

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VILTĖ TIUKŠA

TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA ĮMONĖJE X

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS  
2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

TARPKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA ĮMONĖJE X  
*Lyderystės ir pokyčių vadybos* magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa

Vadovas  
\_\_\_\_\_ prof. dr. *Tadas Sudnickas*  
2023

Recenzentas

\_\_\_\_\_

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. V.Tiukša

VILNIUS  
2023

## TURINYS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....                                                           | 4  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....                                                            | 5  |
| ĮVADAS.....                                                                      | 6  |
| 1. TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ SAMPRATA IR JOS ANALIZĖ.....             | 8  |
| 1.1 Tarpkultūrinės komunikacijos samprata ir teorijos .....                      | 8  |
| 1.2 Skirtingų kompetencijų reikalingumas tarpkultūrinėje komunikacijoje .....    | 13 |
| 1.3 Kultūrų skirtumų ir panašumų įtaką tarptautiniame bendradarbiavime .....     | 23 |
| 1.4 Įvertinti įvairių bendravimo stilių įtaką skirtingų kultūrų bendravime. .... | 29 |
| 2. METODOLOGIJA.....                                                             | 37 |
| 3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ .....                                            | 44 |
| 3.1. Tyrimo rezultatų analizė.....                                               | 44 |
| 3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....                                        | 59 |
| IŠVADOS.....                                                                     | 61 |
| REKOMENDACIJOS.....                                                              | 63 |
| NAUDOTA LITERATŪRA .....                                                         | 64 |
| SANTRAUKA .....                                                                  | 67 |
| SUMMARY .....                                                                    | 68 |
| PRIEDAI.....                                                                     | 69 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. 1998m. Jandt sukurtas komunikacijos modelis. Šaltinis O.Cosman 2021 .....                                       | 8  |
| 2 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos modelis. ....                                                        | 17 |
| 3 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos dimensijos ir komponentai. ....                                      | 18 |
| 4 pav. „Hofstede Insights“ 6 dimensijų pasirinktų šalių palyginamasis modelis. Šaltinis „Hofstede Insights“ 2023 ..... | 26 |
| 5 pav. Unikalumo lygių piramidė sudaryta 1991m. Hofstede. Šaltinis O.Cosman 2021 .....                                 | 31 |
| 6 pav. E. Hall aukšto ir žemo konteksto kultūrų skirstymas. Šaltinis O.Cosman 2021 .....                               | 32 |
| 7 pav. Respondentų darbo šalies pasiskirstymas (proc.) .....                                                           | 44 |
| 8 pav. Tyrimo dalyvių lytis (proc.) .....                                                                              | 45 |
| 9 pav. Amžiaus pasiskirstymas Danijoje ir Lietuvoje .....                                                              | 46 |
| 10 pav. Bendravimo būdai su skirtingų kultūrų darbuotojais .....                                                       | 46 |
| 11 pav. Įtaka darbo rezultatams dirbant su skirtingų kultūrų atstovais .....                                           | 48 |
| 12 pav. Darbų pasiskirstymo įtakos vertinimas pagal šalis.....                                                         | 48 |
| 13 pav. Darbo privalumai dirbant su kolegomis, iš kitų šalių.....                                                      | 49 |
| 14 pav. Danijos ir lietuvių pasiskirstymas “Tobulinamų sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžių” .....         | 50 |
| 15 pav. Darbinių klausimų sprendimas anglų kalba .....                                                                 | 51 |
| 16 pav. Darbuotojų produktyvumo vertinimas .....                                                                       | 52 |
| 17 pav. Problemos, su kuriomis susiduria darbuotojai.....                                                              | 54 |
| 18 pav. Vienos problemos pasirinkimas .....                                                                            | 55 |
| 19 pav. Komandinio darbo privalumai, dirbant per nuotolį .....                                                         | 56 |
| 20 pav. Vertybės ir sprendimų priėmimas darbe.....                                                                     | 57 |
| 21 pav. Motyvuojantys elementai, dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje .....                                           | 57 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. V.Žegunienės tarpkultūrinio bendravimo pliusai .....                                      | 11 |
| 2 lentelė. V. Pruskaus surinkti kultūros apibūdinimai metodologiniu požiūriu.....                    | 24 |
| 3 lentelė. G. Hofstede 6 dimensijų kultūrų teorija (2011) ir M. Czerwonka (2015) interpretavimas ... | 25 |
| 4 lentelė. Trompenaars's kultūrinės dimensijos modelis ir Carolina Timbalari tyrimo klausimai .....  | 28 |
| 5 lentelė. Žemos ir aukštos kultūros konteksto veiksniai pagal E.Hall (1976) .....                   | 32 |
| 6 lentelė. Anketinės apklausos klausimų pagrindimas .....                                            | 39 |
| 7 lentelė. Respondentų amžius .....                                                                  | 45 |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Tarpkultūrinės komunikacijos darbo vietoje aktualumas yra reikšmingas šiandieninėje vis įvairesnėje ir globalėjančioje verslo aplinkoje. Efektyvus tarpkultūrinės komunikacijos valdymas darbo vietoje yra labai svarbus siekiant užtikrinti produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir organizacijos sėkmę. Daugiakultūrinėje darbo vietoje asmenys iš skirtingų kultūrinių sluoksnių turi efektyviai bendrauti, kad pasiektų bendrų tikslų ir įveiktų kultūrinius skirtumus, kurie gali sukelti nesusipratimų ir konfliktų. Taip pat, spartus globalizacijos tempas ir tarptautinių korporacijų augimas padidino tarpkultūrinės kompetencijos poreikį darbo vietoje. Tarpkultūrinio bendravimo ir jo vaidmens darbo vietoje supratimas gali padėti organizacijoms didinti įvairovę, padidinti darbuotojų įsitraukimą ir skatinti teigiamą darbo aplinką. Tarptautinės korporacijos, investuodamos į išorinius ir vidinius tyrimus, siekdamos suprasti kylančius iššūkius ir kliūtis, dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje, gali nustatyti geriausią efektyvaus tarpkultūrinio bendravimo praktiką. Tobulindamos žinias ir supratimą apie tarpkultūrinį bendravimą darbo vietoje, gali prisidėti prie efektyvesnių komunikacijos strategijų ir požiūrių, skatinančių kultūrinę kompetenciją ir supratimą darbo vietoje, kūrimo. Taip pat, remiantis pastarųjų metų mokslininkų tyrimais, jau yra rekomenduojama pradėti ugdyti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijas dar mokykloje ir tokiu būdu ateities kartos lengviau pritaptų prie besikeičiančio, globalaus pasaulio. Nuolatinė migracija tik dar labiau skatina tarpkultūrinį bendradarbiavimą, tiek asmeniniame tiek darbiniam gyvenime ir norėdami pasiekti norimų rezultatų, žmonės turi išmokti tokiam pasaulyje gyventi.

**Temos ištirtumas.** Tarpkultūrinės komunikacijos mokslo srities atsiradimas siejamas su dvidešimto amžiaus ketvirtuoju dešimtmečiu. Pradininku yra laikomas Edwardas Hallas (1976), kuris nagrinėjo tarpkultūrinės komunikacijos raidą diegiant neverbalinius komunikacijos aspektus. Kitas svarbus mokslininkas ir psichologas buvo Geert Hofstede (1980). Moksliniais tyrimais buvo siekiama palyginti bendravimo stilius piliečių iš skirtingų kultūrų bei remiantis tyrimais, prognozuoti tikrąją tarpkultūrinės komunikacijos sąveiką. Tai pat buvo tiriama tarpkultūrinės komunikacijos samprata (Lustig ir Koester (1998), Gudykunst (2003), Browaeys ir Price (2008), Straub (2008), Bücker ir Poutsma (2010), Černevičiūtė ir Strazdas, 2014)).

Kitas aspektas, kuris buvo plačiai nagrinėjamas yra tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos svarba, kaip jų yra įgyjama ir tikslingai pritaikoma praktikoje (Chen ir Starosta (1996), Petkevičiūtė ir Budaitė (2005), Jiaquan (2009), Valdas Pruskus (2010), Brannen, Piekkari ir Tietze (2014), Lazauskienė ir Rimienė (2018)).

Mokslininkai teigia, kad norint turėti sėkmingą bendravimą tarp skirtingų kultūrų žmonių, reikia pažinti ir pačias kultūras, kad būtų pasiekta sėkmingų bendradarbiavimo rezultatų. Kultūros skirtumai ir

panašumai bei jų įtaka plačiai nagrinėjami tokių autorių: Malinowski (1976), Levi-Strauss (1996), Canclini (2008).

**Darbo problema.** Šiuolaikinės tarptautinės korporacijos, besikuriančios skirtingose šalyse, tikisi, kad darbuotojai, mokėdami tarptautinėje erdvėje pripažįstamą anglų kalbą, galės sklandžiai dirbti kartu, net ir fiziškai būdami skirtingose šalyse ir pasiekti iškeltų tikslų. Deja, atliekant tyrimus pastebima, kad darbuotojai susiduria su įvairiais iššūkiais, ne tik dėl kalbos barjero, kas apsunkina efektyvios komunikacijos aspektus, bet ir dėl kultūrinių skirtumų, susidariusių stereotipų, išankstinių nusistatymų ir galios dinamikos. Taigi tarptautinės įmonės siekia suprasti iššūkius ir galimybes, kuriuos šiuolaikinėje darbo vietoje kelia tarpkultūrinis bendravimas ir bendradarbiavimas, bei sukurti sprendimus, norint pagerinti tarpkultūrinį bendravimą ir skatinti efektyvų tarpkultūrinį bendradarbiavimą. Tuomet natūraliai kyla klausimas – kokia yra tarptautinės komunikacijos įtaka įmonėje bei kokiais būdais skatinti kultūrinės kompetencijas, kad pavyktų efektyviai bendradarbiauti įvairiose aplinkose.

**Darbo objektas.** Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos ir jų įtaka efektyviam bendradarbiavimui

**Darbo tikslas.** Empirinio tyrimo būdu atskleisti tarpkultūrinės komunikacijos iššūkius globalioje organizacijoje ir pateikti rekomendacijas kaip efektyviau bendradarbiauti skirtingų kultūrų atstovams.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti tarpkultūrinės komunikacijos teorinę sampratą ir jai reikalingas kompetencijas.
2. Išanalizuoti kultūrų skirtumus ir panašumus, bei suprasti jų įtaką tarpkultūrinėje komunikacijoje.
3. Įvertinti įvairių bendravimo stilių įtaką skirtingų kultūrų bendravime.
4. Atlikti empirinį tyrimą, kuris atskleistų tarpkultūrinės komunikacijos įtaką darbo rezultatams įmonėje „X“ bei pateikti rekomendacijas įmonės „X“ vadovams kaip gerinti bendradarbiavimą tarp skirtingų kultūrų darbuotojų.

#### **Darbo metodai:**

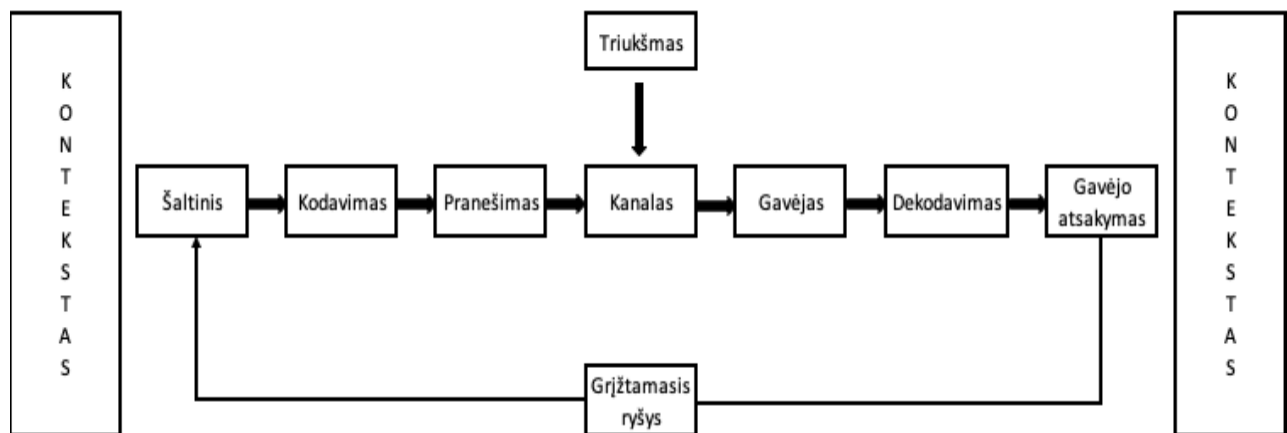
1. Mokslinės literatūros (užsienio ir lietuvių kalba) analizė, mokslinės periodikos bei internetinių puslapių nagrinėjamų klausimų analizė;
2. Empirinis tyrimas (anketinė apklausa);
3. Empirinio tyrimo metu gautų rezultatų analizės metodas;
4. Grafinis duomenų pateikimo metodas.

# 1. TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS TEORINĖ SAMPRATA IR JOS ANALIZĖ

Šiame skyriuje bus analizuojama literatūra apie tai kaip yra suprantama tarpkultūrinės komunikacijos samprata, kokios kompetencijos yra reikalingos, kad vyktų sėkmingas tarpkultūrinis bendradarbiavimas, tiek asmeninėje tiek darbo aplinkoje. Taip pat, bus aptariami kultūrų skirtumai ir panašumai, kurie gali nulemti konfliktus arba atvirkščiai, sukurti tinkamas sąlygas vystyti verslą kitose kultūrose. Bus remiamasi mokslininkų teorijomis bei atliktais tyrimais įvairiose pasaulio šalyse, kad suprasti ir pagrįsti tarpkultūrinio bendravimo svarbą šiuolaikiniame globaliame pasaulyje.

## 1.1 Tarpkultūrinės komunikacijos samprata ir teorijos

Visų pirma, prieš pradedant kalbėti apie tarpkultūrinę komunikaciją, reikia apsibrėžti koks yra labiausiai išgrynintas komunikacijos modelis teorijoje. Reikia suprasti, kad bendraujant su pašnekovu, ne viskas yra tik žodžiais sakoma, bet dalis informacijos yra perduodama per kūną. Autorė O.Cosman pateikė 1998 metais mokslininkės Jandt sukurtą komunikacijos modelį (1 pav.), kurį sudaro 9 esminiai komponentai: šaltinis, kodavimas, pranešimas, kanalas, gavėjas, dekodavimas, grįžtamasis ryšys ir triukšmas.



1 pav. 1998m. Jandt sukurtas komunikacijos modelis. Šaltinis O.Cosman 2021

N. Petkevičiūtė (2019) nagrinėdama tarpkultūrinės komunikacijos veiksnius, aprašė 9 komunikacijos proceso komponentus:

- „Šaltinis – asmuo, kuris turi norą komunikuoti, sudėlioti žinutę ir ją išsiųsti, dar gali būti vadinamas siuntėju.



- *Komunikacinis kanalas* – tai transportavimo priemonė, kuria juda žinutė nuo siuntėjo iki gavėjo.
- *Pranešimas* – verbalinis ir neverbalinis simbolių rinkinys, kuris yra užšifruojamas ir perduodamas kanalu.
- *Užkodavimas* – siuntėjo veiksmas, kurio metu verbaliniai ir neverbaliniai simboliai yra pasirenkami bei sudėliojami reikiamu eiliškumu, kad būtų galima sudaryti pranešimą, kuris atitiktų konteksto reikalavimus.
- *Gavėjas* – tai asmuo, kurio funkcija yra stebėti šaltinio elgesį ir priimti jo siunčiamą signalą, tuomet jį interpretuoti bei suteikti reikšmę.
- *Dekodavimas* – siuntėjo žinutės supratimas, kuris yra atliekamas gavėjo.
- *Atsakas* – tai yra momentas, kuomet gavėjas priima sprendimą ką daryti su gaunamu pranešimu. Gavėjas gali nuspręsti nieko nedaryti ir ignoruoti pranešimą.
- *Grižtamasis ryšys* – tai yra informacija, kurią gauna šaltinis iš gavėjo. Tobula komunikacija gali būti tik tuomet, kai gavėjas mano siunčiantis ką norėjo perduoti siuntėjas. Šis etapas labai padidina proceso efektyvumą.
- *Triukšmas* – tai yra kliūtys, kurios gali trukdyti bei deformuoti komunikacijos procesą ar net padaryti jį neveiksmingu“.

Remiantis šiuo modeliu, galima daryti prielaidą, kad išreiškiama mintis turi praeiti ilgą kelią, kad būtų tinkamai suprasta ir priimta pašnekovo. Pranešėjas prisiima atsakomybę už minties formulavimą, o tai būna gerokai sudėtingesnė užduotis jeigu abu pašnekovai kalba skirtinga kalba ar yra skirtingų kultūrų atstovai. Taip pat, labai svarbu paminėti, kad autoriai F.P. Mingsheng Li ir P.Sooknanan (2011) išskyrė komunikacijos procese ir konteksto svarbą tarpasmeniniame, tarpkultūriniame ir tarptautiniame bendravime. Pasak autorių F.P. Mingsheng Li ir P.Sooknanan (2011), kontekstas susideda iš šių svarbių penkių komponentų:

1. „*Fizinis* – vieta, aplinka, atstumas, infrastruktūra, garsas, temperatūra, sėdėjimo susitarimas ir technologijos.
2. *Socialinis* – galia, hierarchija, taisyklės, normos, formalumai, istorija, santykiai ir lytis.
3. *Psichologinis* – požiūris, jausmai, emocijos, suvokimas, tonas, spaudimas, stresas, tonas, savęs samprata, pažiūros, stereotipai ir ankstesnė patirtis.
4. *Laikinumas* – laikas.
5. *Fiziologinis* – sveikata, gerovė, liga, negalia ir klausos praradimas“.

Taigi kontekstiniai veiksniai daro įtaką mūsų pranešimo suvokimui – kaip jį galime koduoti ir iškoduoti. Be konteksto suvokimo, pranešimas nebūtinai bus pilnai suprastas ir priimtas.

Tarpkultūrinės komunikacijos sąvoka dažnai suprantama, kaip mokėjimas kelių kalbų ir gebėjimas bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais asmeninėje ir darbo aplinkoje. Pasigilinus labiau į šį

išsireiškimą (angl. Cross-cultural arba Intercultural communication), galima daryti išvadą, kad tai yra mokslo sritis, kuria analizuojamas procesas, kurio metu, skirtingų kultūrų atstovai keičiasi informacijos pranešimais. Nagrinėti tarpkultūrinę komunikaciją mokslininkai pradėjo dar praėjusiam amžiuje, pirmieji tyrimai atsirado maždaug 1950 metais ir vienu pirmųjų tyrinėtojų tapo antropologas Edwardas Hallas bei įtakingiausiu autoriu yra laikomas Geertas Hofstede'as. Mokslininkai siekė palyginti stilius, kaip bendrauja skirtingų šalių atstovai bei kokias kultūrines vertybes jie taiko. Tai, taip pat, buvo pagrindas formuojant tarptautinę verslo komunikaciją, kuri dar buvo pakankamai naujas reiškinys to meto visuomenėje.

Daugiakultūriškumo sąvoka jau tapo norma šiuolaikiniame pasaulyje, taigi reiktų apsibrėžti kas yra ta daugiakultūrė aplinka. B. Kuzmickas (2012) teigia, kad „daugiakultūriškumas dažniausiai suprantamas kaip situacija, kuomet vienoje aplinkoje ne tik gyvena, bet ir bendrauja ir įvairių kultūrų/tautų atstovai. Iš esmės, pagrindas, reikalingas susidaryti daugiakultūriškumui, atsiranda iš daugiatautiškumo, daugiaetniškumo ir daugiakonfesiškumo. Skirtingos vertybės taip pat tampa daugiakultūrės aplinkos dalimi, nes skirtingų kultūrų atstovai, neišvengiamai atsineša savo supratimą kaip reikia gyventi ir bando jį pritaikyti kitoje aplinkoje kaip teisingą modelį“. Dar Romos imperijos laikais buvo išgirsta sąvoka, kad „aš esu – viso pasaulio pilietis“. Taigi labai svarbią sąvoką – kosmopolitizmas – nagrinėjo autorius P.Aleksandravičius (2019), kuris teigė, kad „jis labai siejamas su globalizacija, nes turi universalumo savybių. Tai reiškia, kad būti kosmopolitu, galima išlikti savo gimtosios valstybės ir visuomenės nariu, bet kartu, turint žmogiškosios prigimties, mokėti save pristatyti ir kitos valstybės kontekste. Žmogus, turintis tokia savybes, suvokia, kad jo religija, kultūra bei prigimtis nėra uždara, bei ją galima dalintis su kitų kultūrų atstovais ir tai suteikia pasauliui universalumo sampratą“.

Mūsų pasauliui vis labiau susiduriant su globalizacijos padariniais, toliau yra tyrinėjama tarpkultūrinės komunikacijos samprata. Lustig ir Koester (1998) tai apibrėžia kaip „bent dviejų asmenų, kurie kultūriškai skiriasi vienas nuo kito tokiais svarbiais požymiais kaip vertybine orientacija, bendravimo būdu, lūkesčiu vienas kito vaidmeniui ir suvokiamomis socialinių santykių taisyklėmis, buvimą“. Visų pirma, tai nusako priemonę, kuria žmonės, iš daugelio skirtingų kultūrų bendrauja vieni su kitais. Tai gali būti bendravimas tarp žmonių, kurie gali skirtis įvairiais dalykais, kaip pvz. tautybe, amžiumi, rase, lytimi ir pan. Visa tai yra skirtingų žmonių bendravimas ir noras turėti gerus bendradarbiavimo rezultatus, bet tuomet turime priimti ir suprasti vieni kitų skirtumus. Būtent dėl šios priežasties, autorius Ling Chen (2017) savo knygoje nagrinėdamas tarptautinės komunikacijos studijų apžvalgą, rėmėsi autoriumi Gudykunst (2003), kuris aiškiai įvardija, kad „norint suprasti tarpkultūrinę komunikaciją, būtinai reikia suprasti ir skirtingų šalių kultūras ir su jomis susijusius aspektus. Jeigu nenorima suprasti kitos kultūros, labai greitai galima susidurti su įvairiomis kliūtimis ir norimų rezultatų, deja, pasiekti nepavyks“. Savo knygoje Chen (2017) taip pat sutinka su autorių Browaeys ir Price (2008)

teiginiu, kad „tarpkultūrinė komunikacija yra tarpkultūrinės komunikacijos „podomė“ ir yra susijusi su „įvairiais būdais, kaip žmonės bendrauja įvairiose kultūrose, palyginimu“. Toliau tęsdamas tarpkultūrinės komunikacijos studijas, Chen (2017) antrina autoriams Bücken ir Poutsma (2010), kurie sako, kad „tarpkultūrinė komunikacija taip pat yra dalis platesnio pasaulinio valdymo kompetencijų rinkinio, apimančio tarpkultūrinį jautrumą, tarpkultūrinius įgūdžius ir kultūrinį intelektą.“ Šios sudedamosios dalys yra neatsiejamos viena nuo kitos, kai yra nagrinėjama kultūrų skirtumai ir panašumai.

Mokslininkas DeVito (1986) aprašė komunikacijos apibrėžimą, o autorė Ingrid Madárová (2015), jį perfrazuojant, įvardijo, kad tarpkultūrinė komunikacija gali būti vertinama kaip procesas, kuomet vienos kultūrinės grupės siuntėjas perduoda pranešimą gavėjui iš kitos kultūrinės grupės pasirinktu kanalu ir tai gali būti vykdoma netgi esant triukšmui. Taigi darant prielaidą, kad nesusipratimai, kurie kyla dėl kalbos barjero, būna retais atvejais, klaidingos kultūrinės netinkamos interpretacijos gali sukelti painiavą ir dažnai suvokiami kaip asmeniniai, o ne kultūriniai.

Autorė V.Žegunienė (2021) nagrinėjo tarpkultūrinę komunikaciją karjeros veiksmo ir rėmėsi S. Straub (2008) apibūdinimu, kad „XXI amžiaus sėkmingos globalizacijos pagrindas yra besąlygiška tarpkultūrinė komunikacija“. Straub (2008) išskiria atvirumą ir norą dalyvauti tarptautiniuose procesuose, kaip esminius šio globalaus pasaulio bruožus. Atvirumas dar gali būti siejamas su tokiais vertybėmis kaip tolerancija, asmens laisvė, galimybė mokytis visą gyvenimą, žmonių įgalinimas, iniciatyvumas ir bendradarbiavimas. Šiuolaikiniai žmonės nori, kad jiems būtų suteikiamos galimybės ir sutinka imtis iššūkių, bet tam reikia gebėti keisti esamas nusistovėjusias nuostabas bei individualų elgesį. Tai pat, tarpkultūrinė komunikacija gali prisidėti ir prie globalių problemų sprendimo, tokių kaip imigracija ir migracija, tarptautinis švietimas ar sėkmingas įvairių kultūrų atstovų užimtumas.

Autorė Vaida Žegunienė (2021) išskyrė vertingiausias plusus, kuriuos įgyja jauni žmonės, pasinaudodami skirtingais tarpkultūrinės komunikacijos aspektais ir juos pritaiko praktikoje. Pateikiami žemiau 1 lentelėje.

1 lentelė. V.Žegunienės tarpkultūrinio bendravimo plusai

| Aspektai                                                 | Tarpkultūrinio bendravimo plusai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naujas požiūris į pasaulį, patirtis ir asmeninis augimas | Tarpkultūrinis bendravimas leidžia vietas ir užsienio jauniems darbuotojams keisti asmeninėmis, kultūrinėmis ir akademinėmis įžvalgomis globalizacijos, vystymosi, skurdo ir socialinės nelygybės klausimais. Turėdami galimybę bendrauti tarptautiniu mastu, jauni žmonės gali išsiugdyti didesnę savarankiškumo jausmą ir pasitikėjimą savo jėgomis. |
| Susipažinimas su kita kultūra iš pirmų lūpų              | Kultūrinių veiksmų skirtumai reiškia ne tik skirtingą kalbą, maistą, gyvenimo būdą, elgesio modelius ir vertybes / įsitikinimus. Kultūros                                                                                                                                                                                                              |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | esmė yra gilus supratimas, kaip kiekvienas kultūros veiksnys daro įtaką kitų gyvenimo būdui ir kaip kiti žiūri į pasaulį.                                                                                                                                                                                                                 |
| Tobulinti sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžius | Jauni žmonės, turintys galimybę keliauti ir susitikti su užsieniečiais, visada patenka į nepažįstamas situacijas. Jie turi laviruoti per nežinomą teritoriją ir išreikšti savo poreikius bei mintis naudodami naują kalbą ir tarpkultūrinius įgūdžius. Šie įgūdžiai yra svarbūs asmeniniame ir profesiniame gyvenime                      |
| Karjeros įgūdžių ugdymas                                    | Tarpkultūrinis bendravimas gali ugdyti ir stiprinti darbdavių siekiamus įgūdžius (kritinį mąstymą ir problemų sprendimą, savarankiškumą ir pasitikėjimą savimi, komandinį darbą ir bendravimą, motyvaciją ir lyderystę, lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti, kūrybiškumą, platesnį pasaulėžiūrą ir daugiakultūrę perspektyvą).             |
| Įsidarbinimo galimybių didinimas                            | Darbdavio akimis, jaunas darbuotojas, studijavęs užsienyje ir aktyviai bendravęs tarpkultūrinėje aplinkoje, yra motyvuotas, savarankiškas, noriai priimančias iššūkius, gebantis susidoroti su įvairiomis problemomis ir situacijomis. Tarpkultūrinis bendravimas ir buvimo užsienyje patirtis verslininkui sukurs konkurencinį pranašumą |

Šaltinis: Žegunienė 2021

Šiuolaikinis pasaulis diktuoja gyvenimo tempą ir įpročius, jauniems žmonėms, kurie yra reikalingi verslo organizacijoms, su tinkamu pasirengimu, naujoms pareigoms užimti. Iš jų yra tikimasi, kad jie galės prisitaikyti ir sugebės dirbti tiek vietinėje, tiek daugiakultūrinėje aplinkoje. Jauni žmonės nori keliauti ir pažinti pasaulį, taigi jiems tai yra ir papildoma motyvacijos priemonė, kad galėtų plėsti akiratį ir gebėtų dirbti su skirtingų kultūrų bei skirtingų amžiaus atstovais. Nors šiuolaikiniai verslo rinkos dalyviai turi daug reikalingų kompetencijų, kad būtų konkurencingi bei sukurtų pridėtinę vertę organizacijoms, tarpkultūrinis bendravimas kelia iššūkius verslo aplinkoje. Kadangi įmonės nori plėsti savo verslą į kitas šalis, jos visų pirma turi susikurti pasitikėjimą su kitos kultūros atstovais. To padeda pasiekti nuolatinis tarptautinis bendravimas su partneriais bei kuriami sąžiningi santykiai. Komunikacija yra esminis veiksnys, padedantis sėkmingai siekti užsibrėžtų tikslų verslo pasaulyje, todėl ji turi būti atidžiai planuojama (tiek raštu, tiek žodžiu), atsižvelgiant į tai, kad komunikuojama yra su skirtingų kultūrų atstovais bei, kad jie gali turėti skirtingą socialinį ar ekonominį statusą. Autorius Urvashi Shrivastava (2021), nagrinėdamas tarpkultūrinės verslo komunikacijos teoriją ir praktiką, remdamasis Harvey & Griffith (2002) išskiria pagrindinius išorinius ir vidinius elementus, į kuriuos yra būtina atsižvelgti, norint sėkmingai pasiekti tarpkultūrinės komunikacijos tikslus:

- „tautiniai kultūriniai skirtumai;

- organizaciniai kultūriniai skirtumai;
- ekonominio išsivystymo lygis;
- reguliavimo aplinka;
- technologinės žinios;
- verslo tikslai;
- konkretūs komunikacijos tikslai ir procesai“.

Taigi remiantis autorių išskirtais šiais vidiniais ir išoriniais elementais, asmenys, kurie dirba verslo aplinkoje, kuri yra sudaryta iš įvairių kultūrų, privalo mokytis kaip elgtis įvairiose situacijose ir reaguoti į skirtingą elgesį, kad išvengtų konfliktinių situacijų ar neištiktų kultūrinis šokas. Autorius M.Nguyen-Phoung-Mai (2017) nagrinėdamas tarpkultūrinę komunikaciją, savo knygoje išskyrė ir kultūrinio šoko stadijas:

- „*Medaus mėnuo*. Jeigu tenka pakeisti aplinką ir įsikuri kitoje šalyje, pradžioje galimai teks patirti „medaus mėnesį“, kuomet naujas nuotykis atneša susijaudinimą ir euforiją. Šiame etape žmogus yra kupinas sėkmingo bendravimo, laimėjimų ir naujų santykių laukimo.
- *Nusivylimas*. Šis etapas yra lydimas susierzinimo, nekantrumo, pykčio ar net depresijos. Dažnu atveju, norint suvaldyti šią situaciją, žmonės naudoja „neigimo“ strategiją, o tai gali privesti ir prie kvaišalų vartojimo.
- *Prisitaikymas*. Kai įgyjama šiek tiek kultūrinės įžvalgos arba galimai išmokstama kalba, tuomet lengviau prisitaikyti.
- *Efektyvus funkcionavimas*. Šioje stadijoje tie kurie yra atvykę į kitą kultūrą, gali patogiai joje gyventi. Jau būna perimta dalis papročių ir įpročių, o protas sugeba mąstyti tokiais kultūriniais modeliais, kaip ir vietinės kultūros gyventojai“.

Iš esmės, kultūrinis šokas gali nutikti tuomet, kai pašnekovai nesupranta kitos kultūros verbalinių ar neverbalinių komunikacijos žinučių ir dėl šios priežastis gali kilti nereikalingi konfliktai ar nesusipratimai, kurie nepadės priimti teisingų sprendimų.

## 1.2 Skirtingų kompetencijų reikalingumas tarpkultūrinėje komunikacijoje

Mokslininkai „kompetencijos“ sąvokos tyrinėjimus pradėjo dar šeštajame dešimtmetyje. Pradiniuose tyrinėjimuose, kompetencija buvo įvardijama kaip efektyvumas arba gebėjimas sąveikos procese, o sąveika gali vykti su aplinka arba yra susieta su asmenų bendravimu. Mokslininkai nesutarė ar individuali kompetencija yra įgimta ar jos reikia mokytis. Vieni teigė, kad tai nėra susiję su įgytu išslavinimu ar turimu intelektu, o kiti tvirtino atvirkščiai – kad tai yra daug darbo ir laiko reikalaujantis rezultatas. Vienas labiausiai paplitusių kompetencijos sampratos apibrėžimų buvo mokslininko Wiemann (1980), kuriuo rėmėsi autoriai Guo-Ming Chen ir Xiaodong Dai (2014), kai nagrinėjo

tarpkultūrinės kompetencijas. Wiemann teigė, kad: “kompetencija yra individo mokėjimas pasirinkti vieną iš esamų komunikacijos elgesio būdų, kad pavyktų sėkmingai pasiekti savo tarpasmeninių tikslų susitikimo metu, sugebant išlaikyti susidomėjusius pokalbio dalyvių veido linijas.“

2022 metais T. Sudnickas nagrinėdamas skirtingų kompetencijų modelius, rėmėsi Richard S. Mansfield (1996) padarytomis išvadomis, kokie yra skirtingi du dažniausi kompetencijų modelio kūrimo būdai: *vieno darbo kompetencijos modelis* ir *universalus kompetencijų modelis*, kuris yra tinkamas visiems. Norint pasinaudoti vieno darbo kompetencijų modeliu, reikia kurti mažas žmonių grupes, kurias sudarytų geriausius rezultatus pasiekę/turintys daugiausia patirties darbuotojai, ir dalintųsi savo įžvalgomis apie konkrečios veiklos specifinius reikalavimus. Pokalbių metu įgytos žinios yra surenkamos ir apibendrinamos bei pateikiamos įžvalgos su 10-20 asmeninių savybių, kurios atspindi konkrečias kompetencijas. Naudojant šį metodą, įtraukiami darbuotojai, kurie yra įgalinami prisidėti prie modelio kūrimo ir reikalingų kompetencijų nustatymo. Didžiausias minusas šio modelio kūrimo – jis yra imlus laikui ir nebūtinai tiks visiems darbuotojams. Universalus kompetencijų modelis yra ženkliai greičiau nustatomas ir jį galima taikyti daugumai darbuotojų. Informacijos nebūtina rinkti iš daugiausia patirties turinčių darbuotojų, bet yra naudojami egzistuojantys pareigybių modeliai bei skirtingos mokslinės išvados apie konkrečią pareigybę. Žinoma, modelis turi tikti konkrečiai organizacijai, taigi yra įtraukiami aukščiausios grandies vadovai, kurie suteikia grįžtamąjį ryšį. Deja, bet tai kas tinka visiems, nebūtinai reiškia, kad tokio modelio rezultatai atitiks specifinius reikalavimus, konkrečios specialybės sąlygas. Svarbiausia suprasti, kad ir kokią kompetencijų nustatymo modelį rinktųsi organizacijos, jis būtinai turi būti susietas su jų strategija ir vertybėmis, nes tik taip bus tinkamai pritaikomas ir atitiks keliamus lūkesčius.

Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje skirtingos kompetencijos yra reikalingos, kad žmonės galėtų bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais ir pasiektų norimų rezultatų, tiek asmeninėje tiek darbinėje aplinkoje. Remiantis pastarųjų metų tyrimais, jau yra teikiamos rekomendacijos pradėti ugdyti tarpkultūrinės kompetencijas mokykloje, kurios yra reikalingos, kad suaugę žmonės jaustųsi komfortabiliai bendraudami su kitų kultūrų atstovais ir nebūtų atskirties. Norint tai įgyvendinti, visų pirma reikia pakeisti mokytojų daugiakultūrį parengimą universitetuose. P.Ramsey, L.R.Williams ir E.Vold (2003) nagrinėjo multikultūrinį mokymą, ir teigė, kad pastangos įtraukti daugiakultūrį požiūrį į mokytojų parengimą atspindėjo ir reformas, kurios reikalingos mokytojų parengimui. Kai kurios ankstyviausios daugiakultūrės mokytojų rengimo programos naudojo kompetencijomis grįstą paradigmą, kuri buvo madinga rengiant mokytojus aštuntajame dešimtmetyje. Dėl visapusiško pobūdžio daugiakultūris mokytojų rengimas reikalauja iš esmės reformuoti visus mokytojų rengimo programų aspektus. Viena pagrindinių kliūčių yra ta, kad dauguma mokytojų rengimo programų yra universitetuose, kurie yra labai reguliuojami ir sunkiai priimančys pokyčius. Apibendrinant, poreikis mokytis kaip adaptuotis daugiakultūrinėje aplinkoje yra, bet vis dar sudėtingas dalykas, nes mokytojai

neparengti to mokyti. Kita vertus, autorės M.C.Whitaker ir K.M.Valtierra (2019) nagrinėdamos daugiakultūrinį mokytojų mokymą, išskyrė, kad „kritinė pedagogika apibūdina daugiakultūrinį mokymą kaip praktiką, kuri padeda mokiniams ugdyti kritinį mąstymą, per kurį gali suprasti pasaulio ypatumus ir remiantis praeities mokslininkų atliktais tyrimais teigia, kad toks mokymas ženkliai sudėtingesnis, nei geriausių praktikų rinkinys. Veiksmingas daugiakultūris švietimas reikalauja ideologinio pokyčio, kaip mes galvojame apie rasės, klasės, lyties, kalbos ir seksualumo sankirtą vienas su kitu, mokymą ir mokymąsi. Kruopštus šių klausimų tyrimas rodo, kaip mokytojų mąstymas nesąmoningai vadovaujasi jų mokymo praktika“.

2001 metais mokslininkas Banks pasiūlė penkias daugiakultūrinio ugdymo dimensijas, kurias 2014 metais analizavo C.Darneli ir Z.Ji. Banksas nurodė, kad prasmingas daugiakultūris ugdymas yra skirtas paveikti ir pakeisti mokinių požiūrį, įsitikinimas ir norint to pasiekti, reikalinga, kad visos šios penkios dimensijos būtų integruotos vienu metu. Daugiakultūrio ugdymo dimensijos:

- *„turinio integracija* - tai reiškia įvairių kultūrinių grupių pavyzdžių naudojimą, iliustruojant pagrindines sąvokas ir teorijas;
- *žinių konstravimas* – kuomet dėstytojai padeda studentams suprasti, ištirti ir nustatyti, kaip numanomos kultūrinės prielaidos ir šališkumas daro įtaką žinių kūrimo būdai;
- *teisingumo pedagogika* - instruktoriai keičia mokymą, kad palengvintų visų mokinių mokymosi pasiekimus;
- *išankstinių nusistatymų mažinimą* - sutelkiamas į tai, kaip galima ugdyti teigiamą požiūrį į skirtingas grupes;
- *mokyklos kultūros bei socialinės struktūros įgalinimas* – kuomet pedagogai, mokiniai, tėvai ir bendruomenė sukuria transformuojančią etosą, leidžiančią mokiniams iš įvairių grupių patirti lygybę“.

Autorės, M.C.Whitaker ir K.M.Valtierra, aptaria G.Howard (2007) daugiakultūrinio ugdymo „gero mokymo“ modelį, kuris sudarytas iš keturių nuostatų:

1. *„Polinkis skirtumams* – mokytojo stiprybė – veiksmingai įsitraukti į skirtumus. Tokie mokytojai, pripažįsta rasinius skirtumus ir aiškiai suvokia savo rasinę tapatybę.
2. *Polinkis į dialogą* – tai gebėjimas mąstyti kritiškai apie esamus skirtumus, kad būtų palaikomas prasmingas dialogas su studentais.
3. *Nusivylimo nusiteikimas* – mokytojas sugeba savirefleksijos būdu permąstyti kultūros sąlygotą tikrovę ir dėl to nusivilia nuo atrastų siaurų tikrumų.
4. *Polinkis į demokratiją* – mokytojas, vertindamas savo darbą per demokratijos principus ir savo darbą vertina kaip procesą, kuris panaikina švietimo sistemas, kurios palankios tik kelioms ir pakeičia tas sistemas institucine praktika, kuri turi veiksmingiau pasitarnauti daugeliui“.

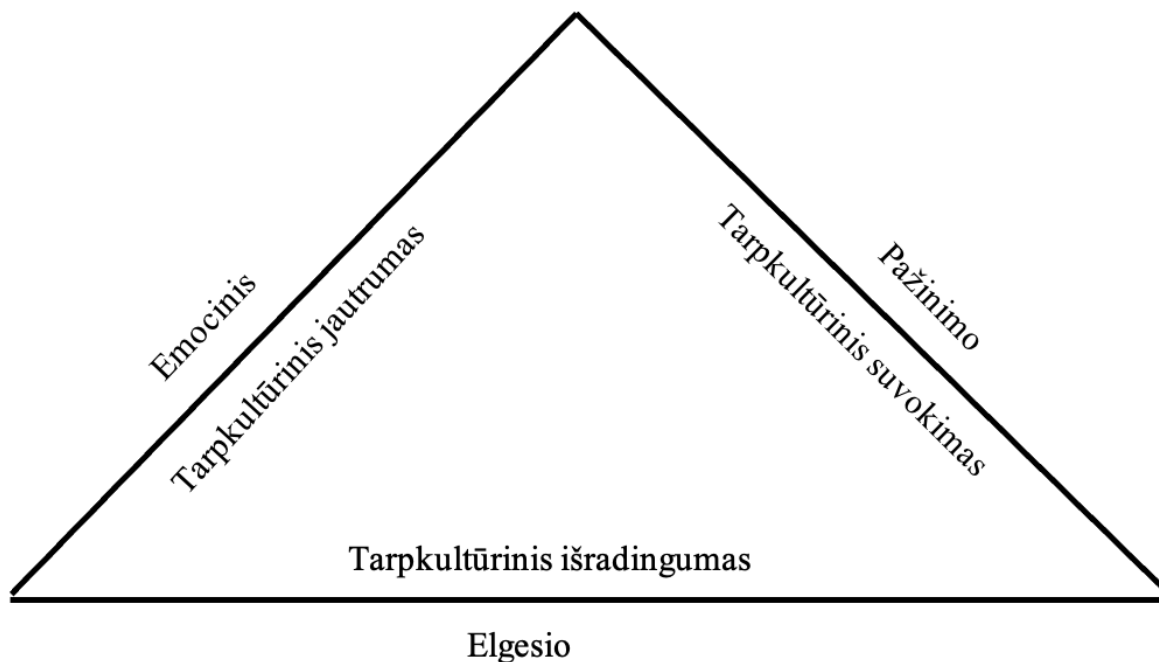
Kiekviena šio modelio nuostata yra susijusi tarpusavyje ir jos yra reikalingos, jeigu mokytojai nori suprasti mokinius bei ryžtasi priimti jų skirtumus ir adaptuoti savo mokymo įpročius. Autoriai D.Brzozowska ir W.Chłopicki (2015) nagrinėdami kultūros komunikacijos stilius teigė, kad „pagarbi ir teigiama mokymosi aplinka yra itin svarbi daugiakultūroje klasėje, todėl būtent mokytojas privalo sukurti atmosferą, kurioje visi mokiniai jaustųsi laukiami. Mokytojai, kurie supranta, kad jie yra pamokoje vykstančios chemijos dalis ir yra geri tarpkultūrinio bendravimo specialistai, žino, kaip pateikti įvairius požiūrius, kad nė vienas mokinytis nesijaustų atskirtas ir nusivylęs. Jiems pavyksta sukurti šiltą daugiakultūrį klimatą ir sukurti tokią klasės bendruomenę, kad visi jautųsi vienodai įtraukti į vykstantį mokymosi procesą“.

Šiais laikais, tarpkultūrinis bendravimas neišvairduojamas be vienos bendros kalbos naudojimo, dažniausiai globalios organizacijos renkasi naudoti anglų kalbą ir įvardija ją kaip įmonės verslo kalbą. Remiantis autore C.Mercer Bing (2015), globalios komandos gali susidurti su problema, kai įmonėje yra komandos narių, kuriems anglų kalba yra gimtoji, o daugumai tik įgyta kompetencija, tiems darbuotojams gali tekti daugiau pasistengti, kad neatsilikėtų ir tinkamai suprastų perduodamų pranešimų mintį. Taip gali nutikti tuomet, nes ne gimtosios kalbos vartotojai, dažniausiai išmoka pirmąją ir galbūt antra reikšmę iš žodyno. Tokiu būdu, galimai yra prarandami kalbos niuansai ir gimtosios kalbos vartotojai gali susidurti su iššūkiais komandiniame bendravime. Kaip teigė Hua (2014) „didėjant asmenų susidomėjimui kalbomis, iškilo esminis klausimas „ar mokytis kalbos reiškia mokytis kultūros“. Asociacijos tarp kalbos ir kultūros yra gana akivaizdžios. Kadangi abu gyvena ir nuolat vystosi, neišvengiamai jų tarpusavio santykiai išliks dinamiški. Todėl negalima nuvertinti kultūros vaidmens ir vietos mokantis kalbos, nes „mokantis kalbos neišvengiamai reikia mokytis kultūros.“ Taip pat, skirtingos tarpkultūrinės kompetencijos yra privalomos, norint palengvinti skirtingų kultūrų įsiliejimą į vietinę kultūrą bei sustiprinti jos teisinį pagrindą su vietinėmis įstaigomis, kaip pavyzdys, profesinėmis sąjungomis ar vyriausybe. Dėl vykstančios sparčių migracijos ir globalizacijos procesų pasaulyje, buvo pradėti tyrimai, kokia yra „kompetencijos“ sąvoka. Jau tuomet buvo susiduriama su esminėmis problemomis – netolerancija kitoms kultūroms ir nenoru priimti kitokių darbo metodų, tai yra taikytis prie pokyčių. Norėdami palengvinti verslo organizacijoms ir eiliniams pasaulio piliečiams pritaipyti besikeičiančiame pasaulyje, mokslininkai nagrinėjo kokios kompetencijos palengvintų tarpusavio bendravimą.

Mokslininkai Chen ir Starosta dar 1983 metais pradėjo tyrimus, kuriais siekė susidaryti vaizdą apie tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos prigimtį. Jie atliko tyrimus su 611 studentų, kuriame buvo 149 tarptautiniai studentai, iš skirtingų 63 šalių ir studijavo JAV. Mokslininkai, savo empiriniame tyrime, bandė pritaikyti anksčiau kurtus tarpkultūrinių komunikacijų modelius, bet vis tiek rezultatai netenkino, kadangi vis didėjo globalizacijos procesai ir ankstesni modeliai neturėjo pakankamai esminių komponentų, kuriais būtų galima nusakyti norimą tarpkultūrinės kompetencijos prigimtį. Galiausiai



1996 metais sukūrė kompetencijų modelį (2 pav.), kurio tikslas buvo – skatinti „sąveikaujančių asmenų gebėjimą pripažinti, gerbti, toleruoti ir integruoti kultūrinius skirtumus, kad jie būtų kvalifikuoti į apsišvietusius pasaulio piliečius“.



2 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos modelis.

Šaltinis Guo-Ming Chen, Xiaodong Dai, 2014

Modelis parodo, kokie skirtingi komunikacijos komponentai yra reikalingi, kad būtų pasiektos tinkamos kompetencijos. Žmonės turi būti sąmoningi, nebijoti atsiskleisti kitiems, prisileisti nepažįstamuosius ir sukurti galimybę bendradarbiauti. Visa tai parodo koks varginantis darbas yra ugdyti komunikacijos kompetencijas, kurios nėra įgimtos.

Trys trikampio modelio pusės atspindi tris tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos aspektus: pažinimo, poveikio ir elgesio.

- *Kognityvinis* tarpkultūrinio bendravimo kompetencijos aspektas pasireiškia tarpkultūrinio sąmoningumo gebėjimu.
- *Veiksmingas* – pasireiškia tarpkultūrinio jautrumo gebėjimu.
- *Elgsenos aspektas* – tarpkultūrinio veiksmingumo gebėjimas.

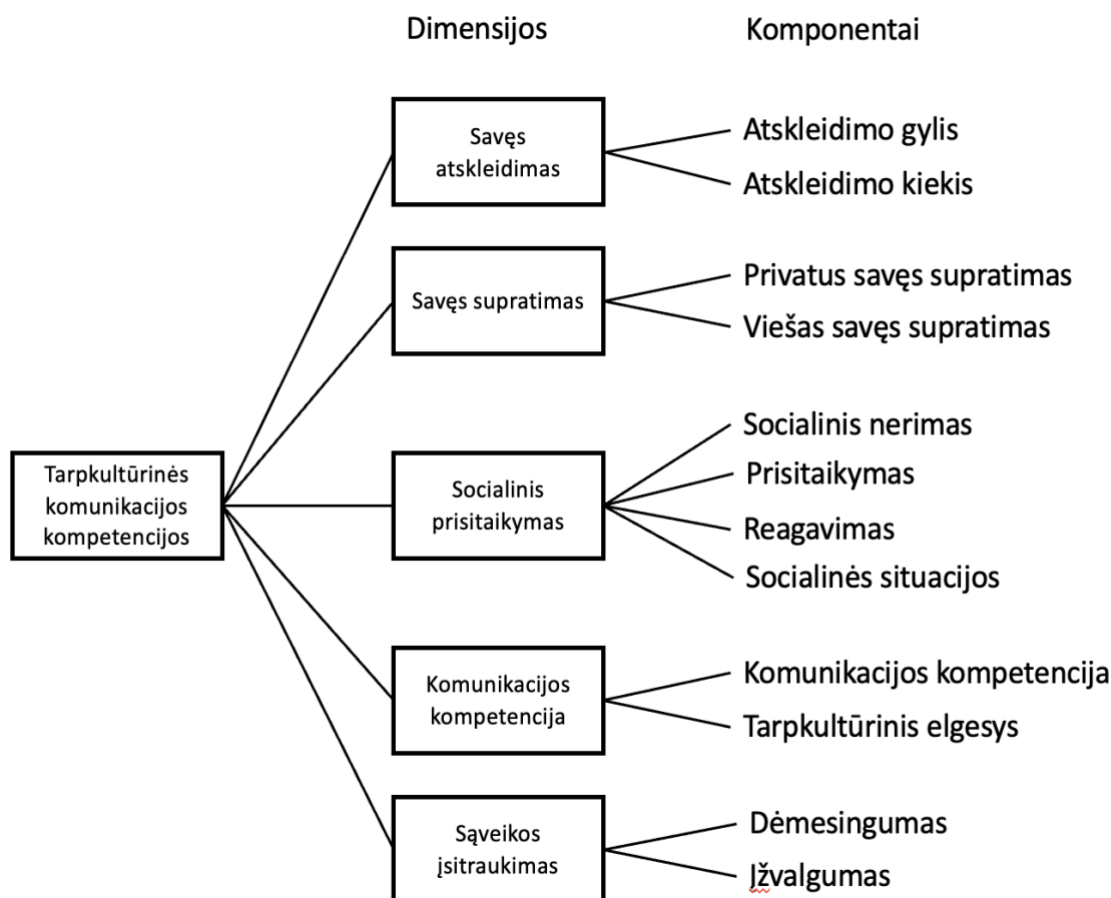
Konkrečiau, modelis aiškina, kad kompetentingi asmenys turi mokėti pažinti savo ir savo kolegų kultūrinės tradicijas, demonstruoti teigiamą kultūrinių skirtumų pripažinimo, pagarbos ir net priėmimo jausmą bei tinkamai ir efektyviai veikti tarpkultūrine sąveika.

Kitas svarbus aspektas, kuris yra būtinas norint dirbti su skirtingų kultūrų atstovais – būtinas gebėjimas dirbti komandoje. V.Gražulis (2014) nagrinėdamas komandinį darbą organizacijose išskyrė, kokios yra reikalingos sąlygos, kad būtų pasiektas komandinis pranašumas:

- „reikalingas kompetencijas turintys darbuotojai;
- bendros vertybės ir bendrų tikslų siekimas;
- aiškūs darbų pasiskirstymas ir lankstumas;
- visiems komandos nariams vienodai svarbi grupė“.

Gražulio teigimu, „dauguma mokslininkų sutinka, kad norint pasiekti gerus komandinius rezultatus, reikalingos didelės pastangos ir laiku sutelkti turimus darbuotojų rezervus. Dėl šių priežasčių, tai yra ilgai trunkantis procesas, bet kuo organizacija turės daugiau skirtingų resursų, iš skirtingų kultūrų, tuo didesnės tikimybės, kad komandinis darbas užtikrins ilgalaikius rezultatus ir leis išlaikyti balansą įvairiose srityse“.

Mokslininkai, Chen ir Starosta, po tyrimų, trukusių 30 metų, sudėliojo viską į vieną lentelės santrauką, kurioje nurodo kokios tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos dimensijos ir komponentai, yra reikalingi, kad šiame globaliame pasaulyje žmonės galėtų bendrauti be baimių ir priimdami skirtingų kultūrų atstovus tokius, kokie jie yra (3 pav.).



3 pav. Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos dimensijos ir komponentai.

Šaltinis Guo-Ming Chen, Xiaodong Dai, 2014

Kitas autorius, Valdas Pruskus (2010), išskiria tris, jo manymu, pagrindinius lygmenis, reikalingus tarpkultūriniame bendravime:

1. „*Kalbinė kompetencija* – tai yra gebėjimas pasirinkti kalbines priemones, kurios reikalingos tiksliniam bendravimui bei sugebėti gautą patirtį atkartoti tokiose pačiose situacijose ateityje.
2. *Komunikacinė kompetencija* – su ja yra įvardijami reikalingi būdai ir strategijos, kad galima būtų užtikrinti efektyvų bendravimą. Tokiu būdu galima tinkamai suprasti bendruosius gyvenimo dėsnius, bet kartu ir tinkamai reaguoti į reikšmingus pokyčius partnerio bendravime.

Komunikacinės kompetencijos elementus sudaro:

- mokėjimas interpretuoti konkrečios kultūros atstovo signalus, kuriais jis reiškia norą arba nenorą bendrauti;
  - mokėjimas orientuotis, kokią laiko dalį reikia skirti klausytis, o kurią – kalbėtis.
  - gebėjimas raiškiai išsakyti mintis ir suprasti pašnekovą;
  - gebėjimas nukreipti kalbos temą norima linkme;
  - bendravimo atstumo išsaugojimas, kuris yra priimtinas konkrečiai kultūrai;
  - mokėjimas naudotis verbalinėmis ir neverbalinėmis pašnekovo kultūros priėmimo priemonėmis;
  - mokėjimas prisitaikyti prie pašnekovo socialinio statuso ir esančių tarpkultūrinių skirtumų;
  - mokėjimas koreguoti savo elgesį bendraujant su pašnekovais.
3. *Kultūrinė kompetencija* – tai sugebėjimas įsisavinti naujas žinias bei vertybines nuostatas, kurios yra prigimtinės kultūrinei aplinkai“.

V. Pruskus (2010) teigia, kad sujungus visus šiuos lygmenis į vieną, galima pasiekti sėkmingo tarpkultūrinio dialogo. Deja, tai nėra kiekvieno žmogaus prigimtinės kompetencijos ir norint jų pasiekti reikia įdėti nemažai pastangų ir laiko. Iš kitos pusės, komunikacijos kompetencijų įsisavinimas dar priklauso ir nuo žmogaus gebėjimo suprasti kitą kultūrą, ją įsisavinus pasiekti savo tikslo. Turėdami įvairių tarpkultūrinio bendravimo kompetencijų, galime sumažinti arba išvis išvengti nerimo ir nejaukimo jausmo, bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais.

Autorės Pulaczewska H. Ir Lewandowska-Tomaszczyk B. (2010) nagrinėjo Tarptkultūrinę Europą bei rėmėsi mokslininko Byram, 1997 metais nustatytu tarpkultūriniu komunikacinės kompetencijos apibrėžimu, kuriuo sako, kad „tai yra gebėjimas bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais užsienio kalba. Kad tai vyktų, reikalingi šie pagrindiniai komponentai:

- *Lingvistinė (kalbinė) kompetencija* – tai gebėjimas taikyti standartinės kalbos versijos taisyklių žinias, kuriant ir interpretuojant, šnekamąją ir rašytinę kalbą.
- *Sociolingvistinė kompetencija* - gebėjimas pašnekovo sukurtai kalbai – nesvarbu, ar ji yra gimtoji, ar ne – suteikti reikšmių, kurias pašnekovas laiko savaime suprantamomis arba paaiškinamos pašnekovo.

- *Diskurso (pasikalbėjimo/pranešimo) kompetencija* - gebėjimas naudoti, atrasti ir derėtis dėl monologų ar dialogų tekstų kūrimo ir interpretavimo strategijų, kurios atitinka pašnekovo kultūros tradicijas arba yra aptariamose kaip tarpkultūriniai tekstai tam tikrais tikslais.
- *Tarpkultūrinė kompetencija* – apima keletą nepriklausomų žinių, tokių kaip požiūris, žinios ir įgūdžiai, kurie sujungti su tarpkultūrine kompetencija. Byram teigimu, vien tik nuo požiūrio, kuris turi būti platus ir priimantis skirtingų kultūrų perspektyvas, priklauso sėkminga komunikacija. Žinios reikalingos apie pašnekovo bendruosius ypatumus, kad būtų sėkmingas socialinis bendravimas. O pagrindiniai įgūdžiai yra reikalingi – interpretavimo, mokėjimo susieti dalykus, atradimo ir sąveikos. Turėdamas visa tai, pašnekovas pasieks norimų rezultatų“.

Nikitinaitė L. (2019) nagrinėjo kitą svarbią kompetenciją bendravime – neverbalinę komunikaciją bei jos reikšmę kaip tarpkultūrinę kompetenciją mokymosi procese. Ji teigia, kad „kai kurie neverbalinės kalbos signalai yra universalūs visiems žmonėms, bet gali skirtis kai kuriose kultūrose. Universalios veido išraiškos gali būti šios – pyktis, laimė, liūdesys, nustebimas, baimė. Skirtingos kultūros daro įtaką kada naudoti šias veido išraiškas, taip pat, net koku atstumu žmogus turi stovėti, akių kontakto palaikymą, kada galima kalbėti garsiai ar tyliai, kada galima juoktis ar susilaikyti nesijuokus. Taip pat, labai svarbus neverbalinės komunikacijos aspektas yra balso tembras, nes jis yra ryšys tarp verbalinio ir neverbalinio bendravimo“. Neverbalinė komunikacija vyrauja visur ir yra laikoma savaime suprantamu reiškiniu, bet ji daro didelę įtaką visam bendravimo procesui, o ypač svarbi bendraujant skirtingų kultūrų atstovams.

Autorės Christina Gkonou ir Rebecca L. Oxford (2018), taip pat pritaria ankstesniems teiginiams, kad reikia mokytis ir mokyti tarpkultūrinio bendravimo kompetencijų, norint išvengti pagrindinių kultūros problemų, tokių kaip etnokultūrinė empatija, tarpkultūrinis supratimas bei pažinimo lankstumo trūkumas. Autorės pateikia pagrindines sociokultūrinės kompetencijos dalis, kurios yra reikalingos, kad dar ankstyvuojant mokymosi etapu žmonės galėtų įgyti reikiamas tarpkultūrines kompetencijas:

- *„Bendradarbiavimas* – mokėjimas dirbti su tokiais žmonėmis, kurių kultūrinės vertybės skiriasi nuo jų pačių vertybių.
- *Pagarba* – rodomas dėmesys kitoms kultūroms ir kitų kultūrų įvairovei bei atmetama ksenofobija, diskriminacija ir marginalizavimas.
- *Sąžiningumas* – garbė ir sąžiningumas neatsiejami norint efektyviai bendrauti su kitomis kultūromis
- *Tolerancija dviprasmiškumui* – mokėjimas priimti naujas, dažnai painias kultūrines situacijas be didelio streso, net kai šiose situacijose yra nepatogios.

- *Tyrinėjimas* – noras ir gebėjimas aktyviai tyrinėti kitas kultūras.
- *Refleksija* – mokėjimas apmąstyti, suteikia pažinimo lankstumą ir kultūrinį prisitaikymą.
- *Tarpkultūrinė empatija* – teigiamas emocinis atsakas, kuris yra sukeliamas, kai yra suvokiama kitos kultūros gerovė bei mokėjimas jausti kitą.
- *Kompleksiškumo priėmimas* – tai labai svarbi atsvara žmogaus norui, supaprastinti kitos kultūros poreikius“.

J. Braslauskas (2020) savo moksliniame straipsnyje tarpkultūrinę kompetenciją apibrėžia remiantis autorėmis Petkevičiūte ir Budaite (2005) „tarpkultūrinę kompetenciją apibūdina kaip individo (ar organizacijos) gebėjimą efektyviai dirbti įvairiose aplinkose. Autorės taip pat pažymi, kad dažniausiai nustatomi šie tarpkultūrinės kompetencijos turinio elementai: kultūrinis sąmoningumas, kultūros žinios, kultūrinis jautrumas ar kultūrinės nuostatos, kultūriniai įgūdžiai.“ Ypatingai šių kompetencijų yra tikimasi ar net reikalaujama organizacijose iš įvairaus lygmens vadovų. Jie yra žmonės, kurie formuoja verslo organizacijos kultūrą ir neturėdami tinkamų kompetencijų, negali daryti įtakos darbuotojams ar sukurti tinkamos aplinkos skirtingų kultūrų atstovams dirbti kartu. Kitas autorius M. Wilczewski (2019) tyrinėdamas tarpkultūrinės naratyvo patirtis teigė, kad „darbuotojų priėmimas į tarptautinį darbą pripažįstamas kaip pagrindinis darbuotojų tobulinimo elementas, nes tai suteikia galimybę įgyti tarptautinės patirties bei vystyti organizacijose globalią kompetenciją, o tai organizacijoje suprantama kaip įmonės pasaulinės integracijos stiprinimas“. Taip pat, tyrimais įrodyta, kad tarptautinės užduotys padeda darbuotojams ugdyti naujas individualias kompetencijas, kurios yra labai svarbios ateities karjeros augimui.

Kita kompetencija, kuri yra būtina tarpkultūrinėje aplinkoje yra kūrybiškumas. Jis yra reikalingas, kad darbuotojai kartu su vadovais galėtų efektyviai bendrauti tarpkultūrinėje verslo komunikacijoje. Taip yra todėl, kad tarptautinės komunikacijos dalyviams nepakanka vien tik žinoti kokie gali būti skirtingų kultūrų bendravimo stiliai, bet reikia pasitelkti ir originalumą, norint kurti efektyvias tarptautines verslo komunikacijos strategijas. Būtent dėl šios priežasties, autorė Rakauskaitė (2014) yra išskyrusi penkias sąlygas, kurios yra reikalingos, kad būtų atskleistas kūrybinis požiūris:

- 1) „pagrindinė prielaida – gebėjimas nustebinti;
- 2) gebėjimas susikaupti, suvokti save kaip tikrąjį, gebantį kurti pasaulio centrą ir tuo pačiu peržengti savo asmenines ribas, susiliesti su kitais, jausti vienybę su pasauliu;
- 3) asmeninė, „aš“ patirtis;
- 4) gebėjimas priimti konfliktus ir stresą, o ne jų vengti. Iš poliariškumo kylanti įtampa yra būtina žmogaus egzistencijos sąlyga, būtina dvasinei jėgai ir kūrybinei vaizduotei vystytis;
- 5) drąsa ir tikėjimas, leidžiantis pasitikėti savo patirtimi ir atsirasti bet kokiai naujai patirčiai“.

Šiuolaikiniame tarpkultūriniame verslo pasaulyje, kūrybiškumas yra neatsiejamas nuo inovatyvumo, o jį taip pat siekia rodyti verslo organizacijos, norėdamos pritraukti naujus talentus į savo

organizacijas. Taip pat, inovatyvumas leidžia įmonėms išlikti konkurencingoms pasaulio rinkose, taip jos gali pasiūlyti sprendimus sparčiai besikeičiantiems visuomenės poreikiams ir kurti naujas karjeros galimybes savo esamiems darbuotojams. Vienas iš pripažintų būdų būti įmonėms inovatyvioms yra samdyti darbuotojus iš užsienio šalių. 2017 metais autoriai Ozgen, Nijikamp ir Poot nagrinėdami, koks yra kultūrų įvairovės poveikis darbo vietoms, išskyrė tris pagrindinius dalykus, kurie yra svarbūs, kad būtų teigiama įtaka įmonės darbuotojų kultūrinei įvairovei bei prisidėtų prie inovatyvumo skatinimo:

- „Tinkamai atrinkti kitų kultūrų atstovai, atsineša savo gebėjimus ir nuostatas, kaip pavyzdys verslumą ir nebijojimą prisiimti rizikos;
- Esant šalyje trūkumui reikalingos kvalifikacijos darbuotojų, verta samdyti užsienio atstovus, kurie turėtų specializuotas žinias ir jas tinkamai pritaikytų praktikoje;
- Užsienio darbuotojai gali atsinešti problemų sprendimo ir verslumo įgūdžius, kuriuos perima iš savo kultūros bei gali tokiu pavyzdžiu dalintis su kitais įmonės darbuotojais“.

E.J.Brantmeier (2020) nagrinėdamas kultūrinių kompetencijų įsitraukimą, teigė, kad „labai kompetentingas įsitraukimas apima tam tikrą nuolankumą ir pažeidžiamumą. Visus mus riboja mūsų pačių gyvenimo patirtis, o kelyje, kad taptume kultūriškai kompetentingesni, darysime klaidų. Žiūrėjimas į tarpkultūrinės komunikacijos sąveiką su smalsumu, o ne su priešišku, atveria galimus pokalbius bei padeda suprasti kitų kultūrų žmones“.

V.Mayfield (2020) analizuodama kultūrinės kompetencijas apibrėžė, jos nuomone, reikalingus žingsnius, kad galėtume tapti kultūriškai kompetentingais:

1. „Pirmas žingsnis - pažadinti giliai įsišaknijusias vertybes ir įsitikinimus, kuriais remdamiesi mes veikiame, ir įvertinti, kur mes asmeniškai esame kultūrinės kompetencijos požiūriu.
2. Antrasis žingsnis – suprasti kultūrinę, socialinę, ekonominę ir įstatyminę aplinką, kuri sukuria ir įtvirtina nevienodo elgesio, galimybių ir rezultatų sistemą, skirtą žmonių grupėms, turinčioms bendrų fizinių savybių.
3. Trečias žingsnis – analizuoti politiką ir praktiką, kad būtų pakeisti neteisingi rezultatai, pakelti kiekvieno žmogiškumą, palengvinti kasdienį engėjų patiriamą niekšybę ir suderinti naują politiką bei praktiką su ištekliais.
4. Paskutinis žingsnis yra propagavimas ir vadovavimas, taip pat kuravimas ir dalijimasis galia su kitais bei bendradarbiauti su kitais, kad būtų išardytos nelygios sistemos“.

Tarpkultūrinių kompetencijų turėjimas suteikia žmonėms galimybę ne tik bendrauti su kitų kultūrų atstovais, bet taip pat juos išgirsti ir mokėti išklaudyti jų nuomonės. Tarpkultūrinių kompetencijų ugdymas yra didelis iššūkis, nes iš esmės, žmonės neturi prievolės suprasti ir priimti kitų kultūrų vertybių. Kadangi tarpkultūrinės kompetencijos susideda iš žinių, vertybių, nuostatų bei įgūdžių, laimi tie asmenys, kurie priima šį iššūkį ir dažniausiai pasiekia užsibrėžtų tikslų gyvenime lengviau, nei tie, kurie neturi tokių kompetencijų.

### 1.3 Kultūrų skirtumų ir panašumų įtaką tarptautiniame bendradarbiavime

Kiekvienos šalies kultūra yra kuriama ir puoselėjama daugybę metų, ją sudaro ne tik dvasinės, bet ir materialinės vertybės bei skirtingi požiūrių elementai. Norint efektyviai dirbti su kitos kultūros žmonėmis tarptautinėje verslo aplinkoje, reikia įsigilinti ir suprasti esminius kultūros bruožus ir sugebėti juos gerbti. Deja, bet dažnai žmonių konservatyvus požiūris, į kitos kultūros vertybes, turi neigiamos įtakos jų bendravimui ir gali sukelti konfliktus eilinėse situacijose. Kita vertus, kultūros turi ir panašumų, kaip pavyzdys religija, rasė, lokacija ar etninė priklausomybė, ir tai gali palengvinti bendravimą skirtingų kultūrų atstovams darbinėje aplinkoje. Šiame skyriuje panagrinėsime, kokia yra kultūrų panašumų ir skirtumų įtaka, tarptautiniame bendravime.

Kokia yra kultūros sąvoka, buvo nagrinėjama dar XX amžiuje. Autorės P. Werbner ir T. Modood (2015) nagrinėdamos kultūrų keitimąsi ilguoju periodu, rėmėsi dar 1958 metais E.B.Tailoro primityviosios kultūros apibrėžimu, kad tai yra visuma, kuri apima žinias, religinius įsitikinimus, meną, moralę, įstatymus bei papročius. Iš esmės, tai yra visų žmogaus įgūdžių visuma, kurie įgaunami nuo gimimo ir puoselėjami iš kartos į kartą“.

Autorė M. Snider (2014) nagrinėdama kultūrų skirtumų iššūkius verslo ir akademiniame pasaulyje, rėmėsi savo darbe autoriais, kurie buvo skirtingų laikotarpių atstovai. Visų pirma, Malinoswski (1976) nuomone, kultūros egzistavimą perteikia asmenys, kurie suvokia savo kultūrą, jos sąveiką, kur kultūra apima visą spektrą instrumentų ir vartojimo prekių pagal įvairių visuomenės grupių, menų ir idėjų konstitucinius kodeksus, įsitikinimus ir žmonių įpročius. Atsižvelgiant į kitą nuomonę, Levi-Strauss (1996) kultūrą laiko nesąmoningomis ir institucinėmis apraiškomis. Cuche (2003) teigė, kad „kultūristinis požiūris reiškia, kad individas internalizuoja kultūrinius modelius, kurie yra primesti iš išorės, kad susitapatintų su savo pradine grupe“. Canclini (2008) kultūrą apibūdina kaip „reiškinį, kuris per simbolius ir reprezentacijas padeda atkurti ar transformuoti socialinę sistemą, kaip reikšmių kūrimo procesą, galintį išlaikyti ar modifikuoti idėjas, vertybes ir būdus“. Trumpai tariant, kultūra yra apibūdinama, kaip apčiuopiamų ir nematerialių kultūrų rinkinys, identifikuojantis tam tikrą bendruomenę ir gali būti interpretuojamas per elgesio ypatybes, kurios būdingos tik žmonėms.

V. Pruskus (2013) nagrinėdamas kultūros sampratą tarpkultūriniame kontekste, išgrynino, kad šiuo metu yra apie 700 skirtingų apibūdinimų, kas yra kultūra. Deja, visi apibūdinimai skiriasi ir neturi vieno išbaigto varianto, bet sutariama, kad pagrindiniu objektu yra laikomas žmogus. Pruskus pateikia lentelę (Nr.2), kurioje skirtingais metodologiniais požiūriais yra aprašoma kultūra.

2 lentelė. V. Pruskaus surinkti kultūros apibūdinimai metodologiniu požiūriu

| <b>METODOLOGINIS POŽIŪRIS</b> | <b>APIBŪDINIMAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIOLOGINIS                  | Kultūra suprantama kaip visuomenės gyvenimo organizavimo veiksnys, idėjų, principų, socialinių institutų, užtikrinančių kolektyvinį žmonių gyvenimą, visuma.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ISTORINIS                     | Kultūra yra visuomenės istorinio vystymosi produktas ir vystosi sukauptos patirties perdavimo naujoms kartoms dėka. Kultūra sąlygoja būdus, kurių dėka skirtingos visuomenės standartizuoja ir kanonizuoja priimtas elgesio normas, taip pat ir metodus, kuriais visuomenė išreiškia savo požiūrį į jai nepriimtinius elgesio modelius.                                                                                                                                    |
| NORMATYVINIS ETINIS           | Kultūros turinį sudaro normos ir taisyklės, reglamentuojančios žmonių gyvenimą. Kultūra čia suprantama kaip tam tikra socialinio elgesio įsisavinimo sistema, kuri padeda žmonėms sąveikauti su išoriniu pasauliu. Ji nuolat laike evoliucionuoja, nors ir lėtai.                                                                                                                                                                                                          |
| PSICHOLOGHINIS                | Jis pabrėžia kultūros ryšį su žmonių elgesio psichologija. Kultūra – tai gyvenimo būdas, tas kontekstas, kuriame mes gyvename, mąstome, jaučiame ir bendraujame vieni su kitais. Kultūra – tai tie „kliai“, kurie sujungia į vieną visumą grupę žmonių. Tai programa, glūdinti mumyse nuo pat vaikystės ir padedanti mums išsigyventi šioje visuomenėje. Taigi kultūra čia suprantama kaip idėjų, tradicijų, įgūdžių metodų, apibūdinančių konkrečią žmonių grupę, visuma. |
| EDUKOLOGINIS                  | Kultūra – tai žinių ir savybių visuma, kurias gauna žmogus mokymosi procese ir kurios nėra genetiškai paveldimos. Taigi kultūra ugdoma ir įsisavinama nuo vaikystės ir perduodama iš kartos į kartą.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ANTROPOLOGINIS                | Kultūra – tai žmonių visuomenės veiklos rezultatų visose žmogaus gyvenimo srityse ir visų nacijos, klasės, socialinės grupės gyvenimą sąlygojančių veiksmų (idėjų, tikėjimų, papročių, tradicijų) visuma.                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Šaltinis: V.Pruskus 2013

Mokslininkas Geert Hofstede (2011) aprašė šešių kultūrinių dimensijų teoriją, kurios pagrindinė esmė buvo apibūdinti kultūras pagal šešis esminius aspektus. Ir tai teorija, kuri buvo paremta tyrimais su skirtingų 72 šalių atstovais ir su 116,000 dalyvių iš IBM kompanijos. Remiantis šia imtini, galima daryti prielaidą, kad rezultatai yra labai reprezentatyvūs, norint pagrįsti Hofstede teorijos teiginius. Lentelėje žemiau apibūdinti visi šeši aspektai, remiantis keturių autorių (U.Kakol, M. Kisilowski, G.



Kunikowski, A. Uklanska, 2018) pateiktu Hofstede teorijos apibendrinimu bei M. Czerwonka (2015) teorijos interpretavimu (3 lentelė).

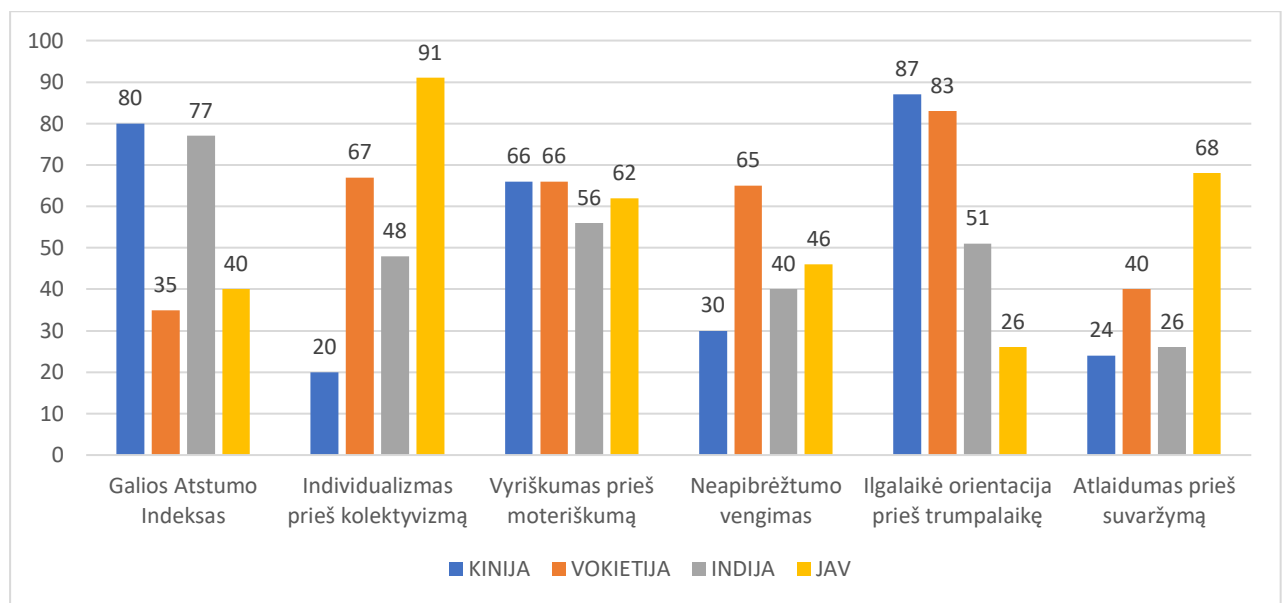
3 lentelė. G. Hofstede 6 dimensijų kultūrų teorija (2011) ir M. Czerwonka (2015) interpretavimas

| Kultūros dimensija                 | Apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galios atstumo indeksas            | Galios atstumo indeksas apibrėžiamas kaip mastas, kurio turintys mažiau galios organizacijų nariai priima ir sutinka, kad valdžia bus paskirstyta netolygiai. Tai nusako nelygybę (daugiau prieš mažiau), nurodoma iš apačios, o ne iš viršaus. To pasekoje, galima daryti prielaidą, kad visuomenės nelygybei pritaria tiek lyderiai tiek jų sekėjai. Galia ir nelygybė yra esminiai visuomenės faktoriai. Visos visuomenės turi galios pasiskirstymą, tačiau kai kurios yra mažiau lygios nei kitos (Hofstede). Mažą galios atstumo indekso vertę turinčios šalys yra demokratiškesnės, pasirengusios viešoms konsultacijoms, o šalys su aukštu indeksu teikia pirmenybę, jų manymu, galingesnėms vyriausybėms, pavyzdžiui, autokratinėms (Czerwonka).                                                                                            |
| Individualizmas prieš kolektyvizmą | Individualistinėje pusėje yra kultūros, kuriose ryšiai tarp jų individų yra laisvi, nes iš kiekvieno yra tikimasi, kad jis pats rūpinsis savimi bei savo artimaisiais. Kuomet kolektyvistinėje pusėje yra kultūros, kuriose žmonės integruojami darnias grupes (pvz. išplėstas šeimas, su seneliais, tetomis ir dėdėmis), kurios ir toliau saugo šeimos narius dėl jų lojalumo ir priešinimosi kitoms grupėms. (Hofstede). Pasak Czerwonka, aukštas individualizmo lygis būdingas turtingesnėms šalims, o žemas individualizmas – neturtingoms.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Neapibrėžtumo vengimo indeksas     | Neapibrėžtumo vengimo indekse kalbama apie tai kaip visuomenė toleruoja dviprasmiškumą. Tai parodo kultūros narių nusiteikimą jaustis patogiai arba nepatogiai nestruktūrizuotose situacijose. Kurios yra naujos, nežinomos bei skiriasi jau nuo įprastų situacijų. Kultūros, kurios vengia neapibrėžtumo, stengiasi sumažinti tokių situacijų galimybes, kurdamos griežtus elgesio kodeksus, įstatymus ir taisykles. (Hofstede)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Vyriškumas prieš moteriškumą       | Vyriškumas ir moteriškumas, kaip visuomeninė, o ne individuali savybė, reiškia vertybių pasiskirstymą tarp lyčių, yra dar vienas esminis visuomenės klausimas, kuriam reikia ir galima rasti įvairius sprendimus. Šalyse, kurios yra laikomos labiau moteriškomis, moterys turi tokias pat rūpestingas vertybes kaip ir vyrai, o vyriškose šalyse moterys yra atkaklesnės ir konkurencingesnės, bet ne tiek, kiek vyrai, todėl šiose šalyse yra atotrūkis tarp vyriškų ir moteriškų vertybių. (Hofstede). Labai vyriškoms kultūroms būdinga konkurencija, pasitikėjimas savimi, materializmas ir valdžios poreikis, o feministinės kultūros labiau akcentuoja santykius ir gyvenimo kokybę. Vyriškose kultūrose labai ryškūs kiekvienos lyties vaidmenų skirtumai, prieštaraujantys moteriškoms visuomenėms, kur tiek moterys, tiek vyrai vienijasi |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | panašiomis vertybėmis, pabrėžia kuklumą ir rūpestį kitu žmogumi. Vyriškumas nesusijęs su šalies turtu: turtingose šalyse yra ir vyrų, ir moterų, panašiai ir tarp neturtingų šalių (Czerwonka).                                                                                       |
| Ilgalaikė orientacija prieš trumpalaikę orientaciją | Šis kultūrinis aspektas atskiria ilgalaikes ir trumpalaikes gyvenimo nuostatas. Ilgalaikė orientacija orientuota į ateitį, o trumpalaikė – į dabartį ir praeitį. (Hofstede)                                                                                                           |
| Atlaidumas prieš suvaržymą                          | Atlaidumu pasižyminčios kultūros, palyginus lengvai patenkina pagrindinius žmogaus ir gamtos siekius, susijusius su naudojimusi gyvenimu ir malonumais. Santūrumu pasižyminčios visuomenės slopina poreikių tenkinimą ir reguliuoja juos griežtomis socialinėmis normomis. (Hofstede) |

Šaltinis: U.Kakol, M. Kisilowski, G. Kunikowski, A. Uklanska, 2018

Norint pritaikyti Hofstede teoriją praktikoje, pasinaudojau „Hofstede Insights“ konsultacijų įmonės sukurtu įrankiu, kuris remiasi Hofstede 6 dimensijų modeliu ir leidžia pagal jį lyginti pasirinktas keturias kultūras (4 pav.). Pasirinkau Indiją, Kiniją, Jungtines Amerikos Valstijas (JAV) ir Vokietiją, nes norėjau pamatyti skirtumus tarp daugiausiai gyventojų turinčių valstybių, iš skirtingų regionų.



4 pav. „Hofstede Insights“ 6 dimensijų pasirinktų šalių palyginamasis modelis. Šaltinis „Hofstede Insights“ 2023

Matant rezultatus diagramoje, galima teigti, kad Kinija užima aukščiausią Galios Atstumo Indeksą (GAI), tai reiškia, visuomenę, kuri tiki, kad žmonių nelygybė yra priimtina. Indija šioje GAI turi aukštą balą – 77, o tai rodo, kad visuomenėje ir organizacijose vertinama hierarchija ir struktūra iš viršaus į apačią. Tikroji galia yra centralizuota, o vadovai tikisi savo komandos narių paklusnumo. Vokietija ir JAV, surinkusios atitinkamai 35 ir 40 balus, yra decentralizuotos ir stiprios vidurinėsios klasės palaikomos. Bendro sprendimo teisės yra gana plačiai taikomos ir vadovybė turi atsižvelgti į darbuotojus siūlymus.

Aiški lyderė „Individualizmo prieš kolektyvizmą“ indekse yra JAV, surinkusi 91 balą. JAV organizacijose hierarchija nustatoma patogumui, vadovai yra prieinami, o vadovai pasikliauja individualiais darbuotojais ir komandomis. Vokietija, surinkusi 67 balus yra laikoma individualistine ir tvirtai tikima savirealizacijos idealu. Bendravimas yra vienas be tarpiškiausių pasaulyje, laikantis savybės būti „sąžiningam, net jei tai skaudina“. Indija, turinti gana vidutinį 48 balą, yra visuomenė, turinti ir kolektyvistinių, ir individualistinių bruožų. Mažiausiai turinti balų Kinija, yra laikoma kolektyvistine kultūra, kurioje žmonės veikia vadovaudamiesi grupės, o ne savo interesais.

Vyriškumo prieš moteriškumo indeksas, visose keturiose kultūrose yra gana aukštas nuo 56 iki 66, kad parodo, kad jos visos yra gana vyriškos kultūros. Tokiose vyriškose kultūrose yra stipti orientacija į laimėjimus, taip parodant, kad esi sėkmingas asmuo.

Vokietija turi aukščiausią balą (65) neapibrėžtumo vengimo indekse, tai parodo, kad vokiečių kultūroje yra labai vengiama netikrumo. JAV, turinti 46 balus, yra linkusi visuomet išbandyti naujas idėjas, novatoriškus produktus ar priimti nebandytas technologijas. Kinai, surinkę mažiausią balų skaičių, rodo, kad jiems patinka dviprasmiškumas ir gali labai lengvai prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų. O Indai yra laikoma kantriai šalimi, kurioje yra aukšta tolerancija netikėtumams.

Ilgalaikės orientacijos prieš trumpalaikę orientaciją indekse, Vokietija ir Kinija surinko labai panašų balų skaičių – 87 ir 83, o tai rodo labai pragmatišką kultūrą. Tokios visuomenės žmonės tiki, kad tiesa labai priklauso nuo situacijos, konteksto ir laiko. Kai šioje dimensijoje yra 51 balas, negalima nustatyti dominuojančios Indijos kultūros pirmenybės. JAV, turinti tik 26 balus, rodo, kad jos kultūros žmonės yra linkę analizuoti naują gaunamą informaciją, norint įsitikinti ar tai tiesa.

68, indeksas, kuriame daugiausia balų turi JAV kultūra (68), rodo, kad tai yra atlaidi visuomenė. Vokietijos turimas balas 40, rodo, kad tai yra santūri visuomenė. Kinija ir Indija surinko mažai balų – 24 ir 26 – ir tai rodo, kad visuomenė yra labai linkusi į cinizmą ir pesimizmą. Taip pat, su tiek mažai balų, tokios visuomenės yra laikomos, kad neskiria daug dėmesio savo laisvalaikiui bei kontroliuoja savo norų tenkinimą.

Apibendrinat visus šiuos šešis aspektus, pasirinktų keturių kultūrų, galiu daryti prielaidą, kad Hofstede teorija, yra labai taikliai apibūdinanti skirtingas kultūras, remiantis tuo kas yra matoma ir šiais laikais, globaliame pasaulyje.

Taip pat, remiantis Hofstede teorija, 2022 metais, Malaizijos Universitete, buvo atliktas tyrimas su 140 studentų iš skirtingų kultūrų. Autoriai (Lin Siew Eng, Shephanie Kuan Khye Ling ir Chang Kuan Lim) daugiausia rėmėsi Hofstede (2011) teorijos vienu iš aspektų „Individualizmas prieš kolektyvizmą“. Kultūra yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darantys įtaką žmonių mąstymui ir nuomonei apie savo veiksmus. Tyrimo autoriai teigia, kad tokios šalys kaip Vokietija, JAV ir Australija yra individualistinės, nes labiau orientuotos į asmenybę ir pabrėžia asmeninius pasiekimus bei asmens teises. Šių šalių gyventojai yra linkę būti savarankiškesni, todėl jie dažniausiai jaučiasi geriau dirbdami vieni. Kita

vertus, tokios Rytų šalys kaip Malaizija, Kinija, Japonija ir Pietų Korėja pasižymi aukštesniais kolektyviniais bruožais, nes jose daugiau dėmesio skiriama darbui grupėse. Taip pat, labai akcentuojamas harmonijos palaikymas grupėje, grupės narių palankumas ir pabrėžiama hierarchija, įsigalėjusi grupėse. Atliktas tyrimas parodė, kad darbas ir bendravimas daugiakultūrinėse grupėse, kėlė daug iššūkių. Dauguma respondentų sutiko, kad pagrindinis sunkumas, su kuo susidūrė, buvo „tarpkultūrinis komunikacijos iššūkis“. Iš esmės buvo sutariama, kad bendravimas trukdė produktyvumui, bet bendrai apie 50%, tyrime dalyvavusių, Malaizijos studentų teigė, kad daugiausia trikdžių kėlė skirtingi kultūrų požiūriai, kurie buvo įskiepyti per ilgą laiką, artimoje aplinkoje. Panašios problemos išlieka ir iki šiol, nes 2023 metais, autorius A.K.Othman nagrinėdamas vertimo rolę tarpkultūriniame bendravime įvardijo vertimą kaip vieną svarbiausių aspektų, kad kultūra atrodytų bendra ir universali. Jo teigimu, vertimas yra kaip tiltas, kuris jungia bendravimą visomis kalbomis, ypatingomis tomis, kurių kultūriniai ir kalbiniai ypatumai įvairiuose pasaulio regionuose yra panašūs. Taigi vertimo dėka, visos pasaulio dalys yra sujungtos į vieną pasaulio tinklą ir padeda žmonėms suprasti vieni kitus.

Ekonomistas Fons Trompenaars's (1997) taip pat susidomėjo kultūros sąvoka bei kas lemia kultūrinius skirtumus, šiuolaikiniame globalizacijos pasaulyje, yra vienas iš pagrindinių veiksnių leidžiantis organizacijoms klestėti tarptautiniu mastu. Jis nagrinėjo skirtingų kultūrų organizacinius modelius ir turėdamas daug ryšių ir dirbdamas verslo pasaulyje, turėjo galimybę nagrinėti skirtingas kultūras darbo aplinkoje. Autorė C. Timbalari (2019) savo moksliniame darbe tyrinėdama nacionalinės kultūros dimensijas, apibendrina Trompenaars's (2014) sudarytą 7 skalių modelį apie kultūrų dimensijas. (4 lentelė)

4 lentelė. Trompenaars's kultūrinės dimensijos modelis ir C. Timbalari tyrimo klausimai

| <b>Trompenaars's kultūrinės dimensijos</b>        | <b>Autorės tyrimo klausimai</b>                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Universalizmas prieš išskirtinumą                 | Kas svarbiausia: teisė ar santykiai:                                                                                                      |
| Individualizmas prieš kolektyvizmą                | Mes ar aš? Kaip mes veikiame? Individualūs ar kolektyviniai interesai?                                                                    |
| Neutrali kultūra prieš emocinę kultūrą            | Ar atskleidžiame savo jausmus? Intravertas ar ekstravertas?                                                                               |
| Specifinė kultūra prieš išsklaidytą kultūrą       | Kaip atskirti asmeninį gyvenimą nuo darbo? Kiek mes užsiimame?                                                                            |
| Uždirbtas statusas palyginti su suteiktu įstatymu | Ar mums reikia įrodyti savo statusą, ar jis mums suteiktas? Motyvacija ar motyvacijos trūkumas?                                           |
| Nuoseklioji kultūra prieš sinchroninę kultūrą     | Po vieną ar visi kartu? Kaip mes suvokiame laiką? Sinchroninis - kolektyvizmas ir partikuliarizmas / nuoseklus - ryšys priežastis-pasekmė |

|                                        |                                                                    |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Vidinė kontrolė prieš išorinę kontrolę | Tvarkomės su aplinka ar su ja dirbame? Žmonijos ir gamtos santykis |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|

Šaltinis: C. Timbalari 2019

Remiantis Trompenaars's kultūrinės dimensijos modeliu, autorė C. Timbalari teigia, kad „kultūriniai skirtumai gali būti pastebimi tarp visuomenių ir institucijų ir tai turi tiesioginės įtakos veiklos vykdymo būdams. Taigi kultūra gali būti apibūdinama kaip žmonių grupė, kuri sprendžia problemas bei sutapatina dilemas“.

Kitas autorius, Tran Nguyen (2019), savo darbe analizavo kaip skirtingų kultūrų atstovai, dirbdami Jungtinėse Amerikos Valstijose, randa panašumų, kad pagerėtų jų darbo santykiai ir pasiektų geresnių rezultatų. Kaip pavyzdys yra pateikiami Kinijos ir Korėjos atstovai, kurie suvokia, kad priklauso „azijiečių kultūrai“ ir dėl šios priežasties, jų draugystės aspektas tampa tvirtesnis. Tiksliau tai, kad abi kultūros nėra „amerikietiškos“, sustiprino abiejų kultūros atstovų daugystę ir sustiprino tolimesnių santykių plėtrą. Šiuo atveju, kultūriniai skirtumai sustiprino dviejų kultūrų bendravimą, nes jiems atrodo įdomūs jų skirtumai, kurie padaro juos panašiais ir išskiria iš kitų kultūrų.

Kultūra dažnai yra apibūdinama kaip mąstymo ir elgesio stilius, kai žmonės perima požiūrį, vertybes ir įsitikinimus, kurių yra išmokstama iš savo artimos aplinkos. Ši bendra pagrindinių prielaidų ir pasaulio problemų sprendimų sistema perduodama iš kartos į kartą, siekiant užtikrinti išlikimą.

#### 1.4 Įvertinti įvairių bendravimo stilių įtaką skirtingų kultūrų bendravime.

Plečiantis globalizacijai, įmonės susiduria su didele tarpkultūrinio bendravimo problema. Naujos pasaulinės organizacijos / įmonės dirba su įvairia darbo jėga, daugiakultūrems komandomis ir technologijų pažanga, todėl bendravimas turi didžiulį poveikį jų veiklai ir aukštiems užimtumo standartams. Tarpkultūrinis bendravimas, apibrėžiamas kaip gebėjimas bendrauti su skirtingų kultūrų ir (arba) šalių atstovais, yra ypač svarbus ir yra neatsiejama karjeros valdymo dalis vietos ir tarptautiniu lygiu. Remiantis autoriumi B. Kuzmickas (2013), kuris nagrinėjo vertybes kultūrų sandūrose, teigia, kad „bendravimas ir susitikimai yra būtini, norint plačiau pažinti pasaulį, kitus žmones, bet tuo pačiu sužinoti daugiau ir apie save, kaip apie asmenybę. Norint, kad skleistųsi savimonė, būtina bendrauti su kitais subjektais, juos pažinti, vertinti bei neišvengiamai lyginti su savimi“.

Mokslinėje literatūroje bendravimui arba kitaip kultūrinės informacijos perdavimui apibūdinti yra naudojamas terminas – kultūrinė transmisija. V. Pruskus (2013) savo darbe nagrinėdamas kultūros sampratą, kultūrinę transmisiją apibūdina kaip „socialinės informacijos perdavimą, kuriai nors kitai grupei, jos nariams arba kartoms“. Taip pat, yra skiriami trys kultūrinės transmisijos būdai:

1. „Vertiklioji transmisija – tėvai perduoda savo vaikams kultūrinę informaciją bei vertybes.

2. *Horizontalioji transmisija* – tradicijas ir kultūrinę patirtį perduoda bendraujant su amžininkais.

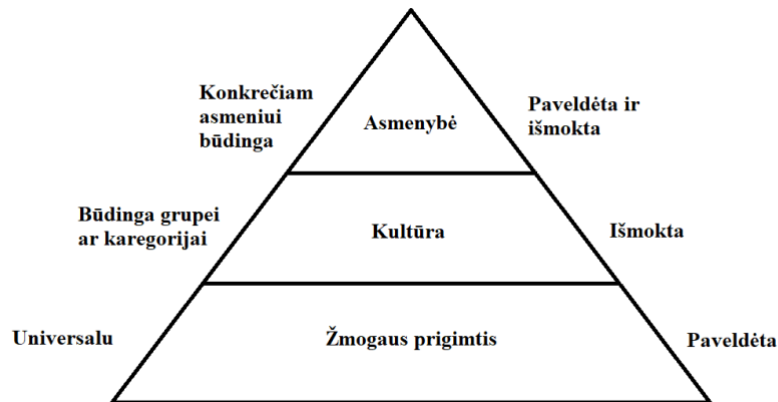
3. *Netiesioginė transmisija* – žmogus įgyja sociokultūrinę patirtį, kai mokosi iš giminaičių, mokytojų ar specialiose ugdymo įstaigose“.

Remiantis šiais transmisijų aprašymais, galima daryti prielaidą, kad žmonės negali remtis tik savo kultūros taisyklėmis, norėdami suprasti kitos kultūros atstovus. Norėdami suvokti pašnekovo veiksmų prasmę, reikia būti įsigilinus į tradicinius įsivaizdavimus apie elgesio normas bei įdėmiau pažinti formaliąją ir neformaliąją kultūrą.

Daugiakultūrių santykių pagrindas yra efektyvus bendravimas. Dėl šios priežasties, autoriai W.M.Parker, J.Archer ir J.Scott nagrinėdami santykius tarp studentų iš skirtingų kultūrų, rėmėsi triados modeliu, kuris buvo sukurtas Pedersen (1977), kurio pagalba galima pasiekti geresnių rezultatų dirbant konsultantams su žmonėmis iš skirtingų kultūrų. Pagrindinė modelio nauda yra tai, kad skirtingų kultūrų nariai yra naudojami kaip šaltiniai, kurie padėtų efektyviau konsultantams dirbti su etniniais klientais. Modelyje yra naudojami vaidmenų žaidimai, kuriuos sudaro trys asmenys: mokymo konsultantas, klientas ir kliento advokatas. Norint, kad modelis veiktų geriau, žaidimų metu reikia konsultantams suteikti teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį. Tokiu būdu, per spontaniškas situacijas, visi modelio dalyviai įgauna praktikos kaip efektyviai bendrauti su skirtingais asmenimis. Taikant modelį bendraujant skirtingų kultūrų atstovams, greitai galima pasiekti efektyvaus bendravimo rezultatų.

Verslo tarpkultūrinėje komunikacijoje yra naudinga žinoti, kad kultūrinės kliūtys gali kelti sunkumų tarpasmeniniam supratimui. Autorė O. Cosman (2021) savo straipsnyje, nagrinėdama kultūrinius skirtumus, verslo pasaulyje, rėmėsi Hofstede unikalumo lygių piramide - norėdamas parodyti tris unikalumo lygius (žmogaus prigimtį, kultūrą ir asmenybę) žmogaus psichikos programavime, Hofstede (1991) panaudojo piramidės modelį (5 pav.):

- žmogaus prigimtis apima universalias ir paveldėtas savybes;
- kultūra apima savybes, kurių išmokstama;
- asmenybė turi savybių, kurios yra paveldimos ir išmoktos.



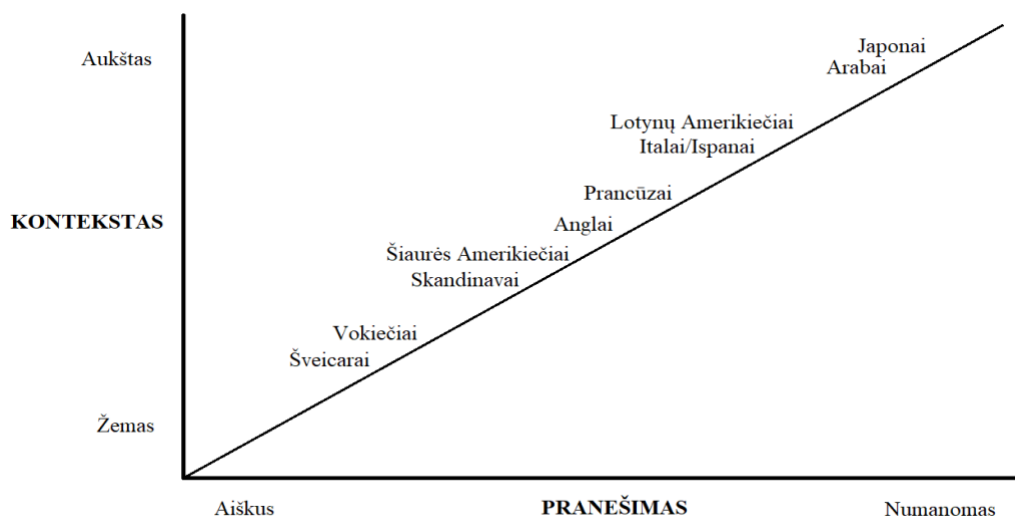
5 pav. Unikalumo lygių piramidė sudaryta 1991m. Hofstede. Šaltinis O.Cosman 2021

Tam tikras elgesys ir požiūris, kuris yra būdingas žmonių grupei, nusako kultūrą, todėl kultūriniai skirtumai gali būti ne tik tarp šalių, bet ir tam tikrų gyventojų pogrupių, kaip pavyzdys skirtumai tarp miesto ir kaimo gyventojų. Šiuolaikiniame pasaulyje, verslo organizacijos tampa vis labiau globalios ir jose dirba skirtingų kultūrų atstovai, darbuotojai turi būti pasiruošę dirbti ir bendradarbiauti su kitų kultūrų atstovais. Taip pat, turi gebėti suprasti įvairių kultūrų skirtumus, kad galėtų tobulinti savo bendravimo įgūdžius ir taip pasiektų sėkmingų rezultatų verslo pasaulyje. Taigi, suprasdami skirtingas kultūras, verslo atstovai išvengia nesusipratimų dėl klaidingų žodyno ar neverbalinio bendravimo interpretavimo. N.Petkevičiūtė ir A.Petrauskas (2019) pabrėžia, kad visuomet reikia išsiaiškinti atstovo iš kitos kultūros bendravimo lūkesčius bei apibrėžia penkias skirtingas motyvacijos grupes:

- „*Pinigai* – jie yra labai svarbūs Centrinėje ir Rytų Europoje;
- *Statusas* – juo rūpinamasi tuomet, kai pinigai nėra pagrindinė motyvacijos priemonė. Dažniausiai vyrauja išsivysčiusiose šalyse.
- *Galia* – kuomet pinigai pakeičiami galia, o statusas neturi tokios didelės reikšmės. Kaip pavyzdys gali būti šalys Rusija, Ispanija ar Italija, kuomet mafija yra vienas iš galimų pavyzdžių.
- *Saugumas* – labai aktualus šalyse, kur yra jaučiamas rinkos nestabilumas, trūksta laisvos ekonomikos. Dažniausiai susiduriama Centrinėje ir Rytų Europoje.
- *Malonumas* – dažnas reiškinys „britiškose“ šalyse, kuriose žmonės finansiškai saugūs ir tuomet darbo sąlygos bei socialiniai santykiai yra svarbesni nei pinigai“.

Autorė Oana Cosman (2021) skirtingų kultūrų bendravimą pagrindžia pagal E.Hall (1976) sudarytą kultūrų konteksto modelį: „Edward T. Hall (1976) pristato aukšto ir žemo konteksto komunikacijos sąvoką ir teigia, kad aukšto konteksto kultūroje žmogus turi priklausyti grupei ar bendruomenei, kad galėtų turėti aiškiai apibrėžtą tapatybę. Taigi didelio konteksto pranešimas yra toks, kuriame „dauguma informacijos yra arba fiziniame kontekste, arba inicijuojama asmenyje, o labai mažai informacijos yra užkoduotoje, aiškioje, perduotoje pranešimo dalyje“, o žemoje pirmas kontekstas „informacijos masė

priklauso aiškiam kodui“. Grafike žemiau E.Hall suskirstė kultūras pagal žemo ir aukšto konteksto sąvoką (6pav.).



6 pav. E. Hall aukšto ir žemo konteksto kultūrų skirstymas. Šaltinis O.Cosman 2021

Aukšto konteksto kultūrai (pvz. Japonijoje) yra būdinga bendrauti ne tik verbalinėmis priemonėmis, bet į bendravimą įlieti ir neverbalinių priemonių, kaip kūno kalba ar veido išraiškos. Priešingai yra žemo konteksto kultūroje – tokiose šalyse kaip Vokietija, Švedija, D.Britanija ir pan. – pašnekovai labiau yra linkę pasitikėti aiškiai dėstoma kalba, to pasekoje tikisi, kad žinutė bus suprasta aiškiai ir be interpretavimų. Taigi jei pasikliausime E.Hall modeliu, tuomet galima teigti, kad Amerikos kultūroje yra labiau priimtini aiškūs pokalbiai, kurie iš karto pasako esmę, o Japonijoje, priešingai – jie yra linkę į savo bendravimą pridėti subtilių užuominų. Žemiau lentelėje yra E.Hall pateikiami esminiai skirtumai tarp žemo ir aukšto kontekstų kultūrinių veiksnių (5 lentelė).

5 lentelė. Žemos ir aukštos kultūros konteksto veiksniai pagal E.Hall (1976)

| <b>Veiksny</b>                              | <b>Aukšto konteksto kultūra</b>                                    | <b>Žemo konteksto kultūra</b>                               |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Pranešimų atvirumas                         | Daug netiesioginių pranešimų, kuriuos reikia suprasti tarp eilučių | Daug aiškų pranešimų, kurie yra aiškūs ir suprantami        |
| Kontrolės objektas ir atsakomybė už nesėkmę | Vidinis kontrolės objektas ir asmeninis nesėkmės pripažinimas      | Išorinis kontrolės objektas ir kaltinimas kitų dėl nesėkmės |
| Naudojimas neverbalinės komunikacijos       | Dėmesys neverbalinei komunikacijai                                 | Daugiau dėmesio skiriama verbalinei komunikacijai           |
| Reakcijos išraiška                          | Išlaikyta vidinė reakcija                                          | Parodoma išorinė reakcija                                   |
| Grupių sanglauda                            | Stiprus šeimos jausmas                                             | Lankstūs grupavimo modeliai, keičiami pagal poreikį         |



|                                 |                                                                |                                                                 |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Žmonių ryšiai                   | Stiprūs ryšiai tarp žmonių su šeimos nariais ir bendruomene    | Trapūs ryšiai tarp žmonių su mažu lojalumo jausmu               |
| Įsipareigojimo santykiams lygis | Aukštas įsipareigojimo lygis; santykiai svarbesni nei užduotys | Žemas įsipareigojimo lygis; užduotys svarbesnės nei santykiai   |
| Laiko lankstumas                | Lankstus laikui; procesas yra svarbesnis nei produktas         | Laikas labai suplanuotas; produktas yra svarbesnis nei procesas |

Šaltinis O.Cosman 2021

Taigi remiantis E.Hall (1976) teorija, galima teigti, kad visi komunikacijos proceso dalyviai turi mokėti teisingai suvokti kontekstą, kuriame vyksta tarpkultūrinė komunikacija. Visiškai suprantama, kad visi pokalbio dalyviai, atsižvelgia į kultūrą, kuriai jie priklauso ir bendrauja tam tikru lygmeniu kontekstų skalėje. O viena pagrindinių komunikacijos strategijų turi būti apsibrėžti poziciją, kurią norime užimti turimame kontekste.

Autorius K. Peleckis (2015) nagrinėdamas tarptautinio verslo derybas ir kylančius konfliktus jose, teigė, kad „verslo atstovai, derėdamiesi su kitos kultūros atstovu pasiekia prastesnius rezultatus, nei kad pasiektų derybose su savo kultūros atstovais“. K. Peleckio pagrindinės įvardijamos priežastys yra psichologiniai ir elgesio iššūkiai dėl esamo daugiakultūrinio konteksto. Jo teigimu, norint pasiekti abiem pusėms gerų rezultatų, verta į pagalbą pasitelkti tarptautinius patyrusius verslo tarpininkus, kurie suprastų abiejų kultūrų atstovus. Kaip K. Peleckio įvardytų iššūkių pagrindimą, autorius Ling Chen (2017) savo knygoje „Tarpkultūrinė komunikacija“ aprašo tyrimą, kuris vyko dar 2012 metais tarp skirtingų dviejų kultūrų – Danijos ir Kinijos. Tyrime buvo nagrinėjami tarpkultūriniai bendravimo stiliai. Tyrime dalyvavo Danijos verslininkai, kurie emigravo į Kiniją ir kūrė ten verslą. Kinijos atstovai taip pat buvo verslo atstovai, kurie turėjo Danijos verslo atstovams padėti įlieti jų verslą į Kinijos rinką. Esminė problema, kuri išryškėjo – dviejų skirtingų kultūrų atstovai neklausė vienas kito, nes turėjo skirtingus bendravimo stilius. Danijos verslo atstovai puikiai žinojo savo verslo ypatybes ir nerodė noro bendradarbiauti su Kinijos kultūros atstovais, o vietoje, to patarimų klausė savo kultūros atstovų, danų, kurie taip pat turėjo patirties dirbant su Kinijos rinka. Kinijos atstovai nuolat skundėsi, kad jų idėjų nebuvo išklausoma, ypač jeigu jos skyrėsi nuo Danijos verslo atstovų. Tuo tarpu danai skundėsi, kad Kinijos atstovai dažnai bendrauja neverbaliniu būdu ir aiškino, kad toks bendravimo stilius nėra palankus, kai norima kurti verslą kartu. Danai negalėjo suprasti kitos kultūros siunčiamų užuominų. Deja, bet Danijos verslo atstovų nenoras bandyti suprasti Kinijos kultūrą blogino jų santykius ir tai nepadėjo užmegzti tvarių santykių su naujais verslo partneriais. Šiuo atveju dar galima būtų pritaikyti ir etnocentrizmą, kuomet Danijos atstovai laikė savo pranašesne kultūra nei Kinijos atstovų. Danijos atstovų nemokėjimas bendradarbiauti su kitos kultūros atstovais trukdė naudotis verslo galimybėmis,

kurias galėtų suteikti pasaulio rinkai. Ir jeigu jie būtų panaudoję tarptautiniam bendradarbiavimui reikalingą empatiją, galėjo pasiekti visai kitokių rezultatų.

Danijos ir Kinijos verslininkų derybos ir konfliktai juose yra puikus pavyzdys, kaip nereikia elgtis verslo derybose. Trys autoriai Peleckis K., Peleckienė V. ir Mažeikienė A. (2012) nagrinėjo su kokiomis problemomis susiduria verslo atstovai, kai nepakankamai išnaudoja komunikacijos galimybes. Pasak autorių, naudojanti šiuos būdus, galima pasiekti geresnių rezultatų:

- „būti lankstiems ir gebėti keisti nuomonę, gavus naujos informacijos;
- atidžiai sekti detales, tiek žodiniams tiek nežodiniams pranešimams, bei nuolat tikrinti jau turimą informaciją;
- neskubėti priimti sprendimo;
- reikia skirti laiko papildomos informacijos rinkimui, kuri padėtų priimti teisingą sprendimą;
- mokėti įsijausti į kito žmogaus situaciją bei suprasti jo situaciją“.

Jeigu Danijos atstovai, įvesdami savo verslą į naują kultūrą, būtų linkę išlaikyti dinamiškumą bei daugiau dėmesio skyrę detalėms, kuriomis dalijosi Kinijos atstovai, jų rezultatai galėjo būti ženkliai geresni abiem suinteresuotoms pusėms. Autoriai J.W.Berry ir Ch.Leong (2010) nagrinėdami tarpkultūrinius santykius Azijoje, teigė, kad „išėivijos vadovai turi pripažinti, kad besivystančiose šalyse veikiantys tarptautiniai verslai yra labiau tikrinami, ir jie turi nuolat žinoti apie teigiamus ir neigiamus įspūdžius, kuriuos jie daro vietos bendruomenei. Jie gali turėti didžiulę ekonominę galią, tačiau aktyviai vykdyti socialinius pokyčius gali būti ne taip paprasta“. Dėl šių priežasčių yra būtina kurti gerus santykius su kitos kultūros verslo atstovais.

Autorius Driton Marljichi (2019), nagrinėdamas kliūtis tarpkultūriniame bendravime, rėmėsi Judith N.Martin, ThomasK. Nakayahama (2010), kurie išskyrė pagrindines keturias kliūtis tarpkultūrinėje komunikacijoje, kurios trukdo efektyviai bendrauti:

„*Etnocentrizmas* – Visų kultūrų atstovai yra mokinami „priimtinu“ būdu reaguoti į pasaulį. Taigi asmenys, jų prigimtines patirtis dažniausiai suvokia kaip prigimtinius, žmogiškus ir universalius. Tuomet tikėjimas, kad nuosavos kultūros papročiai yra pranašesni už kitų kultūrų, vadinamas „etnocentrizmu“. Kultūros taip pat moko savo narius naudoti savo kultūrinės patirties kategorijas, kai vertina kitų kultūrų žmonių patirtį. Mūsų kultūra mums sako, kad tai, kaip mes elgiamės, yra „teisinga“, o tie, kurie elgiasi kitaip, klysta.

*Stereotipai* – tai yra labai supaprastintas arba iškreiptas požiūris į kitą kultūrą. Tai būdas kaip suskirstyti į kategorijas skirtingas kultūras ir apibendrinti, remiantis didžiuliu kasdien gaunamos informacijos kiekiu. Stereotipų didžiausia problema yra tai, kad jiems įsitvirtinus, sunku juos pašalinti.

*Išankstiniai nusistatymai* – jie reiškia neigiamą požiūrį į kitus žmones, kuris yra paremtas nelanksčiais stereotipais, šališku supratimu apie kitų grupių narius, kuris dažniausiai nėra pagrįstas jokiais turimomis žiniomis, bet būna neigiamas kitų grupių ar kultūrų atžvilgiu.

*Diskriminacija* – dažnu atveju diskriminacija gali būti išankstinis nusistatymas, kuris parodomas veiksmu. Tai nebūtinai gali būti nukreipta prieš kitą kultūrą, gali būti nukreipta be aiškos priežasties prieš tam tikrą grupę, kuri priklauso tai pačiai kultūrai“.

Visos šios kliūtys yra puikiai žinomos ir pažįstamos šiuolaikiniame pasaulyje, tik vis dar nėra visuotiniai priimtina, kad tai reikia spręsti dar nuo vaikų mažų dienų, norint pasiekti teigiamų rezultatų ateityje. Deja, bet su šiomis kliūtimis yra susiduriama ir kasdieniame gyvenime, nebūtinai būnant tarp skirtingų kultūros atstovų, bet dažnu atveju šios kliūtys yra ignoruojamos arba priimanamos kaip norma ir nesistengiant keisti savo požiūrio. Visos šios kliūtys gali paveikti ir bendravimo santykius tarp skirtingų kultūrų. Kaip teigė autorius S.Y.Nielsen (2013), nagrinėdamas tarpkultūrinį bendravimą tarptautinėje švietimo administracijoje „bendravimas nebūtinai veda prie supratimo. Kuo didesnis siuntėjo ir gavėjo kultūrų skirtumas, tuo didesnė tarpkultūrinio nesusikalbėjimo tikimybė. Kai kurios komunikacijos kliūtys yra susijusios su klaidingu pranešimo suvokimu, interpretavimu ir neteisingu įvertinimu.“

Pruskus (2013) išskyrė pagrindinius bendravimo santykius tarp kultūrų ir nusako, kokie įvairūs jie gali būti:

- „*utilitariniai santykiai*– atsisakoma savitumo ir savanoriškai atsiduodama svetimos kultūros įtakai;
- *nepriėmimo (priešiškumo) santykiai* - atsiranda etnocentrinės kultūros, uždaros ir nelinkusios sąveikauti su kitomis kultūromis;
- *tarpusavio sąveikos santykiai* - į kitą kultūrą žvelgiama kaip į lygiavertį partnerį“.

Norėdamas vystyti tinkamus santykius su kita kultūra, žmogus visu pirma turi puikiai įsisavinti savo kultūrą, kad galėtų išvengti problemų arba jas tinkamai spręsti. Vadovaudamiesi savo vertybėmis, o ne susikurtais stereotipais, skirtingų kultūrų atstovai galėtų sėkmingai sąveikauti vieni su kitais ir pasiekti teigiamų rezultatų.

D.Thomas (2016) nagrinėdamas daugiakultūrinį protą bei jo įtaką naujovėms organizacijose, teigė, kad neužtenka bendrauti su skirtingomis kultūromis, kad pavyktų išsiugdyti daugiakultūrinį protą. Tai taip pat priklauso, kaip individai reaguoja į šį poveikį. Atsižvelgiant į kiekvieno etapą į daugiakultūrinį protą, autorius suskirstė į keturis skirtingus tipus:

- 1) „*Kosmopolitai* – susidūrę su skirtingomis kultūromis, kai kurie asmenys įgyja reikšmingų žinių apie kitas kultūras. Tačiau, netgi giliai suprasdami kitą kultūrą, šie žmonės išlaiko savo kultūrinę nepriklausomybę. Jie gali daug žinoti apie kitas kultūras, tačiau jų požiūrį ir elgesį lemia viena kultūrinių prasmų sistema.

2) *Simpatizuojantys* – šiam kultūrinės integracijos tipui atstovauja asmenys, kurie susitapatina su keliomis kultūromis. Jie gali manyti, kad turi psichologinį prisirišimą prie kelių kultūrų, tačiau elgesys yra grindžiamas viena kultūrine prasmų sistema. Kaip pavyzdys, asmenys, kurie emigravo į kitą šalį, gali susitapatinti su savo priimta šalimi, bet vis tiek neatsisako savo gimtosios šalies vertybių.

3) *Chamelionai* – tai asmenys, kurie žino kitą kultūrą ir gali imituoti su tuo susijusias elgesio normas. Bet vien mokėjimas priimti daugiau nei vieno kultūros elgesį, dar nereiškia, kad tie asmenys tapatinasi su ta kultūra arba kad sutinka su visomis vertybėmis. Kai pavyzdys, mokėjimas užsienio kalbos nereiškia, kad asmuo susitapatina su tos šalies vertybėmis.

4) *Daugiakultūristai* – šie asmenys susitapatina savo mintyse su skirtingomis kultūromis, bei sąmoningai svarsto įvairias reikšmių sistemas. Jie aktyviai dalyvauja sprendžiant šių skirtingų kultūrų skirtumus. Šis aktyvus ir sąmoningas svarstymas apie savo daugialypį aš yra tai, kas suteikia šiems asmenims daugiakultūrį protą. Asmenys, kurie sugeba priimti skirtingas kultūras, vienareikšmiškai turi privalumą ir sugeba pasiekti geresnius rezultatus, lyginant su tais, kurie tokio gebėjimo neturi“.

Bendravimo stilius ir kultūrų skirtumai turi didelę įtaką, kaip bus priimta žinutė iš pašnekovo bei koks bus pasiektas rezultatas. Remiantis pateiktu pavyzdžiu apie Kinijos ir Danijos verslininkus, galime daryti prielaidą, kad mokytis tolerancijos kitoms kultūroms yra privaloma dar mokykloje, nes kitaip gali būti sudėtinga suprasti kitos kultūros atstovus, o jų tinkamai nesupratus, ir nepasiekti reikiamų tikslų. Vadovavimasis išankstinėmis nuostatomis ar stereotipais, taip pat nesuteikia pridėtinės vertės bendravimui, o tik tampa kliūtimis, kurias norint apeiti reikia būti pasiruošus psichologiškai arba turėti tarptautinio bendravimo įgūdžių patirties.

Šiame skyriuje buvo apžvelgiama mokslinė literatūra bei atlikti tyrimai, kad būtų galima įvertinti kokią įtaką tarpkultūriniam bendravimui bei rezultatų siekimui daro skirtingų kultūrų atstovų skirtumai bei panašumai. Remiantis mokslininkų tyrimais bei teorijomis, kultūros yra puoselėjamos daugybę metų ir prisitaikyti prie kitos kultūros atstovų yra sudėtingas uždavinys. Tačiau vis labiau globalėjančiame pasaulyje skirtingų kultūrų atstovai turi suprasti kokios yra reikalingos svarbiausios kompetencijos, kad pavyktų įsitvirtinti darbo rinkoje ar susikurti pasitikėjimą su naujais verslo partneriais. Vis dar yra priimta vadovautis stereotipais bendraujant su kitų kultūrų atstovais, kas dažniausiai yra didžiausios kliūtys siekiant priimti teisingus sprendimus. Taigi kuo anksčiau žmonės bus pradėdami mokytis ne tik užsienio kalbų, bet ir kitų kultūrų skirtumų priėmimo, tuo bus lengviau adaptuotis besikeičiančiame pasaulyje ir priimti tinkamai skirtingus žmones.

## 2. METODOLOGIJA

**Tyrimo pagrindimas.** Pastebima nuolatinė žmonių migracija bei įvairių kultūrų įsitvirtinimas skirtingose pasaulio šalyse, priveda visuomenę prie natūralaus pokyčio – susitaikyti, kad skirtingų kultūrų žmonės yra visada šalia bei išmokti gyventi ir dirbti su jomis. Tarptautinės organizacijos taip pat prisitaiko prie globalių pokyčių ir norėdamos efektyviai valdyti savo kaštus bei įsitvirtinti naujose rinkose, priima sprendimą samdyti įvairių kultūrų darbuotojus, kurie galėtų savo turimas ar įgytas kompetencijas pritaikyti įmonės geresnių rezultatų siekimui. Kuomet organizacijose dirba skirtingų tautų atstovai, įmonės priima sprendimą įsivesti labiausiai priimtina verslo kalbą, kas dažniausiu atveju būna anglų kalba, dėl šios kalbos dažniausiai įgyjamos kompetencijos visame pasaulyje.

Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad turimi kultūriniai skirtumai daro ne tik teigiamą, bet ir neigiamą įtaką bendravimui su skirtingų kultūrų atstovais. Aptarti moksliniai tyrimai rodo, kad produktyvumui darbe arba studijų metu, gali daryti neigiamą įtaką priverstinis bendravimas su kitų kultūrų atstovais, ne tik dėl kalbos barjero, bet ir dėl įgimtų kultūrinių skirtumų. Tačiau visuomenės adaptuojasi prie besikeičiančių sąlygų, o ypač jaunoji karta, kuriai užsienio kalbų taikymas darbo aplinkoje yra ne kliūtis, o pliusas galvojant apie karjeros perspektyvas.

**Tyrimo metodai ir strategijos:** Magistro baigiamasis darbas buvo vykdomas keturiais etapais:

*Pirmasis etapas* – analizuojama mokslinė literatūra. Pirmajame etape buvo analizuojamas tarpkultūrinis bendravimas tarp skirtingų kultūrų atstovų, kaip skirtumai ir panašumai daro įtaką rezultatams. Pasirinktas mokslinės literatūros analizės metodas padėjo suformuluoti darbo temos aktualumą, išsikelti ne tik tyrimo tikslą, bet ir uždavinius, taip pat pasirinkti tyrimo instrumentą. Remiantis aptartais literatūros šaltiniais įvertinti tarpkultūrinei komunikacijai reikalingas kompetencijas, bei kokią įtaką išsikeltiems darbo ar asmeniniams tikslams daro skirtingų kultūrų panašumai ir skirtumai, ir ką reikia daryti, kad visuomenė lengviau prisitaikytų prie besikeičiančio tarpkultūrinio pasaulio. Literatūros paieškai buvo naudojamos M. Riomerio universiteto prenumeruojama elektroninė mokslinių duomenų bazė EZproxy, MRU elektroninių knygų portalas MRUeBooks, duomenų bazė EBSCO, interneto prieigose esantys puslapiai.

*Antrasis etapas* – šiame etape sudaryta anketa, kuri buvo naudojama empiriniu tyrimo būdu apklausti 82 respondentus. Anoniminės anketos apklausos tyrimo modelis buvo naudojamas norint nustatyti įmonės „X“ darbuotojų motyvaciją dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje bei kokią įtaką daro darbo efektyvumui esančios problemos, dirbant su skirtingų kultūrų atstovais.

*Trečiasis etapas* – gavus duomenys, jie buvo apdorojami ir analizuojami. Lentelės, diagramos ir paveikslai buvo sudaryti naudojant Microsoft Office Excel 2016 ir Microsoft Office Word 2016 programas.

*Ketvirtasis etapas* – suformuluotos magistro darbo išvados bei rekomendacijos.

**Respondentų charakteristika.** Atliktame anoniminiame tyrime dalyvauti buvo pasirinkta įmonė „X“, Lietuvoje turinti daugiau nei 4000 darbuotojų. Norint, kad tyrimo rezultatai būtų kuo tikslesni, tyrime dalyvavo vienas iš skyrių – „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyrius. Konkrečiai šis skyrius buvo pasirinktas, nes dėl atliekamų darbų specifikos, darbuotojai nuolat turi bendradarbiauti su kolegomis iš kitų šalių, kas reiškia, kad kasdienės užduotys yra susijusios su bendravimu ne tik savo gimtąja kalba, bet ir užsienio kalba. Dėl darbų pasiskirstymo per nuotolį su kitų šalių atstovais, galimas darbų produktyvumo sumažėjimas ir sunkumai randant efektyviausius sprendimus įmonei. Skyriuje dirba 82 darbuotojai, komandos netolygiai pasiskirsčiusios tarp Lietuvos ir Danijos šalių. Lietuvoje dirba 59 darbuotojai, o Danijoje 23 darbuotojai.

**Tyrimo objektas** – Įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojai, iš skirtingų kultūrų, dirbantys kartu ir, veiksniai, darantys įtaką darbo efektyvumui.

**Tyrimo tikslas** - Ištirti įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų, iš skirtingų kultūrų, efektyvumo veiksnius.

**Tyrimo probleminis klausimas** – kokią įtaką įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų darbo efektyvumui daro įtaką darbų pasiskirstymas su skirtingų kultūrų atstovais?

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų motyvaciją dirbti tarptautinėje organizacijoje su skirtingų kultūrų kolegomis.
2. Nustatyti kas daro įtaką, įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų, dirbančių su kolegomis iš kitų kultūrų, darbo efektyvumui.
3. Nustatyti kokią įtaką įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų darbiniam klausimams spręsti, lemia užsienio kalbos naudojimas, vietoje gimtosios.
4. Išsiaiškinti su kokiomis pagrindinėmis problemomis susiduria įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojai, kai turi dirbti su kolegomis iš skirtingų kultūrų.
5. Pateikti rekomendacijas įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus ir funkcijos lyderiams.

**Kokybinio tyrimo etika.** Atliekant anketinę tiriamąją apklausą, įmonėje „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriuje, laikytasi pagrindinių mokslinių tyrimo atlikimo etikos normų: konfidencialumo, anonimiškumo, privatumo, sąžiningumo, objektyvumo (Kardelis, 2007). Išsiuntus anketą, respondentams nebuvo atliktas spaudimas atsakyti į anketa, jie tai galėjo daryti laisvanoriškai. Anketoje buvo paaiškinta kokių tikslų prašoma į ją atsakyti, bei kokia tema yra tiriamasis darbas. Respondentams buvo išreikšta padėka. Tyrimo metu buvo išsiųstas vienas priminimas, kad respondentai prisimintų apie gautą anketą ir atsakytų.

**Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas.** Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė anoniminė apklausa. Pasirinktas apklausai atlikti buvo internetinis puslapis [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Visa anketa buvo sudaryta iš 11 skirtingų, bet tarpusavyje susijusių ir uždarų klausimų. (6 lentelė)

6 lentelė. Anketinės apklausos klausimų pagrindimas

| NR | Klausimas                                                                                                                                                               | Galimi atsakymų pasirinkimai                                                                                                                                                                                               | Klausimo pagrindimas                                                                                              | Sąsaja su teorija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Jūsų lytis?                                                                                                                                                             | Vyras/Moteris                                                                                                                                                                                                              | Klausimu siekiame išsiaiškinti darbuotojų pasiskirstymą pagal lytis                                               | Bendrinis tyrimo klausimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2  | Jūsų amžius?                                                                                                                                                            | iki 25; 25-30; 30-35; 31- 35; 36-40; 41 - 50; 50-60; 60 ir daugiau                                                                                                                                                         | Klausimu siekiame išsiaiškinti ar amžius turi įtakos tarpkultūriniam bendravimui                                  | Bendrinis tyrimo klausimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3  | Kokioje šalyje dirbate?                                                                                                                                                 | Lietuva/Danija                                                                                                                                                                                                             | Klausimu siekiama išsiaiškinti ar tarpkultūriniam bendravimui turi įtakos gyvenamoji šalis                        | Bendrinis tyrimo klausimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4  | Kokius bendravimo būdus dažniausiai renkatės, norėdami efektyviai išspęsti darbinis klausimus su kolegomis iš kitų šalių? Pasirinkite du labiausiai tinkamus variantus. | 1. Elektroniniu paštu<br>2. Skambutis telefonu<br>3. Nuotolinis susitikimas kompiuteriu be vaizdo skambučio<br>4. Nuotoliniais susitikimais kompiuteriu su vaizdo skambučiu<br>5. Atvykstu pas kolegas į gyvus susitikimus | Klausimu siekiama suprasti koks yra efektyviausias būdas spęsti einamuosius klausimus su kolegomis iš kitų šalių. | Remiamasi E.Hall aukšto ir žemo konteksto kultūrų skirstymu, kuriame jis nurodo kad skirtingoms kultūroms yra svarbus verbalinis ar neverbalinis bendravimas; kaip svarbu yra aiškiai suformuluotos žinutės, o kur galima daryti interpretacijas. Kiek svarbi yra kūno kalba. Visi šie būdai rodo kaip galima efektyviai spręsti klausimu skirtingais kanalais, ir kaip tai priimama skirtingose kultūrose. |
| 5  | Kokią įtaką Jūsų darbo rezultatams daro darbų pasidalinimas su kitų kultūrų atstovais? Atsakymams naudokite nuo 1 iki 5. 1 – neigiamą, 5 – teigiamą.                    | Įtaka darbų pasidalinimui                                                                                                                                                                                                  | Klausimu siekiama suprasti ar darbo rezultatams turi įtaką darbas su skirtingų kultūrų atstovais.                 | 2022 Malaizijos Universitete buvo atliktas tyrimas su 140 studentų iš skirtingų šalių, siekiant nustatyti kokie produktyvumo iššūkiai kilo studentams dėl darbo su skirtingų kultūrų atstovais.                                                                                                                                                                                                             |

|   |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Skalėje nuo 1 iki 5 pažymėkite darbo privalumus, dirbant su kolegomis iš skirtingų šalių.                                                    | <p>1. Naujas požiūris į pasaulį, patirtis ir asmeninis augimas</p> <p>2. Susipažinimas su kita kultūra iš pirmų lūpų</p> <p>3. Tobulinti sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžius</p> <p>4. Karjeros įgūdžių ugdymas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Klausimu siekiama išsiaiškinti kokius plusus mato įmonės X darbuotojai, kai dirba su skirtingų kultūrų atstovais.                                                              | Autorė V.Žegunienė (2021) išskyrė vertingiausius plusus, kurie gali būti panaudojami skirtingais tarpkultūrinės komunikacijos aspektais.                                                                                                                                                                      |
| 7 | Įvertinkite teiginius skalėje nuo 1-5, kai darbe, sprendžiant darbinis klausimus, vietoje savo gimtosios kalbos, turite naudoti anglų kalbą. | <p>1. Man sunku sudėlioti mintis teisingai anglų kalba.</p> <p>2. Mano anglų kalbos žinios nėra tokios stiprios, kad jausčiausi gerai kalbėdamas su kolegomis, dėl to dažnai renkuosi raštu spręsti įvairius klausimus.</p> <p>3. Mano darbo produktyvumas yra mažesnis, nes turiu su kolegomis darbinis klausimus spręsti ne savo gimtąja kalba.</p> <p>4. Skaitydamas laiškus ar žinutes anglų kalba, turiu naudoti vertimo įrankį, kad teisingai suprasčiau kas yra rašoma. Tai trukdo man teisingai suprasti parašytas mintis.</p> <p>5. Bendravimas anglų kalba man yra toks pats efektyvus kaip ir gimtąja kalba.</p> | Klausimu siekiama išsiaiškinti ar turimos anglų kalbos žinios darbuotojams, kuriems tai nėra gimtoji kalba, leidžia dirbti taip pat produktyviai kaip ir dirbtų gimtąja kalba. | Remiantis autore C.Mercer Bing (2015), globalios komandos gali susidurti su problema, kai įmonėse yra komandos narių, kuriems anglų kalba yra gimtoji, o daugumai tik įgyta kompetencija, tiems darbuotojams gali tekti daugiau pasistengti, kad neatsiliktų ir tinkamai suprastų perduodamų pranešimų mintį. |



|   |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Kurie iš šių teiginių Jums padeda produktyviai atlikti darbą? Įvertinkite nuo 1-5 (sutinku/nesutinku)                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirbdamas vienas aš pasiekiu geresnių rezultatų, nei su kolegomis iš kitų šalių.</li> <li>2. Kolegų, iš kitų šalių, naujos idėjos, kurios įvedamos į mano darbą, man padeda pasiekti geresnių rezultatų darbe.</li> <li>3. Mano geras santykis su vadovu man padeda greičiau pasiekti geresnių darbo rezultatų.</li> <li>4. Darbų pasidalinimas su kolegomis iš kitų šalių man padeda efektyviai susidėlioti darbo dieną.</li> </ol>                                                                                                                                                                 | Klausimu siekiama suprasti kokie privalumai yra suteikiantys daugiausia produktyvumo darbui, kai dirbama su kolegomis iš kitų kultūrų. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hofstede teorija apie individualizmą ir kolektyvizmą.</li> <li>2. autorė Rakauskaitė (2014) yra išskyrusi penkias sąlygas, kurios yra reikalingos, kad būtų atskleistas kūrybinis požiūris</li> <li>3. Hofstede „Individualizmo prieš kolektyvizmą“ dalis, kur kalbama apie laisvai prieinamą vadovą ir jie pasikliauja darbuotojais.</li> <li>4. Pedersen (1977) aptaria skirtingų kultūrų darbą ir apibūdina triados modelį.</li> </ol> |
| 9 | Pažymėkite, su kuriomis problemomis tenka susidurti darbe, kai nevisiškai galite suprasti kolegų, kurių yra kita gimtoji kalba nei Jūsų, darbinis klausimus. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sunku būti lanksčiam, kai yra gaunama nauja informacija ir ją reikia pritaikyti darbe.</li> <li>2. Nuolat reikia tikrinti informacijos detales, kurias gaunu iš kolegų bei tikrinti jau turimą informaciją.</li> <li>3. Reikia skirti papildomos informacijos rinkimui, kad būtų galima susidaryti esamos situacijos vaizdą.</li> <li>4. Negaliu skubotai priimti sprendimo, nes reikia dar kelis kartus pasitarti/pasitikslinti informaciją, prieš jį priimant.</li> <li>5. Nemoku įsijausti į kito žmogaus situaciją ir savaip galiu suprasti klausimus, dėl esamų kultūrinių skirtumų.</li> </ol> | Klausimu siekiama suprasti su kokiomis problemomis susiduria darbuotojai, kai jų kolegų gimtoji kalba yra kitokia nei jų.              | Trys autoriai Peleckis K., Peleckienė V. ir Mažeikienė A. (2012) nagrinėjo su kokiomis problemomis susiduria verslo atstovai, kai nepakankamai išnaudoja komunikacijos galimybes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Pasirinkite kas Jums darbe padeda pasiekti geriausius rezultatus, kuomet turite dirbti komandinį darbą per nuotolį su kolegomis iš kitų šalių? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5. | <p>1. Kolegos, turintys kompetencijas, kurios reikalingos greitai ir tinkamai atlikti paskirtą užduotį.</p> <p>2. Jūsų ir kolegų požiūris bei vertybės į darbą sutampa, taigi labai paprasta surasti reikalingus sprendimus.</p> <p>3. Aiškiai susidėlioti darbai ir lankstumas komandos narių atžvilgiu.</p> <p>4. Visiems iš kolegų darbas ir pasiektas rezultatas yra vienodai svarbūs.</p>                                                                                                        | Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokie aspektai yra svarbiausi, dirbant komandinį darbą per nuotolį bei kas darbuotojų supratimu padeda pasiekti geriausių rezultatų.        | Svarbus aspektas, kuris yra būtinas norint dirbti su skirtingų kultūrų atstovais – būtinas gebėjimas dirbti komandoje. V.Gražulis (2014) nagrinėdamas komandinį darbą organizacijose išskyrė, kokios yra reikalingos sąlygos, kad būtų pasiektas komandinis pranašumas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11 | Pažymėkite, kurie elementai Jus labiausiai motyvuoja dirbti daugiakultūrinėje organizacijoje.                                                                                   | <p>1. Įgyjamas tarptautinio darbo patirties.</p> <p>2. Prisidėjimas prie įmonės sėkmingų rezultatų siekimo skirtingose šalyse.</p> <p>3. Galimybė dirbti su skirtingų kultūrų atstovais</p> <p>4. Užsienio kalbos nuolatinis naudojimas darbe ir jos pritaikymas praktikoje.</p> <p>5. Išėjimas iš komforto zonos ir sugebėjimas prisitaikyti dirbti su skirtingais žmonėmis iš įvairių kultūrų.</p> <p>6. Individualių kompetencijų vystymas, kurios vėliau man padės siekti karjeros galimybių.</p> | Klausimu siekiama suprasti, kokie elementai juos motyvuoja siekti efektyvių rezultatų darbe ir kodėl yra linkę likti įmonėje, kurioje kolegos yra skirtingų šalių atstovai. | <p>1 ir 2 - Wilczewski (2019) teigė, kad darbuotojų priėmimas į tarptautinį darbą pripažįstamas kaip pagrindinis darbuotojų tobulinimo elementas, nes tai suteikia galimybę įgyti tarptautinės patirties bei vystyti organizacijose globalią kompetenciją, o tai organizacijoje suprantama kaip įmonės pasaulinės integracijos stiprinimas.</p> <p>3 ir 5 - 5. Autorės Christina Gkonou ir Rebecca L. Oxford (2018), aptaria bendradarbiavimo ir tyrinėjimo reikšmę</p> <p>4. C.Mercer Bing (2015), globalios komandos gali susidurti su problema, kai įmonėse yra komandos narių, kuriems anglų kalba yra gimtoji, o daugumai tik įgyta kompetencija, tiems darbuotojams gali tekti daugiau pasistengti, kad neatsiliktų ir tinkamai suprastų perduodamų pranešimų mintį.</p> <p>6. Wilczewski (2019) teigė, kad padeda darbuotojams ugdyti naujas individualias kompetencijas, kurios yra labai svarbios ateities karjeros augimui.</p> |

**Tyrimo imtis.** Buvo nustatyta remiantis Panijoto formule, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu, įvertinant 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2007)

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

$\Delta$  - leidžiamos imties paklaidos dydis, mūsų atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma (tiriamoji visuma)

$$n=1/(0,05^2+1/82)$$

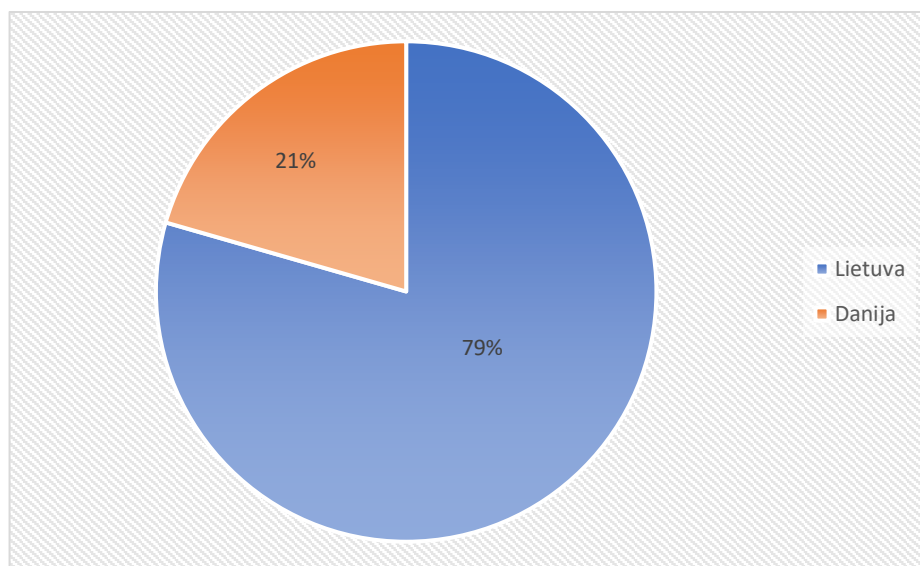
Remiantis pateikta formule matoma, jog norint gauti duomenis 95 proc. tikslumu, reikia apklausti 68 respondentus iš 82 dirbančiųjų.  $n=68$

### 3. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

#### 3.1. Tyrimo rezultatų analizė

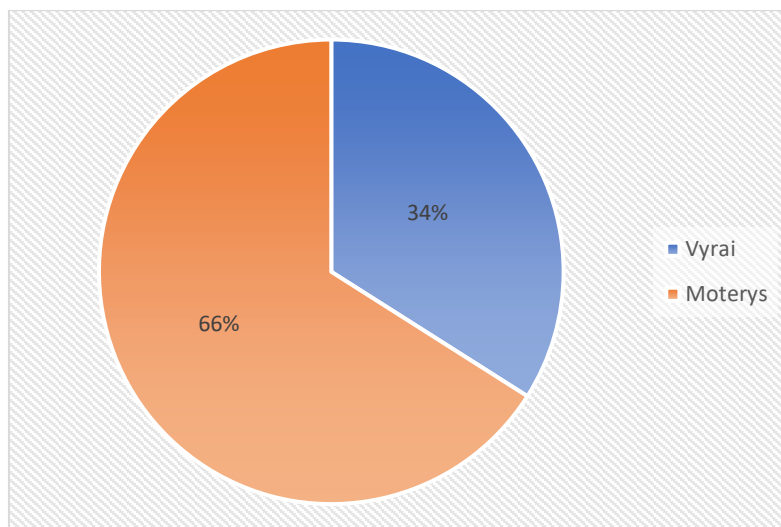
Tyrimui pasirinkta buvo anketinė apklausa, kurios metu buvo apklausti 73 įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojai. Norint užtikrinti, kad tyrimo imtis būtų validi, remiantis Panijoto formule, buvo apskaičiuotas reikalingas imties dydis, kuris buvo lygus 68. Įvertinus reikalingą anketų skaičių pagal formulę, bei kiek buvo gauta anketų, galima teigti, kad imtis yra validi ir reprezentatyvi. Išsiųsta buvo 82 anketos, o neatsakytų buvo 9. Pirmąją apklausos dieną buvo surinktos 43 anketos, o po priminimo, antrąją dieną, papildomai gauti 24 respondentų atsakymai. Nors didžioji dalis atsakymų anketų buvo surinkta per pirmąją dieną, vis tik, norint užtikrinti reikiamą atsakytų anketų skaičių, tyrimo metu buvo siunčiamas 1 priminimas. Paskutiniąją, 3 apklausos dieną, dar gauti 6 respondentų atsakymai, kuriems papildomo priminimo nereikėjo, nes buvo surinktas reikalingas anketų skaičius tinkamam validumui.

Tyrimu siekiant kuo labiau atliepti baigiamojo darbo temą, anketos buvo siunčiamos skirtingų kultūrų atstovams – respondentams dirbantiems Lietuvoje ir Danijoje. To pasėkoje, anketos buvo pateiktos dviem kalbomis – lietuvių ir anglų. Norint sužinoti, kokioje šalyje dirba respondentai, klausimu buvo prašoma pasirinkti šalį – Lietuvą arba Daniją. Didžioji dalis respondentų yra iš Lietuvos 58 (79%), o iš Danijos gauta 15 (21%) atsakytų anketų (7 pav.).



7 pav. Respondentų darbo šalies pasiskirstymas (proc.)

Taip pat, respondentų buvo prašoma pasirinkti lytį. Moterų respondenčių buvo 48 (66%), o vyrų 25, kas sudarė 34% apklausoje dalyvavusių (8 pav.).



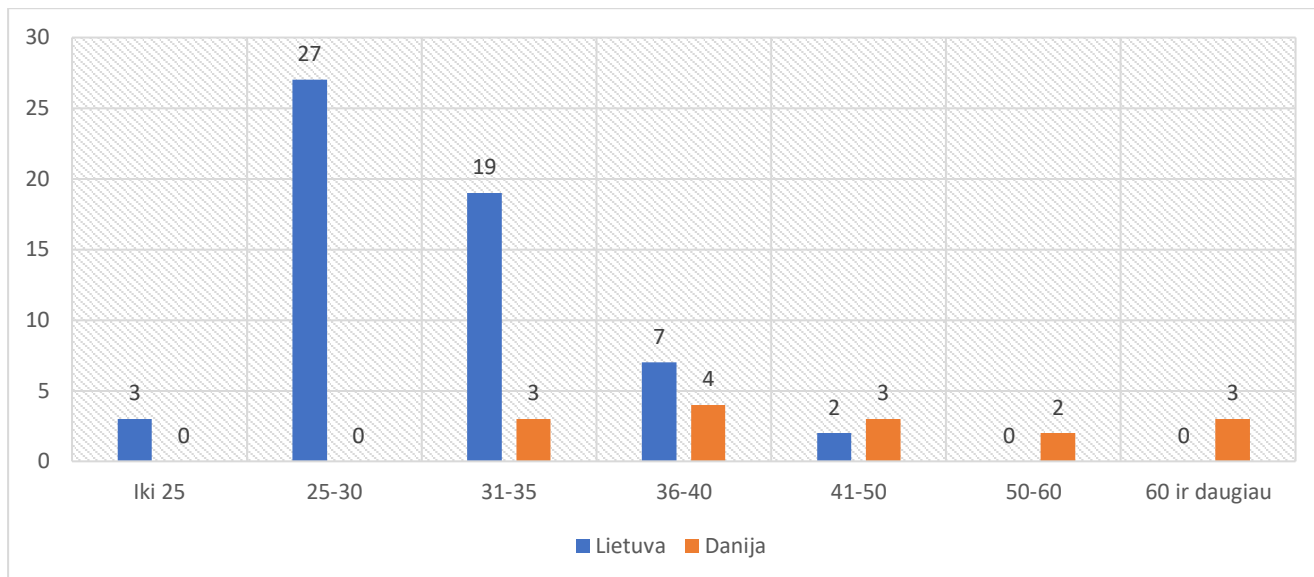
8 pav. Tyrimo dalyvių lytis (proc.)

Norint sužinoti respondentų amžių, atsakymų skalė buvo padalinta į 7 dalis. Kadangi anketos buvo siunčiamos į dvi šalis ir buvo žinoma, kad amžiaus pasiskirstymas yra nevienodas šalyse, buvo prašoma rinktis nuo <25 metų iki 60 metų ir daugiau (7 lentelė)

7 lentelė. Respondentų amžius

| Amžius        | Atsakymų kiekis | Procentai |
|---------------|-----------------|-----------|
| Iki 25        | 3               | 4%        |
| 25-30         | 27              | 37%       |
| 31-35         | 22              | 30%       |
| 36-40         | 11              | 15%       |
| 41-50         | 5               | 7%        |
| 50-60         | 2               | 3%        |
| 60 ir daugiau | 3               | 4%        |

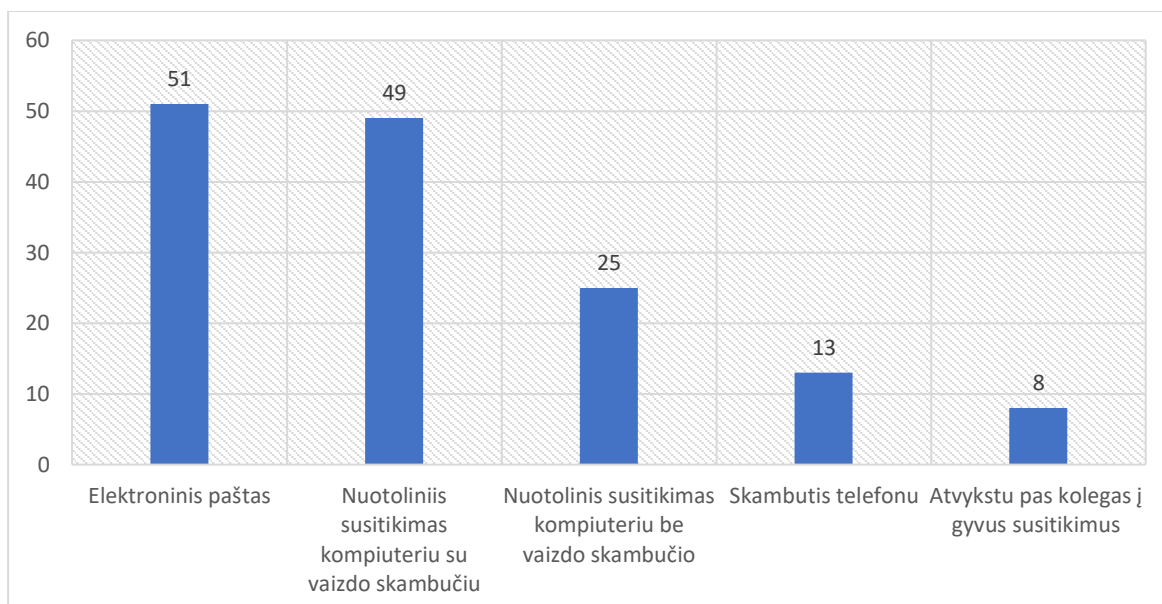
Respondentai pasiskirstė į visas galimas septynias grupes, tačiau didžiausią kiekį atsakymų sudarė respondentai, kurių buvo 27 ir jie priklauso 25-30 metų grupei. Antroje pagal dydį vietoje buvo 31-35 metų amžiaus grupė, kurią sudaro 22 atsakiusieji. Trečioji grupė, kuriai priklauso 11 atsakymų, yra 36-40 metų amžiaus. Likusios keturios grupės surinko 5 arba mažiau atsakymų, taigi galime teigti, kad dauguma respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 25 metų iki 40-ies metų. Mažuma respondentų yra jaunesni nei 25 metų arba vyresni nei 40. Viso tokių respondentų yra 13. Taip pat, žinant, kad Lietuvoje įmonės „X“ amžiaus vidurkis yra 32 metai, buvo siekiama palyginti, kaip respondentai pasiskirsto Danijoje ir Lietuvoje, „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriuje (9pav).



9 pav. Amžiaus pasiskirstymas Danijoje ir Lietuvoje

Remiantis turimais atsakymais, galima teigti, kad Lietuvoje vyraujanti amžiaus grupė yra nuo 25 iki 35 metų, viso tokių respondentų atsakymų buvo gauta 46, kas sudaro 79% visų Lietuvos atsakymų. Danijoje apskritai neturime respondentų jaunesnių nei 31 metų amžiaus. Lietuvoje vyriausi yra 2 respondentai, kurie pateko į 41-50 metų grupę, o Danijoje viso yra 8 respondentai (53% atsakiusiųjų), kurie priklauso amžiaus grupei nuo 41 iki 60 ir daugiau metų. Taigi galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje ir Danijoje, nors darbo specifika yra panaši, dirba skirtingų amžiaus grupių darbuotojai.

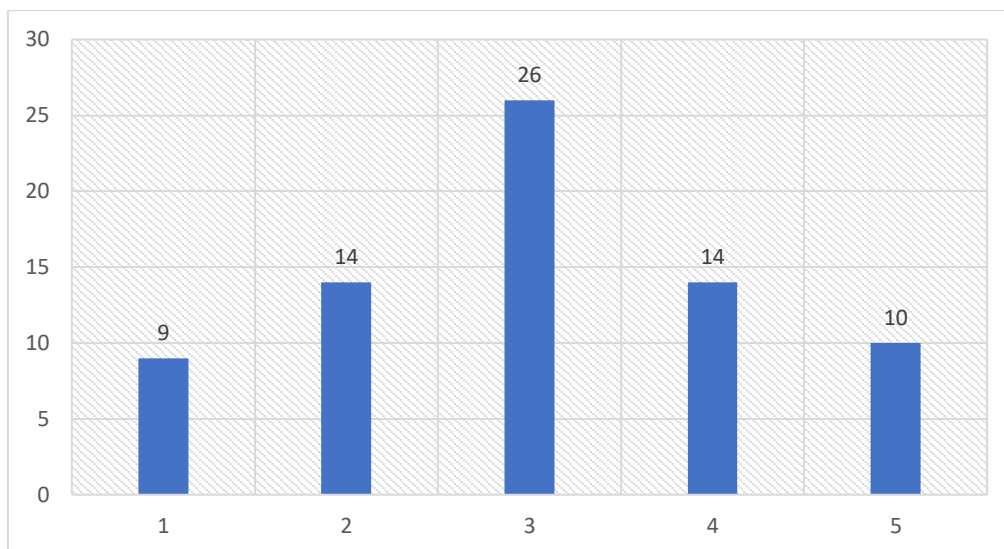
Kai jau yra žinoma pagrindinė charakteristika apie respondentus – jų lytis, amžius bei kokioje šalyje dirba, kitu klausimu siekiama išsiaiškinti, kokius bendravimo būdus renka respondentai, siekdami efektyviai išspręsti kylančius darbinius klausimus su kolegomis iš kitų šalių. Anketoje buvo pateikti 5 galimi bendravimo būdai ir prašoma pasirinkti labiausiai tinkančius du variantus (10pav).



10 pav. Bendravimo būdai su skirtingų kultūrų darbuotojais

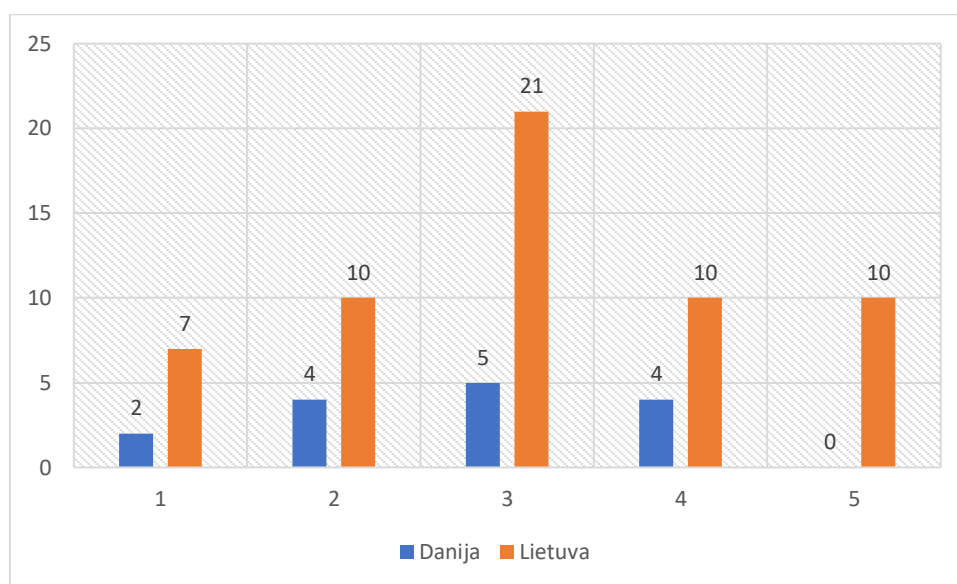
Remiantis pateiktais atsakymais, galima teigti, kad respondentai efektyviausiai darbinius klausimus sprendžia elektroniniu paštu, pasirinktas 51 atsakymas iš 146. Taip pat, „Nuotolinis susitikimas kompiuteriu su vaizdo skambučiu“ beveik vienodai efektyvus, pasirinkti 49 atsakymai. Labai svarbu paminėti, kad respondentai dvigubai mažiau (gauti 25 atsakymai) rinkosi „Nuotolinį susitikimą kompiuteriu be vaizdo skambučio“. Tai parodo, kad klausimų sprendimui yra svarbios matomos emocijos, veido mimikos, o ne tik girdima balso intonacija. Mažiausiai respondentų rinkosi variantą atvykti pas kolegas į gyvus susitikimus, gauti tik 8 atsakymai. Tikėtina, kad tai yra dėl brangių susitikimo kaštų, nes reikia keliauti į kitą šalį ir laiko sąnaudų. Atsakymų pasirinkimas „Skambutis telefonu“ išsiskyrė Danijoje ir Lietuvoje. Danai respondentai 6 iš 15, kas sudaro 40% visų Danijos respondentų, rinkosi, kad tai yra efektyvus būdas spręsti klausimus. Tuo tarpu Lietuvoje pasirinko 7 respondentai iš 58, o tai sudaro tik 12% visų respondentų. Galima daryti prielaidą, kad tai yra susiję ir su amžiaus pasiskirstymu šalyse. Lietuvoje, jaunesnės kartos atstovai yra įpratę tiek asmeninėje tiek darbo erdvėje, bendrauti naudojantis šiuolaikinėmis įvairiomis bendravimui skirtomis programėlėmis. Tuo tarpu, sprendžiant iš tyrimo, Danijoje nėra respondentų jaunesnių nei 31 metų, bet yra vyresnių nei 50 metų ir amžius gali daryti įtaką, kokius technologinius sprendimus rinktis, kuomet sprendžiami įvairūs klausimai.

Teorinėje dalyje buvo aptariami G. Hofstede 6 dimensijų kultūrų teorija, kuria remiantis 2022 metais, Malaizijos Universitete, su 140 studentų buvo atliktas tyrimas, kaip sekasi bendrauti skirtingų kultūrų studentams. Remiantis gautais atsakymais, rezultatai rodė, kad tarpkultūrinis bendravimas trukdė produktyvumui. Taigi kitu anketos klausimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kokią įtaką įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų darbo rezultatams, daro darbų pasidalinimas su kolegomis iš skirtingų kultūrų. Respondentams buvo pateikta skalė nuo 1 iki 5 (1 – neigiamą, 5 - teigiamą). Diagramoje žemiau pavaizduoti Lietuvos ir Danijos bendri respondentų atsakymai (11pav.).



11 pav. Įtaka darbo rezultatams dirbant su skirtingų kultūrų atstovais

Iš diagramos duomenų matyti, kad didžioji dalis, 26 (36% atsakiusių) respondentai, pasirinko neutralią poziciją – pažymėdami atsakyme 3, jie indikavo, kad darbų pasidalinimas su kitų kultūrų atstovais nedaro jokios įtakos jų darbo rezultatams. Kita vertus, labai panašus respondentų skaičius rinkosi teigiamą ir neigiamą įtaką. Viso 24 respondentai pasirinko 4 arba 5, kas sudaro 33% atsakiusių. Neigiamą įtaką (kartu sudėjus 1 arba 2 vertinimus) taip pat rinkosi panašus skaičius – 23 respondentai, 32% atsakiusių. Šis pakankamai tolygus atsakymų pasiskirstymas rodo, kad bendrai darbų pasiskirstymas su kitų kultūrų atstovais, neturi įtakos darbo rezultatams (12pav.).



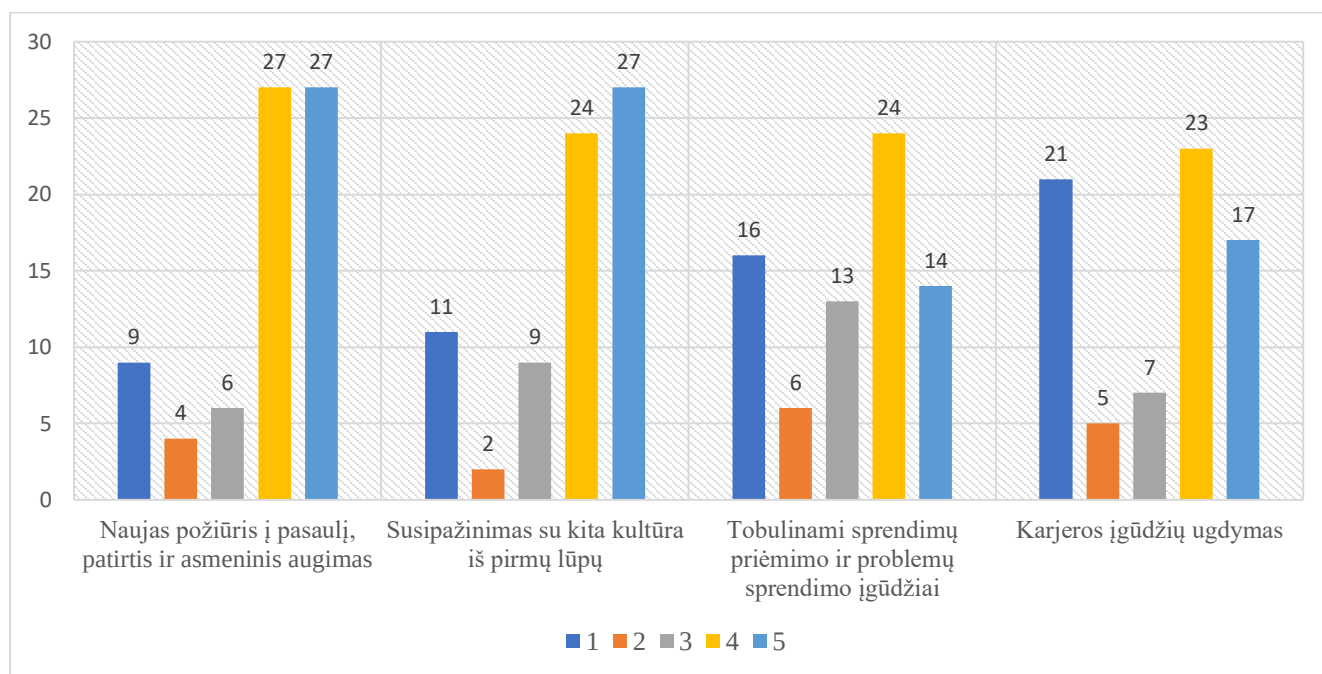
12 pav. Darbų pasiskirstymo įtakos vertinimas pagal šalis

Kita vertus, įvertinus atsakymų pasiskirstymą pagal šalis, diagramoje matyti, kad Danijos respondentai visiškai nesirinko teigiamos įtakos maksimalaus vertinimo 5. Tai parodo, kad jiems darbų pasiskirstymas su kitų kultūrų atstovais yra daugiau neutrali arba neigiama įtaka. Vertinant Lietuvos respondentų atsakymus, susidaro išvada, kad jie vertina daugiausia neutraliai darbų pasidalinimą su kitų



kultūrų atstovais, tai sudaro 36% vių Lietuvos respondentų atsakymų. Bendra išvada susidaro, kad didžiajai daugumai Danijos ir Lietuvos darbuotojams, darbų pasidalinimas su kitų šalių atstovais, nedaro jokios įtakos arba daro daugiau neigiamą įtaką nei teigiama, darbo rezultatams.

Kitu klausimu buvo norima suprasti, kokius privalumus įžvelgia respondentai, dirbant su kolegomis iš skirtingų šalių (13pav.). Buvo prašoma įvertinti 4 teiginius nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

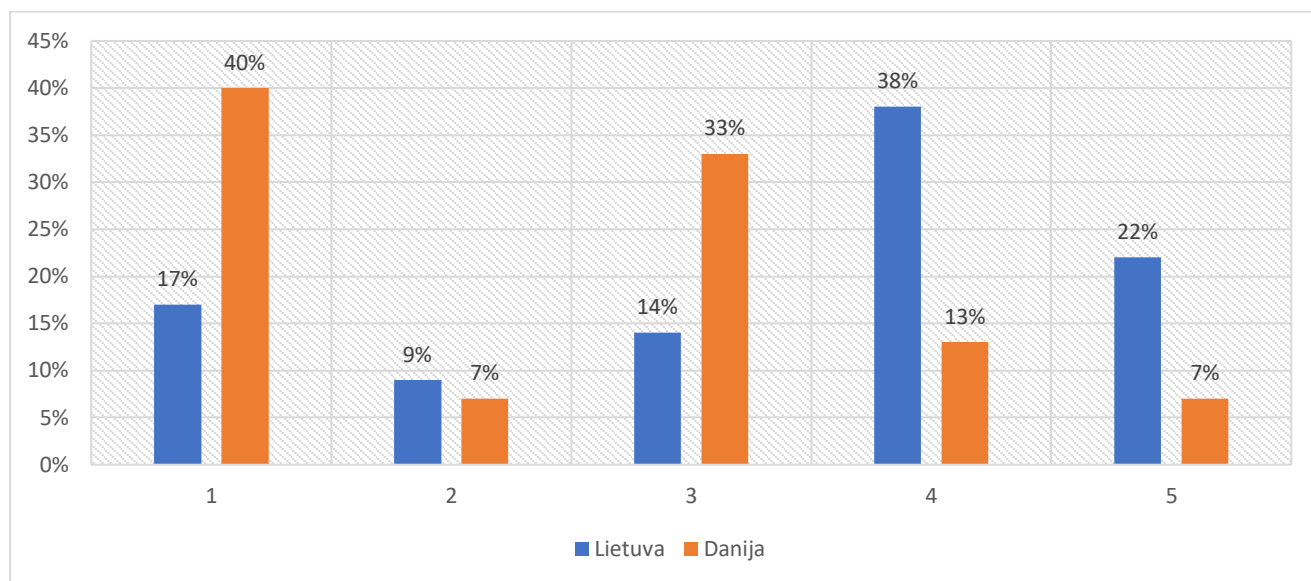


13 pav. Darbo privalumai dirbant su kolegomis, iš kitų šalių

Iš gautų rezultatų akivaizdžiai matyti, kad didžiausiais privalumais yra laikomi „Naujas požiūris į pasaulį, patirtis ir asmeninis augimas“. Šiame klausime net 74% respondentų pasirinko teiginio įvertinimą 4 ir 5. Tai parodo, kad respondentams yra labai svarbi galimybė darbe gauti asmeninės naudos, kurią nebūtinai panaudosi tik darbe. Matymas asmeninio augimo, kurį galima pritaikyti ne tik darbe, kiekvienam yra svarbu, nes darbas gali būti pakeičiamas, o įgytos asmeninės savybės lieka. Taip pat, respondentai beveik tiek pat svarbiai įvertino privalumą „Susipažinimo su kita kultūra iš pirmų lūpų“, 70% respondentų rinkosi 4 ir 5. Tai rodo, kad noras patirti patiems įgyti patirtį, o ne tik iš šalies girdėti ar skaityti, yra labai svarbus, nes suteikia asmeninių augimo savybių. Prasčiausiai respondentai įvertino „Karjeros įgūdžių ugdymo“ galimybių, 29% respondentų pažymėjo 1, kas reiškia, kad jie šio privalumo nemato, kai dirba su kolegomis iš kitų šalių. Šis teiginys buvo įvertintas 40% Danijos atstovų, renkant 1, dėl ko galima daryti prielaidą, kad jie turėdami daugiau darbinės patirties, darbo su kitais šalių atstovais, nebemato kaip privalumo, norint pasiekti aukštesnės karjeros.

Didžiausias atsakymų skirtumas buvo tarp Danijos ir Lietuvos respondentų atsakymų ties teiginiu „Tobulinami sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžiai“ (14pav.). 40% Danijos respondentų pažymėjo 1 atsakymuose, kas reiškia, kad jie nesutinka, jo darbas su kitų kultūrų atstovais

jiems padeda tobulinti sprendimo priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžius. O Lietuvos respondentai dauguma rinkosi aukštus įvertinimus šio teiginio, 4 ir 5, kas sudarė 60% Lietuvos respondentų vertinimų. Tai parodo, kad darbas su kitomis kultūromis prisideda prie šių įgūdžių tobulinimo. Pasigilinus labiau į rezultatus, matyti, kad šį teiginį aukščiausiai vertinimo Lietuvos atstovai, kurių amžiaus grupė yra nuo 25 iki 35 metų. 81% atsakiusių Lietuvos respondentų priklauso šiai amžiaus grupei ir vertino teiginį 4 arba 5. Tuo tarpu 67% Danijos respondentai, kurie klausime rinkosi atsakymą vertinti 1, priklauso amžiaus grupei nuo 41 metų iki 60 metų ir daugiau.

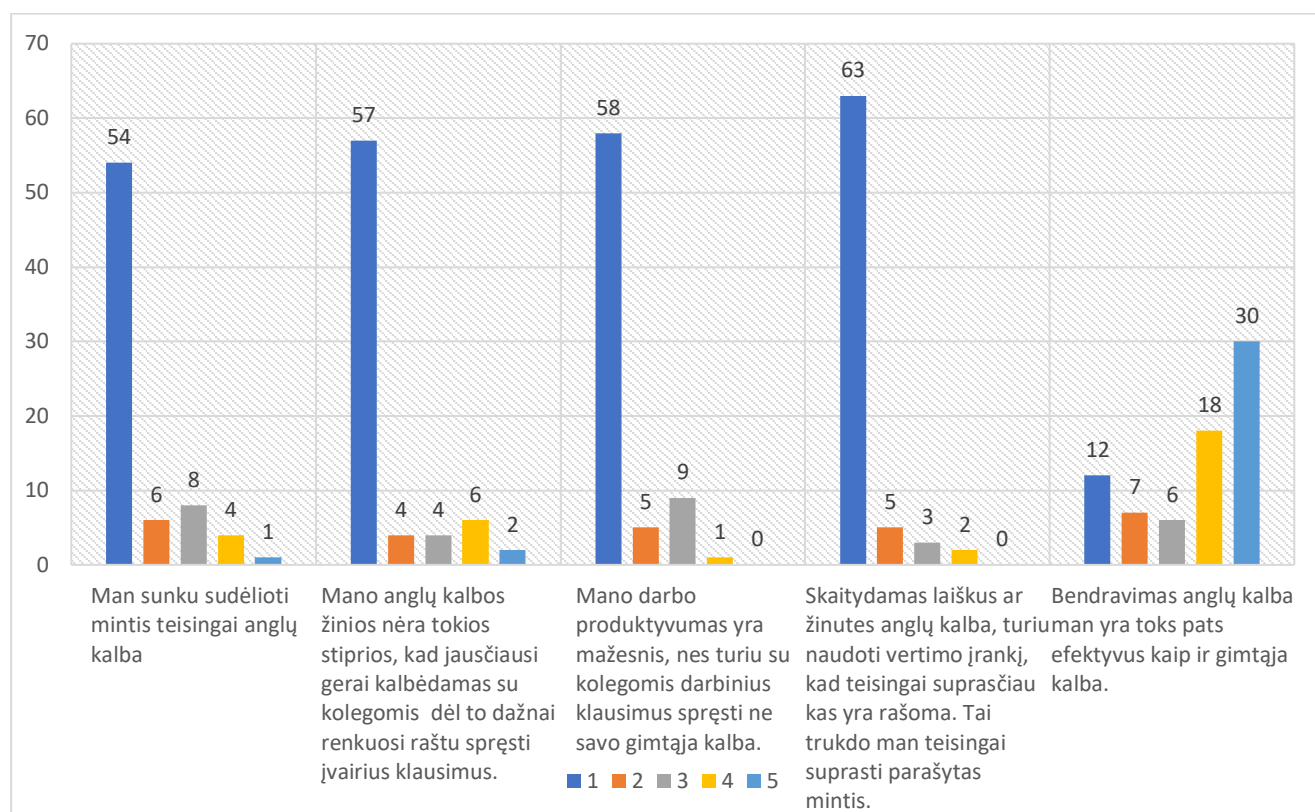


14 pav. Danijos ir Lietuvos pasiskirstymas „Tobulinamų sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžių“

Šis skirtumas tarp respondentų puikiai iliustruoja, kaip ir rašė autorė V.Žegunienė (2021), išskirdama tarpkultūrinės komunikacijos plusus, kad dažniausiai jauni žmonės, kurie turi galimybę susitikti su užsieniečiais, mato, kad tobulinami sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžiai yra svarbūs tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Jauni žmonės turi laviruoti per dar neatrastas teritorijas ir naudodami naują kalbą, išreiškiant savo mintis, jie tobulina tarpkultūrinius įgūdžius.

Dirbant tarptautinėje organizacijoje neišvengiamai darbe reikia naudoti ne tik savo gimtąją kalbą, bet ir įmonės priimtą bei nustatytą tarptautiniam bendravimui skirtą kalbą, kuri įmonėje „X“ yra anglų kalba. Autorė C.Mercer Bing (2015) tyrinėdama tarpkultūrines kompetencijas išvelgė galimą riziką, kad darbe naudojant anglų kalbą, kuri nėra gimtoji, gali tekti darbuotojams pasistengti, kad tinkamai suprastų kolegų perduodamas mintis. Taip gali nutikti todėl, kai anglų kalba nėra gimtoji, o tik įgyta kompetencija. Norint suprasti ar tai gali būti vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojai, respondentams buvo pateikti 5 teiginiai apie tai, kaip jiems sekasi spręsti darbinius klausimus, kai vietoje gimtosios kalbos turi darbe naudoti anglų

kalbą (15pav.). Jų buvo prašoma teiginius įvertinti skalėje nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku).



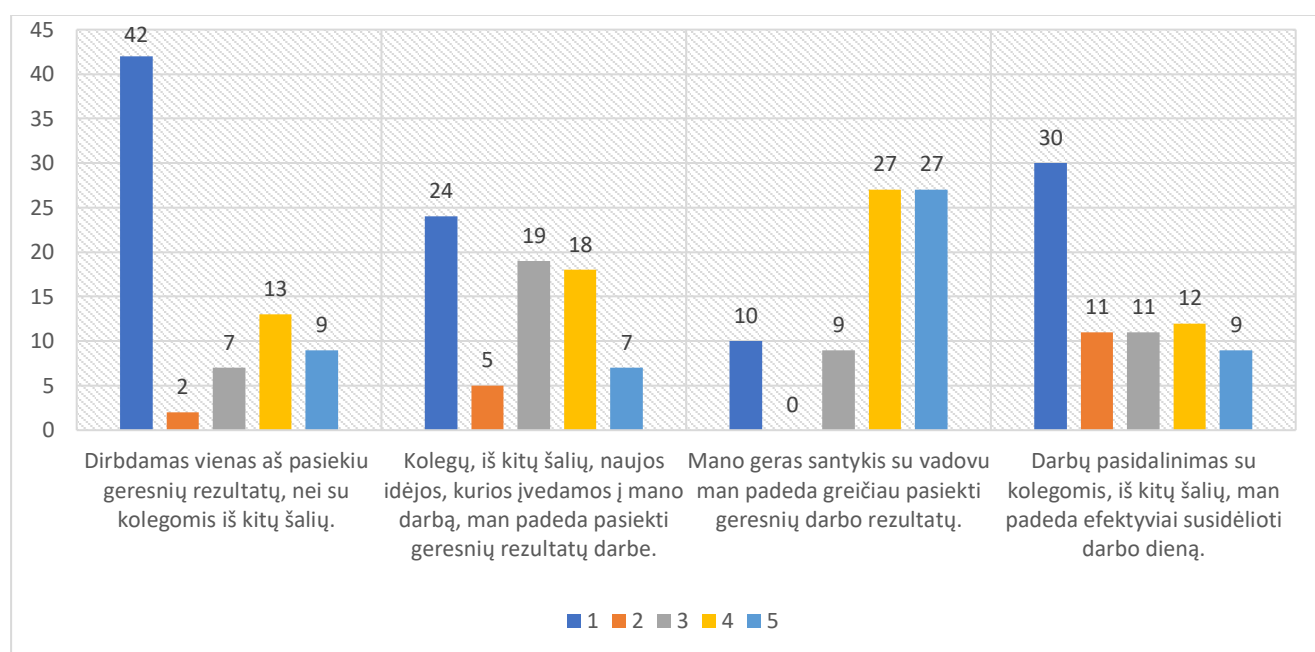
15 pav. Darbinių klausimų sprendimas anglų kalba

Diagramoje yra matyti Danijos ir Lietuvos respondentų bendri atsakymai ir šį kartą du klausimai surinko abiejose šalyse po 0 atsakymų, pasirinkime 5 (visiškai sutinku). Abu teiginiai yra susiję, kaip darbuotojai vertina savo produktyvumą, taigi galima daryti prielaidą, kad žmonės nėra linkę būti savikritiškai arba neigiamai vertinti savo atliekamo darbo efektyvumą. Tačiau bendrai, remiantis pateiktais atsakymais, galima daryti išvadą, kad rezultatai yra prieštaringi, nors ir labai panašūs šalyse. 74% respondentų atsakė, kad nesutinka su teiginiu „Man sunku sudėlioti mintis teisingai anglų kalba“, bei 78% taip pat pasirinko, kad nesutinka su teiginiu „Mano anglų kalbos žinios nėra tokios stiprios, kad jausčiausi gerai kalbėdamas su kolegomis dėl to dažnai renkuosi raštu spręsti įvairius klausimus“. Šie du teiginiai surinko pakankamai aukštus procentus atsakymų, todėl išvada, kurią galima daryti, kad darbuotojai jaučiasi gerai reikšdami mintis tiek raštu tiek žodžiu anglų kalba ir 74% atsakiusių teigia, kad jiems nėra sunku sudėlioti mintis teisingai anglų kalba. Tikėtina, kad darbuotojai turi pakankamai praktikos darbe, kad galėtų kalbėti ir spręsti darbinis klausimus anglų kalba, nepriklausomai ar tai žodžiu ar raštu.

Kiti du teiginių atsakymai taip pat neprieštarauja vienas kitam. 86% respondentų atsakė, kad neturi naudoti vertimo įrankio, kad teisingai suprastų, kas yra rašoma darbe anglų kalba. Taip pat, 79% respondentų, atsakė, kad nesutinka, į teiginį, kad jų produktyvumas mažėja, nes turi darbinis klausimus

spřesti ne gimtąją kalbą. Tai reiškia, kad respondentai negalvoja, kad dėl reikiamo vertimo jų darbo produktyvumas mažėja, nors jie ir bendrauja ne savo gimtąją kalbą darbe. Ir galiausiai, 66% respondentų atsakė, kad jų bendravimas anglų kalba yra toks pats efektyvus, kaip ir gimtąją kalbą. Remiantis šiais atsakymais, galima daryti išvadą, kad respondentai nemato anglų kalbos kaip darbinių klausimų efektyvumo trukdymo, jaučiasi komfortabiliu bendraudami anglų kalba.

Kitas svarbus aspektas dirbant su kolegomis iš kitų šalių yra darbo produktyvumas (16pav.). Respondentų buvo klausiama, kas jiems padeda produktyviai atlikti darbus ir prašoma keturis teiginius įvertinti skalėje nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, 5 – visiškai sutinku).



16 pav. Darbuotojų produktyvumo vertinimas

Remiantis turimais rezultatais, galime teigi, kad 58% (42 atsakę) respondentų pasiekia geresnius rezultatus dirbdami komandoje su kitų šalių atstovais, nei kad vieni atlikdami darbą, nes tiek jų pasirinko 1 (nesutinku) prie teiginio, kad „Dirbdamas vienas aš pasiekiu geresnių rezultatų, nei su kolegomis iš kitų šalių“. Tai susidaro iš 73% (11 atsakę) Danijos respondentų bei 53% (42 atsakę) Lietuvos respondentų. Iš šio teiginio atsakymo susidaro išvada, kad komandinio darbo rezultatai yra svarbūs įmonės „X“ darbuotojams. Tačiau kito teiginio „Darbų pasidalinimas su kolegomis, iš kitų šalių, man padeda efektyviai susidėlioti darbo dieną“ prieštarauja pirmojo atsakymų rezultatams, kadangi 41% respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. Danijoje prie šio teiginio, atsakymą - 1-nesutinku – pasirinko 53% respondentų, o Lietuvoje 38%. Tai parodo, kad abiejų šalių respondentai labai panašiai mato neigiamą įtaką, kad turi darbus dėliotis kartu su kitų šalių kolegomis. Prie šio teiginio, Danijos respondentų atsakymų pasirinkimas 5 – visiškai sutinku, buvo 0%. Paanalizavus atsakymus pagal amžių, matyti, kad prie šio teiginio didžioji Danijos respondentų, 63% (nuo visų pasirinkusių atsakymą 1), priklauso

amžiaus grupei nuo 36 metų iki 60 metų ir daugiau. Vėl grįžtame prie anksčiau buvusio teiginio, kad jaunesnės kartos atstovai dažniau mato privalumus dirbant su kitų šalių atstovais.

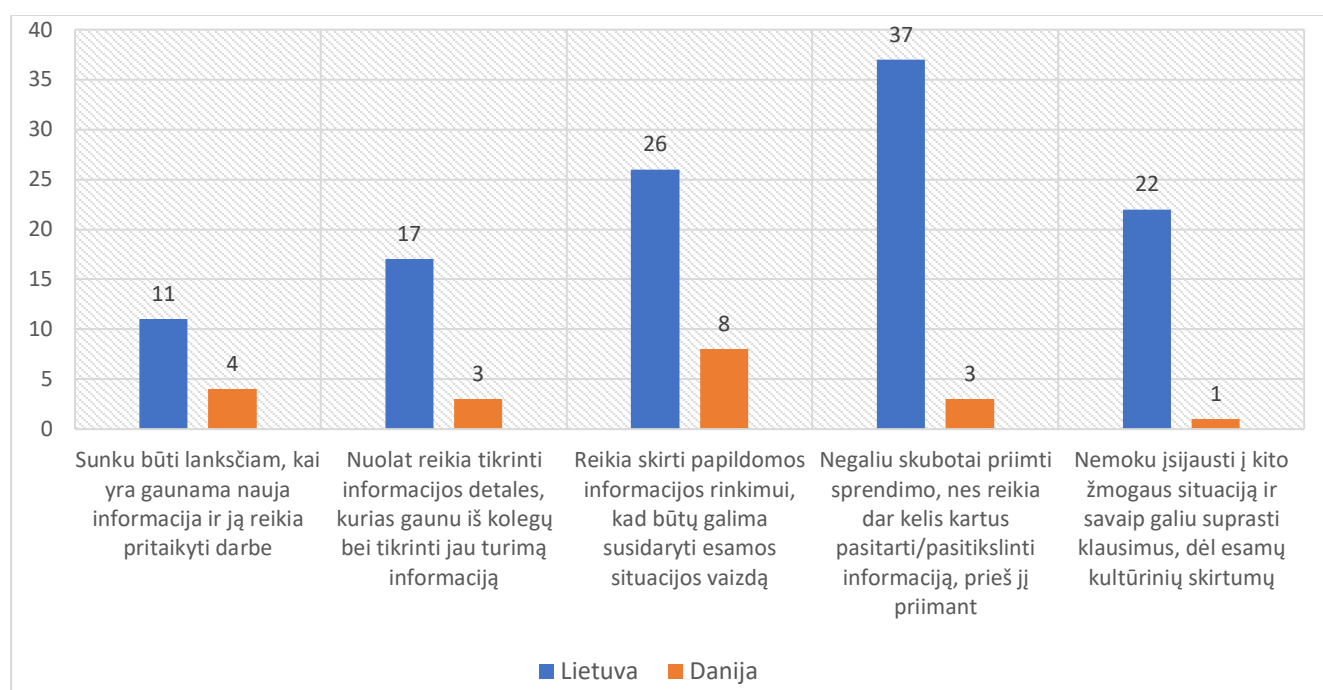
Pakankamai panašiai abiejose šalyse yra vertinamos naujų idėjų, kolegų iš kitų šalių, įvedimas į darbuotojų darbą. Tiek Danijoje, tiek Lietuvoje 33% respondentų atsakė, kad nesutinka, jog tai jiems padeda pasiekti geresnių rezultatų. O jeigu vertinsime tik pasirinkusius teiginio vertinimą 5 (visiškai sutinku), tuomet rezultatai pasiskirsto dar mažesniu procentu – Danijoje 7%, o Lietuvoje 10% nuo visų respondentų atsakymų. Tokie žemi vertinimai naujų idėjų, gali būti siejami, kad ne visi darbuotojai turi išvystytą kūrybingumo kompetenciją, kuri, pasak autorės Rakauskaitės (2014) yra reikalinga, norint sėkmingai bendrauti tarpkultūrinėje aplinkoje. Autorė teigia, kad nepakanka žinoti tik kitos kultūros galimus bendravimo stilius, taip pat reikia pasitelkti ir originalumą, norint pasiekti efektyvių rezultatų. Žinant, kad norint ugdyti kūrybiškumą, reikia tam suteikti tinkamas sąlygas, dažnai jis pamiršamas, kai darbuotojai yra įstatomi į darbo reikalavimo rėmus ir kūrybiškumui nebelieka vietos pasireikšti. Taip galėjo nutikti ir šioje situacijoje, dėl to darbuotojams sunkiau įžvelgti teigiamas puses naujų idėjų.

Kitu teiginiu buvo siekiama suprasti, kaip įmonės „X“ darbuotojai mato santykio su vadovu svarbą jų rezultatų pasiekimui. Kaip teigia G. Hofstede 6 dimensijų kultūrų teorijoje, laisvose kultūrose vadovai yra prieinami, o vadovai pasikliauja individualiais darbuotojais ir komandomis. Tai taip pat padeda pasiekti geresnių rezultatų kompanijose. Pagal gautus atsakymus, galima teigti, kad darbuotojams yra svarbus santykis su vadovu ir jie tai vertina, kaip teigiamą įtaką savo rezultatams. Jeigu vertinsime, kiek respondentų davė aukštą balą (4 ir 5), tai viso gaunasi 74% respondentai. Vertinant pagal šalį, galima pamatyti, kad Lietuvos darbuotojams vadovo svarba yra itin didelė, 78% Lietuvos respondentų pasirinkto 4 arba 5, įvertindami šį teiginį. Danijos respondentai taip pat sutinka, kad santykis su vadovu svarbus jų rezultatams, nes 60% iš jų taip pat pasirinko 4 arba 5, vertindami šį teiginį.

Teorinėje dalyje buvo aptariama, trijų autoriai K. Peleckio, V. Peleckienės ir A. Mažeikienės (2012) nagrinėjamos problemos, su kuriomis susiduria verslo atstovai, kai nepakankamai išnaudoja komunikacijos galimybes. Tai pat, buvo pateiktas autoriaus Ling Chen (2017) tyrimo pavyzdys, kai Danijos ir Kinijos atstovai negalėjo išvystyti naujo verslo kartu Kinijoje dėl tarpkultūrinių problemų, su kuriomis susidūrė. Siekiant suprasti ar ir įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojai susiduria su skirtingomis problemomis, klausime apie problemas, su kuriomis susiduria dirbant su skirtingų kultūrų atstovais, buvo prašoma pažymėti kelis tinkamus atsakymų variantus (17pav.).

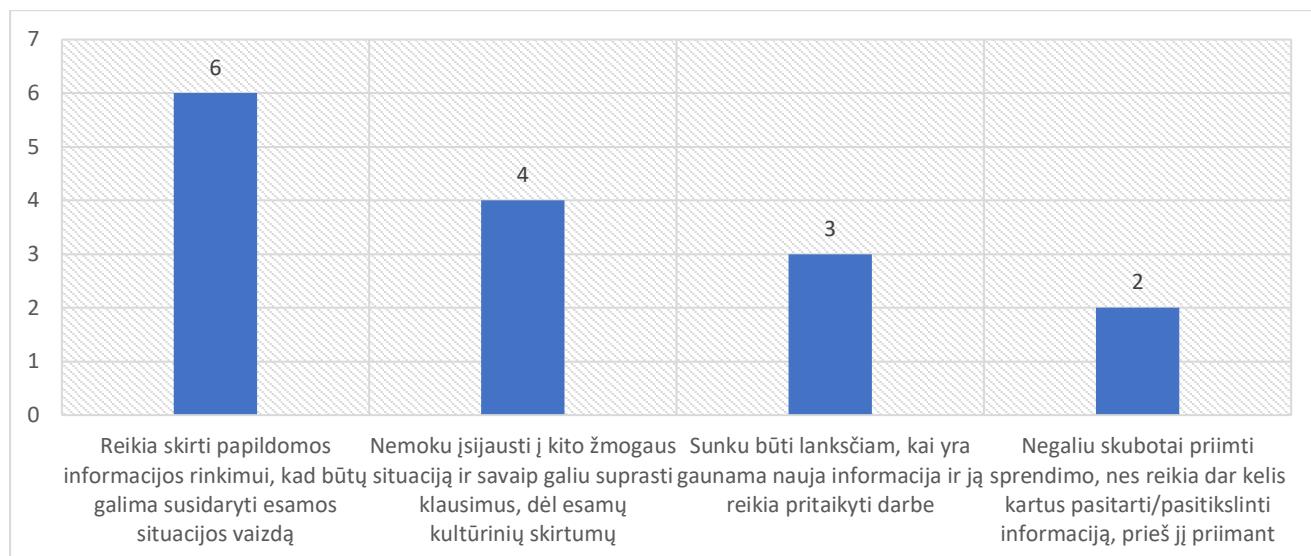
Remiantis rezultatais matyti, kad Lietuvos respondentams didžiausia problema yra tuomet, kai negali skubotai priimti sprendimo, nes reikia dar kelis kartus pasitarti/pasitikslinti informaciją, prieš jį priimant, šį atsakymą pasirinko 37 kartus iš visų bendrų 40 Lietuvos ir Danijos atsakymų. Tuo tarpu Danijos atstovams didžiausia problema yra kai „Reikia skirti papildomos informacijos rinkimui, kad

būtų galima susidaryti esamos situacijos vaizdą“, jį pasirinko 8 Danijos respondentai ir tai sudaro 42% iš visų gautų Danijos atsakymų. Mažiausia problema Lietuvos respondentams yra „Sunku būti lanksčiam, kai yra gaunama nauja informacija ir ją reikia pritaikyti darbe“, jį pasirinko 11 kartų Lietuvos respondentai, ir tai sudaro 10% nuo visų 113 Lietuvos pasirinktų atsakymų. O Danijos respondentai mažiausia problema įvardija „Nemoku įsijausti į kito žmogaus situaciją ir savaip galiu suprasti klausimus, dėl esamų kultūrinių skirtumų“, šį teiginį pasirinko 1 respondentas, ir tai sudaro 5% visų Danijos atsakymų į bendrą klausimą apie problemas. Žemiau diagramoje yra pateikiami duomenys, kaip atrodo respondentų pasiskirstymas pagal šalis ir kiek kartų buvo pasirinkta konkreti problema.



17 pav. Problemos, su kuriomis susiduria darbuotojai

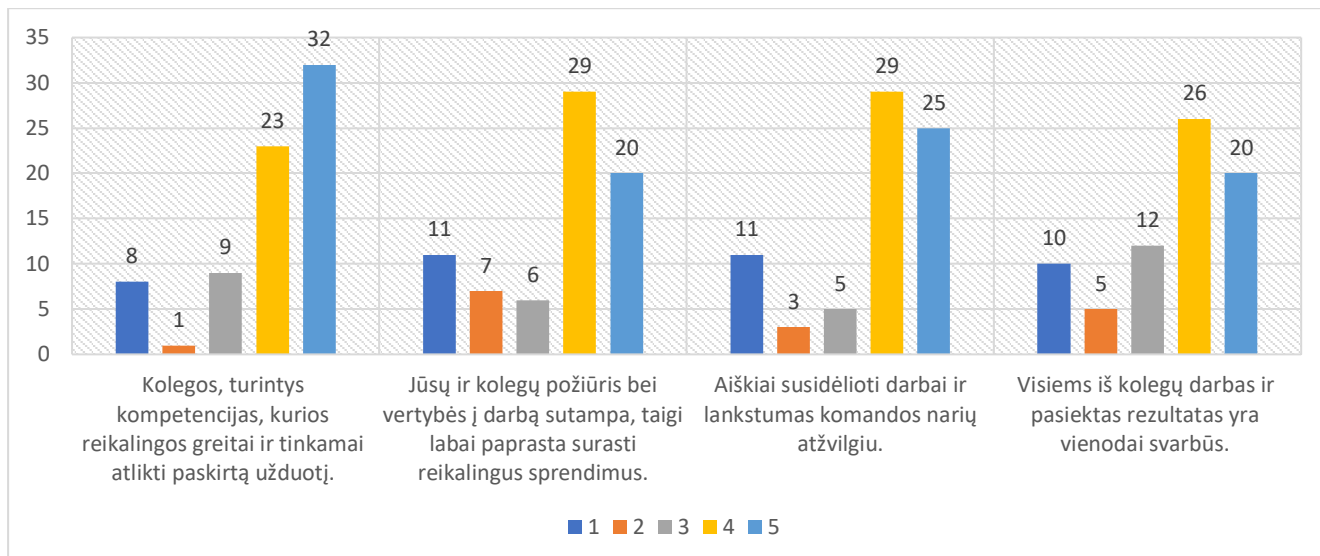
Šiame apklausos klausime buvo iš viso 20 respondentų, kurie nepasirinko jokio atsakymo, 6 respondentai buvo iš Lietuvos ir 4 iš Danijos. Galima daryti prielaidą, kad visi 20 respondentų savo darbe nemato šių problemų, dėl to nesirinko jokio atsakymo. Tikėtina, kad šie darbuotojai moka prisitaikyti prie tarptautinės organizacijos poreikių ir darbas su kitų šalių atstovais, jiems yra toks pats kaip ir su savo šalies atstovais. Taip pat, reikia paminėti, kad 15 respondentų pasirinko tik vieną problemą, su kuria susiduria darbe (18pav.). Tai sudarė 10 respondentų iš Lietuvos ir 5 iš Danijos.



18 pav. Vienos problemos pasirinkimas

Remiantis diagramos duomenimis, galima daryti išvadą, kad darbuotojai, kurie rinkosi tik vieną problemą iš visų galimų, didžiausią dalį (60% respondentų) sudarė tai, kad reikia skirti laiko, papildomos informacijos rinkimui tam, kad susidarytų esamos situacijos vaizdą. Tai irgi yra antra pagal svarbą pasirinkimą visų Danijos ir Lietuvos respondentų atsakymuose. Tai rodo, kad dirbant su skirtingų šalių kolegomis, darbuotojo produktyvumui įtakos gali daryti reikalingi papildomi veiksmai, kad būtų reikiamai suprasta informacija.

Svarbus aspektas, dirbant su kolegomis iš kitų šalių, yra komandinis darbas. Kokie yra reikalingi gebėjimai, jeigu norima pasiekti komandinio pranašumo, nagrinėjo V.Gražulis (2014) bei teorinėje dalyje buvo išskirtos sąlygos, kad užsibrėžtas rezultatas būtų pasiektas. Kitu klausimu norima įvertinti, kaip praktikoje darbuotojai vertina V.Gražulio išskirtas komandinio darbo savybes ir todėl buvo prašoma respondentų įvertinti pateiktus 4 teiginius, pasirenkant nuo 1 iki 5 (1 – nesutinku, visiškai 5 sutinku). Klausimu siekiama išsiaiškinti kas darbe padeda pasiekti geriausius rezultatus, kuomet respondentai turi dirbti komandinį darbą per nuotolį su kolegomis iš kitų šalių (19pav.).

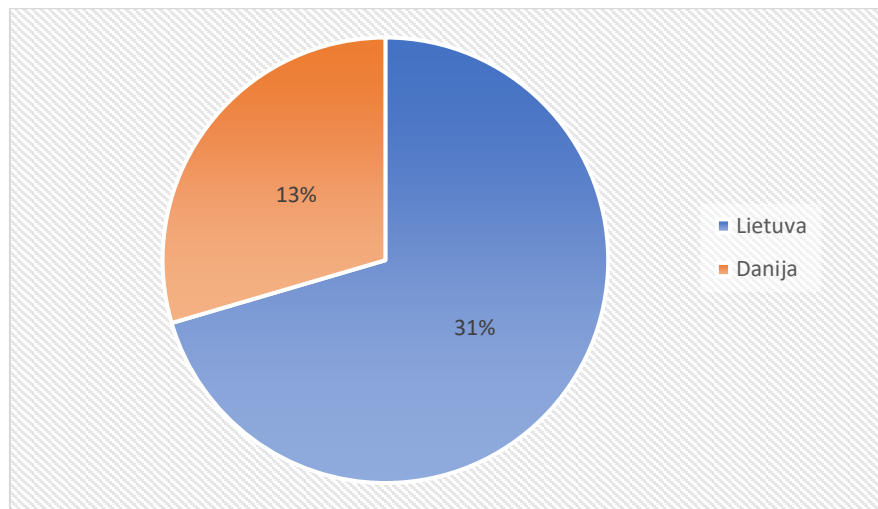


19 pav. Komandinio darbo privalumai, dirbant per nuotolį

Pagal gautus atsakymus, galima teigti, kad didžiausią teigiamą įtaką komandiniam darbui per nuotolį, su kolegomis iš kitų šalių, daro kompetentingi kolegos, turintys reikalingų žinių, kad užduotys būtų atliktos tinkamai. Tokį atsakymą, 5 balais, įvertino, 32 respondentai iš 73, kas sudaro 44% visų atsakiusių. Tai parodo, kad kompetencijos yra labai svarbu ir įmonėms reikia dėti pastangas, kad darbuotojai, turintys ilgalaikę patirtį ir sukaupę didelį žinių bagažą, liktų organizacijose bei padėtų siekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau verta paminėti tai, kad tik 20% Danijos respondentų rinkosi šiame teiginyje 5 balus, o Lietuvoje pasirinko 50% respondentų. Toks atsakymų pasiskirstymas, taip pat gali būti susijęs su turima darbine patirtimi, nes natūralu, kad didžioji dalis Danijos respondentų jos turi daugiau, nei Lietuvos respondentai, dėl esamo amžiaus skirtumų.

Kitas teiginys, kuriame respondentai taip pat rinkosi daugiausiai 5 balus, buvo „Aiškiai susidėlioti darbai ir lankstumas komandos narių atžvilgiu“. Tai parodo, kad darbų pasiskirstymas yra ypatingai svarbus, kai dirbama per nuotolį, nes kitu atveju gali pasilikti neatliktų darbų. Taip pat, lankstumas komandos narių atžvilgiu yra svarbus aspektas, kad esant reikalingai situacijai, galėtų komandos nariai padėti vieni kitiems ir kartu pasiektų nustatytų tikslų, nes svarbiausias tikslas yra organizacijos geri rezultatai, o ne tik individualūs pasiekimai. Tiek Danijos, tiek Lietuvos respondentų nuomonės beveik nesiskyrė ir ties teiginiu, kad visiems yra visiems kolegoms pasiektas rezultatas ir darbas yra vienodai svarbūs. Šį teiginį 5 balais vertino 27% visų atsakiusių respondentų. Tačiau Danijos ir Lietuvos respondentų atsakymai išsiskyrė teiginyje apie sutampančias vertybes į darbą ir kaip tuomet yra paprasta surasti reikalingus sprendimus (20pav.).

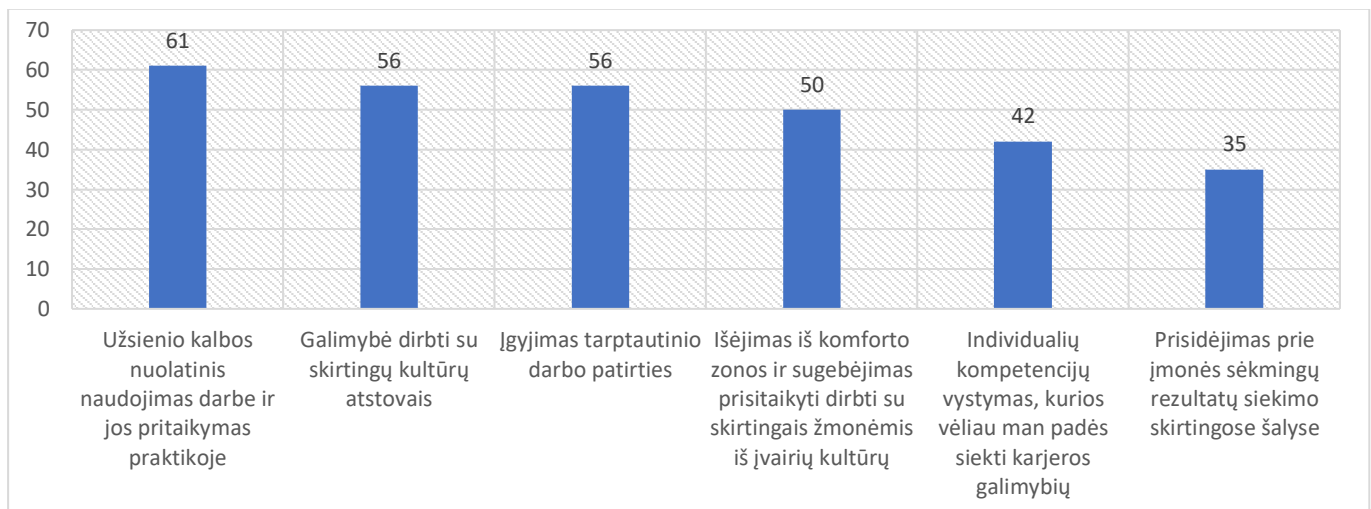




20 pav. Vertybės ir sprendimų priėmimas darbe

Diagramoje rodoma, kad 31% Lietuvos respondentų pasirinko teiginio įvertinimą 5 balais ir tai leidžia daryti prielaidą, kad vertybių sutapimas bei rezultatų siekimas yra svarbus veiksnys Lietuvos respondentams. Kita vertus, iš viso tik 13% Danijos respondentų šį teiginį įvertino 5 balais. Teigti, kad jiems nesvarbios vertybės būtų negalima, bet matyt tai nėra vienas pagrindinių veiksnių, kas padeda darbo aplinkoje greičiau pasiekti tinkamus sprendimus. Galima daryti išvadą, kad Danijos respondentams yra lengviau prisitaikyti dirbti su kolegomis, turinčiais skirtingas vertybes, bet jie lygiai taip pat yra orientuoti į tikslingų rezultatų siekimą bei bendro kompromiso radimą.

Paskutinis klausimas apklausoje buvo apie įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų motyvaciją dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje ir siekti efektyvių rezultatų. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir buvo prašoma pasirinkti kelis, jiems tinkančius variantus. Viso buvo pasirinkti 300 atsakymų motyvacijos elementų, iš kurių 250 pasirinko Lietuvos respondentai, o 50 atsakymų pateikė Danijos respondentai (21 pav.). Tai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos respondentai vidutiniškai rinkosi po 4 elementus, kurie juos motyvuoja, o Danijos respondentai po 3.



21 pav. Motyvuojantys elementai, dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje

Pateiktoje diagramoje matyti, kad keli elementai buvo pasirinkti panašiu populiarumu, bet didžiausias motyvacijos elementas yra užsienio kalbos nuolatinis naudojimas darbe bei jos pritaikymas praktikoje, tokį atsakymą pažymėjo 61 respondentas, kas sudaro 84% nuo visų 73 atsakiusių respondentų. Tai taip pat puikiai parodo, kad neužtenka tik įgyti užsienio kalbos kompetenciją, jeigu ji nuolat nebus palaikoma ar tobulinama, ją galima išvis pamiršti ir nebepavyks panaudoti praktikoje. Kiti du elementai, surinkę vienodai respondentų atsakymų, po 56 yra turima galimybė dirbti su skirtingų kultūrų atstovais bei tarptautinio darbo patirtis. Abu šie motyvacijos elementai yra neatsiejami vienas nuo kito, nes be darbo su skirtingų kultūrų atstovais, nebūtų galima įgyti tarptautinio darbo patirties. Tikėtina, kad dėl to ir buvo vienodas pasirinkimų skaičius.

Lietuvos ir Danijos respondentų atsakymai ženkliai išsiskyrė atsakyme apie individualių kompetencijų vystymą, kurios vėliau padėtų respondentams siekti karjeros galimybių. Lietuvos respondentai šį atsakymą rinkosi 38 kartus, kas sudaro 15% nuo visų 250 pasirinktų lietuvių atsakymų. Danai šį atsakymo rinkosi tik 4 kartus, kas sudaro 8% nuo visų gautų 50 Danijos atsakymų. Taip pat, šis atsakymas sulaukė mažiausiai iš visų Danijos respondentų pasirinkimų. Toks Danijos respondentų atsakymų pasirinkimas rodo, kad darbuotojai nelaiko karjeros perspektyvos, kaip pagrindinės motyvacijos priemonės, kurią pasiektų vien dėl darbo su kitų kultūrų atstovais. Tai gali būti susiję su tuo, kad Danijoje gyvena daug įvairių kultūrų ir žinoma, įmonėje „X“ Danijoje dirba įvairių kultūrų atstovai. Lietuvos atstovai taip pat nemato, kad didelę įtaką karjerai turi vien tik darbas su kitomis kultūromis. Taip pat, tai yra nepamatuojamoje ateityje, kuomet kiti motyvacijos elementai yra jau dabar naudojami ir matosi nauda esamuoju laiku.

Apskritai mažiausiai atsakymų surinko motyvacijos elementas, kuriame sakoma, kad darbuotojus motyvuoja „Prisidėjimas prie įmonės sėkmingų rezultatų siekimo skirtingose šalyse“. Šį atsakymą iš viso pasirinko 35 respondentai, kas sudaro 11.6% nuo visų 300 atsakymų pasirinkimų. Tai rodo, kad darbuotojai nemato, kokią vertę organizacijai sukuria jų atliekamas darbas ir kaip jie prisideda prie sėkmingų rezultatų įgyvendinimo. Kita vertus, darbuotojai turėtų būti suinteresuoti įmonės gerais rezultatais, nes tokiu būdu ir darbuotojai galėtų tikėtis darbo sąlygų gerinimo, kaip pavyzdys atlygio peržiūrėjimas.

Verta paminėti, kad buvo 3 respondentai (2 Danijos ir 1 Lietuvos), kurie pasirinko po 1 motyvacijos elementą. Įdomus faktas, kad visi jie yra vyriškosios lyties atstovai. Danijos respondentai yra priklausantys amžiaus grupei 36-40 metų bei 60 metų ir daugiau, o Lietuvos respondentas 25-30 metų amžiaus grupės atstovas. Lietuvos atstovas pasirinko teiginį, kad jį motyvuoja darbas tarpkultūrinėje organizacijoje dėl įgyjamos tarptautinio darbo patirties. Dėl amžiaus grupės, tai yra svarbu darbuotojui, nes jo karjera tik prasideda ir tai yra labai gera pradžia siekiant aukštesnės karjeros galimybių. Tuo tarpu Danijos respondentai abu pasirinko, kad juos motyvuoja darbas su skirtingų kultūrų atstovais. Galima

daryti prielaidą, kad darbuotojai, turintys sukaupę didesnę darbinę patirtį, kitaip vertina kas yra svarbiau darbe, nei mažesnę patirtį turintys darbuotojai.

### 3.2 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Įmonės „X“, Danijos ir Lietuvos, „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus 73 darbuotojai dalyvavo kiekybinėje anketinėje apklausoje, kuria buvo siekiama nustatyti kas juos motyvuoja dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje bei kokia įtaka yra jų darbo rezultatams, kai darbus reikia dalintis per nuotolį su kitų kultūrų atstovais ir darbinius klausimus spręsti ne gimtąja kalba, o įgyta kompetencija – užsienio, šiuo atveju, anglų kalba.

Anketoje buvo pateikti keli klausimai apie efektyvumą bei produktyvumą, dirbant su kitų kultūrų atstovais per nuotolį. Visų pirma buvo prašoma įvardinti, koks bendravimo būdas yra efektyviausias sprendžiant darbinius klausimus, gavus 35% respondentų vienodus atsakymus, galima teigti, kad elektroninis paštas yra efektyviausias darbuotojų pasirinkimas. Taip yra todėl, kad bendraujant raštu darbuotojai turi galimybę apgalvoti kaip sudėlioti mintis anglų kalba ir visuomet yra prieinama susitarimų ar darbų sprendimų istorija, taigi ženkliai rečiau reikia grįžti prie tų pačių klausimų. Toliau tęsiant temą apie produktyvų darbą, darbuotojų buvo prašoma pasirinkti vieną iš teiginių kas padeda produktyviai atlikti darbą. Didžioji dauguma respondentų 58% teigė, kad pasiekia geresnius rezultatus dirbdami komandoje su kitų šalių atstovais, nei kad vieni atlikdami darbą. Tai parodo, kad komandinis darbas yra svarbus elementas, kuomet visi turi vieną tikslą – sėkmingas įmonės rezultatų užtikrinimas.

Kitas svarbus aspektas efektyvumui yra darbinių klausimų bendravimo kalba. Įmonėje „X“ tarpkultūrinė verslo kalba yra pasirinkta anglų kalba. Klausimai buvo siekiama suprasti ar anglų kalba yra kliūtis efektyviai atlikti darbus. Gautuose rezultatuose matyti, kad 66% respondentų atsakė, kad anglų kalba bendravimas yra toks pats efektyvus kaip ir gimtąja kalba. Taip pat, remiantis atsakymais, galima teigti, kad didžioji dauguma neturi naudoti papildomų vertimo įrankių ir bendraudami anglų kalba gali jaustis laisvai bei dirbti tokiu pačiu produktyvumu. Tęsiant klausimu apie potencialų kalbos barjerą, anketoje buvo užduotas apie pasitaikančias problemas darbe, kai nevisiškai darbuotojai gali suprasti vieni kitus, nes skiriasi jų gimtosios kalbos. Šiame klausime išsiskyrė gauti Danijos ir Lietuvos atsakymai. 71% Lietuvos respondentų iš 52 atsakiusių į šį klausimą, pasirinko, kad negali skubotai priimti sprendimo, nes reikia dar kelis kartus pasitarti/pasitikslinti informaciją, prieš jį priimant. Taigi galima daryti išvadą, kad tai truko darbo rezultatų efektyvumui pasiekti. Danijos respondentams (71% atsakiusių nuo visų 11 Danijos atstovų šio klausimo pasirinkime) didžiausia problema, kad turi skirti laiko papildomos informacijos rinkimui, kad galėtų suprasti kokia yra tikroji esama situacija. Tai reiškia, kad duomenys, gaunami iš Lietuvos kolegų yra nepakankami.

Siekiant suprasti, kas motyvuoja darbuotojus dirbti tarptautinėje organizacijoje, anketoje jų buvo prašoma pasirinkti kelis labiausiai tinkančius elementus jų situacijoje. Didžioji dauguma, tai yra 61 respondentas iš 73 (kas sudaro 84%) pasirinko užsienio kalbos nuolatinį vartojimą darbe. Tai taip pat atitinka teorinėje dalyje aptartas situacijas, kad anglų kalbos, įgyta kompetencija, turi būti naudojama, jeigu nenorima jos prarasti ir reikia nuolatos tobulinti turimas žinias. Pats pagrindinis privalumas, kurį įvardijo respondentai, dirbant su kolegomis iš kitų šalių, buvo „Naujas požiūris į pasaulį, patirtis ir asmeninis augimas“. Šiame klausime net 54 iš 73 respondentų pasirinko aukščiausius įvertinimus, kas sudaro 74% visų respondentų. Tai parodo, kad respondentams yra labai svarbi galimybė darbe gauti asmeninės naudos, kurią galima pritaikyti tolimesnėje karjeroje ar netgi asmeniniame gyvenime. Darbuotojai, kuomet mato, kad darbe gali turėti asmeninės naudos, o ne tik pasiekti įmonei reikalingų rezultatų, yra labiau motyvuoti siekti įgyti naujų kompetencijų ir jas taikyti praktikoje.

Respondentų taip pat buvo tiesiogiai prašoma įvertinti, kokią įtaką jų rezultatams daro darbų pasidalinimui su kitų kultūrų atstovais. 36% respondentų pasirinko atsakymą, kad nedaro jokios įtakos, tai buvo daugiausia atsakymų surinkęs teiginys. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad darbuotojus daugiausia motyvuoja gaunama asmeninė nauda darbe, o ne įmonės geresnių rezultatų pasiekimas. Darbas anglų kalba su kitų kultūrų atstovais yra įvardijamas kaip pliusas, nes gali darbuotojai gali vystyti savo įgytą kompetenciją.

## IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad tarpkultūrinė komunikacija yra ne tik užsienio kalbų mokėjimas, bet ir mokslo sritis, kurioje yra tiriamas procesas, kaip skirtingų kultūrų atstovai keičiasi informacija. Visgi, dėl egzistuojančių kultūrinių skirtumų, tarp bendraujančių pusių dažnai pasitaiko situacijų, kai abi pusės skirtingai supranta viena kita ir gali kilti konfliktinių situacijų arba ištikti kultūrinis šokas. Mokslinėje literatūros analizėje pateikiami patarimai, kokių veiksmų reikia imtis, norint išvengti tokių situacijų.
2. Šiuolaikinis pasaulis tampa vis labiau globalus, skirtingų tautų atstovai migruoja ir keičia gyvenamąją vietą, taigi visuomenės nariai tiek darbinėje, tiek asmeninėje aplinkoje vis dažniau susiduria su poreikiu įgyti skirtingų kompetencijų, kad galėtų pritapti prie besikeičiančių sąlygų. Pagrindinė kompetencija, kurios dažniausiai prireikia, yra anglų kalba, nes ji vis dar laikoma pasaulietine ir ją lengviausia bendrauti su kitų kultūrų atstovais. Mokslininkai kelia klausimą, ar užsienio (anglų) kalbos mokymasis yra ir kitos kultūros pažinimas, ir, ar vienas be kito gali tinkamai atlikti savo funkcijas. Kitos svarbios kompetencijos, be kurių tarpkultūrinė komunikacija būtų sunkiai įgyvendinama, yra kūrybiškumas, originalumas bei kalbinė kompetencija.
3. Magistro darbe buvo analizuojami kultūriniai skirtumai ir panašumai, kurie turi įtakos sėkmingiems verslo ir asmeniniams rezultatams pasiekti. Didelę įtaką mokslo pasauliui padarė mokslininkas Geert Hofstede, 2011 metais aprašęs 6 kultūrinių dimensijų teoriją, kurios pagrindinė mintis buvo apibūdinti kultūras pagal šešis esminius aspektus. Vadovaujantis šia teorija ir magistro darbe buvo aptariamos įvairios kultūros, jų skirtumai bei panašumai. Nesuprasdami kultūrinių skirtumų ar nenorėdami jų priimti, visuomenės atstovai gali susidurti su įvairiais iššūkiais. Magistro darbe buvo aptartas konkretus pavyzdys, kai Kinijos ir Danijos atstovai nesugebėjo prisitaikyti ir dėl to negalėjo sėkmingai kartu vystyti naujo verslo.
4. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad sėkmingų daugiakultūrių santykių pagrindas yra efektyvus bendravimas. Norint to pasiekti, reikia išsiaiškinti kitos kultūros atstovo bendravimo lūkesčius bei vadovautis pagrindinėmis motyvacijos grupėmis, kurios aktualios skirtingoms kultūroms: pinigai, statusas, galia, saugumas ir malonumas.
5. Kitas svarbus aspektas bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais – neverbalinis bendravimas. Nors atrodo, kad neverbalinė komunikacija vyrauja visur ir yra savaime suprantama, bet ji skirtingose kultūrose gali būti skirtingai suprantama ir gali daryti didelę įtaką bendravimo procesui bei rezultatams, todėl svarbu atidžiai įvertinti pašnekovo siunčiamus neverbalinius signalus.

6. Pagrindinės problemos, su kuriomis skirtingų kultūrų atstovai vis dar susiduria šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, yra etnocentrizmas, stereotipai, diskriminacija ir išankstinis nusistatymas.
7. Atlikta kiekybinė anketinė Danijos ir Lietuvos įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų apklausa parodė, kad 58% respondentų efektyviausiai darbą atlieka dirbdami komandoje su kolegomis iš kitų šalių, o ne vieni atlikdami patikėtą darbą. Atsižvelgiant į tai, kad darbus jie turi dalintis ir atlikti per nuotolį bei bendrauti anglų kalba, tai yra labai svarbus pasiekimas.
8. Pagal gautus tyrimo rezultatus, 66% „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų nurodė, kad bendravimas anglų kalba tarp kolegų yra toks pats efektyvus kaip ir gimtąja kalba. Be to, 84% apklausoje dalyvavusių darbuotojų nuolatinį užsienio kalbos vartojimą darbe laiko motyvacine priemone. Tai vėl gi parodo, kad darbuotojus motyvuoja jau turimų kompetencijų ugdymas ir noras jas puoselėti toliau.
9. Danijos ir Lietuvos darbuotojų atsakymai išsiskyrė atsakant į klausimą apie problemas, su kuriomis susiduria, kai jų gimtoji kalba skiriasi nuo kolegų vartojamos kalbos. Lietuvos darbuotojams bendraujant ne gimtąja kalba didžiausia problema kyla tada, kai jie negali skubotai priimti sprendimo, nes prieš jį priimdami turi dar kelis kartus pasitarti/pasitikslinti informaciją. Tuo tarpu Danijos darbuotojams daugiausia problemų kyla: „Kai reikia skirti laiko papildomai informacijai susirinkti, kad būtų galima susidaryti tinkamą esamos situacijos vaizdą“.
10. Apibendrinant tyrimo rezultatus, svarbu paminėti, kad darbuotojai rinkosi tokius pagrindinius motyvacijos elementus, kaip individualių kompetencijų vystymą, pavyzdžiui, užsienio kalbų naudojimą darbe, tarptautinės darbo patirties įgijimą bei galimybę dirbti su skirtingų kultūrų atstovais. Tuo tarpu mažiausiai darbuotojus motyvuoja įmonės sėkmingų rezultatų siekimas skirtingose šalyse, nes tokiu atveju sudėtingiausia įžvelgti asmeninę naudą.

## REKOMENDACIJOS

1. Atlikto tyrimo metu, iš pateiktų atsakymų, buvo nustatyta, kad labiausiai įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojus, motyvuoja dirbti tarptautinėje organizacijoje užsienio kalbos nuolatinis naudojimas. Remiantis moksline literatūra, tai yra įgyta kompetencija ir darbuotojai nori ją išlaikyti, nes yra investavę laiko, kad ją įgytų. Dėl šios priežasties, patariama, įmonei „X“ suteikti darbuotojams kaip įmanoma daugiau įvairių galimybių darbe naudoti užsienio kalbą, šiuo atveju anglų kalbą, kad darbuotojai neprarastų pagrindinio motyvacijos elemento ir nenuspręstų keisti darbo vietos.
2. Įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriuje, norint, kad darbuotojai būtų motyvuoti, dirbti su kolegomis iš kitų šalių, yra rekomenduojama sudaryti sąlygas darbuotojų naujos patirties įgijimui bei asmeniniam augimui.
3. Rekomenduojama sudaryti sąlygas, kad darbuotojai galėtų dažniau dirbti komandinį darbą su kolegomis, iš kitų šalių, nei gautų individualias užduotis, tokiu būdu būtų pasiekta geresnių rezultatų.
4. Įmonės „X“ „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus vadovams patariama dėti pastangas, kad pavyktų palaikyti gerus santykius su darbuotojais, nes tai vienas iš būdų, kuris motyvuoja darbuotojus bei padeda pasiekti gerų įmonės rezultatų. Lengvai prieinamas vadovas buvo aptariamas ir mokslinės literatūros apžvalgoje, kad tai vienas iš veiksmų, kuomet darbuotojai gali jaustis gerai darbe.
5. Rekomenduojama padėti darbuotojams pažinti tas kultūras, iš kurių darbuotojai turi kolegų, kad būtų aiškesni kultūriniai skirtumai ir panašumai, nes tai padėtų darbuotojams greičiau priimti sprendimus ir nereiktų tikslintis gautos informacijos kelis kartus prieš sprendimo priėmimą.
6. Rekomenduojama dėti pastangas, kad būtų išlaikomi didžiausias kompetencijas turintys darbuotojai „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriuje ir padėtų vieni kitiems pasiekti geriausių darbinių rezultatų.

## NAUDOTA LITERATŪRA

1. Abdushelishvili L. (2018) *Developing Intercultural Communication Competencies while Teaching Business Communication at Multicultural Workplaces*, vol. 5
2. Aleksandravičius P. (2019) Europa kaip mąstymo būdas: atviros visuomenės pagrindai, 51 p.
3. Aleksandravičius P., Bubelis R., Kuzmickas B.J., Mickunas A., Morkūnienė J. (2012) Individo tapatumas:tarp tradicijos ir inovacijų, 79 p.
4. Archer J., Parker W.M., Scott J. (2014) *Multicultural Relations On Campus :A Personal Growth Approach*, 121 p.
5. Berry J.W., Leong Ch. (2010) *Intercultural Relations in Asia: Migration And Work Effectiveness*, 80 p.
6. Bing Mercer C. (2015) *Many Cultures, One Team:Build Your Cultural Repertoire*, 70 p.
7. Brantmeier E.J. (2020) *Culturally Competent Engagement: A Mindful Approach*, 41 p.
8. Braslauskas J. (2020) *Effective Creative Intercultural Communication in the Context of Business Interaction: Theroretical and Practical Aspects*, vol 13
9. Brzozowska D., W.Chlopicki (2015) *Culture's Software: Communication Styles*, 196 p.
10. Chen G., Dai X. (2014) *Intercultural Communication Competence: Conceptualization and its Development in Cultural Contexts and Interactions*, 15-19 p.
11. Chen L. (2017) *Intercultural Communication*, 598-603 p.
12. Cosman O. (2021) *Cultural Differenced in Business Communication, USV Annals of Economics & Public Administration*, vol. 21
13. Dačiulytė R., Gražulis V., Mockienė L., Sudnickas T. (2022) *Lithuania Towards a Multicultural Society: Experience, Issues and Perspectives*, 141-142p.
14. Daloglu A., Uçurlu M., Utku Bilici O. (2022) *Curriculum Design for a World Englishes and Intercultural Communicatuon Course: Survey Research*, vol 42.
15. Darneli C., Ji Z. (2014) *Do Diversity Experiences Help College Students Become More Civically Minded? Applying Banks' Multicultural Education Framework, Innovative Higher Education*, vol. 39, 111 p.
16. Eng L.S., Kuan Khye Ling S., Lim Ch.K. (2022) *Attitudes and Cross-Cultural Differences of UCSI University Undergraduates towards Multicultural Gorup Work, International Journal of Instruction*, vol. 15
17. Firican D.A. (2022) *The Influence of Hofstede's Cultural Dimensions on Attitude Towards Change and Innovation in Organizations, Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 16



18. Frederick D.J., Haggard, D.L., Haggard, K. S., Pace, G.R., Shao F. (2020) *Industrial Actions and Hofstede's Cultural Dimensions, Business Management Dynamics*, vol.9
19. Gkonou Ch., Oxford R. (2018) *Interwoven: Culture, language, and learning strategies*, vol.8
20. Gražulis V. (2014) Komandinis darbas organizacijose, 30 p.
21. Hofstede Insights (2022). Prieiga per internetą <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,germany,india,the-usa/>
22. Kakol U., Kisilowski M., Kunikowski G., Uklanska A. (2018) *Adaptation of Civil Planning and Crisis Management Practices based on Hofstede's Cultural Dimensions Model, Management Research & Practice*, vol. 10
23. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus
24. Kuzmickas B. (2013) Vertybės kultūrų kontekstuose, Vilnius, 129-130 p.
25. Lewandowska-Tomaszczyk B., Pulaszewska H. (2010) Intercultural Europe: Areas of Difference, Communication and Mediation, 325-326 p.
26. Madarova I. (2015) *The Influence of Culturally-Defined Beliefs on Effective Intercultural Communication within Language Acquisition, Young Scientist Journal*, vol 4.
27. Maljichi D. (2019) Barriers of Intercultural Communication, 85-88 p.
28. Mayfield V. (2020) Cultural Competence Now: 56 Exercises to Help Educators Understand and Challenge Bias, Racism, and Privilege, 17 p.
29. Mažeikienė A., Peleckis K., Peleckienė V. (2012) Verslo derybos ir dalykiniai pokalbiai: komunikacija derėjimosi procese, 183 p.
30. Migesheng Li F.P., Sooknanan (2011) Intercultural Communication: Building a Global Community, 19-20 p.
31. Modood T., Werbner P. (2015) Debating Cultural Hybridity: Multicultural Identities and the Politics of Anti-Racism, 31p.
32. Nguyen T. (2019) „Working Together with Difference” in an Australian Multicultural Workplace, *International Journal of Sociology*, vol 49
33. Nguyen-Phuong-Mai M. (2017) Intercultural Communications: An interdisciplinary Approach: When Neurons, Genes and Evolution Joined the Discourse, 233 p.
34. Nielsen S.Y.(2013) *Organizational Behavior and cross-cultural understanding in international education administration, Journal of Educational & Instructional Studies in the World*, vol.3, 24p.
35. Nikitinaitė L. (2019) *Tarpkultūrinės kompetencijos aspektai: neverbalinės komunikacijos reikšmė mokymosi procese*, vol 51., 77-78 p.

36. Othman A.K. (2023) *The Role Played by Translation Within CrossCultural Communication: Case Study from EFL Teachers based at Haql University College, Saudi Arabia*, *Journal of Language Teaching & Research*, vol. 14, 536 p.
37. Ozgen C., Nijkamp P., Poot J. (2017) *The elusive effects of workplace diversity on innovation*, *Papers in Regional Science*, vol 96
38. Paleckis K. (2015) *Tarptautinio verslo derybos: tarpasmeniniai konfliktai ir jų valdymo galimybės*, *Current Issues of Business & Law*, vol. 10
39. Petkevičiūtė N. (2019) Tarpkultūrinės komunikacijos suvokimo veiksniai, 102-103 p.
40. Petkevičiūtė N., Petrauskas A. (2019) Kultūrinė raiška tarpkultūrinėse derybose, 121-122 p.
41. Piller I. (2017), *Intercultural Communication: A Critical Introduction*, 121 p.
42. Pop A-M., Sim M-A. (2022) *Cross-Cultural Communication in Multinational Companies*, *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences TOM XXXI*
43. Pruskus V. (2010) *Stereotipai ir jų devizualizacija tarpkultūrinėje komunikacijoje*, *Filosofija, Sociologija*, vol 2010
44. Pruskus V. (2013) *Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste*, *FilosoFija. Sociologija*, vol. 3
45. Pruskus V. (2013) *Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste*, vol 24
46. Ramsey P., Vold E., Williams L.R. (2003) *Multicultural Education: A Source Book*, Second Edition, 271 p.
47. Shrivastava U. (2021) *Intercultural Business Communication: Theory and Practice Implications for Language Trainers and Business People*, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, vol. 12
48. Snider M. (2014) *Cultural Diversity: International Perspectives, Impacts on the Workplace and Educational Challenges*, 144p.
49. Thomas D. (2016) *The Multicultural Mind: Unleashing the Hidden Force for Innovation in Your Organization*, 37-38 p.
50. Timbalari C. (2019) *Dimensions of National Culture – Cross-Cultural Therories*, *Studies in Business & Economics*, vol 14
51. Valtiera K.M., Whitaker M.C. (2019) *Schooling Multicultural Teachers: A Guide for Program Assessment and Professional Development*, 32-36 p.
52. Wilczewski M. (2019) *Intercultural Experience in Narrative: Expatriate Stories From a Multicultural Workplace*, 5 p
53. Žegunienė V. (2021) *Intercultural Communication: A Factor in Career Management*, vol 35

## SANTRAUKA

**Tiukša V.** Tarpkultūrinė komunikacija įmonėje „X“. Vadybos ir politikos mokslų institutas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilniaus Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023, 68 p.

Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje, dėl sparčiai vykstančios migracijos, dažnai darbo ir asmeninėje aplinkoje, visuomenės nariams tenka susidurti su tarpkultūrine komunikacija. Jeigu asmeninėje erdvėje galima rinktis savo aplinką, darbe dažnai tai priklauso nuo įmonių vadovų priimamų sprendimų ir reikia darbuotojams išmokti dirbti su skirtingų kultūrų kolegomis. Tarptautinės organizacijos, kurios nori plėsti savo verslo modelį į kitas šalis arba optimizuoti kaštus, dažnai priima sprendimus samdyti įvairių kultūrų žmones arba perkelti dalį savo organizacijos į kitą šalį. Darbuotojai, norintys įgauti tarptautinės patirties, renkasi dirbti tokiose organizacijose ir priima įvairius iššūkius, kad galėtų taip pat įgauti asmeninės naudos, kuri padės pasiekti tolimesnės karjeros. Vienu dažniausiu iššūkiu tampa ne gimtosios kalbos naudojimas darbe, dėl ko gali būti įvairių nesusipratimų ar sumažėti darbo produktyvumas. Dėl šios priežasties, jau yra mokslininkų siūloma keisti mokymosi santvarką mokyklose, kad suaugę žmonės galėtų lengviau adaptuotis, kaip reikia dirbti su skirtingų kultūrų atstovais ir nebūtų kultūrinio šoko. Kadangi, norint pasiekti sėkmingų rezultatų, dirbant tarpkultūrinėje organizacijoje, reikalinga mokėti, ne tik užsienio kalbą, patariama mokyklose mokytis ir kitų kompetencijų, tokių kaip kūrybiškumas, originalumas, neverbalinis bendravimas, pažinimas įvairių kultūrų. Turint šias kompetencijas, tikėtina, kad kultūrų mažiau nesusipratimų dėl esamų stereotipų, diskriminacijos ar etnocentrizmo. Kultūrų skirtumai ir panašumai galėtų atnešti daugiau naudos, nei žalos. Ir visa tai sudaro pagrindą sėkmingų tikslų siekimui darbe ir už jo ribų, kai aplinkoje yra skirtingų kultūrų atstovai.

Magistro baigiamajame darbe, panaudotas mokslinės literatūros metodas, padėjo išsikelti tyrimo tikslą bei uždavinius, suformuluoti darbo temos aktualumą ir pasirinkti tyrimo instrumentą. Remiantis aptartais mokslinės literatūros šaltiniais, įvertintos pagrindinės reikalingos kompetencijos, dirbant daugiakultūrinėje organizacijoje bei kokią įtaką tai daro darbo efektyvumui.

Panaudotas anoniminės anketinės apklausos tyrimo modelis, kad būtų galima nustatyti įmonės „X“, Danijos ir Lietuvos, „Finansinių nusikaltimų prevencijos“ skyriaus darbuotojų motyvaciją dirbti tarpkultūrinėje organizacijoje, su kokiais pagrindiniais iššūkiais jie susiduria bendraujant ne gimtąja kalba bei kokią įtaką tai daro darbo efektyvumui. Gauti rezultatai parodė, kad užsienio kalbos naudojimas darbe yra vienas pagrindinių motyvacijos elementų, o bendradarbiavimas per nuotolį, anglų kalba, yra toks pats efektyvus kaip ir gimtąja kalba. Dažniausios išskirtos problemos buvo sprendimo priėmimo greitis, dėl skirtingai suprantamų dalykų, kurie skiriasi dėl esamų kultūrinių skirtumų.

## SUMMARY

**Tiukša V.** Cross-cultural communication in company “X”. Master’s Thesis in Leadership and Change Management. Head prof. dr. Tadas Sundickas – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2023, 68 p.

In today's global world, due to rapid migration, often in work and personal environments, members of society have to deal with intercultural communication. If in personal space you can choose your own environment, at work it often depends on the decisions made by company managers and employees need to learn to work with colleagues from different cultures. International organizations that want to expand their business model to other countries or optimize costs often make decisions to hire people from different cultures or move part of their organization to another country. Employees who want to gain international experience choose to work in such organizations and accept various challenges so that they can also gain personal benefits that will help them further their careers. One of the most common challenges is the use of a non-native language at work, which can lead to various misunderstandings or decrease work productivity. For this reason, scientists are already proposing to change the education system in schools so that adults can more easily adapt to working with representatives of different cultures and there is no culture shock. Since in order to achieve successful results when working in an intercultural organization, it is necessary to know not only a foreign language, it is advised to learn other competencies in schools, such as creativity, originality, non-verbal communication, knowledge of different cultures. With these competencies, it is likely that there will be fewer misunderstandings about existing stereotypes, discrimination or ethnocentrism. Cultural differences and similarities could do more good than harm. And all this forms the basis for achieving successful goals at work and outside of it, when there are representatives of different cultures in the environment.

In the master's final thesis, the method of scientific literature was used, which helped to set the goal and tasks of the research, to formulate the relevance of the work topic and to choose the research instrument. Based on the discussed sources of scientific literature, the main competences required when working in a multicultural organization and how it affects work efficiency have been evaluated.

An anonymous questionnaire survey research model was used to determine the motivation of the employees of the "Financial Crime Prevention" department of company "X", Denmark and Lithuania, to work in an intercultural organization, what are the main challenges they face when communicating in a non-native language and how does this affect work efficiency. The obtained results showed that the use of a foreign language at work is one of the main elements of motivation, and cooperation over a distance in English is as effective as in the native language. The most common problems identified were the speed of decision-making, due to different understandings of things that differ due to existing cultural differences.

## PRIEDAI

**Pasirinkite lytį**

- ☐ Vyras  
☐ Moteris

**Koks Jūsų amžius?**

- ☐ Iki 25 metų  
☐ 25-30 metų  
☐ 31-35 metai  
☐ 36-40 metų  
☐ 41-50 metų  
☐ 50-60 metų  
☐ 60 metų ir daugiau

**Kokioje šalyje dirbate?**

- ☐ Lietuvoje  
☐ Danijoje

**Kokius bendravimo būdus dažniausiai renkatės, norėdami efektyviai išspsėsti darbinus klausimus su kolegomis iš kitų šalių?  
Pasirinkite du labiausiai tinkamus variantus.**

- ☐ Elektroninis paštas  
☐ Skambutis telefonu  
☐ Nuotolinis susitikimas kompiuteriu be vaizdo skambučio  
☐ Nuotolinis susitikimas kompiuteriu su vaizdo skambučiu  
☐ Atvykstu pas kolegas į gyvus susitikimus

**Kokią įtaką Jūsų darbo rezultatams, daro darbų pasidalinimas su kitų kultūrų atstovais? Atsakymams naudokite vertinimus nuo 1 iki 5 (1 - neigiamą, 5 - teigiamą)**

- |                           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Įtaka darbų pasidalinimui | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Skalėje nuo 1 iki 5 pažymėkite darbo privalumus, dirbant su kolegomis iš skirtingų šalių. Šioje skalėje 1 - nesutinku, 5 - visiškai sutinku.

|                                                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Naujas požiūris į pasaulį, patirtis ir asmeninis augimas     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Susipažinimas su kita kultūra iš pirmų lūpų                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tobulinami sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo įgūdžiai | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Karjeros įgūdžių ugdymas                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Įvertinkite teiginius skalėje nuo 1-5, kai darbe, sprendžiant darbinis klausimus, vietoje savo gimtosios kalbos, turite naudoti anglų kalbą. Šioje skalėje 1 - nesutinku, 5 - visiškai sutinku

|                                                                                                                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Man sunku sudėlioti mintis teisingai anglų kalba                                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano anglų kalbos žinios nėra tokios stiprios, kad jausčiausi gerai kalbėdamas su kolegomis, dėl to dažnai renkuosi raštu spręsti įvairius klausimus.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano darbo produktyvumas yra mažesnis, nes turiu su kolegomis darbinis klausimus spręsti ne savo gimtąja kalba.                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skaitydamas laiškus ar žinutes anglų kalba, turiu naudoti vertimo įrankį, kad teisingai suprasčiau kas yra rašoma. Tai trukdo man teisingai suprasti parašytas mintis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bendravimas anglų kalba man yra toks pats efektyvus kaip ir gimtąja kalba                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kurie iš šių teiginių Jums padeda produktyviai atlikti darbą? Įvertinkite skalėje nuo 1-5 (1 - nesutinku, 5 - sutinku).

|                                                                                                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Dirbdamas vienas aš pasiekiu geresnių rezultatų, nei su kolegomis iš kitų šalių.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kolegų, iš kitų šalių, naujos idėjos, kurios įvedamos į mano darbą, man padeda pasiekti geresnių rezultatų darbe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano geras santykis su vadovu man padeda greičiau pasiekti geresnių darbo rezultatų.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Darbų pasidalinimas su kolegomis, iš kitų šalių, man padeda efektyviai susidėlioti darbo dieną.                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pažymėkite, su kuriomis problemomis tenka susidurti darbe, kai nevisiškai galite suprasti kolegų, kurių yra kita gimtoji kalba nei Jūsų, darbinis klausimus. Pasirinkite kelis Jums tinkančius atsakymų variantus.

- ☐ Sunku būti lanksčiam, kai yra gaunama nauja informacija ir ją reikia pritaikyti darbe
- ☐ Nuolat reikia tikrinti informacijos detales, kurias gaunu iš kolegų bei tikrinti jau turimą informaciją
- ☐ Reikia skirti papildomos informacijos rinkimui, kad būtų galima susidaryti esamos situacijos vaizdą
- ☐ Negaliu skubotai priimti sprendimo, nes reikia dar kelis kartus pasitarti/pasitikslinti informaciją, prieš jį priimant
- ☐ Nemoku įsijausti į kito žmogaus situaciją ir savaip galiu suprasti klausimus, dėl esamų kultūrinių skirtumų

Pasirinkite kas Jums darbe padeda pasiekti geriausius rezultatus, kuomet turite dirbti komandinį darbą per nuotolį su kolegomis iš kitų šalių? Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5 (1 - nesutinku, 5 - visiškai sutinku)

|                                                                                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kolegos, turintys kompetencijas, kurios reikalingos greitai ir tinkamai atlikti paskirtą užduotį. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jūsų ir kolegų požiūris bei vertybės į darbą sutampa, taigi labai paprasta surasti reikalingus sprendimus. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aiškiai susidėlioti darbai ir lankstumas komandos narių atžvilgiu.                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Visiems iš kolegų darbas ir pasiektas rezultatas yra vienodai svarbūs.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Pažymėkite, kurie elementai Jus labiausiai motyvuoja dirbti daugiakultūrinėje organizacijoje. Pasirinkite kelis, Jums tinkančius, atsakymų variantus.**

- ☐ Įgyjimas tarptautinio darbo patirties
- ☐ Prisidėjimas prie įmonės sėkmingų rezultatų siekimo skirtingose šalyse
- ☐ Galimybė dirbti su skirtingų kultūrų atstovais
- ☐ Užsienio kalbos nuolatinis naudojimas darbe ir jos pritaikymas praktikoje
- ☐ Išėjimas iš komforto zonos ir sugebėjimas prisitaikyti dirbti su skirtingais žmonėmis iš įvairių kultūrų
- ☐ Individualių kompetencijų vystymas, kurios vėliau man padės siekti karjeros galimybių

**Select gender**

- ☐ Female  
☐ Man

**What is Your age?**

- ☐ Up to 25 years  
☐ 25-30 years  
☐ 31-35 years  
☐ 36-40 years  
☐ 41-50 years  
☐ 50-60 years  
☐ 60 years and more

**In which country do you work?**

- ☐ Lithuania  
☐ Denmark

**What communication methods do you usually choose to effectively discuss work issues with colleagues from other countries?  
Choose two the most appropriate options.**

- ☐ E-mail  
☐ Phone call  
☐ Remote meeting on computer without video call  
☐ Remote meeting on computer with video call  
☐ I come to meet my colleagues for live meetings

**What influence does sharing work with colleagues of other cultures have on the results of your work? Use ratings from 1 to 5 for answers (1 - negative, 5 - positive)**

- |                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Impact on job sharing | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



On a scale of 1 to 5, mark the advantages of working with colleagues from different countries. On this scale, 1 - disagree, 5 - completely agree.

|                                                             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A new approach to the world, experience and personal growth | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Getting to know another culture from the first hand         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Improves decision-making and problem-solving skills         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Developing career skills                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Rate the statements on a scale of 1-5 when you have to use English instead of your native language at work, solving work-related questions. On this scale, 1 - disagree, 5 - completely agree

|                                                                                                                                                                                                | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| It is difficult for me to organize my thoughts correctly in English                                                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My English is not so strong that I could feel comfortable speaking with my colleagues, so I often choose to solve various questions in writing                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My work productivity is lower because I have to solve work issues with my colleagues in a language, other than my native language                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| When reading e-mails or messages in English, I have to use a translation tool to correctly understand what is being written. It prevents me from correctly understanding the written thoughts. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Communication in English is just as effective for me as in my native language                                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Which of the following statements help you to be productive at work? Rate on a scale from 1-5 (1 - disagree, 5 - agree)

|                                                                                                                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I achieve better results when working alone than working with colleagues from other countries                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| New ideas from colleagues from other countries, which are introduced into my work, help me to achieve better results at work | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| My good relationship with my manager helps me faster achieve better results at work                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sharing work with colleagues from other countries helps me organize my working day efficiently                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mark which problems you have to face at work when you cannot fully understand the work questions of colleagues whose native language is different from yours. Choose several answer options that suit you.

- ☐ It is difficult to be flexible when new information is received and needs to be applied at work
- ☐ I constantly need to check the details of the information I receive from my colleagues and check the information I already have
- ☐ Additional information needs to be gathered to get a picture of the current situation
- ☐ I can't make a fast decision because I need to consult/verify information several times before making it
- ☐ I don't know how to empathize with another person's situation and I can understand questions in my own way, due to existing cultural differences

Rate the statements, what helps you to achieve the best results at work, when you have to do remote teamwork with colleagues from other countries? Mark on a scale of 1 to 5 (1 - strongly disagree, 5 - strongly agree)

|                                                                                                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Colleagues who have the competencies required to quickly and properly perform the assigned task                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| You and your colleagues have the same approach and values to work, so it is very easy to find the necessary solutions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clearly arranged tasks and flexibility towards team members                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| The work and the achieved result are equally important for all colleagues                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Mark which elements motivate you the most to work in a multicultural organization. Choose several answer options that suit you.**

- ☐ Gaining international work experience
- ☐ Contributing to the company's achievement of successful results in different countries
- ☐ Ability to work with colleagues of different cultures
- ☐ Continuous use of a foreign language at work and its application in practice
- ☐ Getting out of your comfort zone and being able to adapt to work with different people from different cultures
- ☐ Development of individual competencies that will later help me pursue career opportunities