪB	Banking	21
30.	Osman Trading AB; Woodison Trading AB; Ferrous Investment Ltd.; Duboil Ltd.	Sweden / Ireland / Great Britain	Klaipėdos Nafta	Oil Terminal	19
31.	Shell Overseas Holdings Limited	Great Britain / Netherlands	Shell Lietuva	Petroleum Products	18
32.	Tuch Fabrik Wilhelm Becker	Germany	Eurotextil	Textiles	17
33.	Svenska Petroleum Exploration AB	Sweden	Genčių Nafta	Oil Extraction	17
34.	AGA AB	Sweden	AGA	Trade in Gas	17

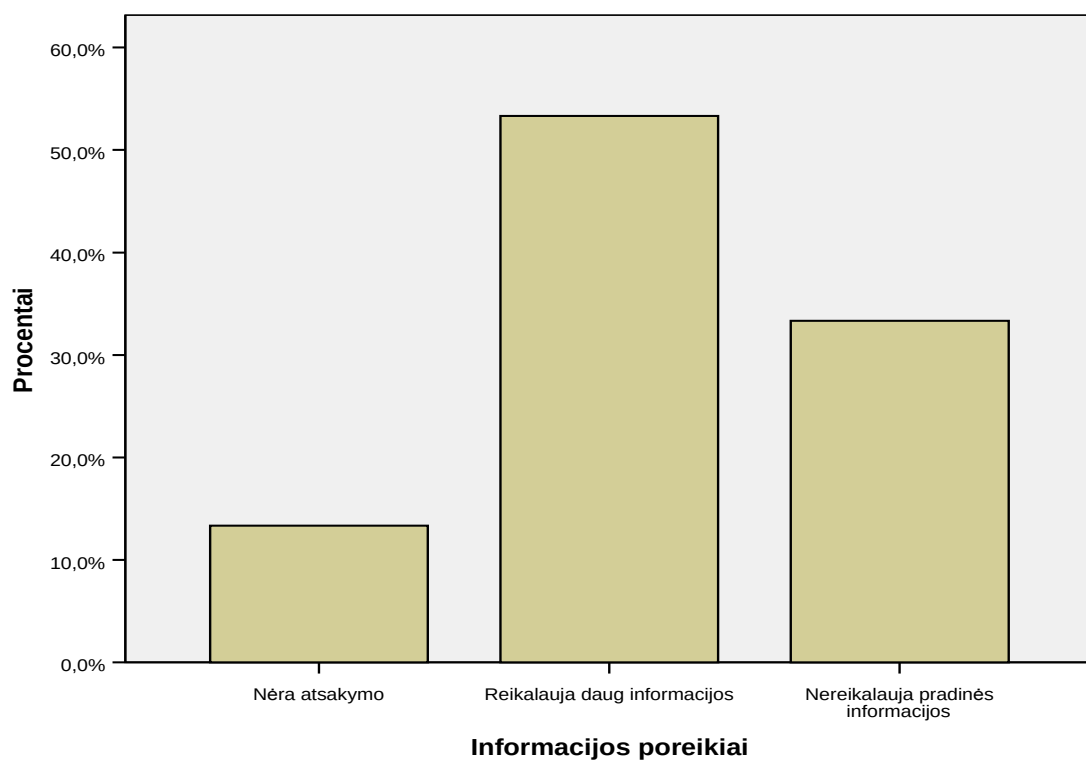
5 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: sukalbamumas



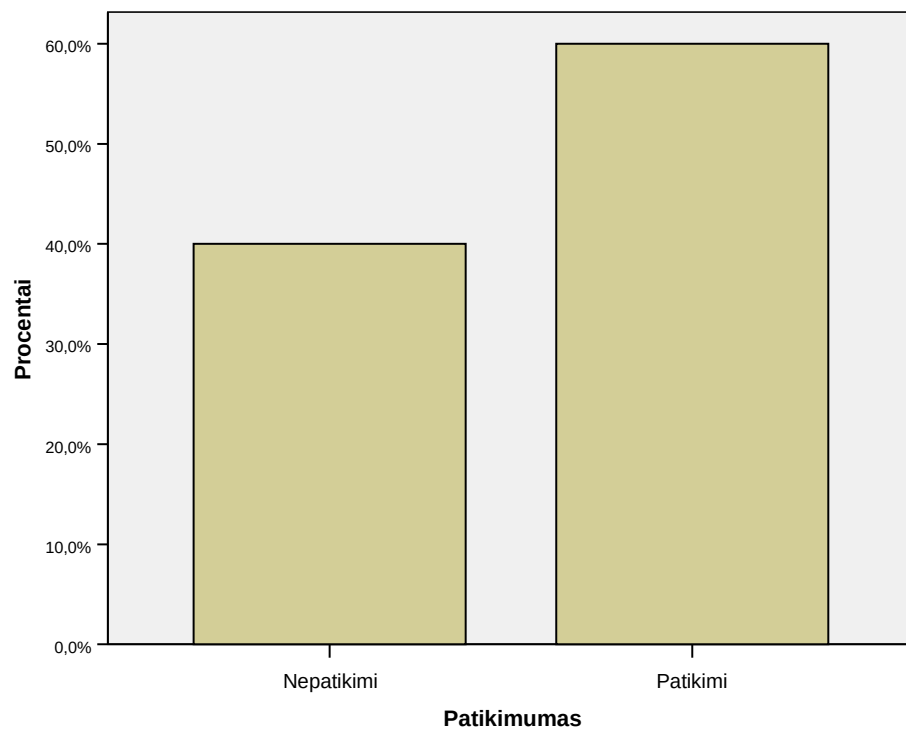
6 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas:
priekabumas



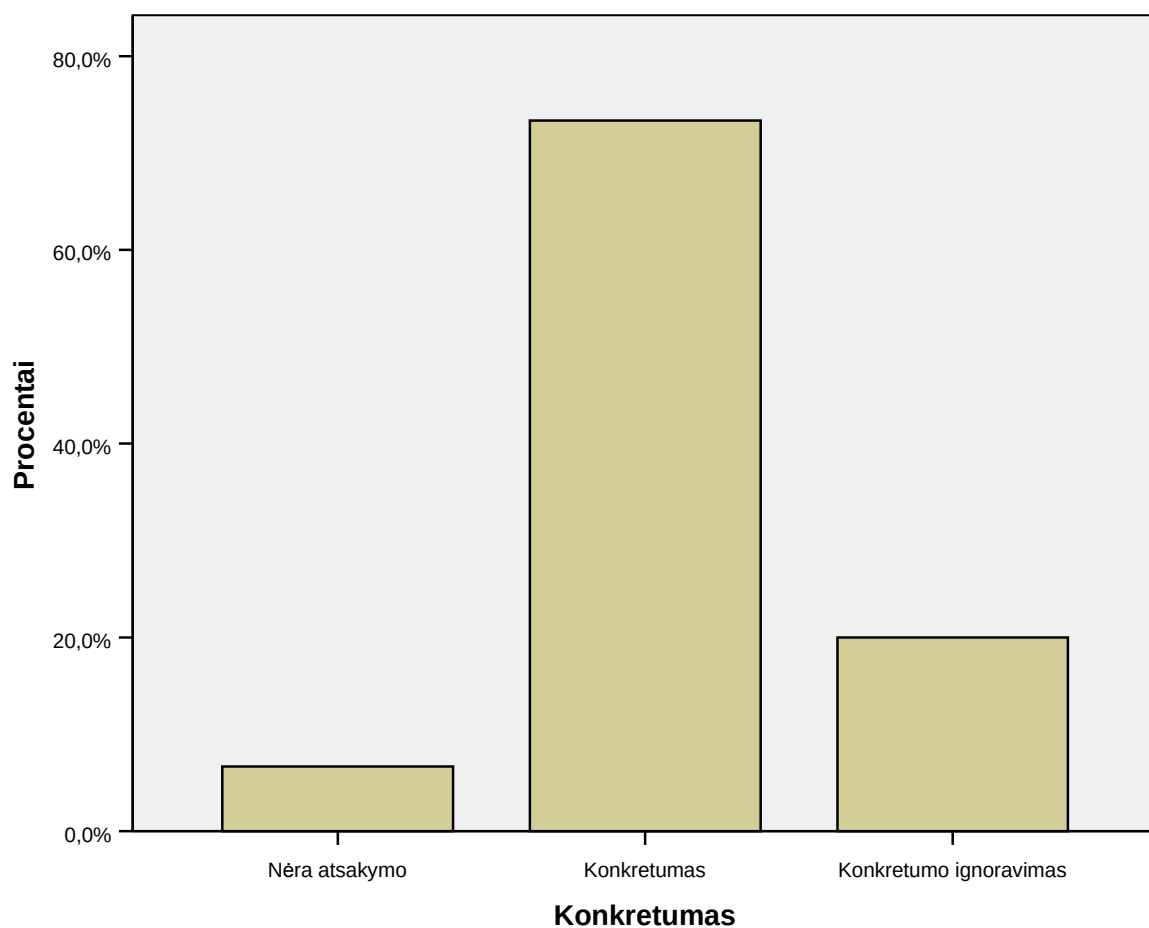
7 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: informacijos poreikiai



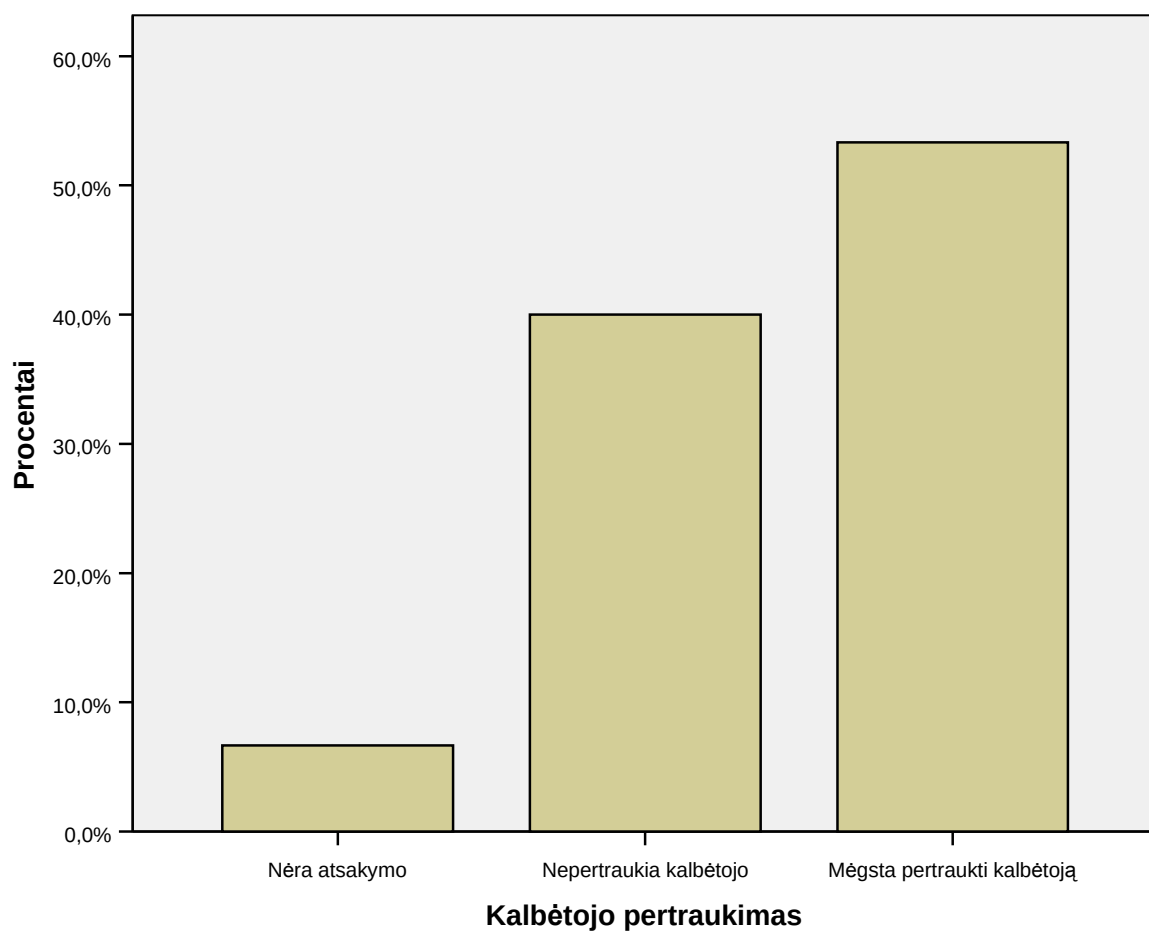
8 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: patikimumas



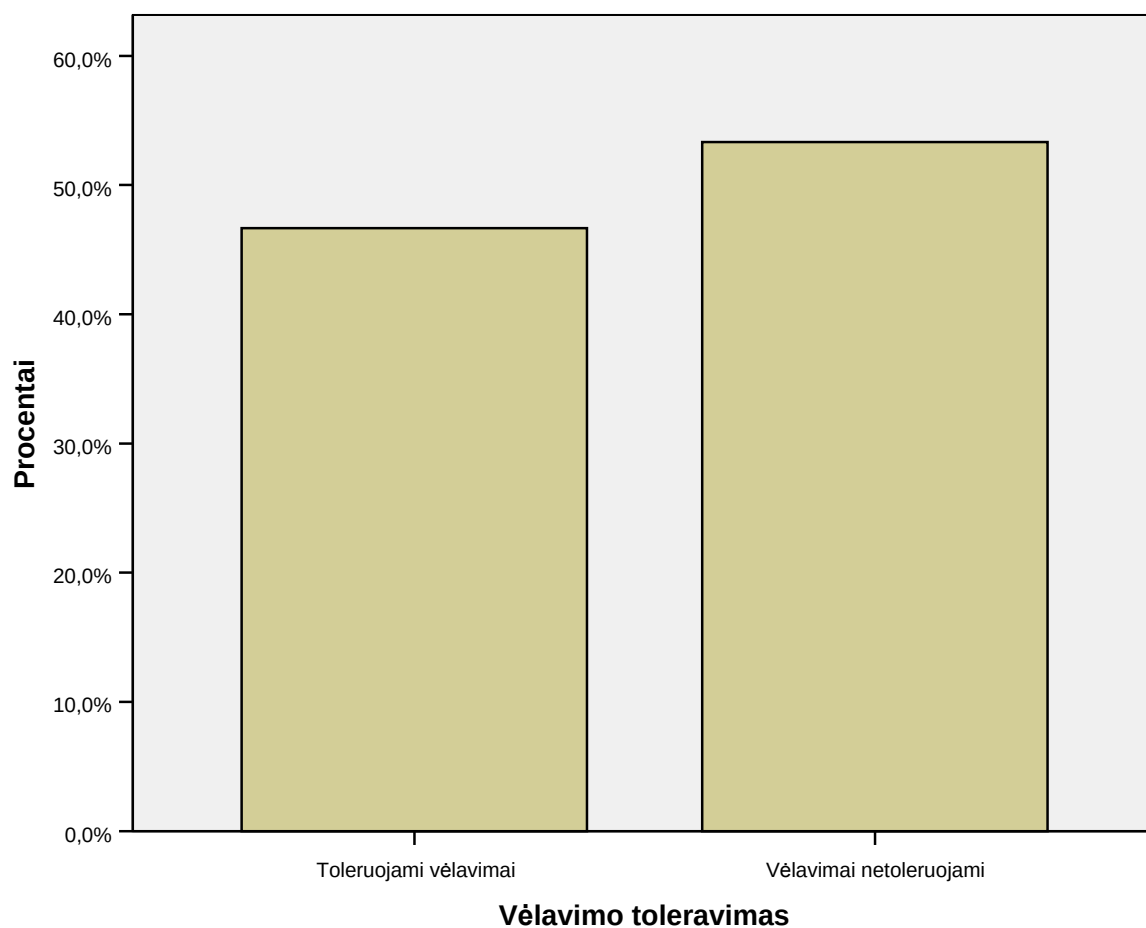
9 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: konkretumas



10 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: kalbėtojo pertraukimas



11 priedas. Tyrimui panaudoti anketų rezultatai. Lietuvių derybininkų savybių vertinimas: vėlavimo toleravimas.



Intercultural business communication: analysis of business interaction between Lithuanian and Swedish organizations

Summary by Ligita Vaitkute

The subject area of this work is intercultural business communication. The aims of the work are: to compare Lithuania and Sweden by Geert Hofstede dimensions, to give the recommendations for further researches, to show the main problem points in international negotiations and the most important aspects of intercultural business communication between Lithuanian and Swedish organizations.

The main goals of the work are: to review cultural and intercultural communication theories and Geert Hofstede discovered cultural dimensions, to make the analysis of previous made research works of intercultural communication, to give the recommendations for Lithuanians intercultural communication, to compare Lithuania and Sweden by Geert Hofstede dimensions index and Audra Mockaitis research work, to give the recommendations for successful international enterprise; to analyze the understanding of international negotiations, negotiation processes, strategies and styles, the impact of cultural difference; to make the research of Lithuanian and Sweden companies in order to find out the difference of intercultural communicational behavior.

According to the research results, Lithuanian and Sweden are cultural different countries by Geert Hofstede sex dimension, but there is no big impact of cultural differences for business communication processes. Swedish companies find Lithuanians as potential and present business partners. The author discovers that it is more important to notice the cultural aspects by sex dimension, which can determine communicational misunderstandings.