

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VIRGINIJA STRAIGYTĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
VIDURIO RYTŲ ŠALYSE: SKIRTUMAI NUO
VAKARŲ EUROPOS IR LIETUVOS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:
Prof. dr. Giedrė Agota Raišienė

VILNIUS

2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
VIDURIO RYTŲ ŠALYSE: SKIRTUMAI NUO
VAKARŲ EUROPOS IR LIETUVOS**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa LPVvmns19-1

Vadovė

_____ Prof. dr. Giedrė Agota Raišienė

2020

Recenzentas

2020

Atliko

_____ stud. Virginija Straigyte

2020 – 12 – 07

VILNIUS

2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
SANTRUMPOS	7
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS.....	8
ĮVADAS.....	11
1. PROBLEMAS, IŠSKYLANČIOS TIRIANT ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VIDURIO RYTŲ ŠALYSE	14
2. ESMINIAI FAKTORIAI, FORMUOJANTYS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VIDURIO RYTŲ ŠALYSE	17
2.1. Islamo įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytų šalyse	17
2.1.1. Islamiški vadybos principai.....	18
2.1.2. Islamiškos vadybos ir makiavelizmo sąsajos	26
2.1.3. Darbuotojų motyvacija islamo požiūriu.....	27
2.1.4. Priešprieša tarp vakarietiškos ir islamiškos vadybos	27
2.1.5. Islamo įtaka moterų karjerai.....	29
2.2. Favoritizmo (<i>wasta</i>) įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytų šalyse	32
2.2.1. <i>Wasta</i> termino apibrėžimai, etimologija ir raida.....	32
2.2.2. <i>Wasta</i> ir Korano priešprieša	35
2.2.3. Sunkumai, kylantys tiriant <i>wasta</i>	36
2.2.4. Kultūrinės ypatybės, lemiančios <i>wasta</i> paplitimą.....	37
2.2.5. <i>Wasta</i> analogai kitose pasaulio kultūrose.....	38
2.2.6. Socialiniai tinklai.....	40
2.2.7. Teigiami ir neigiami požiūriai į <i>wasta</i> Vidurio Rytų šalyse	41
2.2.8. <i>Wasta</i> neigiama įtaka ekonomikai.....	42
3. VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROBLEMAS	45
3.1. Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir <i>kafala</i> sistema	45
3.2. Darbuotojų motyvacija	47
3.3. Lokalizacijos programos.....	48
3.4. Faktoriai, trukdantys Vakarų ir Vidurio Rytų komunikacijai.....	49

3.5. Vidurio Rytų šalių lėto žmogiškųjų išteklių valdymo vystymosi priežastys.....	51
4. VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ KULTŪRINĖS DIMENSIJOS.....	53
5. EMPIRINIS VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO BRUOŽŲ TYRIMAS.....	57
5.1. Tyrimo metodologija.....	57
5.1.1. Tyrimo metodo pasirinkimas.....	58
5.1.2. Tyrimo procesas.....	59
5.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	65
5.2.1. Atvejų analizė.....	65
5.2.2. Empirinio tyrimo rezultatų sisteminimas lentelių pavidalu.....	85
5.2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	91
IŠVADOS.....	94
REKOMENDACIJOS.....	96
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	98
SANTRAUKA.....	113
SUMMARY.....	114
PRIEDAI.....	115

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 *lentelė*. Vidurio Rytų šalių palyginimas pagal Hofstede dimensijas. Hofstede Insights projekto duomenys
- 2 *lentelė*. Europos šalių palyginimas pagal Hofstede dimensijas. Hofstede Insights projekto duomenys
- 3 *lentelė*. Tyrimo dalyvių charakteristikos
- 4 *lentelė*. Apibendrinti interviu V1 rezultatai
- 5 *lentelė*. Apibendrinti interviu R2 rezultatai
- 6 *lentelė*. Apibendrinti interviu V3 rezultatai
- 7 *lentelė*. Apibendrinti interviu V4 rezultatai
- 8 *lentelė*. Apibendrinti interviu R5 rezultatai
- 9 *lentelė*. Islamo įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytuose
- 10 *lentelė*. Favoritizmo paplitimas Vidurio Rytuose ir įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui
- 11 *lentelė*. Faktoriai, motyvuojantys Vidurio Rytų šalių darbuotojus darbui
- 12 *lentelė*. Kultūriniai skirtumai tarp vakariečių ir Vidurio Rytų šalių darbuotojų
- 13 *lentelė*. Žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai tarp Vidurio Rytų ir Vakarų
- 14 *lentelė*. Priežastys, lemiančios Vidurio Rytų šalių gyventojų norą arba nenorą dirbti vakarietiškoje organizacijoje
- 15 *lentelė*. Faktoriai, kurie paskatintų didesnę Vakarų ir Vidurio Rytų verslo bendradarbiavimo efektyvumą
- 16 *lentelė*. Vidurio Rytų ir Vakarų verslo bendradarbiavimo vertinimas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidurio Rytų šalių (Egiptas, Kuveitas, Marokas, Kataras, Turkija) kultūrinių dimensijų vizualizacija. GLOBE 2020 projekto duomenys

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Atsivertusiųjų į islamą skaičius kai kuriose Vakarų šalyse
- 2 priedas. Pagal SCImago žurnalų ir šalių reitingą pirmaujantys vadybos žurnalai
- 3 priedas. Pagal žurnalo cituojamumo rodiklį (angl. *SSCI Impact Factor*) pirmaujantys vadybos žurnalai
- 4 priedas. Arabų patarlių apie *wasta* pavyzdžiai
- 5 priedas. Pagrindiniai *Wasta*, *Guanxi* ir *Compadrazgo* aspektai
- 6 priedas. PĮBT: Bendras gyventojų skaičius ir piliečių bei užsienio piliečių procentas PĮBT šalyse (nacionalinė statistika, 2017–2018 m.)
- 7 priedas. IFA pagrindu sudaryti baziniai interviu klausimai

SANTRUMPOS

AR – Artimieji Rytai.

IFA – Interpretacinė Fenomenologinė Analizė. Tai kokybinių tyrimų metodas, kurio tikslas – pateikti išsamius idiografinius tiriamojo asmeninės išgyventos patirties tyrimus.

MBD – magistro baigiamasis darbas.

MENA (angl. *Middle East and North Africa*) – akronimas, nurodantis Vidurio Rytus (angl. *Middle East*) ir Šiaurės Afriką (angl. *North Africa*).

PİBT – Persijos įlankos bendradarbiavimo taryba. Ekonominė sąjunga, kurią sudaro Bahreinas, Jungtiniai Arabų Emyratai, Kataras, Kuveitas, Omanas ir Saudo Arabija.

SSCI (angl. *Social Sciences Citation Index*) – socialinių mokslų citavimo indeksas.

VR – Vidurio Rytai.

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ IR TERMINŲ ŽODYNAS

Al Jazeera – Kataro valstybinis transliuotojas, priklausantis „Al Jazeera Media Network“.

Artimieji Rytai – rusų kalboje šis terminas yra ekvivalentus vakarietiškam angliškam terminui „Vidurio Rytai“. Lietuvoje anksčiau buvo naudojamas vertinys iš rusų kalbos „Artimieji Rytai“, tačiau pastaruoju metu vis daugiau lietuvių autorių vartoja vakarietišką variantą „Vidurio Rytai“. Šiame MBD yra naudojamas vakarietiškas variantas – „Vidurio Rytai“.

Compadrazgo – wasta atitikmuo Lotynų Amerikoje.

Darbo jėgos lokalizacija (sutrumpintai: Lokalizacija) – tam tikros valstybės vykdoma politika, kuria siekiama įdarbinti savo piliečius viešajame ir privačiame sektoriuose vietoje atvykusių imigrantų.

Egalitarizmas – idėja, kad nepriklausomai nuo religinių, socialinių, ekonominių, politinių ar kultūrinių skirtumų, žmonių grupės viena kitos atžvilgiu yra lygios.

Emiratizacija – Jungtinių Arabų Emyratų vyriausybės vykdoma politika, kuria siekiama įdarbinti savo piliečius viešajame ir privačiame sektoriuose vietoje atvykusių imigrantų.

Guanxi – wasta atitikmuo Kinijoje.

Idiografija – asmens ar bet kokio kito objekto (pavyzdžiui, civilizacijos, specifinės besivystančios visuomenės) individualių savybių paieška.

Inshallah – Korane (18:23–24; 37:102) minimas arabiškas terminas, reiškiantis „jei tokia bus Dievo valia“, kurį musulmonai vartoja kalbėdami apie ateities įvykius. Šis terminas kartais yra naudojamas kaip mandagus neigiamas atsakymas į klausimą ar prašymą, kurį sunku arba neįmanoma įvykdyti. Arabų šalyse priimta, kad nemandagu atvirai sakyti „ne“. Tokiais atvejais *Inshaallah* apytiksliai gali reikšti: „Tai, ko manęs prašote, deja, yra neįmanoma, nebent įsikiš Dievas“. Citata iš Korano (18:23–24): „*ir apie nieką niekada nesakyk: „Aš tikrai tą padarysiu rytoj“, (tačiau sakyk): „nebent, jeigu Alachas taip panorės“*“.

„Išteklių prakeiksmas“ – terminas, nusakantis, kad gamtiniais ištekliais turtingų valstybių ekonominis vystymasis yra lėtesnis, atsiliekama pagal socialinius rodiklius.

Jeitinho – wasta atitikmuo Brazilijoje.

Kafala – sistema, reguliuojanti santykius tarp darbdavių ir atvykusių imigrantų, dirbančių PĮBT valstybėse narėse ir Libane.

Katarizacija – Kataro vyriausybės vykdoma politika, kuria siekiama įdarbinti savo piliečius viešajame ir privačiame sektoriuose vietoje atvykusių imigrantų.

Klientelizmas – sistema, paremta nelygiaverčiais mainais, kai galingesnis patronas siūlo savo paslaugas mainais už silpnesnio kliento paramą.

Kronizmas – draugų bei pažįstamų protegavimas, pasinaudojant užimama padėtimi.

Magribas – istorinės patirties vienijamos trys Šiaurės Afrikos šalys (Alžyras, Marokas ir Tunisas).

Mašrekas – arabiškai kalbančių valstybių grupė Vidurio Rytuose, kurią sudaro: Irakas, Jordanija, Kuveitas, Libanas ir Sirija.

Meritokratija – žmonių atranka pagal gebėjimus ir įgūdžius (lot. *meritus* – nusipelnęs + gr. *kratos* – valdžia).

Nepotizmas – tarnybinės padėties naudojimas giminėms ar draugams proteguoti.

Omanizacija – Omano vyriausybės vykdoma politika, kuria siekiama įdarbinti savo piliečius viešajame ir privačiame sektoriuose vietoje atvykusių imigrantų.

Organizacinis pilietiškumas (angl. *organizational citizenship behavior (OCB)*) – darbuotojo elgesio organizacijoje forma. Darbuotojo pareigybėms nepriklausantis darbas ar pareigybėse nereglamentuotas elgesys, kurį savo valia pasirenka darbuotojas ir kuris skatina organizacijos veiklos efektyvumą.

Ostrakizmas – socialinė atskirtis, kai asmuo pašalinamas iš tam tikros socialinės aplinkos ar veiklos.

Quid pro quo – lotyniška frazė, reiškianti prekių ar paslaugų mainus, paremtus principu „malonė už malonę“.

Panarabizmas – ideologija ir judėjimas, siekiantis visų arabų suvienijimo į bendrą valstybę.

Persijos įlankos bendradarbiavimo taryba (PĮBT) – ekonominė sąjunga, kurią sudaro Bahreinas, Jungtiniai Arabų Emyratai, Kataras, Kuveitas, Omanas ir Saudo Arabija.

Persijos įlankos šalys – iš naftos staigiai praturtėjusios absoliutinės monarchijos: Bahreinas, Jungtiniai Arabų Emyratai, Kataras, Kuveitas, Saudo Arabija ir Omanas.

Piston – nepotizmo atitikmuo Magribo šalyse (Alžyras, Marokas, Tunisas).

Saudizacija – Saudo Arabijos vyriausybės vykdoma politika, kuria siekiama įdarbinti savo piliečius viešajame ir privačiame sektoriuose vietoje atvykusių imigrantų.

Shura – islamo principas, besiremiantis bendro sutarimo (konsensuso) ieškojimu, pagarba autoritetui ir amžiui bei rūpesčiu darbuotojų ir visos visuomenės gerove. Labiausiai paplitęs tokiose šalyse kaip Kuveitas ir Saudo Arabija.

Socialinis tinklas (sociologijos mokslo terminas) – socialinė struktūra, kurią sudaro glaudžiais tarpusavio ryšiais susiję individai ar organizacijos.

Stygų traukymas – idiomatinė frazė, vartojama Jungtinėje Karalystėje. Tai reiškia paslaugų gavimą, naudojantis ryšiais su įtakingais asmenimis.

Ubuntu – wasta atitikmuo Afrikoje.

Uma – visų islamiškų valstybių gyventojų visuma. Panarabizmo požiūriu uma – visi pasaulio arabai, islamo požiūriu – visi pasaulio musulmonai.

Urf – nerašytos paprotinės teisės islamiškose šalyse.

Vidurio Rytai – regionas, kurį sudaro teritorija tarp Viduržemio jūros ir Persijos įlankos, taip pat Anatolijos, Arabijos ir Sinajaus pusiasaliai. Regioną sudarančios valstybės: Akrotiris ir Dekelija, Bahreinas, Kipras, Egiptas, Iranas, Irakas, Izraelis, Jordanas, Kuveitas, Libanas, Omanas, Palestina, Kataras, Saudo Arabija, Sirija, Turkija, Jungtiniai Arabų Emyratai, Jemenas. Lietuvių autorių darbuose šis regionas kartais yra vadinamas Artimaisiais Rytai.

Wasta – nepotizmo atitikmuo Vidurio Rytų šalyse. Tai ryšiai ir/arba įtaka, kuri padeda pasiekti savo tikslus.

Vahabizmas – ultrakonservatyvi fundamentalistinė islamo doktrina ir religinis judėjimas, vieninteliu tikėjimo šaltiniu laikantis Koraną.

IVADAS

Terminą „Vidurio Rytai“ 1901 metais pasiūlė JAV admiralas Alfredas T. Mahanas. Tačiau tik 1916 m. šis terminas buvo išpopuliarintas dėka oficialiosios britų korespondencijos, kuri pradėjo šį terminą naudoti. Nepaisant jo populiarumo, šis terminas nėra itin tikslus, nes apima didesnę geografinę zoną nei yra iš tiesų ir bando apjungti šalis, kurios realybėje turi mažai sąsajų. Šalys kaip Kipras, Turkija, Izraelis, Egiptas, Irakas ir Omanas yra sutelktos po šiuo patogiu politiniu skėčiu. Dauguma Vidurio Rytų šalių yra arabiškos ir nacionaliniu ir kultūriniu požiūriu priskiria save bendruomenei, išplitusiai nuo Persijos įlankos iki Maroko Šiaurės Afrikoje (Abbas 1993, 3–6).

Šiomis dienomis pasaulyje vykstantys įvykiai ženkliai ir reikšmingai įtakoja ne tik kažkurią konkrečią valstybę, susiduriančių su geopolitiniais įvykiais šalies viduje, bet globaliu mastu paliečia ir toli viena nuo kitos esančias valstybes. Šis „drugelio efektas“ vis didesnę pagreitį įgauna proporcingai globalėjančio pasaulio tempams, t. y., kuo spartesnė technologijų ir mokslo pažanga, susaistanti valstybes atitinkamais saitais, tuo didesnę įtaką vienos valstybės įvykiai turės kitai valstybei.

Magistro baigiamajame darbe (MBD) aptariama ir analizuojama Vidurio Rytų (VR) ir Magribo šalių (kurios pagal istorinę tradiciją taip pat priskiriamos Vidurio Rytams) žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV), kurios išmanymas yra reikalingas sprendžiant problemas, susijusias su karo pabėgėliais, plūstančias į Europos valstybes.

Bene rimčiausia pabėgėlių problemos sprendimo užduotimi tampa tai, kad atvykdami į Europą, pabėgėliai su savimi atsineša jiems būdingą kultūrą ir mentalitetą, kurių viena dedamųjų yra didelės ir gausios šeimos. Statistika rodo, kad vietinių europiečių gimstamumas yra labai mažas arba, netgi, neigiamas bei progresyviai mažėjantis, todėl aukštas Vidurio Rytų šalių gyventojų gimstamumas tampa rimta grėsme Europos identitetui.

Darbdaviai jau dabar vis dažniau susiduria su darbo ieškančiais atvykėliais iš Vidurio Rytų šalių ir, kaip rodo įvykiai pasaulyje, šis procesas vis intensyvės. Todėl darbdaviams tampa vis aktualiau išmanyti Vidurio Rytų kultūrą, nes tik tokios žinios įgalina pritaikyti europietiškas žmogiškųjų išteklių valdymo patirtis komunikuojant ir sąveikaujant su atvykėliais iš VR šalių.

Aukščiausias valdžios pareigas einantys VR šalių pareigūnai atvirai kalba apie tai, kad didelis skaičius migrantų iš VR šalių bei aukštas jų gimstamumas nulems tai, kad jau po kelių dešimtmečių Europa virs islamiškais Vidurio Rytai. Apie tai dar 2006 m. kalbėjo Libijos ministras pirmininkas

Muammar al-Gaddafi („Gaddafi quotes: the dead Libya dictator in his own words – top 20 quotes” 2012), šiandieną taip kalba Saudo Arabijos princas Mohammed bin Salman Al Saud („Saudi Crown Prince: The new Europe is the Middle East” 2018) bei kiti.

Natūralu, kad mažuma visada taikosi prie daugumos, tačiau kalbat apie VR šalių atvykėlius Europoje, panašu, kad vyksta atvirkščias procesas – pabėgėliai ne tik, kad nesiasimiluoja su vietine europietiška kultūra, tačiau būtent Europos šalys vis labiau asimiluojasi su Vidurio Rytų šalių karo pabėgėlių atsinešama kultūra. Vakarų šalyse auga skaičius vakariečių, kurie atsivertė į islamą. Atsivertę į islamą vakariečiai kol kas sudaro mažumą musulmonų gyventojų Vakarų šalyse, tačiau vakariečių perėjimas į islamą nebegali būti laikomas nereikšmingu reiškiniu (Geelhoed, Staring ir Schuurman 2019, 2). Schuurman, Grol ir Flower (2016, 6–7) surinko duomenis apie atsivertusių į islamą skaičių kai kuriose Vakarų šalyse, detali duomenų lentelė yra pateikta 1-ame priede.

VR šalys tampa vis aktualesnės Lietuvai, kadangi Lietuva, būdama Europos Sąjungos narė, yra įsipareigojusi priimti tam tikrą skaičių pabėgėlių ir tai, žinoma, įtakoja gyvenimą Lietuvoje ir verčia reaguoti į globaliai vykstančius reiškinius („LRV nutarimas dėl užsieniečių perkėlimo į LR teritoriją 2019/Nr.628“).

Temos aktualumas: Į Europą atvykstant milijonams karo pabėgėlių iš Vidurio Rytų (VR) šalių, tampa aktualu išmanyti jų atsinešamą kultūrą, nes tik tai įgalina turėti tam tikrą kontrolę svetimoms kultūroms plitimo ir to padarinių atžvilgiu bei galimybę pažinti naująjį darbuotoją. Darbdaviai vis dažniau susiduria su darbuotojais iš VR šalių. Nors lyginant su bendru atvykėlių skaičiumi, darbuotojų iš pabėgėlių tarpo yra sąlyginai nedaug, siekiant sėkmingo kitų kultūrų individų integravimo į darbo rinką, vietos darbdaviams pravartu išmanyti priežastis, dėl kurių gali kilti problemų, siekiant organizacinių tikslų multikultūrinėse komandose.

Tyrimo objektas: Žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) skirtumai, kuriuos sąlygoja skirtingos Vidurio Rytų ir vakarietiškos kultūros.

Tyrimo tikslas: Teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu identifikuoti kliūtis, lemiančias žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumus, kylančius organizacijoms taikant Vakarų šalių ŽIV konceptą, dirbant su Vidurio Rytų kultūrinį mentalitetą turinčiais darbuotojais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros pagrindu išnagrinėti Vidurio Rytų šalyse taikomus žmogiškųjų išteklių valdymo principus.
2. Išsiaiškinti, kokią įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytų šalyse turi religija ir visuomeninės normos.
3. Interpretacinės fenomenologinės analizės metodo pagalba ištirti, kuo Vakarų regione (demokratinė vertybių įtakoje) gyvenančio vakariečio požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą skiriasi nuo Vidurio Rytų regione (islamo įtakoje) gyvenančio rytiečio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą.
4. Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus, pateikti pasiūlymus, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimo efektyvumą tarp Vakarų ir Vidurio Rytų žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Tyrimo metodai: Medžiaga empirinei daliai buvo renkama naudojantis giluminio pusiau struktūruoto interviu būdu, kurio metu surinkta informacija buvo apdorota interpretacinės fenomenologinės analizės metodu.

Darbo struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, pagrindinių sąvokų ir terminų žodynas, keturi teoriniai skyriai, vienas skyrius, skirtas praktinei darbo daliai, išvados, rekomendacijos, bibliografinis šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių bei anglų kalbomis, priedai. Pirmame skyriuje glaustai apžvelgiamos problemos, su kuriomis susiduriama tiriant ŽIV VR. Antrame skyriuje kalbama apie esminius faktorius, formuojančius ŽIV VR. Trečiame skyriuje analizuojamos VR šalių ŽIV problemos. Ketvirtame skyriuje aptariamos VR šalių kultūrinės dimensijos. Penktame skyriuje pateikiama metodologinė tyrimo dalis ir analitinė darbo dalis. Darbas baigiamas išvadomis, rekomendacijomis ir santraukomis lietuvių bei anglų kalbomis.

Darbo apimtis: 131 puslapis, 16 lentelių, 1 paveikslas ir 7 priedai. Bibliografinį šaltinių sąrašą sudaro 195 šaltiniai.

1. PROBLEMOS, IŠSKYLANČIOS TIRIANT ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VIDURIO RYTŲ ŠALYSE

Renkant prieinamą mokslinę literatūrą apie žmogiškųjų išteklių valdymą Vidurio Rytų (VR) šalyse, paaiškėjo, kad tokios literatūros labai trūksta, o tai savo ruožtu, paskatino išanalizuoti, kokios priežastys lemia šį trūkumą.

Galima pastebėti, kad mokslinės literatūros trūkumas apie žmogiškųjų išteklių valdymo (ŽIV) tyrimus VR šalyse yra nulemtas keleto priežasčių. Pagrindinė priežastis yra mokslinių žurnalų reitingavimo problema. Aukščiausiai reitinguojamų mokslinių žurnalų sąrašuose, kurie naudojami tokiose duomenų bazėse kaip Socialinių Mokslų Citavimo Indeksas (SSCI), vienareikšmiškai dominuoja Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) žurnalai, o tai netiesiogiai sukuria paskatas rašyti būtent Amerikos auditorijai pritaikytus darbus, nes tarptautiniai žurnalų reitingai yra sudaryti būtent pagal JAV normas. Teoriškai, jeigu mokslininkas siekia, kad jo darbai būtų publikuojami šiuose vedančiuose žurnaluose, jam nėra privalu naudotis JAV duomenimis, tačiau informacija turi būti pateikiama taip, kad atitiktų JAV piliečių domėjimosi sritis, kitaip tariant, mokslininkas turi prisitaikyti prie JAV arba bent jau vakarietiškos kultūros auditorijos. Nauji konceptai ar išvalgos būtų įdomios tik tuo atveju, jei būtų „parodyta (ar įrodyta), kad jos yra svarbios ir aktualios JAV auditorijai“ (Meyer 2006, 130). Kaip kad pavyzdžiui, VR šalyse islamas yra esminis faktorius, formuojantis ŽIV, todėl VR šalyse vadovai yra priversti arba vadovautis islamiškais vadybos principais arba bent jau apsimesti, kad jais vadovaujasi (Branine ir Pollard 2010, 722–723). Tačiau JAV auditorijai islamiški vadybos principai yra praktiškai visiškai neįdomi ir neaktuali tema, todėl JAV žurnalai tokių darbų nenori priimti publikavimui (Meyer 2006, 130). VR šalyse svarbų vaidmenį vaidina iš užsienio šalių atvykusių imigrantų darbuotojų problemos, tačiau vėlgi – JAV auditorijai ši tema nėra nei aktuali, nei įdomi. JAV auditorijai daug aktualiau ir svarbiau yra imigrantai, atvykstantys į JAV, arba bent jau į Vakarų Europą. Tačiau VR šalių imigracinės problemos JAV auditorijai nėra aktualios, todėl vėlgi – JAV žurnalai tokių darbų nenori priimti publikavimui. JAV auditoriją daug labiau domintų, pavyzdžiui, JAV ir VR šalies bendros įmonės veiklos nagrinėjimas, nei kad tiesiog vietinių VR įmonių bendradarbiavimas. Lygiai tas pats galioja ne tik VR regionui, bet ir kitiems nevakarietiškiems regionams, pavyzdžiui, esantiems Azijoje arba Afrikoje. Visiškai natūralu, kad konkrečios šalies piliečiai labiausiai domisi būtent savo šalies aktualijomis bei naujienomis, susietomis su jų šalimi, tačiau problema iškyla, nes tarptautinėje akademinėje mokslo sistemoje kaip etalonas naudojami JAV žurnalai, nors kalbama apie Europos arba, tarkime, VR akademines įstaigas. Pavyzdžiui, Mykolo

Romerio universitetas pripažįsta ir naudojami publikacijomis žurnaluose, kurie yra įtraukti į SCOPUS ir WOS tarptautines duomenų bazes. Deja, šiose duomenų bazėse dominuoja JAV žurnalai, ypačiai vadybos srityje. 2019-ųjų metų SCOPUS duomenų bazėje iš 199 žurnalų, tik vienas žurnalas priklauso VR regiono šaliai – tai „*International Journal of Management and Business Research*“ žurnalas, priklausantis Iranui. Negana to, šis žurnalas yra 187-oje vietoje iš 199 pagal SCImago žurnalų ir šalių reitingą, t. y., praktiškai pačiame gale („*Journal Rankings on Organizational Behavior and Human Resource Management*“ 2019). Detali SCImago žurnalų ir šalių reitingų lentelė pateikta 2-ame priede. Ši situacija laikui bėgant nesikeičia, kaip kad, pavyzdžiui, 2005-ųjų metų WOS tarptautinėje duomenų bazėje atidžiau panagrinėjus 25 labiausiai cituojamus žurnalus, paaiškėja, kad iš 25 pagrindinių redaktorių, 20 yra būtent iš JAV, o likę 5 – iš Jungtinės Karalystės (JK). Kitaip tariant, šiame žurnalų sąrašė nėra nei vieno VR šalies vadybos žurnalo (Meyer 2006, 131–132). WOS duomenų bazės detali lentelė pateikta 3-ame priede.

Dar viena mokslinės literatūros apie VR šalis trūkumo priežastis yra tai, kad VR šalių mokslininkai gana dažnai anglų kalbą moka nepakankamai gerai, todėl jie yra labiau linkę publikuoti straipsnius savo gimtąją kalbą, kadangi svetima kalba nesuteikia tokių pat galimybių reikšti mintis, kaip gimtoji, ir tai yra dar viena kliūtis kitakalbiams mokslininkams skelbti publikacijas anglų kalba spausdinančiuose žurnaluose, nesuteikiančiuose kalbos redagavimo ir vertimo paslaugų kainos, priimtinos žemesnio pragyvenimo lygio šalių mokslininkams.

Kaip dar vieną mokslinės literatūros apie VR šalis trūkumo priežastį galima išskirti tai, kaip veikia tarptautinė paaukštinimų į akademinės pozicijas sistema. Siekiant akademinės pozicijos, pirmiausia žiūrima į autoriaus citavimo indeksą, kuriame, vėlgi, svarbią rolę vaidina SSCI duomenų bazė. Žinant, kad šioje duomenų bazėje dominuoja JAV žurnalai, nesunku pastebėti, kad būtent JAV ir JK mokslininkams sukuriama palankiausia sąlyga tiek citavimo indeksui kelti, tiek ir akademinėi pozicijai gauti. Objektivumas visiškai prarandamas dar ir dėl to, kad, tarkime, Saudo Arabijos (ar kitos VR šalies) mokslininkas, kurio darbai gimtojoje šalyje turi įtakos daugybei studentų, verslininkų, politikų ir kuris savo indėliu prisideda prie socialinių procesų eigos, gali turėti SSCI citavimo indeksą lygų nuliui – ypačiai jeigu jis publikacijas rašo savo gimtąja kalba, o ne angliškai (Meyer 2006, 131–132).

Dėl aukščiau išvardintų priežasčių tiek europietiškoje, tiek ir lietuviškoje akademinėje literatūroje yra labai mažai medžiagos apie ŽIV ypatybes VR šalyse. Daugiausia mokslinių tyrimų šioje srityje atliko prof. Pawan Budwar, dirbantis Astono Universitete (Birmingamas, Jungtinė Karalystė). Bibliografiniame šaltinių sąrašė pateikiama nuoroda į Pawan Budhwar publikacijų sąrašą (Budhwar Pawan Curriculum Vitae 2017).

Tikriausiai pagrindinė problema, kalbant apie vakarietiškos žmogiškųjų išteklių valdymo ir Vidurio Rytų santykį yra tai, kad rimtos mokslinės literatūros trūkumas sukūrė labai abstraktų šių šalių įvaizdį vakariečio pasaulėžiūroje ir šis stereotipais grįstas įvaizdis yra labai giliai įsišaknijęs, t. y., visos Vidurio Rytams priklausančios šalys suvokiamos kaip vienetas, jungiamas vieno identiteto, kurį apibrėžia religija (islamą), kultūra ir dideli naftos ištekliai. Kalbėdamas apie šį klaidingą požiūrį į VR šalis, prof. Pawan Budwar savo knygoje „Managing Human Resources in the Middle East“ Budwar (2006, xv) teigia: „Reikšmingi socialiniai, ekonominiai ir politiniai aspektai, pramoninė bazė, valdymo būdas, taip pat problemos, būdingos konkrečiai Vidurio Rytų šalims, iš esmės lieka nepastebėti“. Atsižvelgiant į aukščiau minėtą problemą, tampa svarbu paminėti, kad kaip nėra vienos universalios ir bet kokiomis sąlygomis veikiančios ŽIV metodikos vakarietiškąjį pasaulį atstovaujančiose šalyse, lygiai taip pat nėra vieno universalaus ŽIV taikymo būdo, kuris būtų sėkmingai pritaikomas visose VR regiono šalyse. Nors ir priklausydamos tam pačiam geografiniam regionui ir vienijamos bendros istorinės praeities ar daugeliu aspektų panašios kultūros, VR regiono šalys skiriasi savo įstatymine baze ir, daugeliu atvejų, sociokultūriniu kontekstu. Nesusipažinus su šiais skirtumais, tampa neįmanoma į ŽIV ypatumus VR šalyse pažvelgti giliau negu tik per siaurą stereotipinį suvokimą.

2. ESMINIAI FAKTORIAI, FORMUOJANTYS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ VIDURIO RYTŲ ŠALYSE

2.1. Islamo įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytų šalyse

Vidurio Rytų kultūros bei šio regiono socialinį gyvenimą apimančių praktikų neįmanoma suprasti, prieš tai nesusipažinus su islamo religija, kuri įtakoja ir lemia visas VR šalių gyventojų gyvenimo sritis bei praktikas, vertinant tiek socialinio, tiek ir asmeninio gyvenimo aspektais. Žmogui, kuris nėra nuodugniai susipažinęs su VR kultūra, gali pasirodyti nesuprantama, kodėl reikėtų nagrinėti islamo religiją, tačiau, visgi, svarbu pastebėti, kad neįmanoma pažinti ir suprasti VR šalyse vykstančių procesų, prieš tai nesusipažinus su islamu. Pagal būdą, kuriuo žmogus tampa konkrečios religinės bendruomenės nariu, religijos skirstomos į dvi rūšis – vienose jų, bendruomenės nariu tampa tik po specialios procedūros – iniciacijos, pavyzdžiui, bapuzme. Kitose religijose, gimdamas žmogus automatiškai tampa konkrečios religinės bendruomenės, kuriai priklauso jo tėvai, nariu – būtent taip yra islamo atveju. Egzistuoja labai mažai tyrimų, kuriuose ŽIV būtų vertinamas būtent iš islamo perspektyvos. Didžioji dalis literatūros apie ŽIV VR šalyse yra grindžiama Vakarų šalims pritaikytų ŽIV funkcijų taikymu VR šalių organizacijose (Mellahi ir Budhwar 2006, 291–301). Bandydami vizualizuoti pagrindines VR šalių gyventojų gyvenimą reguliuojančias sritis, gautume trikampį, kurio smaigalyje atsidurtų islamas, o pagrindą sudarytų šeima ir gentis. Pagal Al-Rasheed (2010, 184): „Genčių solidarumas yra viena esminių socialinės organizacijos ašių“. Būtent šis trikampis vaidina labai reikšmingą vaidmenį beveik viskam, įskaitant ŽIV VR šalyse. Islamo, gentinių, giminystės ir šeimos ryšių vaidmuo yra pagrindas, norint suprasti šių šalių vertybių sistemą (Barakat 1993). Pagrindinė šio trikampio dedamoji dalis – islamas stipriai įtakoja taip pat ir verslo kultūrą. Islamas skatina versle palaikyti šeimyninius ryšius, kurti labai kolektyvistinę kultūrą. Korano teksto eilutėmis yra grindžiama šeimos ir patriarchalinių santykių svarba. Tėvas yra atsakingas už fizinę ir psichologinę šeimos gerovę, o vaikai savo ruožtu turi rodyti visišką pagarbą tėvui (Kabasakal ir Bodur 2002, 47; Tüzüner 2014, 437–460). Dirani ir Hamie (2017, 102–118) darbe rašoma, kad islamiški kultūriniai faktoriai trukdo darbuotojų kritiniam mąstymui.

Kadangi šiame MBD analizuojamas būtent ŽIV VR šalyse klausimas, svarbu apžvelgti ir susipažinti su pagrindiniais islamiškosios vadybos principais, turinčiais didelę įtaką ŽIV praktikai.

2.1.1. Islamiški vadybos principai

Remiantis Branine ir Pollard (2010, 718–721) vadybos kontekste šie principai yra:

- Gerumas ir rūpestingumas, jaučiant Dievo (arab. *Ehsan*) buvimą;
- Kantrybė (arab. *Sabar*);
- Ketinimas (arab. *Nya*);
- Konsultacijos (arab. *Shura*);
- Nuoširdumas ir pažadų laikymasis (arab. *Ekhlas*);
- Pasitikėjimas (arab. *Amana*);
- Sąmoningas savęs tobulinimas (arab. *Etqan*);
- Teisingumas (arab. *Adl*);
- Tiesa (arab. *Sedq*);
- Visada atsimenamas visagalis Dievas (arab. *Taqwa*).

Kemenade ir Al-Salmani (2019, 9–25) išvardija didesnę skaičių islamiškų vadybos principų:

- Dievobaimingumas (arab. *Taqwa*);
- Dosnumas (arab. *Ehsan*);
- Kantrybė (arab. *Sabr*);
- Ketinimas (arab. *Niya*);
- Komandinis darbas (arab. *Ruh aljam'ah*);
- Konsultacijos (arab. *Shura*);
- Nuoširdumas ir pažadų laikymasis (arab. *Ekhlas*);
- Paklusnumas (arab. *Mutabaqa*);
- Pasitikėjimas (arab. *Amana*);
- Priežiūra (arab. *Riqabah*);
- Sąmoningas savęs tobulinimas (arab. *Etqan*);
- Teisingumas (arab. *Adil*);
- Tiesa (arab. *Sidq*).

Zaman, Afridi ir Saleem (2013, 207–212) darbe paminėtas dar vienas islamiškos vadybos principas – įtikimas Alachui (arab. *Ihsan*).

Visi aukščiau nurodyti principai yra (turėtų būti) esminiai ir jais turėtų vadovautis kiekvienas praktikuojantis musulmonas, tačiau praktika rodo, jog VR šalių vadybininkai šiais principais beveik nesivadovauja (Branine ir Pollard 2010, 722–723). Tokį elgesį didžiąja dalimi lemia faktas, kad ŽIV VR šalyse įtakoja neislamiškos vadybos tradicijos, o taip pat, Vakarų vadybos praktika ir teorijos. Visgi, tais atvejais, kai islamo įstatymus atitinkanti politika ir praktika pakeičia šeimos ir genčių ištikimybę, sudarančias pagrindinių vertybių trikampį (kuris paminėtas skyriaus pradžioje), atsiranda įtampa, tačiau globalizacija čia, kad ir lėčiau nei likusioje pasaulio dalyje, taip pat įneša savų pokyčių, kurie ilgainiui keičia net ir pamatines kultūrinės vertybes (Al-Hamadi, Budhwar ir Shipton 2007, 111).

Šiuo metu labai aktuali problema – vyraujantis labai žemas islamo pažinimo lygis bei žinių trūkumas, kas turi žalingą poveikį organizacijų valdymui ir trukdo plėtoti islamiškąją vadybą. Daugelis arabų pasaulio musulmonų su islamu susiję tik „musulmono“ pavadinimu, o jų žinios apie islamą neviršija pačių pagrindinių praktikų – apsiplovimo ir meldimosi penkis kartus per dieną. Atrodo, kad islamą neteisingai interpretuoja net ir patys musulmonai (Branine 2004).

Detalesnis islamiškos vadybos principų aprašymas pateiktas žemiau.

Dievobaimingumas (arab. *Taqwa*). *Taqwa* žodžio kilmei paaiškinti yra keletas versijų (Tuerwahong ir Sulaiman 2018, 32–56). Khatami ir Tawa (2015, 43–52) darbe rašoma, kad *taqwa* yra kilęs iš arabų šaknies *t-q-y*, o jo tiesioginė reikšmė yra „apsaugoti“ arba „išsaugoti save“. Ibn Kather (2003) darbe rašoma, kad *taqwa* yra susietas su šaknimi *wiqaya*, reiškiančia, kad reikia nedaryti Alacho uždraustų veiksmų arba juos riboti. Kamil, Osman-Gani, Sulaiman ir Mohamad (2010) darbe rašoma, kad *taqwa* reiškia Alacho įsakymų baimę. Beekun ir Badawi (1999) darbe rašoma, kad *taqwa* reiškia tikinčiojo suvokimą, kad jis turi pareigą Alachui. Kemenade ir Al-Salmani (2019, 9–25) darbe rašoma, kad *taqwa* apibrėžiama kaip Alacho baimė, kylanti iš meilės jam. Tai įsitikinimas, kad mūsų veiksmai ir ketinimai yra žinomi Alachui. Kai žmogų apima visagalis Alacho baimė, jis susilaiko nuo draudžiamų veiksmų ir daro gerus darbus (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212).

Taqwa yra laikoma vienu iš svarbiausių islamo principų, kuris turėtų būti taikomas visose situacijose ir visose visuomenėse. Žmogus, pripildytas *taqwa*, susilaiko nuo neteisingo elgesio ir leidžia savo sielai pereiti iš *ammara* (linkusios į blogį) būsenos (arab. *ammara* – tai primityvi egzistencijos stadija, kurią žmogus dalijasi su gyvūnais), į *lawama* (savirefleksijos) būseną, kai žmogus sąmoningai kovoja tarp gėrio ir blogio, siekdamas atgailos, kildamas aukštyr link aukščiausios *mutmainna* (teisiėjo)

būsenos, kai protas yra harmonijoje su gerais darbais, pamaldumu ir teisingumu. *Taqwa* skatina užtikrintai siekti teisingumo, nes *taqwa* žmogus bijo tik paties Dievo (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Kitaip tariant, *taqwa* reikalauja pamaldumo darant tai, kas teisinga ir vengiant to, kas neteisinga. Darbuotojams *taqwa* reiškia, kad jie turi laikytis taisyklių ir standartų ir kad darbuotojo geri darbai padės pasiekti gerų rezultatų. Organizacijose konstruktyvi kritika ir patarimai tampa įprasta praktika ir netgi pareiga, kai organizacijoje ar bendruomenėje pastebimi neteisingi veiksmai.

Dosnumas (arab. *Ehsan*). *Ehsan* – tai savanoriškas veiksmas, kuris pagelbsti kitam asmeniui ir yra atliekamas be jokių įsipareigojimų, nesitikint atlygio. Tai veiksmas, kuriuo siekiama įtikti Alachui ir gauti Alacho palaiminimą (Beekun ir Abdawi 2005, 131–145). Organizacijos viduje *Ehsan* formuoja sąveiką tarp individo ir grupės ir tarp darbuotojų kuria tokias vertybes kaip atleidimas, gailestingumas, gerumas, tolerancija ir gerumas (Ali 2010, 692–711). *Ehsan* turi dar keletą reikšmių: tobulėjimas, atleidimas, tikėjimo pilnatvė ir, svarbiausia, gerų darbų darymas. Tai taip pat yra nuolatinė kova, siekiant Dievo prielankumo ir garbinant jį taip, tarsi žmogus matytų Dievą, o Dievas matytų žmogų. Tai skatina žmogų elgtis geriausiai, kaip tik jis gali be jokios kito asmens priežiūros. *Ehsan* kontekste bet kokia ekonominė ir socialinė veikla įgauna moralinę ir dvasinę dimensiją, nes minima veikla tampa būdu daryti gera sau, saugant save ir visuomenę, vadovaujantis Dievo nurodymais dėl materialinio turtėjimo, nuosavybės, išlaidų, lygybės ir socialinio teisingumo. Todėl gamyba ir vartojimas priklauso nuo to, kas gaminama, kaip gaminama ir nuo kainos, kurią reikia sumokėti už gamybą bei vartojimą, vertinant žmogiškuoju ir socialiniu aspektu (El-Ashker 1987). Bet kuri vykdoma veikla turėtų būti įtakojama siekio daryti gerus darbus ir nuolatinio Dievo buvimo pajautimo. Vadovai, turintys aukštą *Ehsan* lygį, skatina savo darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą bei jų įsitraukimą, priimant sprendimus (Branine ir Pollard 2010, 718–721).

Įtikimas Alachui (arab. *Ihsan*). Žodis *ihsan* turi keletą reikšmių: atleidimas, pagerinimas, tikėjimo pilnumas ir t. t. Tačiau islamiškos vadybos kontekste *ihsan* reiškia įtikimą Alachui „garbinant Alachą, kai matai Jį ir Jis tave mato“ (Branine 2001). *Ihsan* vadybos principas reikalauja pagal Alacho nurodymus tvarkyti savo išlaidas ir generuoti pajamas, vykdant ekonominę veiklą, prisilaikyti lygybės ir socialinio teisingumo. *Ihsan* vadybos principas reikalauja, kad vadovai apmokytų savo pavaldinius ir skatintų darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212).

Kantrybė (arab. *Sabar/Sabr*). Kantrybė yra svarbi etinė vertybė islamo mokyme. Yra dvi kantrybės rūšys:

- 1) Psichinė kantrybė yra gebėjimas suvaldyti savo pyktį;
- 2) Fizinė kantrybė yra gebėjimas toleruoti fizinį skausmą.

Darbuotojas turi sugebėti kontroliuoti savo emocijas darbo metu. Jis taip pat turi sugebėti iškęsti sunkumus, kuriuos sukelia darbas, kuris kartais gali būti varginantis. Darbuotojas turi būti kantrus išklausydamas kitus darbuotojus (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Kantrybė priimant sprendimus sumažina klaidų tikimybę ir padidina sėkmės derybose galimybes (Branine ir Pollard 2010, 718–721).

Ketinimas (arab. *Nya/Niya*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „[...] niekada Alachas nepakeis esamos žmonių padėties (sveikatos, turto), jeigu tie žmonės patys nepakeis savo ketinimų“ (Koranas, 13:11). Sahih al-Bukhari hadisuose rašoma, kad pranašas Mahometas sakė: „Žmogus bus apdovanotas arba nubaustas atsižvelgiant į to žmogaus ketinimus“. Šis principas teigia, kad žmogaus atliktas veiksmas turėtų būti vertinamas atsižvelgiant į tai, koks buvo žmogaus ketinimas atliekant tą veiksmą. Darbuotojai arba organizacija neturėtų būti baudžiami už netyčines klaidas bei veiksmus, kurie buvo įtakoti nekontroliuojamų išorinių aplinkybių (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Darbuotojai turėtų gauti atlygį arba būti baudžiami atsižvelgiant į jų tikslus, idėjas, planus ir strategijas. Šis principas taipogi galioja ir žmogiškųjų išteklių planavimo bei strateginių sprendimų priėmimo (Branine ir Pollard 2010, 718–721).

Komandinis darbas (arab. *Ruh aljam'ah*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „Laikykites visi už virvės, (kurią jums ištiesė) Alachas. Ir neišsiskirstykite į (nesutariančias grupes) ir prisiminkite apie Alacho malonę, tada, kai nesutariate vieni su kitais. Jis sutaikė Jūsų širdis, ir tik Jo dėka Jūs tapote broliais. O prieš tai Jūs stovėjote ant ugninės bedugnės krašto, nuo kurio išgelbėjo Jus Alachas. Taip Alachas parodo Savo ženklus – galbūt ir Jūs prisijungsite prie tiesos kelio?“ (Koranas, 3:103). Islamas pabrėžia būtinybę dirbti komandoje ir visas pastangas nukreipti grupės tikslams ir vertybėms pasiekti (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Labai svarbu, kad visi darbuotojai turėtų tas pačias vertybes ir tikslus bei dirbtų kartu kaip komanda.

Konsultacijos (arab. *Shura*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „Jie imasi darbų tiktais pasitarę tarpusavyje“ (Koranas, 42:38). Islamas pabrėžia patarimo ieškojimo svarbą. Prieš priimdamas sprendimus įvairiais klausimais, pranašas Mohametas konsultuodavosi su savo palydovais (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). *Shura* principas (t. y., tarpusavio konsultacija, socialinė harmonija ir pagarba) pasireiškia bendro sutarimo (konsensuso) ieškojimu, pagarba autoritetui ir amžiui bei rūpesčiu darbuotojų ir visos visuomenės gerove. *Shura* principas paplitęs tokiose šalyse kaip Kuveitas ir Saudo Arabija (Ali 2004, 410–414; Mellahi 2006, 97–120). *Shura* principas yra svarbi islamo vadybos samprata, kuri vadovus su savo pavaldiniais skatina elgtis vadovaujantis lygybės ir teisingumo principais (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212). *Shura* principas padeda pasiekti sutarimą ir susitarimą, užtikrinant, kad visi sprendimai būtų naudingi bendruomenės verslui (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Dalyvavimas diskusijose ir siūlymų teikimas yra pagrindinės islamiškosios lyderystės vertybės. Teisingas būdas priimti geriausią sprendimą pasaulietiniais klausimais, nesant nurodymų Korane, yra tarimasis tarpusavyje (arab. *shura*) (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Visi socialiniai, ekonominiai ir politiniai klausimai, kurie nėra aiškiai išdėstyti Korane ir Sunoje, sprendžiami konsultuojantis tarpusavyje ir ieškant kompromiso. Šis *shura* principas musulmonų vadybininkus moko elgtis su pavaldiniais kaip su sau lygiais ir būti nuolankiais bendraujant su kitais žmonėmis (Abuznaid 2006, 125–39). Vadovas turėtų konsultotis su pavaldiniais, vadovavimo stilius neturi būti autokratinis. Puikybė ir arogancija nėra gero musulmono savybės. Tikimasi, kad organizacijoje, prieš priimdami sprendimus, vadovai konsultuosis su savo pavaldiniais. Visgi, praktikoje dažnai sprendimai nėra priimami vadovaujantis *shura* principu ir nėra deleguojami žemyn hierarchijoje (Muna 1980). Pavaldiniai sprendimų priėmimą, kuris vyksta pagal *shura* principą, vertina kaip silpnumo požymį ir nesitiki dalyvauti priimant sprendimus. Kai kurie vadovai konsultacijas naudoja konfliktams valdyti, įtikinėjant potencialius sąjungininkus ir siekiant „išsaugoti veidą“, taip pat, renkant informaciją. Arabų vadovai paprastai nemėgsta grupinių susitikimų, jie teikia pirmenybę individualioms ir neoficialioms konsultacijoms. Tuo tarpu Izraelyje, pagal Baruch (2001, 267–273), *shura* nesinaudojama, nes Izraelio organizacijos yra linkusios vadovautis JAV „profesionalių personalo valdymo“ modeliu, o teisinė sistema atitinka JK įstatymų modelį (Tzafir 2006, 1600–1622).

Nuoširdumas ir pažadų laikymasis (arab. *Ekhlas*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „O Jūs, kurie tikite! Laikykites (vykdysite) savo įsipareigojimus“ (Koranas, 5:1). Pažadų laikymasis yra moralinė kiekvieno musulmono pareiga (Abuznaid, 2006; Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212). Sąmoningas pažadų nevykdymas islame laikomas didele nuodėme. Geriausias dalykas, kurį

darbuotojas gali duoti savo organizacijai, yra nuoširdus savo pareigų ir užduočių vykdymas. Nuoširdžiam darbuotojui nereikia nuolatinės priežiūros, nes jis išsiugdė savikontrolę ir iki galo atlieka savo užduotis. Nuoširdumas labai susijęs su sąžiningumu (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Organizacijoje nuoširdumas sukuria pasitikėjimo atmosferą ir bendradarbiavimo kultūrą tarp darbuotojų ir darbdavių (Branine ir Pollard 2010, 718–721).

Paklusnumas (arab. *Mutabaqa*). Islame darbuotojo profesionalumo matas yra darbuotojo paklusnumas. Darbuotojo patirtis ir nuomonė yra nesvarbi, daug svarbiau yra tai, ar darbuotojas laikosi nurodymų ir instrukcijų. Bet koks nukrypimas nuo nurodymų ir instrukcijų laikomas nusižengimu Alacho įstatymams (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25).

Pasitikėjimas (arab. *Amana*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „Jūs, kurie tikite! Neapvilkite Alacho ir Pasiuntinio, nei sąmoningai eikvokite dalykus, patikėtus Jums“ (Koranas, 8:27). Pasitikėjimo principą atspindi ir Korane aprašyta pranašo Mozės istorija: „Paprastė viena iš dukterų: „Mano (brangusis) tėve! Pasamdyk jį, juk jis geresnis už tuos, kuriuos samdei anksčiau. Jis yra stiprus ir patikimas““ (Koranas 28:26). Pasitikėjimas yra pagrindinė socialinius santykius reglamentuojanti vertybė, nes kiekvienas asmuo yra atsakingas už savo veiksmus bendruomenėje (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212). Pasitikėjimas įgalina valdžią deleguoti darbuotojams (Tayeb 1997, 352–364). Vadovas yra patikėtinis (arab. *ameen*), kuris turėtų gerbti pasitikėjimą, kurį jam suteikia jo paties viršininkai ir pavaldiniai. Bet koks netinkamas išteklių naudojimas ar netinkamas valdymas laikomas pasitikėjimo pažeidimu. Organizacija gyvuoja dėka pasitikėjimo tų, kuriems ji priklauso, ir tų, kurie joje dirba (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Pasitikėjimas taip pat yra susijęs su konfidencialumo poreikiu. Pavyzdžiui, kai mokslininkas tiria įmonę, ta įmonė turi jaustis saugi, kad galėtų atsiverti ir parodyti savo stipriąsias bei silpnąsias puses, nebijodama, kad tyrinėtojas panaudos šią informaciją prieš ją, pavyzdžiui, paskelbs duomenis žiniasklaidoje (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25).

Priežiūra (arab. *Riqabah*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais: „Ir tereikia žmogui ištarti (nors) vieną žodį, kaip tučtuojau (užrašo tą žodį) nemiegantis jo sargybinis (t. y., to žmogaus angelas sargas)“ (Koranas, 50:18). Šie Korano žodžiai reiškia, kad Alachas pastebi kiekvieną

žmogaus ištartą žodį ir atliktą veiksma. Versle islamo mokymas pabrėžia priežiūros svarbą. Vadovai turi ne tik duoti nurodymus, bet ir prižiūrėti, kad nurodymai būtų įvykdyti prisilaikant islamo principų. Darbuotojai turi būti apmokyti, instrukuoti ir įvertinti pagal darbo rezultatus (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25).

Sąmoningas savęs tobulinimas (arab. *Etqan*). Sahih al-Bukhari hadisuose rašoma, kad pranašas Mahometas sakė: „Alachui patinka, kai darbas gerai atliekamas“. Šis principas reiškia nuolatinės pastangos tobulėti, siekiant kuo geriau atlikti pavestus darbus. Tik naujos žinios ir įgūdžiai bei sunkus darbas gali užtikrinti nuolatinį tobulėjimą, kurio dėka gerėja produkcijos ir paslaugų kokybė (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Islamo mokymas ragina žmones dėti visas pastangas atliekant darbą (Hashim 2010, 785–799). Žiūrėdamas į savo darbo rezultatus, darbuotojas turi nuolat svarstyti, kur jam reiktų patobulėti, tam kad jis dirbtų geriau (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Ši vertybė yra susijusi su būseną, kai žūtbūt siekiama tobulumo ir meistriškumo (arab. *alfalah*). Kūrybiškumas tampa nepakeičiama vertybe žmogaus, siekiančio tobulėti darant tai, kas naudinga jam pačiam ir bendruomenei. Organizacijos kontekste, nuolatinio tobulėjimo siekis iš vadovų ir darbuotojų reikalauja daugiau dirbti gerinant produktų ir paslaugų kokybę, o tai pasiekama per skatinimą mokytis, organizuojamus seminarus, diegiamas inovacijas ir kūrybiškumą (Branine ir Pollard 2010, 718–721).

Teisingumas (arab. *Adl/Adil*). Šį principą Alachas nusakė Korane tokiais žodžiais:

- „O Jūs, kurie tikite! Būkite tvirti tikėjime Alachu, sąžiningai liudydami. Ir lai jūsų neapykanta kam nors nepriveda Jūsų prie nuodėmės...“ (Koranas, 5:8).
- „Iš tiesų, juk Alachas liepia sugrąžinti turtą savininkams, kuris jums buvo patikėtas (saugoti) ir sąžiningai teisti, kai teisiatė Jūs žmones. Kaip nuostabu tai, kad Alachas Jums praneša! Iš tiesų, Alachas yra Visamatantis, Visažinis“ (Koranas, 4:58).

Pranašas Mahometas apie visų žmonių lygybę sakė: „Arabas neturi pranašumo prieš ne arabą, o ne arabas neturi pranašumo prieš arabą; baltasis taip pat neturi pranašumo prieš juodąjį, o juodasis neturi jokio pranašumo prieš baltąjį, išskyrus pamaldumą ir gerą elgesį“. *Adl* principas yra laikomas islamo etikos sistemos pamatiniu akmeniu. *Adl* principas nusako, kad su visais žmonėmis turėtų būti elgiamasi vienodai, nepaisant jų lyties, spalvos, rasės, turto, prestižo, profesijos, statuso, žinių, darbo ar socialinės

padėties. Vertinant žmones, svarbūs turi būti tik žmonių veiksmai ir poelgiai. Šis principas būdingas ir kitoms religijoms (Kemenade ir Al-Salmani 2019, 9–25). Islame teisingumui įtakos neturėtų daryti asmeniniai interesai ar kiti sumetimai. Teisingumas taip pat pasitarnauja ginant žmonių laisvę ir lygybę. Islame žmonių įsitikinimams suteikiama laisvė: „Religijoje neleistina prievarta!“ (Koranas, 2:256). Islamas reikalauja, kad asmuo, atsakingas už įdarbinimą, būtų pamaldus ir teisingas. Taip siekiama užtikrinti, kad įdarbinimas būtų vykdomas sąžiningai ir kad su visais kandidatais būtų elgiamasi teisingai. Tam, kad lygybę būtų galima pasiekti teisingumu, vadovai turėtų būti nuolankūs. Vadovai turėtų sukurti ir palaikyti teisingumo atmosferą per savo pavaldiniams suteikiamą galimybę dalyvauti sprendimo priėmimuose (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212). Teisingumas lemia lygybę, o norint išlaikyti teisingumą ir lygybę organizacijoje, vadovaujančias pareigas užimantys asmenys turėtų būti nuolankesni. Organizacijose, kuriose vyrauja teisingumas, su darbuotojais elgiamasi vienodai ir sąžiningai. Vadovai su savo pavaldiniais elgiasi pagarbiai ir mandagiai bei niekada nežiūri į juos iš aukšto bei neignoroja jų požiūrio ir pasiūlymų. Sąžiningai laikomasi ir veiksmingai įgyvendinama nustatyta politika, įstatymai bei kiti teisės aktai ir procedūros (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Nustatytas teigiamas ryšys tarp organizacinio pilietiškumo ir socialinio teisingumo. Šio organizacinio pilietiškumo kilmė yra islamo mokymai, pabrėžiantys pagarbą ir mandagumą tarpusavio santykiuose (Elamin ir Tlais 2015, 2–29). Teisingumas yra dorybė, kurios siekti turėtų kiekvienas asmuo, nepriklausomai nuo to, ar jis yra vadovas, ar pavaldinys (Wilson 2006, 109–23).

Tiesa (arab. *Sedq/Sidq*). *Sedq* (arba *Sedak*) reiškia veiksmą, atliekamą kiek įmanoma teisingiau. *Sedq* principas reikalauja kiek įmanoma teisingiau kalbėti ir elgtis (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212). Nepriimtina, kad asmuo būtų sąžiningas viename savo gyvenimo aspektu, o kitame meluotų. Musulmonai privalo vykdyti pažadus, pažadų nevykdymas nėra islamiškas elgesys, ypač jei tai daroma tyčia (Abuznaid 2006, 125–39). Islame draudžiama meluoti ar apgauti (išskyrus išimtį, kai tam tikromis aplinkybėmis leidžiama meluoti, jog nesi musulmonas (Koranas, 16:106)). Korane yra daugybė epizodų, kuriuose pabrėžiama tiesos vertė. Vadovai ir pavaldiniai turėtų nesivadovauti savo asmenine valia ar jausmais. Vadovų prašoma būti kantriais, sąžiningai ir patikimai vykdyti savo pareigas. Svarbiausi efektyvaus vadovavimo komponentai yra sąžiningumas ir patikimumas. Jie apsaugo žmones nuo pagundos netinkamai naudoti jiems patikėtus išteklius. Polinkis į tiesą atspindi asmeninę atsakomybę už kiekvieną ištartą žodį ir sustiprina organizacijos pastangas, siekiant nustatyti problemos priežastis (Branine ir Pollard 2010, 718–721). Efektyvios vadybos garantas yra sąžiningumas ir patikimumas.

Pasitikėjimu negalima piktnaudžiauti, todėl visi turėtų atsakingai atlikti savo darbą (Zaman, Afridi ir Saleem 2013, 207–212).

2.1.2. Islamiškos vadybos ir makiavelizmo sąsajos

Susipažinus su islamiškosios vadybos principais, kuriais turėtų būti vadovaujama ir su realia situacija VR šalių vadybos srityje, akivaizdu, kad egzistuoja ryškus skirtumas tarp teorijos ir praktikos. Tėra labai mažai organizacijų, kuriose islamo vadybos principai būtų įtraukti į vadybos politiką ir praktiką (Branine ir Pollard 2010, 722–723). Svarbu suprasti, kad net, jeigu nesivadovaujama ankstesniame skyriuje aprašytais islamiškosios vadybos principais, VR šalių vadovai, augę islamo apsuptyje, vadovujasi tam tikrais islamo nulemtais principais, kurie, bet kuriuo atveju, vienaip ar kitaip reprezentuoja konkretaus vadovo požiūrį ir santykį su šia viską reguliuojančia religija, t. y., jo savitą islamo interpretaciją, besireiškiančią vadybos kontekste. Vienas iš pirmųjų asmenų, kuris pradėjo ieškoti šių sąsajų, buvo Ibn Zafar al-Siqilli, žymus arabų filosofas ir XII a. politinis aktyvistas (Dekmejian ir Thabit, 2000). XIX a. vid. jį atradęs italų istorikas Michele Amari, jį įvardijo kaip Makiavelio pirmtaką. 1170 metais Ibn Zafar al-Siqilli parašė knygą „Sulwan al-Muta“, kurią 1851 metais Michele Amari išvertė į italų kalbą. Šioje knygoje islamo vadybos pagrindai apibendrinti štai taip:

- Vyriausybės tironiškumas priveda piliečius prie revoliucijos, nes vyriausybės naudojama jėga išprovokuoja atoveiksmio jėgą, nukreiptą prieš ją pačią.
- Idealus vadovas yra tas, kuris ne tik budrus, bet ir gebantis sėkmingai nustatyti kylančias problemas ir išspręsti jas, kol jos nesukėlė nesantaikos ir sąmyšio.
- Tie, kurie trokšta gauti valdžią, turėtų mokėti jos atsisakyti. Ibn Zafar al-Siqilli ypač pabrėžia svarbą tarp žmogaus veiksmų determinizmo ir mokėjimo priimti savo likimą bei atsisakyti valdžios, nes tokia yra Dievo valia.

Atlikdami lyginamąją analizę tarp Ibn Zafar ir Makiavelio, Dekmejian ir Thabit (2000) atkreipia dėmesį į esminį skirtumą – Ibn Zafar liepia sunaikinti kitatikius.

Badawy (1980, 51–8) ir Kaynak (1986) teigia, kad arabų vadybininkai yra arba labai autoritariški, arba, atvirkščiai, linkę į tarimąsi su kitais (Muna 1980; Ali 1990, 22–37). Toks vadovo elgesys priklauso nuo to, su kokiais pavaldiniais tenka dirbti konkrečiam vadovui. Tyrimai parodė, kad dauguma arabų

vadybininkų yra autoritariškai bendraujant su pavaldiniais, o jų organizacijos yra kontroliuojamos centralizuotai (Branine ir Pollard 2010, 722–723). Valdžia deleguojama labai nenoriai, kadangi vyrauja nepasitikėjimo atmosfera ir vyksta politiniai žaidimai (Al-Faleh 1987, 19–33).

2.1.3. Darbuotojų motyvacija islamo požiūriu

Islame motyvacija yra pagrįsta tikėjimu, kad egzistuoja pomirtinis gyvenimas. Kiti motyvaciniai veiksniai, tokie kaip savirealizacija, kilimas aukštyn karjeros laiptais ir materialinės gėrybės, nėra laikomi motyvuojančiais. Darbas leidžia musulmonui pasiekti tikrą sėkmę (arab. *falah*) net tik šiame pasaulyje, bet ir pomirtiniame gyvenime. Atlygis ir bausmė, kurią žmogus gauna per savo gerus ar blogus darbus, neapsiriboja tik šiuo pasauliu – Alachas atlygins arba nubaus net ir po mirties. Islamo požiūriu, asmens motyvaciją skatinantys veiksniai yra tokie, kurie lemia Alacho paskirtą atlygį arba bausmę: *iman* (tikėjimas), *tawbah* (atgaila), *taqwa* (dievobaimingumas), *al-adalah* (teisingumas), dvasinė motyvacija ir *ihsan* (Dievo meilė). Darbas yra dorybingo poelgio (*amal salih*) forma arba tarnavimo Dievui forma (*ibadah*) (Tuerwahong ir Sulaiman 2018, 32–56).

2.1.4. Priešprieša tarp vakarietiškos ir islamiškos vadybos

VR šalys pasižymi kolektyvistine kultūra. Tuo tarpu ŽIV buvo sukurtas JAV, kuriai būdinga individualistinė kultūra, ir tai sukelia konfliktus taikant ŽIV VR šalių organizacijose (Uysal 2019, 1–6; Karartı 2014, 127). Islamas ir paternalistinis socialinių santykių modelis šeimoje ir darbovietėje lemia VR šalių ŽIV sistemos skirtingumą nuo Vakarų šalių (Tüzüner 2014, 437–460). VR šalys gyvena pokyčių laikotarpiu, kas, nors ir labai lėtai, neabejotinai, įtakoja pokyčius vadybos, o tame tarpe ir ŽIV sferoje. VR šalyse iš ŽIV tikimasi darbo praktikos, kuri apimtų vietines islamiškas vertybes, tačiau gebėtų funkcionuoti, tenkinant įmonės poreikius pasaulinėje konkurencinėje aplinkoje (Branine ir Pollard 2010, 722–723). VR šalys, kaip ir bet kuri kita pasaulio valstybė yra globaliai vykstančių procesų dalis, tačiau kalbant apie globalizaciją VR, šiame regione ji nebuvo nei iki galo priimta, nei atmesta (Stone 2002, 121–31). Kai kurios arabų šalys (pavyzdžiui, Kataras, Tunisas, Jungtiniai Arabų Emyratai) globalizaciją suvokia tik kaip ekonomikos augimo galimybę ir modernumo demonstravimą. Globalizacija taip pat vertinama kaip grėsmė, kurios tam tikros apraiškos prieštarauja islamo vertybėms, todėl kyla esminių

klausimų dėl globalizacijos įtakos tiek nacionalinei kultūrai, tiek islamo įsitikinimams (Zineldin 2002, 35–61). Egzistuoja mažai perspektyvų susikurti ekonominei koalicijai tarp arabų ar islamo ir vakarietiškojo pasaulio. Zineldin (2002) tai mato kaip didelę silpnybę, o regiono požiūris „palaukime ir pamatysime“ nepadeda vystyti ilgalaikės bei tvarios ekonomikos, nepaisant naftą gaminančių valstybių turtingumo.

Arabų fatalizmas ir tikėjimas dieviškąja Dievo valia reiškia, kad jei jie netenka darbo, tai laikoma Dievo valia. Toks požiūris gali sukelti sunkumų skatinant darbo efektyvumą, tačiau lygiai taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad arabams būdinga tarpusavio konkurencija, kuri prisideda prie efektyvumo didinimo (Nydell 2018).

Islamui stipriai įtakojant darbo principus, susiduriama su tam tikra specifine problematika, kaip kad, pavyzdžiui, vadovas, nesuprantantis islamo kultūros, rizikuoja įžeisti vietinius darbuotojus musulmonus, nesuteikdamas jiems pertraukėlių melstis. Tačiau, analogiškai, darbuotojai gali pradėti piktnaudžiauti šiomis pertraukomis, naudodamiesi jomis ilgiau nei reikia pasimelsti. Arba, tokios progos kaip Ramadanai gali būti išnaudojamos kaip pretekstas nedirbti. Ramadanai reikalauja išmanyti, kaip jo metu dera elgtis. Jo metu (paprastai apie mėnesį), musulmonai privalo pasninkauti šviesiu paros metu. Tai, žinoma, apima ir darbo valandas. Atvykusieji į VR šalis, turi tai gerbti ir nevalgyti bei negerti matant vietiniams kolegoms, kitaip atsiras pojūtis, kad atvykusysis negerbia islamo religijos ir pačių kolegų. Atvykusius imigrantus įmonės turėtų apmokyti ne tik globalių įgūdžių, bet taip pat ir islamo etikos, kad jų veikla būtų produktyvesnė (Howe-Walsh, Turnbull ir Boulanouar 2015, 258–274). Užsienio įmonėms ir darbuotojams siekiant būti sėkmingais Vidurio Rytuose, privalu atsižvelgti, reaguoti ir prisitaikyti prie vietos reikalavimų (Elmuti ir Kathawala 1991, 82–89; Fiegenbaum ir Lavie 2000, 93–102; Marriott 1986, 3–5; Rodriguez ir Scurry 2014, 190–211; Saleh ir Kleiner 2005, 56–62). Forstenlechner ir Mellahi (2011, 455–461), Goby, Nickerson ir David (2015, 364–377), Khan, Rajasekar ir Al-Asfour (2015, 88–98), Singh ir Sharma (2015, 337–347) darbuose rašoma, kad VR regione ŽIV susiduria su problemomis, kurias išspręsti gali tarpkultūrinės komunikacijos išmanymas.

Vadovas, kuris VR šalių visuomenėse yra laikomas tėvu pavaldiniams, tampa atsakingas už pavaldinių gerovę (Aycan 2001, 12). Tokiam vadovui tampa sudėtinga priimti su atlyginimu ir karjera susijusius sprendimus, remiantis vien tik objektyvia veiklos vertinimo metodika. Vadovas, taikydamas vakarietiškus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, susiduria su spaudimu išlaikyti organizaciją konkurencinga, ir, tuo pačiu, išsaugoti holistinį požiūrį į darbuotojų gerovę asmeniškai (Kabasakal ir Bodur 2002, 52).

Po 1980-ųjų metų, VR šalyse įsikūrus daugianacionalinėms įmonėms, ŽIV supratimas plėtėsi perimant Vakarų verslo praktikas (Tüzüner 2014, 437–460). Pamažu didėjantis ŽIV programų skaičius universitetuose, seminarai, knygos ir sertifikavimo programos vis labiau išstumia islamišką vadybą ir į jos vietą labai pamažu ateina vakarietiška ŽIV.

VR šalyse stipriausiai ŽIV įtakojantis faktorius yra islamas, tačiau greta egzistuoja ir daugiau faktorių, įtakojančių vadybą VR šalyse, kurių vienas – favoritizmo atmaina – *wasta*, bus nagrinėjama kitame skyriuje. Kaip teigia Weir (2003, 69–82): „ŽIV VR šalyse didelę įtaką daro islamiška kultūra, o esminiai faktoriai, siekiant sėkmės VR yra *wasta* bei nacionalinė ir pasaulinė politika“.

2.1.5. Islamo įtaka moterų karjerai

Greičiausiai kaip pagrindinę priežastį, paaiškinančią VR šalyse susiklosčiusią moters vietą visuomenėje ir tai, kodėl moterys VR pasaulyje neužima vadovaujančių pozicijų, galima išskirti hadisus. Tai yra pranašo Mahometo pamokymai, surašyti Sunoje. Maroko sociologės Fatema Mernissi 1991 metais atliktame tyrime buvo atskleista, kad islamo politinėse diskusijose apie moteris dažnai remiamasi IX a. Sahih Al-Bukhari hadiso citata: „Tie, kurie patiki savo reikalus moteriai, niekada nesužinos klestėjimo“ (Mernissi 1991, 3–5).

Atrodo akivaizdu, kad toks jau senuosiuose raštuose užfiksuotas teiginys iš anksto nulėmė neigiamą ir smarkiai moterį apribojantį požiūrį, kuris šiandien apsprendžia jos vietą ir vaidmenį VR socialiniame kontekste. Iš moterų VR šalyse tikimasi, kad jos užsiims buitimi, bus namų šeimininkėmis, kur jų veikla apsiribos namų erdve.

Kadangi islamas turi didelę įtaką moterų karjerai VR šalyse, gana didelis procentas mokslinių darbų apie ŽIV VR šalyse arba užsimena apie moterų karjeros problemas arba tie darbai nuo pradžios iki pabaigos yra dedikuojami moterų karjeros problemų nagrinėjimui. Kaip kad, pavyzdžiui, Hayfaa ir Dirani (2015, 366–386) darbe rašoma, kad moterų mokymo ir mokymosi galimybės darbo vietoje yra menkos dėl VR šalyse vyraujančios patriarchalinės kultūros. Sidani, Konard ir Karam (2015, 273–292) darbe rašoma, kad Vidurio Rytuose patriarchalinės struktūros trukdo moterims tapti lyderėmis. Yaghi (2016, 479–495) darbe rašoma, kad darbinio gyvenimo kokybė, lyderystės praktikos ir viešoji politika daro tiesioginę teigiamą įtaką Jungtinių Arabų Emyratų (JAE) moterims, dirbančioms vadovaujamosiose pozicijose – moterys vadovės ilgesnį laiko tarpą pasilieka toje pačioje darbovietėje. Al-Nasser ir Behery (2015, 378–

403) darbe rašoma, kad JAE organizacijose moterys darbuotojos į patyčias darbo vietoje reaguoja daug neutraliau nei vyrai, ir tai yra tiesiogiai susiję su konservatyvia Emyratų kultūra. Al-Asfour, Tlaiss, Khan ir Rajasekar (2017, 184–199) darbe rašoma, kad Saudo Arabijos moterys darbo vietoje susiduria su daugybe kliūčių, tokių kaip mobilumo stoka, lyčių stereotipai, diskriminacija dėl lyties, ribotos augimo, tobulėjimo ir karjeros galimybės. Abalkhail (2017, 165–183) darbe rašoma, kad Saudo Arabijos aukštojo mokslo sektoriuje patriarchalinis požiūris į lyčių roles ir islamo religija nulemia lyčių nelygybę.

Netgi, kai musulmonė moteris migruoja į Vakarų ir pasirenka siekti karjeros, ten ji lygiai taip pat susiduria su problema, bandant rasti pusiausvyrą tarp karjeros ir šeimos. Šis balanso trūkumas kyla iš kultūrinio požiūrio ir lūkesčių, kad moteris visų pirma turi koncentruotis į šeimos poreikius. Toks požiūris ir į moterį nukeipti lūkesčiai, žinoma, riboja moterų galimybes įgyti išsilavinimą ir darbą. Be to, net ir tos moterys, kurios drįsta siekti karjeros, susiduria su problema, kad negali gyventi savarankiškai, nes turi nuolatos būti prižiūrimos savo vyrų (Ali, 2013). Vidurio Rytų valstybėse lyčių ir socialinius santykius reguliuoja tradicinė patriarchalinė struktūra (Metcalf 2007, 59). Be to, visuomenėse, kuriose tikimasi, kad moterys elgsis pagal tradicinius vaidmenis, pavyzdžiui, būti žmona ir motina, su moterimis, siekiančiomis karjeros gali būti elgiamasi įtariai ir jos gali būti laikomos grėsme nusistovėjusiam ir priimtam *status quo* (Harrison ir Michailova 2012, 630). Pagal islamo tradicijas, vyro pareiga yra ekonomiškai išlaikyti savo žmoną ir vaikus, todėl moterys turi gana ribotas paskatas ir galimybes dirbti apmokamą darbą. Moterys darbo vietoje yra ribojamos dėl lyčių segregacijos ir profesijos, susijusios su lytimi. Pagal Mernissi (2011), lyties segregacija vadovaujasi Urf ir Šariato įstatymais, kurie atspindi būtinybę „apsaugoti“ moteris nuo seksualinio priekabiavimo arba neleisti joms tapti pagundų (arab. *fitna*) šaltiniu, galinčiu sukelti moralės praradimą ir svetimavimą, todėl egzistuoja darbo vietų atskyrimas dorovinei aplinkai užtikrinti (Sonbol, 2003). Kadangi musulmonės moterys yra taip stipriai veikiamos lyties stereotipų, nieko keisto, kad jie įtakoja ir jų darbinį gyvenimą, t. y., moterys dažnai turi pertvarkyti savo darbinį gyvenimą, kad galėtų patenkinti, visų pirma, šeimos poreikius. Islamo įstatymai leidžia moterims dirbti, tačiau egzistuoja daugybė apribojimų. Tarkime, daugumoje šalių arabų moterims draudžiama dirbti naktinį darbą, o taip pat, draudžiama dirbti tam tikrose pozicijose, kaip kad, pavyzdžiui, moterys negali užimti teisėjų ir generalinių prokurorų (pvz., Kuveite ir kitos PĮBT šalyse), inžinerijos ir architektūros pozicijų (pvz., Saudo Arabijoje), diplomatinės tarnybos pozicijų kai kuriose PĮBT šalyse (Metcalf, 2007). Kadangi darbo rinka kontroliuoja, kokius darbus moterys gali atlikti, „moteriškų“ darbų sektorius yra perpildytas (tokios sritys kaip švietimas, sveikatos priežiūra ir socialinis darbas) (Abalkhail 2017). Saudo Arabijos darbo įstatymai, nors ir skatina lygiaverčio požiūrio ir elgesio būtinybę, tačiau,

visgi, diskriminuoja moteris (Abalkhail ir Allan 2015). Tokiuose įstatymuose daroma prielaida, kad vyrai yra pagrindiniai pajamų teikėjai, o moterys dirba siekdamos realizuoti save.

Kalbant apie VR šalių moteris ŽIV kontekste, vėlgi, svarbu paminėti islamą, kadangi, kaip teigia Ali ir Kramar (2015), religinių priežasčių sąlygotas socializavimosi trūkumas gali trukdyti užmegzti ryšius darbo vietoje, o tai turi domino efektą kitoms pasekmėms, turinčioms įtakos rezultatams ir karjeros raidai, nes, pavyzdžiui, Vakaruose įprasta praktika – alkoholio vartojimas neformalių susitikimų metu, musulmonui, pagal jo tikėjimą, yra ne tik, kad nepriimtinas, bet ir draudžiamas. Arba, hidžabo nešiojimas – tai dar viena iš islamo apraiškų, kuri Vakaruose, neabejotinai, išskiria ją dėvincią moterį iš kolegijų tarpo. Samani (2013) teigia, kad musulmonėms moterims, kurios darbe nenešioja hidžabo, lengviau įsitvirtinti darbo vietoje, palyginti su tomis, kurios hidžabą nešioja. Vienas realus nutikimas įrodo, kad egzistuoja tam tikra organizacinė politika, dėl kurios musulmonės moterys susiduria su diskriminacija. 2008 m., būdama 17 metų, M. Elauf buvo atleista iš pardavėjos darbo „Abercrombie Kids“ parduotuvėje Tulsoje. Tai įvyko, nes jos dėvimas hidžabas pažeidė bendrovės „išvaizdos politiką“, t. y., jis buvo juodas ir buvo laikomas galvos apdangalu. Moteris laimėjo šią teisinę bylą, tačiau stereotipais ir diskriminacija grįsta politika vis dar gaji. Situacija rodo, kad privalu atkreipti dėmesį į organizacinę politiką ir praktiką, galinčias diskriminuoti pažeidžiamas grupes, kaip kad, migrantės musulmonės moteris.

Pastebima, kad vakarietės imigrantės moterys gali sėkmingai dirbti ir džiaugtis darbu musulmonų arabų visuomenėje, nepaisant plačiai paplitusio (vakarietiško) požiūrio ir stereotipų, kad arabų visuomenės yra nesvetingos darbo vietos ir sėkmingos karjeros emigracijoje požiūriu.

Vakarietės įvairių sričių specialistės moterys sėkmingai gyvena ir dirba JAE. Jos neturi didelių prisitaikymo sunkumų. Jos puikiai susidoroja su tuo, kad pirmiausia į jas žiūrima kaip į moteris, o tik po to – kaip į specialistes. JAE moterų skaičius darbo rinkoje ir vadovaujančiose pozicijose didėja. Vis daugiau vakariečių moterų priima iššūkį dirbti JAE ir ši daugiakultūrinė aplinka toliau vystosi. Todėl tikėtina, kad imigrantėms moterims iš Vakarų, prisitaikymas prie gyvenimo ir darbo sąlygų VR, ne tik, kad netaps dar didesniu iššūkių šaltiniu, bet, veikiausiai išryškės priešinga tendencija, t. y., vis daugiau vakariečių moterų rinksis JAE kaip savo darbo vietą. Moterys imigrantės, žinančios, kaip prisitaikyti prie naujos aplinkos, o taip pat tos, kurios bando užmegzti socialinius ryšius ir ieško socialinės paramos iš čia susikūrusių imigrantų bendruomenių, džiaugiasi teigiama patirtimi šioje šalyje.

2.2. Favoritizmo (*wasta*) įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytų šalyse

2.2.1. *Wasta* termino apibrėžimai, etimologija ir raida

Dar vienas labai svarbus faktorius, įtakojantis VR šalių žmogiškųjų išteklių valdymą, yra *wasta*. *Wasta* („tarpininkystė“) yra nuo seno gerbiama tradicija ir plačiai paplitusi praktika daugelyje arabų tautų (Hutchings ir Weir 2006; Metcalfe 2007, 54–74; Weir 2000, 506). Taip pat, pagal Cunningham ir Sarayrah (1994, 29), *wasta* turi „ilgą ir garbingą istoriją“ kaip tarpininkavimo ir bendruomeninių konfliktų sprendimo forma. Sąvoka „*wasta*“ arba „*wasata*“ yra kilusi iš arabų kalbos žodžio „*waseef*“, kuris paprastai verčiamas kaip „vidutinis, tarpininkas, užtarėjas“ (Tucker 2014, 364). *Wasta* arabų šalyse naudojama ryšiams, įtakai, tinklams ar galiai valdyti ir gali būti naudojama kaip užtarimo ar tarpininkavimo forma (Hutchings ir Weir 2006). *Wasta* nurodo ir veiksmą, ir asmenį, kuris tarpininkauja ar užtaria. Kiti autoriai *wasta* aiškina, kaip „tarpininko, dažniausiai turinčio aukštą socialinį statusą asmens, samdymą, siekiant savo tikslų“ (El-Said ir Harrigan 2009, 1235–1249). Cunningham ir Sarayrah (1993) *wasta* apibrėžia kaip procesą, kurio metu galima pasiekti tam tikrus tikslus, palaikant ryšius su tais, kurių rankose valdžia ir galia. Šie ryšiai yra asmeniškai ir dažniausiai būna pagrįsti giminystės arba draugystės ryšiais. *Wasta* nėra griežtai naudojama tik šeimos (genčių) tarpe, tačiau tam tikrais atvejais gali apimti ir artimus draugus ar netgi pažįstamus. Asmeniniai ryšiai yra neatsiejama *wasta* sampratos dalis, kuri išryškina mediacijos svarbą (Smith ir kt. 2012, 333–348). „*Wasta* yra asmeninių santykių rūšis, naudojama norint pasiekti tam tikrus tikslus“ (Branine ir Pollard 2010, 16). Arabų gyvenime tai yra reikšminga jėga, svarbi priimant sprendimus, perduodant žinias ir kuriant galimybes (Hutchings ir Weir 2006). Neabejojama tuo, kad *wasta* yra svarbi VR šalių kultūros dalis. Cunningham ir Sarayrah (1993) teigia, kad *wasta* neapsiriboja tam tikru žmonių sąveikos sektoriumi. Ji gali pasireikšti tiek vyriausybėje, tiek akademinėje bendruomenėje, taip pat sveikatos paslaugų ir verslo srityse. Ezzedeem ir Sweircz (2001, 34–38) pastebi, kad net 65% antrojo pagal dydį mobiliųjų telekomunikacijų paslaugų teikėjo Libane darbuotojų buvo įdarbinti per *wasta*. Galima teigti, kad *wasta* – tai kitas favoritizmo pavadinimas, nes pagal Brahm ir Schmit (2017, 147): „Visuose Vidurio Rytuose favoritizmas paprastai vadinamas žodžiu „*wasta*“. Paprastai *wasta* terminas vartojamas, kalbant apie tarpininką, turintį galią užtarti tą, su kuriuo tarpininkas susijęs draugystės ar kraujo ryšiais (Cunningham ir Sarayrah 1994). Pagal Neal (2010, 242–266): „*wasta* – tai žmogaus įtaka, veikiant per asmeninius ir šeimos tinklus“. *Wasta* implikuoja nerašytą socialinę sutartį, paprastai sudarytą grupėje, vienijamoje giminystės ryšių ir įpareigojančią grupės narius teikti pagalbą (palankų elgesį) kitiems grupės nariams. Grupės nariai yra be išlygų įpareigoti suteikti

pagalbą paprašius, o tie, kurie prašo pagalbos, neprivalo tiesiogiai ir iš karto atsilyginti už suteiktą pagalbą.

Norint suprasti, kokią vietą *wasta* užima dabartinėse VR regiono visuomenėse, svarbu atsekti jos istoriją iki ankstyvųjų užuomazgos dienų. *Wasta* yra nusistovėjusi genčių ginčų sprendimo sistema, kuri vis dar naudojama VR, ypač Persijos įlankos šalyse. *Wasta* taikoma neoficialiai sprendžiant bet kokio pobūdžio ginčus, tačiau ji taip pat yra teisinės sistemos dalis (Al-Ramahi 2008, 38). Nors neįmanoma nustatyti tikslaus laikotarpio, kada *wasta*, kaip šiandien žinomas konceptas buvo pradėta naudoti pirmą kartą, *wasta* apraiškas galima atsekti net XIV amžiuje. Arabų istorikas bei filosofas Ibn Chaldūnas, kuris laikomas sociologijos, demografijos bei istoriografijos mokslų pradininku, nurodo ryšio su valdovu svarbą nustatant savo pelną (Spengler 1964, 268–306). Taigi, akivaizdu, kad daugelyje arabų visuomenių įvairios *wasta* variacijos gyvavo šimtmečiais.

Manoma, kad *wasta* ir į ją panašios praktikos yra neatsiejama ilgų socialinių procesų dalis. Daugumoje išsivysčiusių šalių tokia praktika laikoma nesąžininga ir buvo uždrausta. Tačiau arabų visuomenėse *wasta* evoliucionavo, kaip ir bet kuris kitas seniau egzistavęs socialinis paprotys ar institucija. Tam tikru istoriniu momentu tai buvo suvokiama kaip socialinis konstruktas, teikiantis geresnius socialinių ir išteklių paskirstymo problemų sprendimus nei būtų galima pasiekti alternatyviais instituciniais susitarimais (Barnett, Yandle ir Naufal 2013, 42). Šiandien *wasta* vis dar laikoma efektyvia priemone ir tai yra priežastis, kodėl ji ne tik egzistuoja, bet klesti. *Wasta* taip pat galima suvokti kaip palikimą iš seniau, nepraradusį savo svarbos ir šiandien, ką galima matyti iš arabiškų patarlių (žiūrėti 4-ame priede pateiktą lentelę „Arabų patarlių apie *wasta* pavyzdžiai“).

Dirbantiems ir gyvenantiems Vidurio Rytų šalyse, *wasta* yra neatsiejama gyvenimo dalis. Ji yra giliai įsišaknijusi šių šalių kultūroje ir matoma visur, pradedant tuo, kaip VR šalių vyriausybės bendradarbiauja su verslu ir baigiant viešosios politikos formavimu. Naudojimasis *wasta* yra įprastas ir visuotinis reiškinyms ieškant darbo, siekiant gauti vairuotojo pažymėjimą, stojant į universitetą, gaunant verslo liudijimą, gaunant vietą ligoninėje, tvarkant dokumentus policijos komisarijate ir daugybėje kitų kasdienių užduočių. *Wasta* yra labai svarbi vykdant verslą. Dauguma VR verslų yra šeimyniniai. Tai galioja net didesnėms įmonėms. Šeimos nariai, giminaičiai ir draugai iš tų pačių mokyklų užima svarbias pareigas šeimyninėse įmonėse (Kabasakal ir Bodur, 2002, 52; Tüzüner 2014, 437–460).

Berger ir kt. (2014, 3–4) taip apibendrina negausią literatūrą apie *wasta*:

- *Wasta* teikėjo užtarimas, kai palaikant interesantą, bandoma gauti privilegijas ar išteklius iš trečiosios šalies (Cunningham ir Sarayrah 1993; Loewe ir kt. 2008).
- *Wasta* yra favoritizmo rūšis, suteikianti pranašumą ne dėl nuopelnų, o dėl genties, kuriai priklausoma. *Wasta* yra paremta asmeniškumais ir dažniausiai kyla iš šeimos, gentinių santykių ar artimos draugystės (Smith ir kt. 2012, 333–348).
- Arabų šalyse, *wasta* sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo patrono (užtarėjo) galios ir įtakingumo.
- *Wasta* apima tarpasmeninių santykių socialinius tinklus, įtvirtintus šeimos ir giminystės ryšiuose. Tai reiškia kontrolės, įtakos ir informacijos paskirstymą politiniuose, verslo ir socialiniuose tinkluose (Hutchings ir Weir 2006).

Wasta termino reikšmė su laiku kinta, tarkime, šiandien daugelis jordaniečių *wasta* terminą verčia kaip „jungtys“, o šis semantinis poslinkis įvyko keičiantis socialinei *wasta* prasmei vienos iš VR šalių – Jordanijos visuomenėje. Bėgant metams, *wasta* peraugo į daugialypę praktiką. Ir nors savo atsiradimo pradžioje, ji buvo naudojama tarp genčių, sprendžiant klausimus, susijusius su konfliktais ir taikos išsaugojimu šeimos ir bendruomenės kontekste, vystantis arabų visuomenei, *wasta* vaidmuo arabų kultūroje išsiplėtė (Izraeli 1997, 1555–1560; Whiteoak, Crawford ir Mapstone 2006, 77–91; Whitaker 2009; „The evolution of Wasta: extreme or mainstream?“ 2009). Kalbant konkrečiai apie Jordaniją, šiai šaliai patyrus esminius socialinius ir ekonominius pokyčius ir atsivėrus pasaulinėms rinkoms, tradicinės *wasta* sąvokas iš esmės pakeitė vadinamoji užtariamoji *wasta*, kuri reiškia „globėjo intervenciją kliento naudai, siekiant privilegijų iš trečiosios šalies“ (Cunningham ir Sarayrah 1994, 29). Uztariamoji *wasta* „apima tarpininką, įsikišantį intereso vardu, siekiant gauti pranašumą interesantui – darbą, vyriausybės dokumentą, mokesčių sumažinimą, priėmimą į prestižinį universitetą“ (Cunningham ir Sarayrah 1994, 31).

Al-Ramahi (2008, 37–38) taipogi kalba apie užtariamąją *wasta*, kurią autorius įvardija kaip šiuolaikiškesnę tradicinės *wasta* formą. Taikant užtariamąją *wasta*, pagrindinis veikėjas (rėmėjas) įsikiša kliento vardu, kad gautų jam kažkokią naudą. Daugelis asmenų, palaikomi jų rėmėjų, gali siekti tokios pat naudos. Kai tos pačios naudos siekiančiųjų yra daug, o galimybių yra mažiau nei norinčių jomis pasinaudoti, pretendentai, turintys stipriausią *wasta*, turi daugiau šansų būti sėkmingi. Sėkmė ar nesėkmė gali priklausyti nuo *wasta* galios. Šią *wasta* formą galima interpretuoti dviem būdais: kaip socialinių tinklų kūrimą arba korupciją.

Taigi, yra dvi *wasta* rūšys: tarpininkavimo *wasta* ir užtariamoji *wasta*. Tarpininkavimo *wasta* naudojama kaip tarpininkavimo būdas, sprendžiant vidinius šeimos konfliktus, o užtariamoji *wasta* naudojama kaip intervencijos forma, siekiant gauti naudos ar pagreitinti sandorį. Tarpininkavimo *wasta* vertinama kaip alternatyvus ginčų sprendimo mechanizmas. Tačiau užtariamoji *wasta* dažnai tampa pasipiktinimo priežastimi.

Tiek siekis gauti *wasta*, tiek jos suteikimas apima intuityviai gerai suprantamą, bet neformalizuotą vertybių sistemą, pagal kurią kuo didesnės ar sudėtingesnės *wasta* yra prašoma, tuo didesnis tampa *wasta* gavėjo įsipareigojimas atsilyginti *wasta* davėjui, kai vėliau į jį bus kreipiamasi.

2.2.2. *Wasta* ir Korano priešprieša

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nors arabų kultūroje *wasta* yra stabiliai įsitvirtinusi, tačiau ji nesuderinama su musulmonišku mokymu, kur pabrėžiama įdarbinimo, atsižvelgiant į kvalifikaciją ir nuopelnus, svarba (Abbas 2005). Pagal islamą, darbuotojų atranka turėtų remtis teisingumo, kompetencijos, sąžiningumo ir darbo paskirstymo pagal darbuotojų galimybes principais (Ali 2005; Ahmad 2007; Hashim 2010, 785–799). Kandidatai turėtų būti atrenkami atsižvelgiant į jų kompetenciją, atitikimą darbo reikalavimams, o ne pagal giminystės ryčius, draugystę, turtus, amžių, rasę, politinę galią ar panašiai. Bet koks nukrypimas nuo šio principo laikomas nusikaltimu prieš Alachą, jo pranašą Mahometą ir visuomenę. Antrasis kalifas Omar Ibn Khatib teigė, kad asmuo apgaulinėja Alachą, pranašą ir bendruomenę, jeigu jis sąmoningai pasirenka netinkamą asmenį, remdamasis vien išankstinėmis nuostatomis ir asmeniniais santykiais (Ali 2010, 692–711).

Korane nurodyta, kad musulmonams draudžiama rinktis žmones, kurie nėra kompetentingi atsakomybės lygiui, kurio reikalauja tam tikra pozicija. Musulmonams nurodoma, kad: geriausias darbuotojas, kurį galite pasamdyti yra tas, kuris yra kompetentingas ir patikimas (Koranas, 28:26). Pranašas Mahometas sakė: „Tas, kuris užima vadovaujančias pareigas ir sąmoningai paskiria asmenį, kuris nėra pakankamai kvalifikuotas paskirtai pozicijai, pažeidžia Dievo ir jo pasiuntinio įsakymą“. Jis taip pat sakė, kad: „Kai asmuo užima vadovaujančias pozicijas ir paaukština vieną iš tų, kurie jam pavaldūs tik dėl asmeninių nuostatų, Dievas jį prakeiks amžinai“.

Pranašo Mahometo mintį: „Mes neduosime konkrečios pozicijos konkrečiam asmeniui vien todėl, kad jis jos nori“, Ali (2010) interpretuoja kaip parametą renkantis žmones pagal kompetenciją. Nors islamo literatūra pasisako prieš nepotizmą, jis išlieka įprasta praktika.

Noras samdyti artimąjį tam tikrai pozicijai užimti kyla, nes „tai reiškia, kad samdomas patikimas asmuo“ (Rice 2003, 461–477). Nors *wasta* skverbiasi į visų arabų šalių kultūrą ir įtakoja visus reikšmingus sprendimus, dauguma autorių to nedeklaruoja, o ir patys arabai atvirai šio klausimo nesvarsto („Study says ‘wasta’ difficult to stamp out when advocates remain in power” 2002).

Suna tradicijos (pranašo Mahometo nurodymai, kaip elgtis ir kalbėti) simbolizuoja musulmonų elgesio kodeksą, nes sunos apima išsamias gaires visais žmogaus gyvenimo aspektais. Pavyzdžiui, islamas moko savo tikinčiuosius palaikyti verslo ir darbo santykius, pagrįstus sąžiningumu, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir komandiniu darbu, konsultacijomis ir pažadų laikymusi. Islamas tikintiesiems taip pat pataria viską planuoti iš anksto ir pasitikėti tik dievu (Abuznaid 2006, 125–139; Rice 1999, 345–358).

2.2.3. Sunkumai, kylantys tiriant *wasta*

Socialinių mokslų literatūroje tėra labai nedaug medžiagos apie *wasta*, tačiau daugybė aspektų pabrėžia jos paplitimą organizacinėje praktikoje. Sunkumai bandant ištirti šią praktiką kyla dėl priežasties, kad *wasta* pasireiškia labai subtiliomis formomis. Cunningham ir Sarayrah (1993) teiginys tai puikiai iliustruoja: „*Wasta* plačiai paplitusi bei praktikuojama, tačiau tuo pat metu nepripažįstama pačių *wasta* teikėjų ir ją gaunančių interesantų“.

Egzistuojantis nedidelis kiekis darbų, dedikuotų *wasta* tyrinėjimams, turi ryškų komišką atspalvį. Pavyzdžiui, žurnalistė Alrabaa (2007) pateikia pavyzdžių, kuriuose rašoma apie asmenis, naudojančius *wasta*, kad atsikratytų baudos už automobilio stovėjimą neleistinoje vietoje. Dar viename pavyzdyje pasakojama apie *wasta* naudojimą, siekiant gauti aukštesnį nei nusipelnęta įvertinimą universiteto egzaminuose. Kitas žurnalistas Al-Elwani (2009) pasakoja istorijas, kuriose *wasta* buvo naudojama, siekiant mažesnės buto nuomos kainos, įsigyjant vairuotojo pažymėjimą ar gaunant pageidaujamą medicininį gydymą. Sunku analizuoti tai, ko negalime apibrėžti, o bandymai apibrėžti *wasta*, tampa tikru iššūkiu. Akivaizdu, kad skirtumas tarp asmeninio palankumo, kyšininkavimo ir *wasta*, ne visada aiškus.

Kai *wasta* vadinama socialiniu kapitalu, paprastai toks teiginys neapsieina be ironijos, nes remiasi prielaida, kad naudojimasis asmeniniais ryšiais yra padalintas į dvi dalis: neigiamą ir teigiamą, arba, sąžiningą ir nesąžiningą praktikos variantą. *Wasta* vertinama iš teigiamos pusės, kai apie ją kalbama kaip apie priemonę problemoms išspręsti ar išvengti biurokratijos. Tuo tarpu, kai *wasta* vertinama neigiamai, omenyje turimas korupcinis elgesys.

Nors nėra tikslaus šio termino vertimo, visi bandymai apibrėžti *wasta*, savyje talpina nuorodas į abipusio palankumo ar pagalbos siekimą bei teikimą. Vidurio Rytuose *wasta* praktika tapo norma, kai tuo tarpu panašios praktikos Vakaruose apskritai buvo ir yra vertinamos kaip socialiai nepriimtinos ar net neteisėtos.

2.2.4. Kultūrinės ypatybės, lemiančios *wasta* paplitimą

1377 m. arabų istorikas bei filosofas Ibn Chaldūnas savo veikale „Al-Muqaddimah“ rašė, kad šeimyninis ryšys yra kuriamas remiantis gentine priklausomybe ir solidarumu (arab. *alsabiyya alqabaliyya*) (Ibn Khaldūn 1967). Tai yra vienas iš labiausiai vertinamų aspektų socialinėse organizacijose (Al-Rasheed 2010; Barakat 1993). Genties (arab. *qabali*) ir giminystės (arab. *qarâbah*) ryšių vaidmuo yra nepaprastai svarbus, siekiant suprasti arabų šalių vertybių sistemą (Joseph 2000, 3–30).

Loewe, Blume ir Speer (2008) nustatė, kad jordaniečiai *wasta* sieja su lojalumu ir solidarumu. Tyrimui kalbinti pašnekovai sakė, kad jie naudojami *wasta*, nes jokių kitu būdu neįmanoma įveikti biurokratiškos kliūčių. Arabų pasaulyje tie, kurie neužsiima *wasta* – nukenčia, taigi, žmonės atsiduria situacijoje be išeities, kurioje tikslai pasiekiami tik per pažintis (Hutchings ir Weir 2006, 148). Kitoje VR šalyje – Kuveite, naudojimasis *wasta* yra visuotinis (Ali ir Al-Kazemi 2006, 79–96). Santykiai ir šeimos ryšiai laikomi labai svarbia VR šalių kultūros dalimi.

Pagal Scott-Jackson (2008), nors pagal vakarietišką modelį, direktoriai ir vadovai turi tarnauti finansiniams akcininkų interesams, arabų vadybininkai ir organizacijos yra atsakingos už kolektyvinės visuomenės, genties ir šeimos interesus. Pasak Mellahi (2006), Saudo Arabijos kultūra yra labai kolektyvistinė. Atitinkamai sakoma, kad Saudo Arabijos vadybos stilius orientuotas į grupę, o ne į asmenis. Darbdaviai ir darbuotojai jaučia moralinę pareigą gerinti savo tarpusavio santykius, kad stiprintų organizacinį solidarumą, o Vakarų visuomenėse asmeninio gyvenimo painiojimas su organizaciniu, yra

nedažnas reiškiny. Be ekonominio saugumo, organizacijos turi moralinę pareigą teikti darbuotojams emocinę paramą (Mellahi 2006). Tačiau šioje kolektyvistinėje sistemoje yra skirtumai tarp „vidinių grupių“ ir „išorinių grupių“. „Vidinė grupė“ susideda iš giminės ir genties narių, tuo tarpu „išorinė grupė“ sudaro ne giminaičiai. „Vidinės grupės“ vadovo-darbuotojo santykiams būdinga apsauga ir darna, o „išorės grupės“ santykiuose pabrėžiami pasiekimai ir su užduotimi susiję veiklos tikslai (Mellahi 2006). Be to, nepotizmas yra pripažinta praktika Saudo Arabijoje ir kitose VR šalyse, o vadovai dažnai pasikliauja šeimos ir pažinčių ryšiais, kad pasiektų tiek savo, tiek organizacijos tikslus (Al-Faleh 1987, 19–33; Bjerke ir Al-Meer 1993, 30–35). VR šalių kultūrai būdingas kolektyvizmas turi savo svorį ir verslo santykiuose, kadangi būtent jis sukuria nelygybę bei didelius hierarchinius valdžios skirtumus (Robertson, Al-Khatib ir Al-Habib 2002, 583–601). Arabų visuomenėse galia ir autoritetas yra lemiami veiksniai, apsprendžiantys vadovo ir darbuotojo santykius. Nors vadovai turi tam tikrų žinių apie vakarietiškus valdybos metodus ir daugelis jų yra įgiję išsilavinimą Vakaruose, arabų kultūros praktika suteikia gentims, šeimai ir giminaičiams pirmenybę prieš organizacijos tikslus. Šeimos verslas yra įprasta ir plačiai paplitusi verslo praktika arabų šalyse. Arabų šalių vadovai dažnai jaučia didelę moralinę pareigą remti šeimą ir artimuosius (Branine ir Pollard 2010). Pavaldiniai demonstruoja paklusnumą vadovams ir retai priešinasi vadovų sprendimams. Arabų kultūroje vyraujantis vadybos stilius yra autoritarinis (Branine ir Pollard 2010). Jabeen, Behery ir Abu Elanain (2015, 102–122) darbe rašoma, kad Vidurio Rytuose transakcinė, o ne transformacinė lyderystė atlieka dalinio tarpininko vaidmenį sandoriuose, psichologiniuose kontraktuose ir organizaciniuose įsipareigojimuose.

Galima daryti prielaidą, kad *wasta* įtakoti sandoriai palaipsniui išnyks, kadangi arabai vis labiau įsitraukia į plačią beasmenę rinką. Tačiau visuotinis *wasta* atsisakymo greitis tiesiogiai susijęs su kitų pasitikėjimą ir tvarką generuojančių mechanizmų, galinčių pakeisti genčių *wasta*, prieinamumu (Antoun 2000, 441–463). Darbuotojai pradeda atmesti Saudo Arabijos kultūros normas ir perima alternatyvias vertybes, kurios yra susijusios su organizacinio teisingumo ir individualaus egalitarizmo sąvokomis. Šios vertybės yra suderinamos su Vakarų vadybos praktikomis.

2.2.5. *Wasta* analogai kitose pasaulio kultūrose

Į *wasta* panašios praktikos egzistuoja ne tik VR šalyse, bet ir daugelyje kitų pasaulio šalių, pavyzdžiui, Vakarų visuomenėse randame vadinamuosius „senų berniukų“ (angl. *old boys*) tinklus, kurių

tikslas – tos pačios socialinės klasės, išsilavinimo ar to paties regiono vienijamiems nariams remti vieniems kitus, suteikiant išlygas bei pranašumus prieš tinklui nepriklausančius narius (Jouharah 2016, 164). Ryšių tinklo arba *wasta* naudojimas nebūtinai yra žalingas visai visuomenei. *Wasta* gali padėti susirasti darbą per trumpesnę laiką ir nebūtinai lemia žmonių ir pareigų neatitikimą. Šis pozityviosios *wasta* tipas dažnai apibūdinamas kaip suteikiantis įstaigoms galimybę *wasta* turinčio pretendento pris(is)tatymo metu susipažinti, su kokių gebėjimų asmeniu turimas reikalas ir remiasi prielaida, kad asmuo sėkmingai ir profesionaliai atitiks jo pozicijai keliamus reikalavimus. Čia *wasta* suteiktos privilegijos ir baigia galioti – jeigu po pris(is)tatymo, asmuo, visgi, nepateisina jo pozicijai keliamų reikalavimų, arba, jeigu nesugeba atlikti nurodytos užduoties, jis gali būti atleistas arba nepaaukštintas į kitas sudėtingesnes ar aukštesnes pareigas. Jei toks asmuo nebus atleistas, labai tikėtina, kad teigiamas *wasta* poveikis taps neigiamu. Neigiama *wasta* yra tokia, kai asmuo gauna pareigas ar būna paaukštinamas, nors jo profesinių kompetencijų ir galimybių ribos yra žemiau nei pozicijos reikalavimai. Kai kuriais atvejais, toks asmuo dažnai yra skatinamas kilti „į viršų“, kur ir toliau yra globojamas. Būtent tokia situacija yra PĮBT tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose.

Pastebima, kad panašumų į *wasta* turintis elgesys yra plačiai paplitęs ne tik VR šalyse, nes asmenys atviroje ir laisvoje visuomenėje formuojasi ir taip pat pasirenka grupes bei organizacijas, su kuriomis jie nori bendradarbiauti. Vakaruose tokios organizacijos kaip „Rotary International“, „Kiwanis“, socialinės brolijos ir net atskiros bažnyčios, priklausančios tam tikroms konfesijoms, gali būti vertinamos kaip į *wasta* panašios institucijos, kurios sumažina bendravimo ir sandorių išlaidas ir kur taip pat egzistuoja sudėtingos kultūrinės normos (Lipford ir Yandle 2009, 72–79).

Savybės, kurios apibūdina *wasta*, kitose šalyse pasireiškia nepotizmo pavidalu, tinklų kūrimo, kronizmo, *quid pro quo* ar dar kitais favoritizmo tipais. Izraeli (1997) pažymi, kad *wasta* atitinkmuo Izraelyje – *protektzia*. Rusijoje į *wasta* panašus reiškinys vadinamas *blatu*. *Wasta* – tai lygiavertis reiškinys tam, kas Vakaruose vadinama „senų berniukų tinklu“ arba kilmingumu, padedančiu realizuoti tam tikrus savo interesus (Hutchings ir Weir 2006, 141–156). Hutchings ir Weir (2006) pastebi, kad panaši praktika Kinijoje vadinama *guanxi*. Šiaurės Afrikos arabų tautose *wasta* vadinama *ma'arifa* („ką tu žinai“) arba *piston* („stūmoklis“ arba „stygų traukymas“) (Yahiaoui ir Zoubir 2006, 233–249). Į *wasta* panašūs papročiai egzistuoja kiekvienoje nusistovėjusioje visuomenėje ir yra išsiskirę per žmonių ir jų bendruomenių evoliuciją (Rubin 2002). 5-ame priede pateiktoje lentelėje pateiktos pagrindinės į *wasta* panašių favoritizmo atmainų skirtingose pasaulio šalyse ypatybės.

2.2.6. Socialiniai tinklai

Visose arabų šalyse socialiniai tinklai (socialinių mokslų terminas, žr. Terminų žodyną) yra svarbus kultūros komponentas, kuris yra tiesiogiai susijęs su giminystės ir šeimos ryšiais (Barakat 1993; Joseph 2000, 3–30). Socialiniai tinklai vaidina svarbų vaidmenį, vertinant bet kuriuo profesinio gyvenimo aspektu, įskaitant organizacijas, todėl *wasta* pavidalą turintys socialiniai tinklai suteikia įžvalgų apie tai, kaip priimami sprendimai ir kaip žmonės veikia viešosiose organizacijose VR šalyse (Cunningham ir Sarayah 1993). Šie tinklai, neabejotinai, daro tiesioginę įtaką kylant karjeros laiptais (Tlaiss ir Kauser 2011, 299–315).

Durbin (2011, 90–112) straipsnyje apie tinklų, lyčių ir žinių kūrimą nurodyta, kad egzistuoja svarbūs skirtumai tarp neformalių ir formalių tinklų. Formalūs (oficialūs) tinklai yra lengvai atpažįstami organizaciniame kontekste. Neformalūs (neoficialūs) tinklai gali egzistuoti kartu su oficialiais tinklais ir yra platesni, mažiau hierarchiškai ir yra kuriami ar plėtojami dėl socialinių ir (arba) verslo priežasčių. Durbin (2011, 93) taip pat teigia, kad: „Tinklai, kurie skirti tik moterims, paprastai yra oficialūs, o skirti tik vyrams – neoficialūs“.

Sąvoka „senų berniukų“ tinklas vartojama, siekiant apibūdinti neoficialius tinklus, susijusius su lytimi, dažnai paremtus tokiu pačiu išsilavinimu, propaguojamu sportu, priklausymu tam tikriems privatiems klubams, kurie suteikia vyrams galimybę įgyti įtakos ir gauti vienas kito palaikymą. Tokiu būdu suteikiama daugiau galimybių darant karjerą ar siekiant realizuoti tam tikrus interesus. Kadangi moterys šiems neformaliems tinklams priklausyti negali, joms natūraliai sudaromos kliūtys užimti lyderiaujančias pozicijas ir įgyti įtaką (Rindfleish ir Sheridan 2003, 299–310; Wirth 2004; Forret ir Dougherty 2004, 419–437).

Idėja, kad vyrai ir moterys turi skirtingas galimybes naudotis *wasta*, kaip kad skirtingi yra ir tinklai, kuriems gali priklausyti viena ir kita lytis, reikšmingi tuo aspektu, kad šie tinklai turi galimybę tiek atverti, tiek apriboti karjeros galimybes.

Cross ir Linehan (2006, 28–39) tyrimų metu buvo tiriama moterų vadovių patirtis, siekiant suprasti aukštųjų technologijų sektoriaus vyresnių moterų vadovių trūkumo priežastis Airijoje. Jie padarė išvadą, kad organizaciniai sprendimai buvo grindžiami prieiga prie informacijos, gautos per oficialius ir neoficialius tinklus, o taip pat, sprendimai buvo priimami ir paaukštinimas buvo žadamas būtent per

neoficialius tinklus. Taip pat ir Adler ir Izraeli (1994) savo darbuose patvirtino, kad būtent moterų socialinių tinklų trūkumas trukdo joms kilti karjeros laiptais.

2.2.7. Teigiami ir neigiami požiūriai į *wasta* Vidurio Rytų šalyse

Šiandien tiek mokslininkai, tiek politikai, tiek pasauliečiai *wasta* dažnai laiko korupcijos forma (Loewe ir kt. 2007; Loewe, Blume ir Speer 2008, 259–276). Didžioji dalis diskusijų *wasta* tema šią praktiką apibūdina kaip nepotizmą ar korupciją (Loewe ir kt. 2008; Mahometas ir Hamdy 2008). 83% Vidurio Rytų verslo vadovų mano, kad *wasta* yra nesąžininga praktika (Tlaiss ir Kauser 2011, 467–486). 98% Vidurio Rytų verslininkų mano, kad *wasta* yra svarbesnė už kvalifikaciją, norint gauti gerą darbą (Tlaiss ir Kauser 2011). *Wasta* buvo įvardinta kaip viena iš labiausiai paplitusių korupcijos formų Saudo Arabijoje.

Nors *wasta* gali būti naudinga tiems, kurie siekia aplenkti sudėtingas biurokratinės procedūras, sumažinti arba visai eliminuoti sandorio išlaidas arba kuriems gali nepasisiekti, kai klausimai sprendžiami pagal nuopelnus, *wasta*, akivaizdu, turi ir tamsiąją pusę (bent jau akyse tų, kurie įpratę reikalus tvarkyti vadovaujantis lygių galimybių principu ir pagal nuopelnus). *Wasta* gali būti vertinama kaip nepotizmo, kronizmo ir korupcijos šaltinis. Tie, kurie neturi *wasta*, ją vertina kaip priemonę įgyti, regis, nepelnytą pranašumą, arba kaip mechanizmą, nulemiantį ne nuopelnais, bet ryšiais pagrįstus sprendimus.

Visgi, daugumoje Vidurio Rytų visuomenių, *wasta* nėra laikoma korupcijos forma, greičiau jau verslo ir profesinių santykių Vidurio Rytuose pagrindu. Kaip teigia Tucker ir Buckton-Tucker (2014, 363), VR regiono šalyse dabar dažnai juokaujama, *wasta* reiškini vadinant „vitaminu W“ arba, jaunimo tarpe – „vitaminu Waw“ (Mann 2014, 563). Tiesioginis *wasta* koncepto susiejimas su vitaminu, t. y., tuo, kas vertintina iš teigiamos pusės (vitaminas = sveikata), atskleidžia VR šalių sociumo požiūrį į šį reiškini. Kaip pastebi Whitaker (2009, 2): „Tai (yra) stebuklingas tepalas, kuris išlygina kelią į darbą, paaukštinimo gavimą, vietas universitetuose ir dar daugelį dalykų. Tiesą sakant, tinkami ryšiai gali išspręsti beveik visas problemas“. Mohamed ir Hamdy (2008, 1) atkreipė dėmesį, kad nors pagal Vakarų standartus *wasta* laikoma amoralia, ji yra plačiai praktikuojama visame arabų pasaulyje. Veiksmams, kurie traktuojami kaip korupcija, paprastai taikomos baudžiamosios sankcijos net Vidurio Rytuose, o užuot baudžiamosios atsakomybės ar socialinio ostrakizmo taikymą, *wasta* tampa pasididžiavimo ir prestižo šaltiniu tiek pačiam tarpininkui, tiek ir tiems, kurie gauna *wasta*. Nepotizmui, kyšininkavimui ir kitoms korupcijos

formoms paprastai būdingas *quid pro quo* principas, t. y., „kažkas mainais į kažką“. Tačiau *wasta* nereikalauja tiesiogiai abipusiškų mainų. Mainai įgyja abipusiškumo formą per menamą įsipareigojimą teikti pagalbą, kai to paprašys kiti konkretaus socialinio tinklo nariai (Barnetta, Yandleb ir Naufalc 2013, 42). *Wasta* veikia kaip nematoma ranka, kuri palengvina sudėtingus mainus socialiniame tinkle (Bellow 2003). Būtent visuomenės tolerancija šiai praktikai, netgi, jeigu jos naudojimas reiškia elgesį, kuris vertinamas kaip smerktinas ir prieštaraujantis sąžinei, moralei ar įstatymams, yra išskirtinis *wasta* bruožas, kuris šią praktiką išskiria iš visų kitų. Nėra statistinių duomenų, kurie atskleistų *wasta* paplitimo mastą Vidurio Rytuose, tačiau iš pranešimų, sklindančių iš lūpų į lūpas, akivaizdu, kad *wasta* yra plačiai paplitusi. Ta pati prielaida galioja ir Persijos įlankos bendradarbiavimo tarybos (PIBT) regione, kur *wasta* yra praktikuojama atvirai, ir panašu, kad yra ne tik toleruojama tiek ją teikiančiųjų, tiek ir gaunančiųjų, bet taip pat laikoma garbės šaltiniu suteikiant arba gaunant *wasta* (Gold ir Naufal 2012, 59–60). *Wasta* yra taip stipriai paplitusi regione, kad jos eliminavimo perspektyva, panašu, jog būtų nepagrįstas pasiūlymas, bent jau trumpalaikėje perspektyvoje.

2.2.8. *Wasta* neigiama įtaka ekonomikai

Visgi, *wasta* paplitimas Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos (MENA) regione, o ypač Persijos įlankos regione, neabejotinai tebėra potencialių konfliktų ir ekonominio neefektyvumo šaltinis. Nors Persijos įlankos bendradarbiavimo tarybos šalys pasižymi fenomenaliai eklektiška populiacija, ypač Kataras ir JAE, atrodo, kad *wasta* išgyvena šią potencialią grėsmę, nes naujai atvykusieji ją priima ir perduoda kitiems. Įdomu tai, kad Arabų archyvų instituto atlikta apklausa parodė, kad *wasta* yra korupcijos forma (86% respondentų) ir turėtų būti pašalinta (87% respondentų), o 71% respondentai teigė, kad jie naudojami *wasta* draugų ar giminaičių vardu (Sakijha ir Kilani 2000, 103–114). Loewe ir kt. (2007), tyrę neigiamą *wasta* poveikį Jordanijos verslo aplinkoje, nagrinėjo įvairių lygių ekspertų, verslininkų ir valstybės tarnautojų požiūrį. Buvo prieita prie išvados, kad *wasta* giliai įsišaknijusi Jordanijos verslo kultūroje, o paskelbti rezultatai prisidėjo prie 2006 m. priimtų kovos su *wasta* įstatymų. Cunningham ir Sarayrah (1993, 1994) plačiai nagrinėjo *wasta* koncepciją ir užtariamą *wasta* praktikos pasekmę Vidurio Rytų šalių ekonominei plėtrai. Dėl *wasta*, asmenys, turintys atitinkamą kvalifikaciją, negauna konkrečių pareigų, o vietoje jų, per *wasta* paskiriami tie, kurie nepajėgūs susitvarkyti su gautos pozicijos keliamomis užduotimis. Tai akivaizdžiai neefektyvu ir dažniausiai lemia prastus darbo rezultatus srityse, kurios svarbios šalies ekonominei ir žmonių socialinei plėtrai. Tai taip pat lemia priklausomybę nuo tų, kurie

savo pozicijas gauna per *wasta*. Nors *wasta* atsirado iš poreikio tarpininko vaidmeniui, sprendžiant problemas, susijusias su keršto prevencija tarpasmeninių ar grupinių konfliktų metu, tačiau iš konfliktų sprendimo kaip išgyvenimo priemonės, ji virto į užtarimo, siekiant išlaikyti savo garbės vietą, priemone. Pasak Cunnigham ir Sarayrah (1993): „*Wasta* siekiama įgyvendinti tai, kas, kaip manoma, kitu būdu kandidatui būtų nepasiekiamo. Dabar *wasta*, kaip būdas gauti užtarimą, tapo kaip niekada svarbi, ypač norint gauti naudos iš vyriausybės“.

Ashour (2004) teigia, kad viešajame sektoriuje VR regiono šalyse, kur plačiai paplitę interesų konfliktai, darbuotojams tiesioginę įtaką daro asmeniniai sumetimai ir *wasta*. Vyrauja naudojimas nepotizmu, siekiant pelnyti palankumą ir naudą šeimai, artimiesiems ir partneriams per tokius etapus kaip paskyrimas, paaukštinimas, perkėlimas, drausminimas, atlygis, sankcijos ir delegavimas. Kalbant apie kronizmo teikiamą pirmenybę tam tikriems suinteresuotiems asmenims bei savanaudišką favoritizmą tokiose srityse kaip tarnybinės kelionės ir mokymai, nėra jokio kontrolės ir atskaitomybės mechanizmo, (Iles ir Baruch 2012, 481–482). Pareigūnui išėjus iš darbo, jis ir toliau gali siekti asmeninių interesų patenkinimo teikdamas pasiūlymus verslui, naudodamasis informacija ir įtaka, įdarbinant buvusius kolegas. Žmogiškųjų išteklių valdymo politika, praktika ir reglamentavimas VR viešajame sektoriuje daugeliu atvejų instituciškai nepakankamas. Šalyse, kuriose didelę įtaką turi *wasta*, ŽIV efektyvumas yra žemas (Iles, Almhedie ir Baruch 2012, 465–492).

Nors darbuotojų įdarbinimas, atranka ir atlyginimas VR šalyse tariamai vyksta pagal vakarietiškas normas, iš tikrųjų, darbuotojų įdarbinimas, atranka ir atlyginimas labai dažnai grindžiami *wasta* arba *le piston* (Magribo šalyse). *Wasta* suteikia pirmenybę šeimai ir giminaičiams, o organizacijos tikslai tampa antraeilium dalyku (Branine 2001, 155–173). Labai dažnai „draugystė ir giminystė turi viršenybę prieš kvalifikaciją, nes vadovai jaučia pareigą palaikyti savo artimuosius, šeimą ir draugus“ (Branine 2002, 141). Whiteoak, Crawford ir Mapstone (2006, 77–91) nustatė, kad vyresniosios ir jaunesniosios kartų vadovų požiūris į *wasta* skiriasi. Jaunesnieji vadovai *wasta* įvertino kaip labai svarbų faktorių savo karjeros plėtojimo sėkmei užtikrinti, kai tuo tarpu, vyresnieji vadovai taip stipriai neakcentavo *wasta* svarbos, kadangi jie jau užsitikrinę stabilią poziciją hierarchijoje (Branine ir Pollard 2010, 722–723).

Loewe ir kt. (2008) nagrinėjo *wasta* poveikį verslo aplinkai Jordanijoje. Jų išvada buvo tokia, kad *wasta* indėlis labai svarbus kuriant vidutiniškos kokybės verslo aplinką Jordanijoje, kas dar labiau sustiprina administracinių procedūrų sudėtingumą ir padidina nesąžiningumą priimant administracinius sprendimus.

Norint sumažinti *wasta (piston)* įtaką darbo santykiuose, reikia diegti ŽIV metodus, kurie remiasi objektyvių darbo rezultatų vertinimu (Budhwar ir Debrah 2009, 197–218; Iles, Almhedie ir Baruch 2012, 465–492; „Deloitte: Middle East organizations facing human capital trends and challenges“ 2015). Norint pereiti nuo pažintimis grįstų santykių prie santykių, pagrįstų darbo efektyvumu, reikalingos suderintos žmogiškųjų išteklių valdymo pastangos, vykdančios darbuotojų atranką, įdarbinimą, paaukštinimą bei teikiant apdovanojimus. Šiam tikslui pasiekti reikia keisti aukščiausio lygio vadovų požiūrį, besiremiantį senaisiais veiklos principais. O taip pat, reikia įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą planuojant savo karjerą, tokiu būdu kuriant skaidrumą ir sąžiningumą abipusiškai naudinguose santykiuose (Khan, Rajasekar ir Al-Asfour 2015, 88–98; Mellahi 2003, 87–105; Mellahi ir Budhwar 2006, 291–301; Zaitouni, Sawalha ir Al Sharif 2011, 108–123).

3. VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROBLEMAS

3.1. Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas ir *kafala* sistema

Po to, kai po 1970-ųjų metų buvo ženkliai padidintos naftos gavybos apimtys, arabų šalys staiga ir greitai praturtėjo, o kartu su augančiais ekonomikos tempais išaugo poreikis darbuotojų, tačiau patenkinti šį poreikį vietinė turima darbo jėga buvo nepajėgi nei savo apimtimis, nei įgūdžiais. Todėl, atsižvelgiant į šį vietinės darbo jėgos trūkumą, Persijos įlankos šalys priėmė liberalią imigracijos politiką, kuri leido į šalį atvykti daugybei užsienio darbuotojų. Šios politikos rezultatas toks, kad daugiau nei 40 % PĮBT darbo jėgos sudaro ne PĮBT piliečiai – nuo 81 % JAE iki 30 % Saudo Arabijoje. Daugiausia imigrantų yra Saudo Arabijoje ir JAE – atitinkamai 8,2 ir 4,6 mln. (Al Nahyan 2015, 457). 6-ame priede pateikti duomenys apie vietinių ir imigrantų darbuotojų skaičiaus santykį kai kuriose VR šalyse.

PĮBT valstybėse narėse ir Libane imigrantų darbuotojų atvykimą reglamentuoja *kafala* sistema („rėmimo sistema“). Istoriskai terminas *kafala* buvo naudojamas apibūdinti užsieniečių priėmimo mechanizmą keliose Arabijos pusiasalio šalyse (Longva 1999). *Kafala* reiškia, kad rėmėjas per sutarties laikotarpį prisiima teisinę ir ekonominę atsakomybę už atvykstantį užsienietį darbuotoją. Techniškai rėmėjas taip pat prisiima atsakomybę už atvykstančio užsieniečio darbuotojo repatrijavimą pasibaigus sutarties laikotarpiui. Atvykstantis užsienietis darbuotojas tampa teisiškai ir ekonomiškai priklausomas nuo savo rėmėjo – ne tik dėl įdarbinimo ir atvykimo į šalį, bet ir galimybės likti šalyje legaliai (Pande 2013). Negavęs leidimo iš rėmėjo, jis negali išvykti iš šalies ar pakeisti darbdavio. *Kafala* sistema sukuria sąlygas darbdaviui piktnaudžiauti ir likti nenubaustam. Atvykėlis migrantas turi ribotas galimybes nutraukti šias sutartis. Jis negali pakeisti darbdavio, nebent darbdavys raštiškai sutinka jį paleisti (Pande 2013, 418).

Kafala praktika žmogaus teisių organizacijų kritikuojama dėl sistemos įgalinimo išnaudoti darbuotojus, nes daugelis darbdavių atima darbuotojų pasus ir piktnaudžiauja savo padėtimi likdami nenubausti. „The Economist“ teigimu, „vargu ar migrantų darbuotojų gyvenimas pagerės, kol nebus panaikinta *kafala* sistema, pagal kurią darbuotojai yra priklausomi nuo darbdavių, kurie organizuoja jų vizų gavimą. Sistema blokuoja vidaus konkurenciją užjūrio darbuotojams Persijos įlankos šalyse“ („The Middle East's migrant workers: Forget about rights“ 2013).

AlMazrouei ir Pech (2015, 73–93) darbe rašoma, kad PĮBT šalyse vietos įstatymai saugo imigrantų teises, tačiau darbo saugumas ir pagarbus elgesys su žemesnės kvalifikacijos užsienio darbuotojais darbo vietoje ir už jos ribų, tebėra neišspręstas klausimas. Ryan (2016, 1587–1592) darbe, taikant Adamso teisingumo teoriją, buvo ištirtas darbuotojų nelygybės santykis tarp vietinių ir imigrantų JAE.

Al-Waqfi ir Forstenlechner (2010) plataus masto tyrimo metu, kuris buvo vykdomas JAE, nustatyta, kad tiek imigrantų darbuotojų, tiek vietinių darbuotojų tarpe egzistuoja skurdi darbo etika, nepakankami įgūdžiai ir kompetencijos stoka. Buvo prieita išvados, kad piliečių, dirbančių privilegijuotame vyriausybės sektoriuje patirtis yra nepakankama. Literatūroje taip pat teigiama, kad PĮBT regiono piliečių įgūdžių ir išsilavinimo lygis yra nepakankamas (Pech 2009). Tokie rezultatai leidžia matyti, kad vietiniai darbuotojai yra nepajėgūs pakeisti atvykusius darbuotojus. Rimtų rūpesčių kelia darbinių įgūdžių trūkumas bei pačių vietos gyventojų požiūris, kadangi jie nenori dirbti privačiame sektoriuje ir žemesnio lygio pozicijose (Iles, Almhedie ir Baruch 2012, 465–492; Mellahi ir Budhwar 2006, 291–301; Mohamed ir kt. 2015, 215–225; de Waal ir Sultan 2012, 213–223; Zaitouni, Sawalha ir Al Sharif 2011, 108–123). Vietinių gyventojų nenoro dirbti privačiame sektoriuje problemą vyriausybė bando spręsti apmokydama vietinius gyventojus ir keldama jų kompetencijos lygį, tokiu būdu įgalindama juos būti įdarbintiems privačiame sektoriuje (Afiouni, Ruël ir Schuler 2014, 133–143; Harry, 2007, 132–146). Ir nors nekvalifikuoto darbuotojo apibrėžimas atrodo aiškus, visgi, įgūdžių samprata lieka neaiški. Daugelis besivystančių šalių neturi sertifikavimo programų ar formalių metodų, leidžiančių patikrinti įgūdžių lygį. Šiuo atveju, vadovas, kuris yra atsakingas už vietos personalo sprendimus, nusprendžia, ar darbuotojas priskiriamas kvalifikuotiems ar nekvalifikuotiems. Özden (2006, 5) pasiūlė tokius kriterijus kvalifikacijos nustatymui:

- 1) Kvalifikuotas – išsilavinimas truko daugiau nei 16 metų. Apima vadovus, buhalterius, inžinierius, socialinius darbuotojus ir mokytojus, medicinos ir teisės specialistus, mokslininkus.
- 2) Pusiau kvalifikuotas – išsilavinimas truko nuo 12 iki 16 metų. Apima inžinierius technikus, policiją, sekretorius ir administracinius padėjėjus.
- 3) Nekvalifikuotas – išsilavinimas truko trumpiau nei 12 metų. Apima padavėjus, pardavėjus, kasininkus, statybininkus, automobilių mechanikus ir vairuotojus.

Bandant rasti atsakymą, kodėl taip skiriasi kompetencijos ir įgūdžių lygis tarp vietinių VR gyventojų ir atvykusiųjų iš svetur, derėtų atsižvelgti į tą faktą, kad, pavyzdžiui., VR šalyse nėra

susiformavusios tradicijos, kai jauni vietiniai gyventojai imasi studentiško darbo, sezoninių darbų ar stažuotų, nebent to reikalauja ir inicijuoja pati aukštojo mokslo įstaiga. Rezultatas – absolventai, kurie ateina į darbo rinką, neturi arba turi labai mažai realios darbo patirties (Al-Waqfia ir Forstenlechnerab 2014, 172). Šis faktorius vėliau trukdo kaip specialistui sėkmingai įsitvirtinti darbo rinkoje.

Žinant, kad imigrantų darbuotojų pakeitimas organizacijoms yra sąlyginai nebrangus, nes įdarbinimo išlaidas dažnai padengia patys darbuotojai, ypač kalbant apie nekvalifikuotus ir pusiau kvalifikuotus asmenis, tampa akivaizdu, kad esant tokioms sąlygoms, organizacijos nėra skatinamos tobulinti įgūdžius vykdant mokymo ir tobulinimo veiklą (Moideenkutty, Al-Lamki ir Murthy 2011, 240). Taip pat, organizacijos Persijos įlankos šalyse investicijas į sudėtingą ŽIV praktiką laiko neekonomiškoms. Kita vertus, kadangi VR regionas yra globaliai vykstančių procesų dalis, konkurencijos pasaulinėje rinkoje iššūkiai, visgi, skatina arabų verslo lyderius domėtis ŽIV praktikomis. Goby, Nickerson ir David (2015, 364–377) darbe rašoma, kad šalyse, kuriose didžiąją dalį darbo jėgos sudaro imigrantai (pvz., JAE), reikia vystyti tarpasmeninį bendravimą ir toleranciją, siekiant palengvinti imigrantų integraciją į visuomenę.

3.2. Darbuotojų motyvacija

Dar vienas faktorius, kuris gali prisidėti prie žemo VR vietinių gyventojų noro įsitraukti į darbo rinką ir, atitinkamai, nepakankamo kompetencijos lygmens, yra motyvacija. Scott-Jackson, Porteous, Gurel ir Rushent (2014) rašo, kad, pavyzdžiui, Dubajuje vyrauja nuomonė, kad kai kurie žmonės dirba tik todėl, kad jiems namuose nuobodu, o tai, žinoma, turi įtakos žmogaus rezultatams, nes trūksta motyvacijos. Tačiau, kai šis poreikis tampa patenkintas, tuomet prireikia kitų motyvatorių (tokių kaip iššūkis ar savirealizacija). Piniginis atlygis yra svarbus, tačiau nepakankamas faktorius norint išlaikyti darbuotojus. Nepiniginis pripažinimas vaidina tokios pat svarbos vaidmenį kaip ir piniginis atlygis. Vadybininkų ir kolegų pagyrimas, įvertinimas ir teigiami atsiliepimai už gerai atliktą darbą yra būtini norint sukurti pasitenkinimą ir atsidavimą darbui. Pripažinimas socialinėje ir organizacinėje aplinkoje būtini kaip motyvacinės priemonės geriams darbo rezultatams pasiekti. Aukštos kvalifikacijos darbuose, pripažinimas laikomas pagrindine priemone, per kurią pasiekiamas įsitraukimo jausmas ir pojūtis, kad esi svarbus organizacijai (Agarwal ir Ferratt 1999). Paré ir Tremblay (2007, 326–357) savo tyrime patvirtino, kad pripažinimas yra reikšmingai susijęs su tęstinumu ir įsipareigojimu organizacijai. Goby, Nickerson ir

David (2015, 364–377) darbe rašoma, kad pozityvūs darbdavio atsiliepinimai ir šventinių renginių organizavimas produktyviems darbuotojams, kuria dinamišką atmosferą Vidurio Rytų organizacijose. Ayçan (2006, 160–179), Benson ir Al Arkoubi (2006, 273–290), Branine (2006, 250–272), Hatem (2006, 199–218), de Waal ir Sultan (2012, 213–223) darbuose rašoma, kad norint pagerinti ŽIV efektyvumą VR šalyse, reikėtų skirti daugiau dėmesio individualiems asmenims, nusipelnčius darbuotojus apdovanojant ar paaukštinant pareigose. Aladwan, Bhanugopan ir D’Netto (2015, 472– 492) darbe rašoma, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, o būtent – atranka ir įdarbinimas bei mokymas ir tobulinimas, vaidina svarbų vaidmenį formuojant darbuotojo lojalumą organizacijai. O taip pat, darbo efektyvumas ir mažesnė darbuotojų kaita priklauso nuo darbuotojo ir vadovo emocinio intelekto. Kuo aukštesnis darbuotojo ir vadovo emocinis intelektas, tuo geresnė tarpusavio komunikacija, darbo efektyvumas ir mažesnė darbuotojų kaita (Maamari ir Majdalani 2017, 327–345).

3.3. Lokalizacijos programos

Nuolatinė priklausomybė nuo užsienio darbuotojų sukėlė darbo rinkos iškraipymą ir susiskaldymą, t. y., dabar vietiniai darbuotojai yra susitelkę viešajame sektoriuje, o beveik 99% imigrantų dirba privačiame sektoriuje (Al-Waqfi ir Forstenlechner 2014, 167). PĮBT piliečiai tradiciškai mieliau dirba viešajame sektoriuje (Scott-Jackson, Porteous, Gurel ir Rushent 2014).

Dėl sparčiai augančios vietinių gyventojų populiacijos ir aukšto nedarbo lygio PĮBT šalyse, PĮBT šalių vyriausybės siekia sumažinti savo priklausomybę nuo imigrantų darbo jėgos, skirdamos didelį dėmesį vietinių gyventojų darbinės kvalifikacijos kėlimui ir imigrantų darbuotojų skaičiaus mažinimui PĮBT šalyse (Singh ir Sharma 2015, 337–347; Goby, Nickerson ir David 2015 364–377; Matherly ir Al Nahyan 2015, 456–471). To siekiama įgyvendinant darbo vietų kvotas arba nacionalines programas, kai ekonomiką bandoma išlaikyti pasitelkiant vietinę darbo jėgą ir darbo vietas saugant vietiniams gyventojams.

Vidurio Rytų šalių regione vykdomos lokalizacijos programos, skirtos sumažinti imigrantų darbuotojų skaičių, trukdo tiek privačiajam sektoriui, tiek tarptautinėms įmonėms pagerinti ŽIV efektyvumą (Ahmad 2004; Al-Waqfi ir Forstenlechner 2014, 167–189; Rees, Mamman ir Braik 2007, 33–53). Kiekviena VR šalis turi savo lokalizacijos programą, kaip kad pavyzdžiui, Jungtiniuose Arabų Emyratuose – emiratizacija, Omane – omanizacija, Katare – katarizacija, Saudo Arabijoje – saudizacija.

Atsisakant imigrantų darbuotojų ir į jų vietą skiriant vietinius nepakankamos kvalifikacijos ir įgūdžių darbuotojus, nukenčia privatus sektorius, o tai, žinoma, trukdo vystyti ŽIV funkcijas VR šalyse, kitaip sakant, nutinka tai, kas vadinama „nuo vilko ant meškos“ efektu.

3.4. Faktorai, trukdantys Vakarų ir Vidurio Rytų komunikacijai

Egzistuoja daugybė faktorių, nuo kurių priklauso komunikacijos ir vadybinių santykių tarp VR gyventojų ir vakariečių sėkmė. Šiame poskyryje nagrinėjami svarbiausi iš šių veiksnių.

Verbalinė ir neverbalinė kalba yra vieni iš svarbiausių vadybos kokybę lemiančių veiksnių, nes būtent kalbinių žinių stoka sukelia daugiausiai komplikacijų personalo valdyme. Neverbalinio bendravimo išmanymas taipogi gali pagerinti personalo valdymo efektyvumą. Pavyzdžiui, rankos paspaudimas vietinėms moterims yra nepriimtinas – tai vienas iš daugelio neverbalikos pavyzdžių, įgalinantis efektyvesnę komunikaciją ir, savo ruožtu, vadybą. Kita, verta dėmesio komunikacijos forma, yra tylą. Tyla atsakant į klausimą ar pareiškimą, tai paprastai galima laikyti susitarimo ar pritarimo ženklu. Nepritarimas paprastai bus išreiškiamas žodžiais. Todėl vadovai neturėtų būti pernelyg susirūpinę, kai negauna žodinio atsakymo į jų prašymus imtis tam tikrų veiksmų.

Arabų kultūra pagrįsta gyvu fiziniu bendravimu, nes kasdienis kontaktavimas su žmonėmis turguje ir mečetėje yra labai svarbus (Mellahi 2016, 97–120). Tokio tipo elgesys taip pat būdingas ir darbo vietoje, kur vadovai ir jų darbuotojai teikia pirmenybę tiesioginiam kontaktui, nes manoma, kad tiesioginė sąveika kuria pasitikėjimą, palaikymą ir bendrystę. Gyvas bendravimas ir vizitai yra labiau pageidaujami bendravimo būdai nei, pavyzdžiui, laiškų rašymas. VR šalyse plačiai paplitęs naudojimas asmeniniais tinklais, ryšiais ir sąjungomis, kurie įgalina gyvą tiesioginį bendravimą (Branine ir Pollard 2010, 722–723). „VR šalių kultūroje sunku pasakyti „ne“ į akis, tačiau sėkmingi vadovai yra būtent tie, kurie išsiugdė gebėjimą duoti neigiamą atsakymą, tuo pat metu išlaikant tvirtą tarpusavio ryšį“ (Weir 2000, 506).

Užsieniečių vadovų vietinės kalbos mokėjimas turi įtakos gebėjimui suvaldyti VR šalių pavaldinius, nes daugeliui vietinių darbuotojų trūksta anglų kalbos įgūdžių. Chang (2008) pastebi, kad mokytis priimančiosios šalies vietos kalbos yra naudinga darbui. Daugelis vietinių arabų vadybininkų silpnai moka anglų kalbą, ypač raštu, todėl, kai prireikia raštu parengti korespondenciją, jie remiasi savo darbuotojais. Arabai teikia pirmenybę verbalinei komunikacijai, o ne rašytinei korespondencijai, todėl

vadovaujančias pozicijas užimantys imigrantai, kurie moka arabų kalbą, gali efektyviau dirbti su vietos darbuotojais. Svarbu pabrėžti, kad kalbos mokėjimas nebūtinai reiškia kultūros suvokimą (Caligiuri ir kt. 2001).

Aukšto konteksto kultūros ir žemo konteksto kultūros sąvokas 1959 m. įvedė amerikiečių antropologas Edward Twitchell Hall. Kaip rašo Baraldsnes (2012, 26): „Aukšto konteksto kultūrose lemiamas vaidmuo tenka pasitikėjimui kitais asmenims. Pasitikėjimas paremtas ilgalaikiais asmeniniais santykiais“. Bet kuriam vakariečiui vadovui, dirbančiam VR regione, privalu žinoti, kad VR regiono šalys priskiriamos aukšto konteksto šalims, t. y., reikalauja išmanymo aplinkos, kurioje komunikuojama. Čia svarbią rolę atlieka socialinė aplinka, vardas ir neformalūs santykiai. Todėl vakariečiui visų pirma reikėtų orientuotis ir apeliuoti ne tiek į formalius ritualus, įprastus Vakarų praktikoje, kiek į bandymą užmegzti neformalius draugiškus santykius su rytiečiais kolegomis. Kaip rodo prieš tai buvusioje darbo dalyje aprašytas *wasta* praktikos pavyzdys, tas pats principas, dėl kurio įsigalėjo *wasta*, persikelia ir į kitas VR šalių gyventojų gyvenimą reglamentuojančias sritis, t. y., tik tada, kai bus laikoma, kad vakarietis kolega yra pakankamai pažįstamas, kad taptų socialinio tinklo dalimi, tik tada galima tikėtis produktyvios partnerystės.

VR šalyse nesvarbu, kiek jūs žinote, svarbiau, kas jūs esate. Valdžios ir statuso šaltinis gali būti šeima, gentis, asmens santykis su valstybiniu aparatu, padėtis organizacijoje, asmens santykis su organizacijos valdžia ir turimas laipsnis. Arabų visuomenė yra paternalistinė, kolektyvistinė ir labai hierarchiška. Jaunimas turi gerbti senus, o jaunesnysis – paklusti vyresniajam. Visose arabų šalyse amžius yra privalumas patikimumo ir autoriteto atžvilgiu, taigi, vyriausiasis asmuo namuose, gentyje ar netgi darbe – lyderis (Branine ir Pollard 2010, 722–723).

Dar vienas svarbus faktorius – laiko supratimas. Vakarų šalių gyventojai yra daug punktualesni, tuo tarpu VR šalių gyventojai vadovaujasi laisvesne laiko interpretacija. Organizacinė kultūra VR šalyse grindžiama nacionaline kultūra, kuri pakankamai atsainiai žiūri į laiką. Pagal Badawy (1980, 57): „Blogiausiu atveju Vidurio Rytuose nėra laiko sampratos, geriausiu atveju – laiko sąvoka yra laisvai interpretuojama“. Pavyzdžiui, dokumentų pateikimo terminai kartais praleidžiami dėl lengvabūdiško požiūrio į laiko planavimą. Vadovai, skirtingai nei Vakaruose, neturėtų tikėtis, kad jų darbuotojai laikysis užduočių atlikimo terminų. Todėl vadovams reikėtų, jei tik tai įmanoma, pridėti papildomo laiko prie savo projekto terminų. Vadovai, kurie nenumato papildomo laiko poreikio tikimybės, rizikuoja konfliktuoti su savo darbuotojais dėl neužbaigtų užduočių ir vėlavimo. Tokia neišvengiama įtampa gali pakenkti darbiniam santykiams ir potencialiai gali tapti vis sunkiau valdyti vietos darbuotojus bei pasiekti tikslus.

3.5. Vidurio Rytų šalių lėto žmogiškųjų išteklių valdymo vystymosi priežastys

„Arabų vadyba“ yra ketvirtoji vadybos paradigma greta angloamerikiečių (laisva rinka), europiečių (korporatistų, socialinė rinka) ir japonų (Weir 2003, 69–82). Šis suskirstymas į keturias paradigmas yra supaprastinta, tačiau vis dėlto naudinga klasifikacija. „Arabų vadybos“ paradigmai būdingas šeimos verslas, autokratinis arba tarpusavio konsultacinė vadyba, dėmesys tarpasmeniniams santykiams ir universali, tinklinė kultūra (Iles, Almhedie ir Baruch 2012, 470). Visgi, yra ir prieštaraujančių autorių, kaip kad pavyzdžiui, Budhwar ir Mellahi (2006) savo darbe „Managing HR in the Middle East: Challenges in the public sector“ teigia, kad nėra tokio dalyko kaip „Vidurio Rytų ŽIV modelis, (nes) organizacijos naudoja visą skirtingos politikos ir praktikos mozaiką, sukurtą skirtinguose istoriniuose kontekstuose“.

VR šalių įmonės šiek tiek neigiamai vertina moksliskai pagrįstas žinias, todėl įmonės ir organizacijos vengia teikti paramą moksliniams tyrimams. Paprastai įmonės nori greitai rasti skubius problemų sprendimus ir nenori skirti laiko ir leisti pinigų tyrimams. Pritrūkus vietinės patirties, pagalbos ieškoma „globaliuose“ (daugiausia Šiaurės Amerikos) šaltiniuose. Tačiau vakarietiškos praktikos tinkamumas VR šalių kultūriniam kontekstui kelia abejonių (Wasti 1998, 609–631). Vietoj mokslinių konsultantų, įmonės naudojasi nekvalifikuotų konsultantų paslaugomis. Kaip kad, pavyzdžiui, remiantis neoficialia ataskaita, Turkijoje yra daugiau nei 1000 ŽIV konsultacinių įmonių, kai tuo tarpu tik 10 mokslininkų atlieka „kai kuriuos“ ŽIV tyrimus ir iš maždaug 75 universitetų tik 5 siūlo ŽIV ir susijusių sričių magistrantūros programas. Kitaip sakant, VR šalyse atliekama mažai ŽIV mokslinių tyrimų. Akivaizdu, kad ŽIV konsultacinės įmonės savo praktiką grindžia ne tik mokslo žiniomis. Tai kenkia ne tik organizacijoms, bet ir sričiai, kuri gali prarasti patikimumą (Zeynep 2001, 252–260). Dėl kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių specialistų trūkumo daugelyje VR šalių, ŽI vadybininkai naudoja „bandymų ir klaidų“ metodus, siekdami susidoroti su makro lygio pokyčių padariniais, įskaitant didelę tarptautinę konkurenciją (Abdalla 2015, 218–232; Mellahi 2006, 97–120; Sidani, Konard ir Karam 2015, 273–292).

Abdalla (2015, 218–232), Budhwar ir Mellahi (2006, 1–19), Iles, Almhedie ir Baruch (2012, 465–492), Matherly ir Al Nahyan (2015, 456–471), Sidani, Konard ir Karam (2015, 273–292) savo darbuose nurodo tokias lėto ŽIV vystymosi regione priežastis:

- Vadinamasis „gamtos išteklių gausos prakeiksmas“ (pernelyg didelis naftos sektoriaus dominavimas nafta turtingose šalyse), struktūrinis disbalansas, politinės sistemos trūkumai ir politinės reformos.
- Daugelis gyventojų Persijos įlankos valstybėse nori dirbti tik viešojo sektoriaus įmonėse ir vadovaujančiose pareigose.
- Nepakankamai išsivysčiusių finansų rinkų dominavimas, lėta integracija į pasaulinę ekonomiką, neveiksmingas viešasis sektorius, didėjantis nedarbas, negebėjimas apmokyti darbuotojus ir suteikti jiems darbinius įgūdžius.
- Nepakankamai išnaudojamas kvalifikaciją turinčių moterų potencialas, pasenusios ir neveiksmingos valstybinės valdymo sistemos regione karo ir konfliktų sąlygomis bei masinė migracija.

Kalbant apie VR šalių ekonomiką, negalima nepaminėti saugumo faktoriaus, kadangi būtent dėl susirūpinimo saugumu, daugelis tarptautinių įmonių išsikėlė iš neramių Vidurio Rytų regiono dalių, sukurdamos didelį vakuumą ekonomikos augime (Matherly ir Al Nahyan 2015, 456–471).

4. VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ KULTŪRINĖS DIMENSIJOS

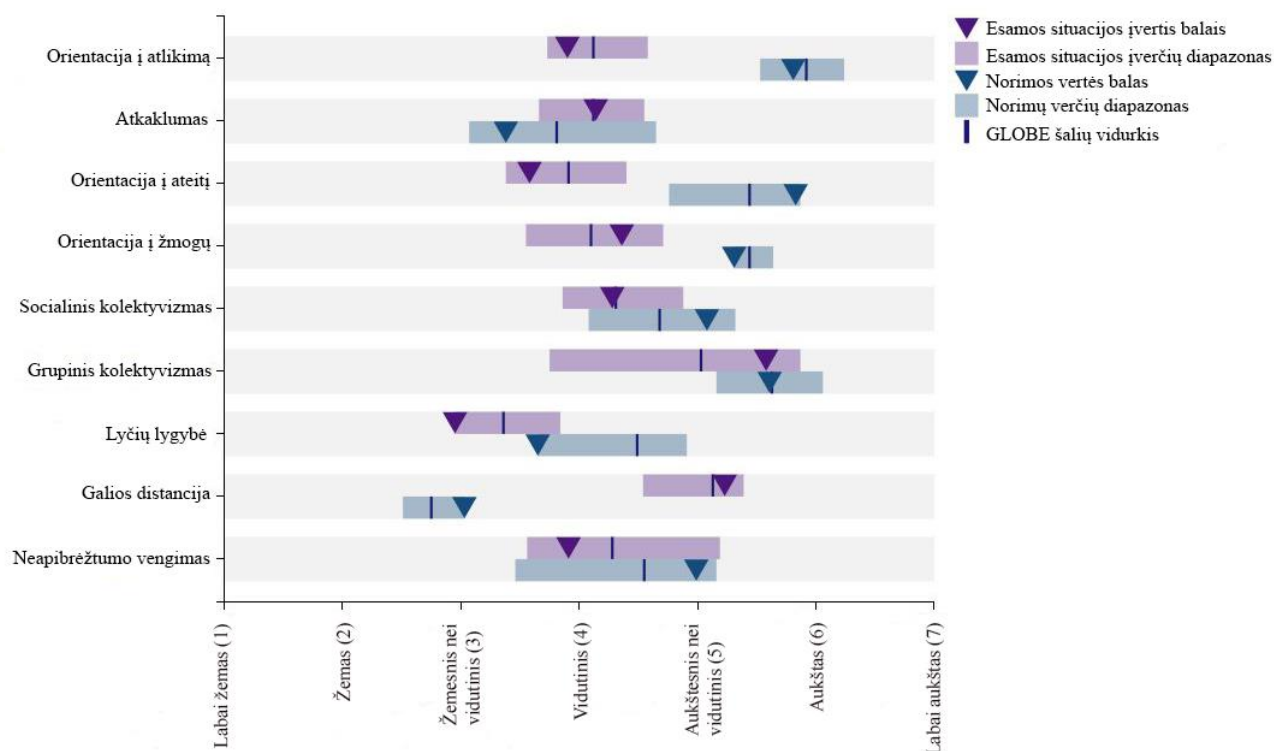
Norint sėkmingai bendradarbiauti su konkrečios kultūros atstovais, svarbu perprasti tos kultūros ypatumus ir gebėti prie jos prisitaikyti, todėl olandų mokslininkas Geert Hofstede suformavo 6 dimensijų nacionalinių kultūrų modelį (kuris vadinamas „Hofstede kultūrinės dimensijos“), nurodantį skirtingų kultūrų skirtumus ir įgalinantį per jų pažinimą sėkmingiau funkcionuoti konkrečios kultūros apsuptyje. Dirbdamas tarptautinėje kompanijoje, 1967–1973 m. G. Hofstede analizavo duomenis, surinktus iš ~ 100 000 „IBM“ darbuotojų 40-yje pasaulio šalių ir išvedė indeksus, nurodančius skirtumus tarp kultūrų. Hofstede kultūrinės dimensijos yra šios:

1. **Galios distancija.** Ši dimensija nusako, kiek tolerantiškai piliečiai žiūri ir pripažįsta netolygų valdžios pasiskirstymą visuomenėje.
2. **Trumpalaikė ir ilgalaikė orientacija.** Ilgalaikė orientacija nusako puoselėjimą vertybių, orientuotų į atpildą ateityje (pvz., taupumas). Trumpalaikė orientacija nurodo puoselėjimą vertybių, susietų su praeitimi ir dabartimi (pvz., pagarba tradicijoms, „veido“ išsaugojimas) (Gudonienė 2013, 183).
3. **Kolektyvizmas ir individualizmas.** Ši dimensija nusako individo ir grupės interesų santykį visuomenėje.
4. **Neapibrėžtumo vengimas.** Ši dimensija nusako siekį kontroliuoti neapibrėžtas gyvenimo situacijas. Šalyse, pasižyminčiose žemu neapibrėžtumo vengimo indeksu, neapibrėžtumo nebijoma, kadangi yra lanksčiai reaguojama ir prisitaikoma prie pokyčių. Šalyse, pasižyminčiose aukštu neapibrėžtumo vengimo indeksu, neapibrėžtumas yra laikomas grėsme, kurią bandoma eliminuoti.
5. **Vyriškumas ir moteriškumas.** Ši dimensija nusako profesinių ir asmeninių tikslų svarbos santykį visuomenėje.
6. **Pasitenkinimas ir suvaržymas.** Pasitenkinimo indeksas nusako, kiek atalaidžiai visuomenė vertina maksimalų pasitenkinimą suteikiantį gyvenimą. Suvaržymo indeksas nusako, kiek griežtomis socialinėmis ir moralinėmis normomis vadovaujasi konkreti visuomenė.

Dvi iš aukščiau išvardintų Hofstede dimensijų (galios distancija ir neapibrėžtumo vengimas), prie kurių buvo pridėtos dar 7 (orientacija į atlikimą, atkaklumas, orientacija į ateitį, orientacija į žmogų, socialinis kolektyvizmas, grupinis kolektyvizmas ir lyčių lygybė), tapo pagrindu 1991 m. pradėtam

projektui „Globalios lyderystės ir organizacijų elgsenos efektyvumo tyrimas“ (angl. *GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). „Pagrindinis (šio projekto) tikslas buvo nustatyti ryšius tarp visuomenės ir organizacinės kultūros bei lyderystės“ (Gudonienė 2013, 188).

Šioje darbo dalyje bus remiamasi „Globe“ – tarpdisciplininė platforma, skirta tyrimui pagrindinių žinių, kurias lyderiai turėtų įgyti, norėdami susipažinti su globalizacijos psichologiniu, fiziologiniu, geografiniu, geopolitiniu, antropologiniu ir sociologiniu poveikiu. „Globe“ platformoje šalys yra suskirstytos į grupes pagal priklausymą tam tikram geografiniam arealui. Kadangi šio MBD tyrimo objektas – ŽIV skirtumai tarp VR ir Vakarų, bus analizuojama Vidurio Rytų grupė, kurią sudaro Kataras, Egiptas, Marokas, Turkija ir Kuveitas. Šiai grupei priklausančios šalys pakankamai gerai reprezentuoja visą VR regioną, kadangi šios šalys yra išsidėsčiusios VR regiono perimetre. Šios šalys vertinamos naudojant 9 dimensijas: orientacija į atlikimą, atkaklumas, orientacija į ateitį, orientacija į žmogų, socialinis kolektyvizmas, grupinis kolektyvizmas, lyčių lygybė, galios distancija ir neapibrėžtumo vengimas.



1 pav. Vidurio Rytų šalių (Egiptas, Kuveitas, Marokas, Kataras, Turkija) kultūrinių dimensijų vizualizacija. GLOBE 2020 projekto duomenys

Cit. pagal Dastmalchian, Javidan, Lazarova, Bullough, Egri, Cotton ir Dorfman 2020.

Kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijos rodo laipsnį, kuriuo bendruomenė priima ir pritaria autoritetui, valdžios skirtumams, statuso privilegijoms ir socialinei nelygybei. Vidurio Rytų visuomenės yra stipriai orientuotos į grupes ir šeimas, o tai rodo, kad joms priklausantys asmenys yra lojalūs savo šeimoms ir organizacijoms. Žmonės nesitiki, kad valdžia bus paskirstyta vienodai, ji laikoma socialinės tvarkos bei stabilumo įrankiu. Orientacijos į atlikimą balai yra žemesni nei vidutiniai. VR šalių grupėje taip pat žemesni balai priskiriami tokioms dimensijoms kaip orientacija į ateitį ir ypač žemi – lyčių lygybės dimensijoje. Balai yra aukštesni už vidutinius, vertinant per orientacijos į žmogų dimensiją ir žemesni nei vidutiniai, vertinant per neapibrėžtumo vengimo dimensiją. Kitos kultūrinės dimensijos, įskaitant atkaklumą ir socialinį kolektyvizmą, vertinamos vidutiniškai. Apibendrinus, šios visuomenės nėra itin orientuotos į efektyvumą, tačiau yra daugiau orientuotos į šeimą. Lyčių nelygybė laikoma norma (Dastmalchian ir kt. 2020).

Vidurio Rytų grupėje yra stipriai išreikšti ryšiai tarp šeimos ir kitų glaudžiai susijusių grupių (pvz., kaimynų, draugų). Šiai grupei būdingas nevienodas valdžios pasiskirstymas ir dideli lyčių skirtumai, o vyrų dominavimas apibūdina tiek visuomenės praktiką, tiek vertybes.

Žemiau pateiktose 1 ir 2 lentelėse šalys yra lyginamos pagal šešias Hofstede dimensijas.

1 lentelė. Vidurio Rytų šalių palyginimas pagal Hofstede dimensijas. Hofstede Insights projekto duomenys

ŠALIS DIMENSIJA	TAŠKAI							
	Marokas	Egiptas	Iranas	Kataras	Kuveitas	Turkija	Saudo Arabija	Vidurkis
Galios distancija	70	70	58	93	90	66	95	77
Ilgalaikė orientacija	14	7	14	n/a	n/a	46	36	23
Individualizmas	46	25	41	25	25	37	25	32
Neapibrėžtumo vengimas	68	80	59	80	80	85	80	76
Vyriškumas	53	45	43	55	40	45	60	49
Pasitenkinimas	25	4	40	n/a	n/a	49	52	34

Sudaryta darbo autorės pagal „Country Comparison“ 2020; Hofstede, Hofstede ir Minkov 2010.

2 lentelė. Europos šalių palyginimas pagal Hofstede dimensijas. Hofstede Insights projekto duomenys

ŠALIS DIMENSIJA	TAŠKAI							
	Danija	Vokietija	Italija	Lietuva	Ispanija	Jungtinė Karalystė	Prancūzija	Vidurkis
Galios distancija	18	35	50	42	57	35	68	44
Ilgalaikė orientacija	35	83	61	82	48	51	63	60
Individualizmas	74	67	76	60	51	89	71	70
Neapibrėžtumo vengimas	23	65	75	65	86	35	86	62
Vyriškumas	16	66	70	19	42	66	43	46
Pasitenkinimas	70	40	30	16	44	69	48	45

Sudaryta darbo autorės pagal „Country Comparison“ 2020; Hofstede, Hofstede ir Minkov 2010.

Vakarų ir Vidurio Rytų šalių palyginimas pagal Hofstede dimensijas naudingas tuo požiūriu, kad kaip ir „Globe“ VR grupės pjūvis, atskleidžia kultūrinį VR regiono profilį ir leidžia įvertinti, kiek šalys yra panašios ir per kuriuos pjūvius skiriasi viena nuo kitos. Šios įžvalgos leidžia daryti išvadas, kurios gali pasitarnauti praktikoje. Režiuojant, Vidurio Rytų regionas pasižymi kolektyvizmu, stipria hierarchine struktūra, aukštu vyriškumo indeksu, tvirtu arabų tradicijų laikymusi ir trumpalaikė orientacija į ateitį (Branine ir Pollard 2010, 712–727; Mellahi ir Budhwar 2006, 291–301).

5. EMPIRINIS VIDURIO RYTŲ ŠALIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO BRUOŽŲ TYRIMAS

5.1. Tyrimo metodologija

Brėžiant paraleles tarp ŽIV VR šalyse ir Vakaruose, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje ši tema yra retai analizuojama. Norint vykdyti ir plėsti nuoseklius ir kryptingus tyrimus šioje srityje, reikia pradėti nuo pačių pagrindų, t. y., visų pirma, išsiaiškinti, koks požiūris vyrauja vakariečių tarpe, kalbant apie jų bendradarbiavimą su VR šalių gyventojais ir, atitinkamai, koks požiūris į vakariečius kolegas dominuoja tarp VR šalių gyventojų. Požiūrio skirtumuose gali slypėti priežastys, sąlygojančios nesusikalbėjimą arba nesėkmingą šių dviejų stovyklų komunikaciją ir bendrystės, būtinos efektyviam bendradarbiavimui, trūkumą.

Egzistuoja du tyrimo būdai – kokybinis tyrimas ir kiekybinis tyrimas, tačiau kiekybinis tyrimas buvo atmestas, kadangi surinkti pakankamą imtį kiekybiniam tyrimui šio MBD kontekste – neįmanoma. Šio MBD tikslas ir iš jo išplaukiantys uždaviniai reikalauja reiškinio supratimą įgalinančio ekspertų, t. y., turi būti vykdoma tikslinė dalyvių atranka. Asmuo buvo laikomas tinkamu interviu, jeigu jis turi profesines, arba kultūrinės, arba socialines, arba etnines sąsajas su kuria nors VR šalimi. Kokybinis tyrimas įgalina orientuotis ne į imties dydį, bet į imties kompetentingumą. Taigi, buvo ieškomi asmenys, turintys patirties, susietos su pagrindiniu tiriamu klausimu bei žinių ir gebėjimų jomis operuoti.

Mokslinių šaltinių analizė parodė, jog ŽIV principai Vakaruose ir VR yra skirtingi, tačiau mokslininkai publikacijose beveik netyrinėja, kaip skirtingus požiūrius į ŽIV suderinti organizacijose, veikiančiose Vakarų šalyse. Taigi, paaiškėjo, kad mokslinis diskursas nepateikia gilesnio supratimo apie problemą. Reiškiniui stokojant apibrėžtumo, kokybiniai tyrimai yra informatyvesni.

Kaip teigia Strauss ir Corbin (1990, cit. iš Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 305), siekiant kokybinio tyrimo rezultatų, netaikomos statistinės procedūros. Kokybinių tyrimų tikslas nėra pateikti apibendrintus ir baigtinius rezultatus, bet atrasti naujus požiūrio taškus tiriamo reiškinio kontekste. Kitaip tariant, atliekant kokybinį tyrimą, tikslu turi tapti ne įverčiai, kuriuos būtų galima pateikti statistinių skalių pavidalu, bet gilinimasis į konkretų reiškinį per žmonių sąveiką socialinio neapibrėžtumo sąlygose, t. y., vykstant nuolatiniam kitimui, ir individualios patirties sąlygotą šios sąveikos suvokimą. Kokybinio tyrimo tikslas yra suprasti, o ne (į)vertinti tiriamą reiškinį, pasitelkus iš anksto parengtas taisykles ar formulynus.

Pabrėžtina, kad kiekybiniam tyrimui būdingų koncepcijų atsisakymas anaipol nekoreliuoja su analitikos poreikio nebuvimu. Nors kūrybinis aspektas kokybiniuose tyrimuose vaidina svarią rolę, tačiau kūrybiškumas nėra priešpastatomas sistemingumui ir konceptualumui.

5.1.1. Tyrimo metodo pasirinkimas

Kokybinė duomenų analizė gali būti atliekama skirtingais metodais. Šiam MBD pasirinktas interpretacinės fenomenologinės analizės (IFA) metodas, įgalinantis individualiame suvokime ir šio suvokimo interpretacijoje, kurią atlieka tyrėjas, rasti atsakymus į keliamus probleminius klausimus.

Interpretacinė fenomenologinė analizė – tai yra tyrimo metodas, kuris originaliai buvo sukurtas naudoti psichologiniuose tyrimuose, o vėliau išplito ir į kitas mokslines sritis. Šis tyrimo metodas yra orientuotas į psichologinius kokybinius tyrimus ir pasižymi griežtu idiografiniu pobūdžiu, pasireiškiančiu išsamia atvejo analize, t. y., IFA siekiama pateikti įžvalgas, kaip konkretus asmuo tam tikrame kontekste įprasmina tam tikrą reiškinį. IFA metodą 1996 m. sukūrė Londono Birkbeko universiteto psichologijos profesorius Jonathan Smith, o šio metodo teorinė kilmė yra fenomenologija ir hermeneutika, todėl kalbant apie jį, dažnai yra cituojamos vokiečių filosofo ir fenomenologijos pradininko Edmund Husserl pagrindinės idėjos, kuris bandė konstruoti filosofinį sąmonės mokslą. Geriausiai šio metodo esmę nusako teiginys, kad patirtis – tai sąmoningas procesas, t. y., tą patį reiškinį skirtingi individai tiek patiria, tiek suvokia skirtingai. „Kiekvieno žmogaus patirtis yra jautri kontekstui, kuriame tiriamas reiškinys buvo patirtas“ (Forster 2013, cit. iš Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 143). Fenomenologija, kuri yra skėtinis IFA metodo terminas, tiria būtent šį sąmoningą suvokimą. IFA yra fenomenologinė, nes ja siekiama iširti individualų asmens, įvykio ar būsenos suvokimą, o ne bandyti objektyviai fiksuoti patį įvykį ar būseną. IFA teigia, kad žmogaus vidinio pasaulio neįmanoma pažinti nei tiesiogiai, nei iki galo, o prieigos prie šio vidinio pasaulio sėkmė priklauso nuo paties tyrėjo supratimo, kuris reikalingas, norint per tyrėjo interpretaciją suprasti kito asmens pasaulį. IFA nuo kitų tyrimo metodų skiriasi psichologinių, interpretacinių ir idiografinių komponentų deriniu. Pagal Kajokiene (2010), išskiriami šie IFA duomenų rinkimo metodai:

1. Pusiau struktūruotas interviu.
2. Nestruktūruotas interviu.
3. Dienoraštis.

4. Autobiografinis naratyvas.

Tyrimas buvo atliekamas naudojant giluminį pusiau struktūruotą interviu, kuriantį palankias sąlygas tyrėjui realiu laiku modifikuoti parengtą bazinių klausimų sąrašą – planą, jeigu interviu metu išaiškėja, kad parengti klausimai ne iki galo išpildo tyrimui aktualias temas arba, jeigu matoma, kad individualus atvejis reikalauja specifinio, prie konkretaus pašnekovo adaptuoto verbalinio ar, netgi, neverbalinio (tam tikra specifinė kūno kalba, veido išraiškos) priėjimo, padedančio informantui pasijausti saugiai ir įgalinančio laisvai reikšti mintis.

5.1.2. Tyrimo procesas

Tyrimo dalyvių pasirinkimas. Interviu vyko 2020 m. lapkritį. Dalyviams buvo keliami du pagrindiniai reikalavimai: sąsajos su VR ir ekspertiškumas. Potencialių interviu dalyvių buvo ieškoma per Lietuvos ambasadas ir konsulatus Vidurio Rytų šalyse, taip pat per Vidurio Rytų ambasadas ir konsulatus Lietuvoje. Dar vienas kanalas dalyvių paieškai buvo tiesioginis kreipimasis į Lietuvos garbės konsulus bei ieškant Lietuvos akademinėi bendruomenei priklausančių asmenų, kurių mokslinių interesų sritis būtų susijusi su Vidurio Rytais.

Visi tyrimo dalyviai dalyvauti tyrime sutiko laisva valia. Tiek dalyvių paieškos etape, tiek prieš vykdant interviu, jiems buvo suteikta detali informacija, kaip vyks interviu procesas (pagal giluminio pusiau struktūruoto interviu gaires), ko iš jų tikimasi bei kiek laiko preliminariai truks interviu. O taip pat, visuose bendradarbiavimo su pašnekovais etapuose buvo akcentuojamas interviu anonimiškumo užtikrinimas, taip įgalinant pašnekovus jaustis laisvai išsakant savo mintis ir padidinant gaunamų duomenų objektyvumo faktorių.

Buvo atrenkami informantai, kurie atstovautų kuo skirtingesnius, t. y., kuo labiau vienas nuo kito nutolusius požiūrio taškus ir gebėtų juos kuo išsamiau perteikti. Tyrimo tikslas buvo ištirti dviejų stovyklų (t. y., vakariečių ir rytiečių) požiūrius į ŽIV. Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, tikslinga remtis „dviejų liudininkų taisykle“, kuri įgalina atlikti duomenų kryžminį patikrinimą ir yra naudojama kai kurių šalių teisinėse sistemose, kitaip sakant, tyrime kiekvienai iš stovyklų turi atstovauti bent po du atstovus, t. y., minimalus informantų skaičius tyrimui yra keturi. Tyrėjui gebant iš informanto „ištraukti“ išsamią, gilią ir informanto patirtį atspindinčią, o ne sufabrikuotą informaciją bei gebant paskatinti informantą į

tiriamą reiškinių pažvelgti iš skirtingų kampų, o taip pat, jeigu tyrėjas sugeba objektyviai šią medžiagą apdoroti, IFA pusiau struktūruotame giluminiame interviu 5 respondentų imtis tampa reprezentatyvia ir įgalinančia daryti objektyvius apibendrinimus, nes remiamasi idiografiniu principu, kuriame akcentas dedamas į individo, bet ne masių požiūrio atskleidimą. Informantai su VR šalimis buvo susiję ilgamete akademine arba diplomatine veikla, arba vykdomu verslu, arba turima pilietybe.

Duomenų anonimizacija. Žemiau pateiktoje tyrimo dalyvių charakteristikų lentelėje, siekiant apsaugoti informantų tapatybės slaptumą, jiems priskiriami kodai, parinkti pagal jų kultūrinę kilmę ir gradualų išsidėstymą atvejų analizės aptarime, t. y., vakariečiai respondentai žymimi „V“ raide, rytiečiai – „R“ raide. Numeris suteikiamas pagal atvejo aptarimo eilės numerį „Atvejų analizės“ poskyryje.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Nr.	Kodas	Lytis	Sąsajos su Vidurio Rytai	Darbo pobūdis
1.	V1	Vyras	Gyvenęs, studijavęs, atlikęs tyrimus ir daug keliavęs VR.	Profesorius, kurio mokslinių interesų sritys tiesiogiai susijusios su religijų, tame tarpe islamo, tyrinėjimu.
2.	R2	Vyras	Gimęs Palestinoje, augęs Jordanijoje. Mokslinių interesų sritys tiesiogiai siejasi su VR.	Docentas. Arabų kalbos ir VR ekspertas.
3.	V3	Moteris	Studijavo, gyveno bei atliko tyrimus Irane, aplankė nemažai kitų VR šalių.	Doktorantė. Verslininkė. Moters mokslinių interesų sritys – iranistika.
4.	V4	Vyras	VR studijos. Moka arabų kalbą. Mokslinių interesų sritys tiesiogiai susiję su VR.	Doktorantas. Dėstytojas. Dirba privačiame sektoriuje.
5.	R5	Vyras	Gimęs Libane, visą gyvenimą gyvenęs VR.	Kariškis, tarnaujantis Palestinos nacionalinėse saugumo pajėgose.

Sudaryta darbo autorės.

Duomenų rinkimo metodas. Giluminio pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo konstruojami sąmoningai atribojant darbo autorės asmeninį požiūrį į aptariamus reiškinius, taip išvengiant šališkumo. Vėliau, duomenis apdorojant interpretacinės fenomenologinės analizės būdu ir suteikiant jiems tvarkingą formą, šio proceso rezultatai neišvengiamai įtakojami paties tyrėjo pažiūrų, nes būtent jis yra tas asmuo, kuris daro galutines išvadas ir reziumuoja interviu gautus duomenis.

Kadangi interviu vyko giluminio pusiau struktūruoto interviu būdu, kuris tyrėjui suteikia galimybę čia ir dabar reaguoti į kalbinamojo asmens norą (arba nenorą) kalbėti vienu ar kitu klausimu ir prireikus koreguoti pradinį klausimą arba paliesti paralelias pokalbio metu iškilusias temas, t. y., įgalina lankstumą, tai turi tiesioginės įtakos surinktos medžiagos išsamumui. Sėkminga tyrėjo ir pašnekovo komunikacija – tai raktas į analitiškai vertingą medžiagą. Siekiant kuo skaidresnių interviu duomenų, privalu atsižvelgti į kiekvieną individualų pašnekovą gaubiantį kontekstą ir pagal tai, kiekvienam pašnekovui be pagrindinių, visiems pašnekovams skirtų klausimų, parinkti individualius papildomus tikslinamuosius klausimus arba etikos sumetimais, susilaikyti neuždavus tam tikrų klausimų. Kadangi interviu metu surinkta medžiaga yra esminis faktorius kokybiškai IFA analizei, daug dėmesio buvo skiriama pačiam klausimynui, kuriuo, kaip nurodo pats interviu metodo pavadinimas (giluminis pusiau struktūruotas), nebuvo remiamasi akla, bet labiau kaip gidu, suteikiančiu gaires, į kokį aspektą turėtų būti orientuota kiekviena interviu dalis. Didžiąja dalimi giluminis pusiau struktūruotas interviu remiasi kalbančiojo užduota pokalbio tėkme, žinoma, aptariamo klausimo ribose. Tokiu būdu atsiranda naujų aktualių klausimų, kurių, galbūt nebuvo iš anksto sudarytame klausimyne, bet, kurie yra susiję su pagrindine tyrimo tema ir iškilo pokalbio eigoje. Kaip teigia IFA metodo autorius Smith (2009, 59): „Netikėti posūkiai dažnai yra patys vertingiausi interviu aspektai: [...] jie mums nurodo tai, ko net nenumanėme, kad turime žinoti“. Interviu surinkta medžiaga nepretenduoja į vieną neginčytiną „tiesą“, greičiau šią medžiagą reikėtų interpretuoti kaip kupiną ne tiesos, o prasmės, kuri vėliau, vykdant IFA, išsigrynina į apčiuopiamus rezultatus, iš kurių galima daryti konkrečias išvadas.

Pasirinktas giluminis pusiau struktūruotas interviu taip pat įgalina surinkti įvairiapusiškus ir gilius duomenis, kadangi šios analizės pirminė sąlyga yra sukurti tokias aplinkybes, kad pašnekovas galėtų reikšti savo mintis nevaržomai, netrikdomai, reflektuoti sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis (priešingai nei kiekybiniuose tyrimuose naudojamuose interviu, kur konkrečioms klausimams priskiriami konkretūs riboti atsakymų variantai). Šis būdas parankus dar ir tuo atžvilgiu, kad susidūrus su pašnekovais, kurie sunkiai renka mintis ir atsakinėja pernelyg lakoniškai, interviu moderuojantis tyrėjas turi galimybę padrąsinti pašnekovą, taip paskatindamas ir kontroliuodamas sklandesnį interviu procesą.

Kadangi kokybinio tyrimo prigimtis suponuoja tikimybę, kad subjektyvios tyrėjo interpretacijos netiksliai perteiks tyrimo dalyvių nuomones, kritiškai svarbus tampa duomenų patikimumo ir tinkamumo (validumo sudedamųjų dalių) vaidmuo. Meidus (2004, 16) patikimumą apibrėžia kaip priemonių kokybės kriterijų, kurį sudaro matavimų tikslumas ir stabilumas.

Winter (2000, 3) teigia, kad patikimumas nėra universali sąvoka, greičiau – sąlyginis konstruktas, įtakotas konkrečių tyrimo metodikų ir ketinimų.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kokybiniuose tyrimuose, tyrimo rezultatų atkartojamumas nėra tyrimo kokybę nusakantis kriterijus. Taip yra, kadangi: „Kokybiniai radiniai savo prigimtimi yra kontekstualūs ir priklausomi nuo atvejų“ (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, 325). Taigi, kokybinis tyrimas yra glaudžiai susietas su konkrečiais asmenimis ir jų individualiomis pasaulio refleksijomis bei unikaliomis aplinkybėmis, t. y., konkrečiu kontekstu ir aplinkybėmis. Visgi, vertinant iš kitos pusės, susistemintus kokybinio tyrimo duomenis, galima išvelgti tam tikras tendencijas – atsikartojimus, būdingus konkrečioms asmenims, todėl konkretaus asmens pavyzdį galima ekstrapoliuoti plačiau, t. y., pritaikyti platesniam kontekstui. Perkeliavimo galimybės klausimas yra priežastis, kodėl šio MBD atveju analizės dalyje skiriama daug dėmesio detaliai kiekvieno iš informantų konteksto aprašymui – tokiu būdu, su tyrimu susipažįstantis asmuo yra įgalinamas įvertinti, kiek jam pažinusių aprašomas kontekstas, kokios jo paties sąsajos su kontekstu, taip prie skaitančiojo priartinant kontekstą.

Kadangi kokybinio tyrimo atveju, pats tyrėjas tampa instrumentu, įtakojančiu tyrimo patikimumą, tyrėjui tampa kritiškai svarbu išlikti objektyviam kiekviename tyrimo vykdymo etape, t. y., nuo būsimo tyrimo planavimo bei pašnekovų paieškos iki galutinės surinktų duomenų interpretacijos. Pastebėtina, kad netgi nesąmoningame lygmenyje išlieka rizika bandyti pakreipti pašnekovą link tyrėjo pažiūrų ir informanto pasisakymuose ieškoti šių pažiūrų patvirtinimo. Todėl interviu metu būtent objektyvumas buvo didžiausia tyrėjos siekiamybė.

Kūrybiškumas, kurio reikalauja IFA ir jo šviesoje teisingai priimti sprendimai, įgalina interviu vedantį tyrėją kontroliuoti visą interviu procesą ir čia ir dabar pataisyti, pakreipti ar gražinti pašnekovą, jeigu šis pernelyg nutolo nuo centrinės pokalbio temos.

Didžiausias IFA privalumas – tai galimybė pamatyti tą patį reiškinių iš daugelio skirtingų perspektyvų, tačiau ne per įrėmintą, t. y., apribotą, pavyzdžiui, anketinės apklausos formatą, bet per gilią ir išsamią interviuojamojo refleksiją. Smith (2009, 57) teigia, kad pusiau struktūruotas interviu: „suteikia

pašnekovui erdvę galvoti, pasisakyti ir būti išgirstam“, o tai privaloma sąlyga siekiant kuo objektyvesnių duomenų.

Tyrimo etika. Potencialiems tyrimo dalyviams buvo siunčiamas oficialus laiškas, kurio turinį sudarė glaustas darbo autorės prisistatymas (kiek tai reikalinga šio magistrinio mokslinio darbo kontekste), nurodyta darbo tema bei laiško tikslas – pageidavimas sudalyvauti interviu bei kokie reikalavimai keliami interviu dalyviams, taip pat paminėtas anonimiškumo užtikrinimas. Atsiliepusiems ir sutikimą dalyvauti interviu davusiems tiriamiesiems buvo siunčiamas antras laiškas su baziniais interviu klausimais (žiūrėti 7-ą priedą), leidžiančiais informantams iš anksto apgalvoti atsakymų turinį. Taip pat laiške buvo priminti pagrindiniai interviu aspektai – anonimiškumas ir IFA tyrimo ašimi esanti individuali patirtis, aplink kurią turėtų sukintis kiekvieno iš informantų atsakymai. Santykinai nedidelė dalis potencialių tiriamųjų, kurie pirminiame etape sutiko duoti interviu, gavę interviu klausimus, nebeatsakė, taip leisdami suprasti, kad, visgi, jie dalyvauti interviu atsisako. Kiti, jau pirmame etape nurodė, kad jų kompetencija nėra pakankama dalyvauti interviu. Interviu, bendru tyrėjos ir tyrimo dalyvių sutikimu, vyko vaizdo arba audio skambučio būdu. Tyrimo dalyviai buvo informuojami apie daromą audio įrašą. Interviu prasidėdavo mandagiu formaliu interviu dalyvio pasveikinimu, padėka už galimybę gauti interviu, priminimu apie anonimiškumą ir įrašomą garso takelį, o taip pat informantas būdavo informuojamas apie galimybę užduoti dominančius klausimus apie tyrimą, interviu ir jo eigą. Toliau buvo remiamasi parengtu klausimynu, į jį įpinant pokalbio eigoje iškilusius klausimus.

Atvejų analizės eiga. Kiekvieno individualaus interviu metu surinkta medžiaga buvo vertinama kaip savarankiškas nepriklausomas vienetas. Iš kiekvieno interviu išskirtos jame dominuojančios potemės bei jas pagrindžiantys teiginiai. Kiekvienas atvejis IFA buvo analizuojamas atskirai ir šių 5 analizių rezultatai atsispindi 5 lentelėse (žiūrėti poskyrį „Atvejų analizė“). Kiekvienas atvejis aprašomas tokia tvarka:

- Nurodomi informanto gyvenimo bruožai, aktualūs šio tyrimo ribose. Taip pat nurodomos aplinkybės, kuriomis vyko interviu bei išskiriamos interviu ypatybės.
- Nurodomos sąsajos su VR.
- Informantų pateiktos mintys susistemintos, priskiriant jas konkrečioms temoms. Temos pavadinimo objektyvumas pagrindžiamas informanto citatomis.
- Interviu metu surinkta informacija lentelėse kategorizuojama į temas ir potemes. Taip pat pateikiamas išskirtų potemių ir temų pagrindimas (informanto mintis ar ją reziumuojantis teiginys).

Tolimesniame etape temos buvo susistemintos, vėliau aptarti rezultatai, iš kurių padarytos tyrimo išvados.

5.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

5.2.1. Atvejų analizė

V1 interviu rezultatų analizė

Bruožai. Lietuvos akademinės bendruomenės narys. Profesorius, kurio mokslinių interesų sritys tiesiogiai susijusios su islamo religijos tyrinėjimu. Atsakymai išsamūs, informatyvūs, bylojantys aukštą erudiciją. Kalba sklandi ir aiški.

Sąsajos su Vidurio Rytai. V1 informantas yra gyvenęs, studijavęs, atlikęs tyrimus ir keliavęs Vidurio Rytuose (aplankęs apie dvylika Vidurio Rytų šalių).

V1 informantas siūlo vartoti Vidurio Rytų terminą, kadangi šis terminas apima daugiau šalių negu Artimųjų Rytų terminas – Artimieji Rytai yra Vidurio Rytų dalis.

Išskirtos temos

Priešprieša tarp saugumo jausmo Vidurio Rytuose ir nesaugumo jausmo Vakaruose. Kalbėdamas apie asociacijas su Vidurio Rytų šalimis, V1 informantas pabrėžė, kad jam Vidurio Rytų terminas visų pirma siejasi su saugumu: „Ten, kur man teko būti daugiau, aš labai saugiai jaučiausi. Nesvarbu, ar tai bus Kuveitas, ar tai bus Sirija“. Vakarų terminas V1 informantui sužadina asociacijas, susijusias su nesaugumu, paskui kurį seka skubėjimas, nenuspėjamumas.

ŽIV – išskirtinai vakarietiškas konstruktas. V1 informantas teigia, kad, kadangi ŽIV prigimtis yra europocentiška, susiduriama su problemomis, bandant vertinti Vidurio Rytų šalis ŽIV, kuris iš esmės yra vakarietiškas konstruktas, kontekste. V1 informantas retoriškai klausia: „Ar mes galime per savo instrumentariumo prizmę vertinti, bandyti žvelgti į ganėtinai skirtingas visuomenes?“.

Islamiškose valstybėse mažai islamo. V1 informantas teigia, kad dėl skirtumų VR šalyse, negalima pateikti vienareikšmių išvalgų apie islamo religijos įtaką ŽIV VR. Kaip tai pagrindžiantį argumentą, V1 informantas teigia, kad: „Kai kuriose (VR šalyse) religijai, praktiškai nepalikta vietos, visai neseniai turbūt geriausias pavyzdys buvo Turkija, kur religija buvo visiškai išstumta iš viešojo gyvenimo. Turime ir kitas šalis, kuriose religijai yra palikta labai nedaug erdvės ir kitame spektro gale, kur mėginama nuduoti, kad neva viskas valstybėje ir visuomenėje vyksta religiniu pagrindu“.

Įsišaknijęs favoritizmas. Kalbėdamas apie favoritizmo paplitimą VR šalyse, V1 informantas akcentuoja, kad favoritizmas – tai tik smulkesnė VR įsišaknijusios klientelizmo sistemos dalis ir kad: „Klientelizmo

sistema neišvengiamai įtraukia favoritizmą“ ir „aš sakyčiau žodis „plačiai“ (plačiai paplitęs favoritizmas) čia netinkamas, jis tiesiog vyrauja ir nieko kito ten ir nėra“.

Bendražmogiški motyvuojantys veiksniai. „Asmeninio gerbūvio ar gerovės kūrimo siekis, kuris yra identiškas ir Vakarų Europoje ir Šiaurės Amerikoje, motyvuoja Vidurio Rytų darbuotoją dirbti“ – taip V1 informantas įvardija pagrindinius veiksnius, kurie motyvuoja VR darbuotoją dirbti, pabrėždamas, kad tie patys motyvuojantieji faktoriai aktualūs tiek VR, tiek Vakarų darbuotojui.

Norą įsitraukti skatinančios bonusų sistemos ir statusas. V1 informantas teigia, kad VR gyventojai nori dirbti vakarietiškoje organizacijose dėl bonusų sistemos bei statuso. Kalbant apie galimas nenoro įsitraukti į vakarietiškoje organizacijų veiklą priežastis, V1 informantas nurodo, kad: „Jeigu kalbėtume apie nenorą, tai man labai sunku įsivaizduoti, kuri kategorija nenorėtų dirbti. Galbūt tai kategorija tų vadinamų džihadžių teroristų, kurie iš principo nusiteikę priešiška viskam, kas ateina iš Vakarų ir vietoje to, kad dirbtų tose įmonėse, jie norėtų jas susprogdinti. Mes čia kalbame apie 0,000001 % visuomenės, tai nežinau, kiek jie yra reprezentatyvūs?“.

Priešprieša tarp Vakaruose vyraujančio netikrumo ir saugumo VR. Kalbėdamas apie skirtumus tarp vakariečio ir VR šalių darbuotojo, V1 informantas dalijasi išvalgomis, kad: „Daugybė žmonių dirba darbus, kuriuose galbūt atlyginimas tuo momentu ir yra geras, tai ir yra blogai, nes jie gauna tokį padorų atlyginimą, kurio už metų jie nebegaus, nes paprasčiausiai baigsis tas projektas ir jie turės ieškoti kitų darbų. [...] Yra toks didžiulis netikrumas“. Ir priešpastatydamas vakarietiškam nesaugumui rytietišką saugumo jausmą, V1 informantas teigia: „Vidurio Rytuose dėl tos klientelistinės sistemos, jeigu tu jau įsitrynei į viešbučio kažkokį bartuką, nešėją lagaminų, tai gali ir numirti tuo bartuku ir tau bus daugiau mažiau *ok*, tavęs niekas neišmes, nebent kažkas labai fundamentaliai nutiktų, pasikeistų. Tai toks truputį didesnis saugumo jausmas“.

Priešprieša tarp meritokratijos ir darbinio fatalizmo. Pagal V1 informantą, VR socialinė sistema apsprendžia, kiek daug žmogus gali pasiekti ir VR šalių žmogus žino ir nuolankiai susitaiko su ribomis, nubrėžtas jo socialinės kilmės, tuo tarpu Vakaruose: „Mes dažnai sąmokslų teorijų lygmeny įsivaizduojame, kad yra kažkoks sąmokslas, kodėl mes negavom tos pozicijos, tos stipendijos ir panašiai. Ten (VR) žmonės neturi laiko sąmokslų teorijoms, jie žino, kiek toli ar aukštai jie gali siekti, nes jų socialinis kapitalas toje sistemoje apsprendžia – jeigu tu gimei labai prastoje šeimoje, neturtingoje, nekilmingoje ir neturi edukacijos, tu žinai, kiek aukščiausiai gali pasiekti“.

Tarpkultūrinis pažinimas – raktas į bendradarbiavimo sėkmę. Pasak V1 informanto, siekiant didesnio Vakarų ir Vidurio Rytų verslo bendradarbiavimo efektyvumo, svarbiausias dalykas yra kitos pusės pažinimas. „Didinant savitarpio pažinimą ir bendresnį kultūrinį išprusimą ir, atitinkamai, jau konkrečiai su

kolegomis, bendradarbiais, partneriais mėginant rasti bendrus sąlyčio taškus ir tada, atsispiriant nuo to, kas atrodo lengviau pasiekama, lengviausiai sutariama, bandyti judėti link to, kas sunkiau suderinama.“

Istorinio konteksto įtakotas šiandieninis Vakarų-Rytų bendradarbiavimas. Paprašytas įvertinti šiandieninį Vakarų ir VR bendradarbiavimą verslo kontekste, V1 informantas sako, kad praeityje vykę istoriniai įvykiai stipriai įtakoja šiandieninį regionų bendradarbiavimą ir požiūrį į šį bendradarbiavimą: „Yra tų šalių, kuriose tas bendradarbiavimas yra arba nulinis, niekinis arba jis yra antibendradarbiavimas, nes ten yra jau iš principo laikomasi nuostatos, kad nereikėtų bendradarbiauti“.

4 lentelė. Apibendrinti interviu V1 rezultatai

Tema	Potėmė	Iliustruojantis teiginys
Saugumas	Nenuspėjamumas	Sąvoka „Vakarai“ siejasi su nesaugumo jausmu, skubėjimu.
	Užtikrintumas	„Ten, kur man teko būti daugiau (kalbama apie VR šalis), aš labai saugiai jaučiausi“.
Europocentriška ŽIV koncepto prigimtis	Šališkumas	„Mes bandome į kitus žiūrėt per savo prizmę“.
	Objektyvumo stygius	Vakarietiškas ir Vakaram sukurtas instrumentariumas apriboja objektyvaus vertinimo galimybę VR regiono šalių atžvilgiu.
Sekuliarios islamiškos valstybės	Religijos įtakos nebuvimas	„Visai neseniai turbūt geriausias pavyzdys buvo Turkija, kur religija buvo visiškai išstumta iš viešojo gyvenimo“.
	Oficialioji pozicija religijos atžvilgiu	„Kitame spektro gale, kur mėginama nuduoti, kad neva viskas valstybėje ir visuomenėje vyksta religiniu pagrindu“.
	Nemusulmoniška VR tautinė sudėtis	„Jeigu islamui ir yra tos vietos pakankamai nemažai palikta, tai kalbant konkrečiai apie žmoniškųjų išteklių vadybą, matome, kad absoliučioje daugumoje organizacijų ir institucijų dirba nevietiniai žmonės, kad dirba ekspatriantai, išeiviai“.
Favoritizmo stabilumas	Klientelizmo sistema – skėtis favoritizmui	„Klientelizmo sistema neišvengiamai įtraukia favoritizmą, bet favoritizmas be klientelistinės sistemos būtų menkavertis, smulkus reiškinys“.
	Socialinės sąrangos dedamoji	„Kalbame apie visą visuomenę, sukonstruotą taip, kad ji yra iš pamatų (grįsta) tais klientelistiniais principais: aš tau, tu man, aš žinau kažką, tu turi kažką, mes keičiamės tais savo resursais [...], tada mes visi turime kažkokią bendrą naudą“.
Universalūs motyvuojantieji veiksniai darbui	Siekis išgyventi	„Kažkaip reikia išlaikyt šeimą ir išgyvent“.
	Asmeninio gerbūvio siekis	„Asmeninio gerbūvio ar gerovės kūrimo siekis, kuris yra identiškas ir Vakarų Europoje ir Šiaurės Amerikoje“.
	Garbės faktorius	„Vadovo dėmesys ar pastebėjimas, kad tu sugebi kažką“.

		padaryti, pasiekti [...], tie dalykai irgi yra neabejotinai veiksmingi, kurie motyvuoja žmones dirbti“.
Vakarietišku organizacijų patrauklumo priešastingumas	Bonusų sistemos	„Kas galbūt gali motyvuoti yra tai, kad organizacijos dažnai turi šalia atlyginimo daugybę kitų, tokių, kad ir smulkių papirkų [...], angliškai vadinama „benefits““.
	Prestižas	„Statusą jų pakels – tarptautinėje, visgi, dirbi įmonėje“.
	Edukacijos vertinimas	„Tie, kurie išsilavinę, gali tikėtis, kad jų išsilavinimas bus kaip atskaitos taškas, pagal kurį spręs, ar jis taps skyriaus vedėjas, departamento direktorius ir t. t.“.
Dvi užtikrintumo spektro pusės	Terminuotas „užtikrintumas“ Vakaruose	„Daugybė žmonių dirba darbus, kuriuose galbūt atlyginimas tuo momentu ir yra geras, tai ir yra blogai, nes jie gauna tokį padorų atlyginimą, kurio už metų jie nebegaus, nes paprasčiausiai baigsis tas projektas ir jie turės ieškoti kitų darbų“.
	Poreikis įrodinėti vertę	„Reikia draskytis, kažkaip įrodinėti, parodyti, kad tik tavęs neatleistų (Vakaruose)“.
	Užtikrintumas Rytuose	„Vidurio Rytuose dėl tos klientelistinės sistemos, jeigu tu jau įsitrynei į viešbučio kažkokį bartuką, nešėją lagaminų, tai gali ir numirti tuo bartuku“.
Lūkesčių formavimas	<i>Inshallah</i> principo ir meritokratijos priešprieša	„Ten (VR) sunku rasti tos meritokratijos, kurią čia (Vakaruose) turime“.
	Meritokratijos lūkestis Vakaruose	„Paprasčiausiai kitas žmogus turėjo geresnę darbo patirtį, todėl buvo pasirinktas“.
	Darbinis fatalizmas Vidurio Rytuose	„Žmogus tiesiog žino, kiek toli tu gali pasiekti ar bent jau dauguma vienaip ar kitaip intuityviai jaučia, kur socialinėje situacijoje toje karjeroje atitinkamai jie gali kilti aukščiausiai“.
Tarpusavio pažinimo svarba	Kitos pasaulėžiūros priėmimas	„Reikia domautis ir tada, perpratus tas visuomenes bendrai, galbūt, susipažinus su partneriais, tada, matyt, tuos savo lūkesčius galima adaptuoti ir rezultatas turėtų būti kažkas hibridiško“.
	Rezignacijos atsisakymas	„Nereikia tokios rezignacijos ir reikėtų bandyti rasti tą ribinį variantą savitarpio pažinimą didinant ir, kaip sakau, bendresnį kultūrinį išprusimą didinant“.
	Kultūros ypatybių išmanymas	„Jeigu jau yra užsakymas, kad prekės pagamintos ir (bus) pasiūstos už savaitės, tai geriau tu planuok, kad iš principo per mėnesį ar du bus pasiūstos“.
Vakarų sąveika su VR	Istorinio konteksto įtaka	„Vidurio Rytų šalys, kurios Šaltojo karo metu vadinosi labiau kapitalistinės, buvo provakarietiškos, proamerikietiškos, turi jau kelių dešimtmečių arba pusės šimtmečio bendradarbiavimo tradiciją ir yra daug toliau nuėję, ten daug tamptariau bendradarbiaujama. [...] Galime paimti visai kitus kraštus, kurie Šaltojo karo metu buvo socialistiniai, kurie vėliau paniro į įvairias įtampas, į ideologines prieštaras ir atitinkamai, ten arba vadovybėje buvo žmonės, kurie buvo priešiški“.

		nusiteikę prieš Vakarus ir provakarietišku investicijų ar bendradarbiavimo negalėjo labai daug (būti) arba yra jėgos, kurios yra antivakarietišškai nusiteikusios“.
	Politinė pozicija	„Dabar matome – daug kur Rytuose mėginama boikotuoti prancūziškas prekes – toks labai primityvus (pavyzdys), bet yra žmonių, kurie mano, kad tokiu būdu reikia išreikšti protestą“.

Sudaryta darbo autorės.

R2 interviu rezultatų analizė

Bruožai. Universiteto, esančio vienoje iš Skandinavijos šalių docentas, bendradarbiaujantis su vienu Lietuvos universitetu. Arabų kalbos ir Vidurio Rytų ekspertas. Kalbos maniera ir turinys išsiskiria korektiškumu. Interviu vyko anglų kalba.

Sąsajos su Vidurio Rytis. R2 informantas yra gimęs Palestinoje, augęs Jordanijoje. Mokslinių interesų sritys apima VR regiono istoriją, kultūrą, arabų kalbą.

Išskirtos temos

Stereotipizuoti VR paveikslai. Kalbėdamas apie asociacijas, kurias sužadina „Vidurio Rytų“ terminas, R2 informantas išskiria du paveikslus – egzotišką ir „ne tokį egzotišką“. Egzotiškasis paveikslas reprezentuoja tokius atributus kaip: „dykuma, palapinė, kupranugaris ir t. t., kurie ateina iš filmų apie Arabiją“. Kalbant apie kitą „ne tokį egzotišką“ paveikslą, R2 informantas išskiria prisiminimą iš savo vaikystės, kai žmonės atvykdavo į Betliejų Palestinoje (tuo metu R2 informantas ten gyveno) ir „remdavosi įsivaizdavimu apie kupranugarius, žmones, dirbančius su akmenimis, įsivaizdavimu, kuris, daugeliu atvejų, sakykime, nebuvo gražus, kalbant apie palestiniečius“. Pažymėtina, kad abu paveikslus R2 informantas mini kaip stereotipų komplektacijas, kurių nei vienas nėra objektyvesnis už kitą.

Politizuotas Vakarų atspalvis. Asociacijas, kurias sukelia terminas „Vakarai“, R2 informanto nuomone, neišvengiamai įtakoja politinis kolonialistinio imperializmo laikotarpio kontekstas. Atsakydamas autorius taip pat mini „tam tikros rūšies žavėjimąsi Vakarais. Tai siekia prancūzų ekspedicijos į Egiptą laikus, maždaug 200 metų atgal ir arabų susižavėjimą Vakarų išsivystymu, klestėjimu, žmogaus teisių klausimais, globaliais klausimais“, kurį priešpastato Arabų pasaulio kolonizacijai, kaip, sąlyginai, neigiamam reiškiniui, vertinant iš pačių VR gyventojų pozicijų.

Vakarietiškojo ŽIV pritaikomumo VR problematika. R2 informantas teigia, kad perkelti tą patį ŽIV modelį į VR – neįmanoma ir šio koncepto apibrėžimai ir taikymo būdai varijuoja, priklausomai nuo to,

apie ką kalbama: „Tai skiriasi, priklausomai nuo to, apie kurią VR dalį kalbame, ar apie šiaurės rytų VR dalį, ar apie Golfo šalis, ar apie edukotąjį VR elitą ar tiesiog, apskritai“. R2 informantas savo pamąstymais iškelia klausimą, kad, galbūt, tai, kas VR vadinama ŽIV, iš tiesų su originaliuoju, Vakaruose gimusiu ŽIV, nebeturi nieko bendro.

R2 informantas teigia, kad klaninės kultūros specifika, kuri būdinga VR šalims ir iš jos išplaukiantys elgesio modeliai, yra didelis trukdis greitesniam ŽIV vystymuisi VR šalyse, todėl, jeigu vakarietišką išsilavinimą įgiję asmenys grįžta į VR, jie lieka neįgalūs ką nors keisti.

Favoritizmas – labai pamažu menkstantis didysis ŽIV pažangos kliuvinys. Kalbėdamas apie favoritizmo paplitimą VR, R2 informantas teigia, kad favoritizmas „yra viena didžiausių problemų daugumoje VR šalių“. „Pagal korupcijos suvokimo indeksą (KSI) (angl. *ranking system of corruption*), tokios VR šalys kaip Libanas, Irakas, Jemenas ir t. t. yra gale“. R2 informantas taip pat mini VR paplitusį favoritizmo atitikmenį – *wasta*, teigdamas, kad: „(*Wasta*) yra labai erzinantis dalykas, kiek tai yra susiję su ŽIV. Turint *wasta*, nereikia atsižvelgti į tavo nuopelnus, išsilavinimą ar patirtį ir t. t. – tai yra problema“. Visgi, R2 informantas priduria, kad *wasta* reikšmė nors ir labai pamažu, bet menksta. Jis tai iliustruoja pavyzdžiu, kai R2 informantas buvo liudininkas įvykio, kai universiteto rektorius sulaukė aukšto pareigūno skambučio dėl to pareigūno sūnaus, kuris nesurinko tam tikro balų skaičiaus, reikalingo norint būti priimtam į universitetą ir tikėjosi, kad rektorius, pasinaudodamas savo valdžia, visgi, padės jo sūnui pakliūti į universitetą. Rektoriaus atsakymas buvo vienareikšmis: „Mes galbūt žodžiais keikiame Dievą, bet mes to neužrašome raštu“. Kitaip sakant, aukštas pareigūnas sulaukė neigiamo atsakymo.

Bendražmogiški motyvuojantys veiksniai. Paklaustas apie VR darbuotoją darbui motyvuojančius faktorius, R2 informantas teigia, kad tai yra baziniai poreikiai: „Tu turi dirbti, kad gautum algą ir galėtum pirkti maistą, turėti pastogę ir t. t. Kad galėtum pasirūpinti savo šeima, senais tėvais ir t. t.“.

Moters, siekiančios karjeros VR motyvacijos problemos. Kalbėdamas bendrai apie motyvaciją, R2 informantas pakreipia pokalbį konkrečiai apie moteriškąją lytį, kadangi nors formaliai moterys VR gali įgyti išsilavinimą ir siekti karjeros, tačiau visuomenės lūkesčiai būti atsakingai už šeimos, vaikų gerovę ir buitį, atima iš moters galimybę ir, automatiškai, motyvaciją siekti karjeros, nes: „Balanso radimas tarp įsipareigojimų šeimai ir karjeros vis dar didelė VR problema. Tai labai tvirtai įsišakniję, nes tu gauni išsilavinimą, gauni darbą, karjerą, bet vis tiek dirbi dviem frontais – darbe ir po jo – namuose“.

Dvigubi standartai. Kalbėdamas apie moteris, R2 informantas pasakoja, kaip vakarietė moteris, atvykusi dirbti į kažkurią iš VR šalių, yra priimama kolegų arabų. Tarp potencialių skirtumų, su kuriais darbo aplinkoje susidurs VR moteris ir moteris vakarietė, R2 informantas išskiria: „Daugeliu atvejų tavo atlygis

bus gerokai aukštesnis negu arabės moters, turinčios lygiai tokį patį išsilavinimą, kokį turi tu, tiesiog todėl, kad tu atvykai iš Europos ar JAV“.

Skirtingų kultūrų įtakoti suvokimo skirtumai. R2 informantas teigia, kad skirtumai tarp vakariečių ir VR šalių darbuotojų egzistuoja. Tai jis argumentuoja skirtingu kultūriniu kilimu, kuris ir lemia tokius skirtumus kaip kad, pavyzdžiui, skirtinga laiko interpretacija: „Netgi, jeigu tu planuoji kviestinius pietus ir sakai: „Mes turėsime vakarienę 20:00, bet kai kurie žmonės atvyks 21:00 val. Taigi, tai punctualumo problema ir egzistuoja požiūrio į laiką skirtumai“.

Korupcijos mažinimas – prioritetas, siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo. Anot R2 informanto, korupcija yra didžiausias stabdis, kuris sulaiko nuo efektyvesnio Vakarų ir VR verslo bendradarbiavimo.

Kultūros supratimas – raktas prielankumui pelnyti. R2 informantas sako, kad istorijos ir kultūros pažinimas pelni bonusus pačiam užsieniečiui, kadangi VR gyventojai labai teigiamai reaguoja, jeigu užsienietis turi nors šiek tiek žinių apie šalį, į kurią atvyko. R2 informantas taipogi pažymi, kad dar vienas labai svarbus veiksnys yra „abipusiškas vienas kito supratimas, abipusė pagarba“.

5 lentelė. Apibendrinti interviu R2 rezultatai

Tema	Potėmė	Iliustruojantis teiginys
Stereotipai	Žiniasklaidos įtaka	„Egzistuoja stereotipai – asociacijos, kuriuos žmonės susikuria iš Holivudo filmų, iš žiniasklaidos“.
	Inertiškas pasaulėvaizdžio perkėlimas	„Galima rasti daugelyje mokomųjų knygų ir t. t., parašytų žmonių, keliavusių po VR, kurie kalba apie VR vis dar remdamiesi senu stereotipiniu paveikslu, t. y., kad jie yra klajūnai, neišsivystę“.
Politizuotas istorinis atspalvis	Istorinis kontekstas	„Tai siekia prancūzų ekspedicijos į Egiptą laikus, maždaug 200 metų atgal ir arabų susižavėjimą Vakarų išsivystymu, klestėjimu, žmogaus teisių klausimais, globaliais klausimais“.
	Geopolitinio konteksto palikimas	„Vakarai kolonizavo Arabų pasaulį, pvz., Britanija, Prancūzija ir t. t., bet tuo pačiu metu egzistavo tam tikros rūšies žavėjimasis Vakarais“.
ŽIV pritaikomumo problema	Modifikuotų ŽIV poreikis	„Tai skiriasi, priklausomai nuo to, apie kurią VR dalį kalbame, ar apie šiaurės rytų VR dalį, ar apie Golfo šalis, ar apie Edukuotąjį VR elitą ar tiesiog, apskritai“.
	Vertybių konfliktas	„Ar jie (VR gyventojai, grįžę į VR po studijų Vakaruose) turėtų taikyti adaptuotus ŽIV metodus savo gimtojoje šalyje AR, ar turėtų laikytis europietiškos metodologijos?“.
	Skirtingų pasaulėžiūrų susidūrimas	„Po susitikimo, jiems reikėjo suspėti į traukinį. Bet staiga vienas delegacijos narių pareiškė, kad metas

		melstis“.
	„Protų nutekėjimas“	„Žmonės palieka šalį, išvykdami į Europą“. Kalbama apie išvykimą siekiant išsilavinimo.
Stagnacija	Favoritizmo išsikerojimas	Favoritizmas „yra viena didžiausių problemų daugumoje VR šalių“.
	Alternatyvos nebuvimas	„Dauguma žmonių ateina pas tave tiesiog todėl, nes tu esi susijęs su vadybininku ar direktoriumi ir t. t. ir tai yra vienintelis kelias, kaip tu gali praeiti, būti įdarbintas“.
	Itin lėti pokyčiai	„Tarpe išsilavinusių jaunų žmonių, kurie yra dirbę užsienyje ir t. t., vyrauja požiūris, kad <i>wasta</i> yra destruktivus dalykas, žlugdantis svajones, nes <i>wasta</i> suteikia galimybę to nenusipelnusiems žmonėms, gauti vieną ar kitą poziciją. [...] Taigi, vilties yra (dėl <i>wasta</i> įtakos mažėjimo), bet tai nėra taip paprasta“.
Motyvacijos problemos	Bazinių poreikių patenkinimas	„Tu turi dirbti, kad gautum algą ir galėtum pirkti maistą, turėti pastogę ir t. t. Kad galėtum pasirūpinti savo šeima, senais tėvais ir t. t.“.
	Šeimos ir karjeros priešprieša	„Balanso radimas tarp įsipareigojimų šeimai ir karjeros vis dar didelė VR problema“.
	Resursų eikvojimas	„Aš atsimenu savo mamą daug metų atgal, ji buvo mokytoja. Tada ji ištekėjo ir po to turėjo pasilikti namuose. [...] Kam žmonės siekia išsilavinimo, kokia yra jų motyvacija?“.
	Dvigubi standartai	„Daugeliu atvejų tavo atlygis bus gerokai aukštesnis negu arabės moters, turinčios lygiai tokį patį išsilavinimą, kokį turi tu, tiesiog todėl, kad tu atvykai iš Europos ar JAV“.
Nesusikalbėjimas	Kultūros diktuojami skirtumai	„Mes turėsime vakarienę 20:00, bet kai kurie žmonės atvyks 21:00 val. Taigi, tai punktualumo problema ir egzistuoja požiūrio į laiką skirtumai“.
	Pažinimo stoka	„Yra tam tikrų, vadinamų „globalių vertybių“ ir vertybių, susijusių tik su tavo kultūra, religija, tad pagarba šioms idėjoms, vaizdiniais, šventraščiams yra ypač svarbūs komunikuojant su VR šalių gyventojais“.
Abipusės pastangos	Abipusis pažinimas	„Reikalingas abipusiško vienas kito supratimo, abipusės pagarbos“.
	Abipusis pakantumas	„Tai turi sklisti iš abiejų pusių – tavo ir mano vertybių supratimas“.

Sudaryta darbo autorės.

V3 interviu rezultatų analizė

Bruožai. Lietuvos universiteto doktorantė, rašanti disertaciją tema, tiesiogiai susijusia su konkrečia VR šalimi.

V3 informantė pateikia nemažai praktinių pavyzdžių, kuriuos palydi subtilus juokas. Pokalbis pakankamai laisvas, tačiau iš etiškumo rėmų neišeinama.

Sąsajos su Vidurio Rytai. V3 informantė studijavo, gyveno ir atliko tyrimus Irane ir yra aplankiusi nemažai kitų musulmoniškų VR šalių.

V3 informantė terminus Vidurio Rytai ir Artimieji Rytai naudoja kaip sinonimus, bet pastebi, kad Artimųjų Rytų terminas lietuvių kalboje perimtas, greičiausiai, iš rusų kalbos, o štai anglišką atitikmuo „Middle East“ yra verčiamas būtent kaip Vidurio Rytai.

Išskirtos temos

Kontrastai tarp VR ir Vakarų. Paklausus apie asociacijas su VR, V3 informantė visų pirma išskiria kultūrą, kuri yra labai kontrastinga vakarietiškojai, o taip pat: „Žinoma, ir religiniai aspektai iš karto išryškėja, kadangi tai yra, vis dėlto, musulmoniški kraštai. Na, ir paskui galbūt jau ne tokia maloni asociacija – konfliktai“.

„Vakarų“ termino vartojimo netikslumai. V3 informantė teigia, kad terminas „Vakarai“, kuris pagal tradiciją liko kaip palikimas iš senesnių laikų, šiandien jau tampa atgyvena dėl savo šiai dienai netikslios prasmės (anksčiau skirstymas Rytai ir Vakarai egzistavo siekiant pabrėžti du esmiškai skirtingus pasaulius, o šiandien tie skirtumai nebėra tokie ryškūs) ir iš karto kuria priešpriešą tarp dviejų pusių: „Šiai dienai tai tiesiog įvardijama žemynais, nes labai daug antropologų, jeigu pavartotume „Vakarus“, tada tokią etnocentristinę perspektyvą jums įvestų“.

Islamas – neatskiriama VR savasties dalis, kurianti ŽIV specifiškumą VR. V3 informantė mano, kad islamas įtakoja visas VR gyventojų gyvenimo sritis: „Mano suvokimu, islamas yra neatsiejama kultūros dalis. O visi kultūriniai modeliai veikia kasdienėje žmonių sąveikoje ir yra įsismelkę į kiekvieną elgesio modelį ir net neverbalinę kūno kalbą. Tai galima tikėtis, kad būtent visų šitų veiksnių įtaka ŽIV VR būtų esminė“.

ŽIV modifikacijos poreikis. Kalbėdama apie ŽIV, V3 informantė pažymi, kad tas pats konceptas praranda savo galią ir poveikį perkėlus jį į kitą kontekstą, t. y., nmodifikavus paties originalaus koncepto ir nepritaikius jo prie vietinio kultūrinio fono, naivu tikėtis gerų rezultatų. „Jeigu paimtumėm atvirkštinę situaciją – iš Europos modelius perkeltume į Vidurio Rytus ar Artimuosius Rytus – jie, vėlgi, neveiks“.

„Favoritizmo“ žodžio etimologijoje slypintis požiūris. V3 informantė sako, kad pačiame „favoritizmo“ termine farsi kalba jau užšifruotas visuomenės požiūris į reiškinį: „Jeigu pažodžiui į tą žodį žiūrint („favoritizmą“ farsi kalba), tuos skiemenis dėlįojant, tai gautųsi „pusės turėjimas“, reiškia – kažkoks šališkumas. Ir neigiamų konotacijų šitoj vietoj nėra“, nes, kaip teigia V3 informantė, kitu atveju, neigiama reikšmė būtų įdedama į patį terminą.

Šeima – verslo pagrindas. Kalbėdama apie favoritizmo paplitimą VR, V3 informantė sako, kad reiškinio paplitimą įgalino tai, kad VR visuomenės – tai kolektyvinės visuomenės, kur veikla vykdoma per savo artimų žmonių ir pažįstamų ratą ir jame „ir, apskritai, visos sritys yra suvokiamos praktiškai per šitą kolektyvizmo prizmę“. „Aš sakyčiau, kad ten tas *in-group* favoritizmas, kuris yra išskiriant būtent tos pačios grupės asmenų viršenybę prieš kitus, kurie nepriklauso tai grupei, tai tikrai paplitęs“.

Statuso visuomenėje svarba. V3 informantė pateikia pavyzdį apie baltarusę moterį, turinčią verslą Teherane, kuriai niekaip nesiseka perprasti vietinių darbuotojų darbo suvokimo specifikos, nes, kaip galime suprasti iš V3 informantės dėstomų minčių, pamestas esminis momentas – tai, kad „jiems (VR gyventojams) ne tiek svarbi pinigine išraiška, paskatinimas pinigine išraiška, kiek galbūt kažkoks tai pagerbimas tarpe tų žmonių, su kuriais jie dirba, arba, tarpe tų žmonių, kurie jiems yra svarbūs“, o kadangi su darbuotojais bandoma komunikuoti Vakaruose priimtais būdais, išeigoje įvyksta nesusikalbėjimas.

Skirtinga to paties reiškinio interpretacija. Paminėdama, kad jos nuomone, dauguma VR šalių gyventojų nori dirbti vakarietiškoje organizacijoje dėl jose matomų augimo galimybių, V3 informantė priduria, kad pagrindinis faktorius, kuris gali lemti nenorą bendradarbiauti, yra nesusikalbėjimo pavojus, t. y., „Tekstas yra perskaitomas vienodai, būtent, kas yra parašyta arba kas žodžiu perteikiama arba kažkoks tai kitas pranešimas, bet suvokiamas yra skirtingai. [...] O Europos įmonės nemoka to pranešimo užkoduoti taip, kad perskaitytų taisyklingai AR, Vidurio Rytų regiono žmonės“.

Religijos ir kultūros nulemiami poreikiai. V3 informantė teigia, kad islamo religija diktuoja tam tikrą elgesio modelį: „Sakykim, vokiečių įmonė Irane dirba – tada visi vietiniai darbuotojai, kurie yra iraniečiai, tris kartus per dieną eina pasimelsti“, kuris daugeliu atvejų lieka svetimas ir nesuprantamas vakariečiui darbuotojui.

VR vyraujantis savamokslis. V3 informantė mąsto, kad statistiškai VR didžiama verslus turinčių asmenų vykdo būtent šeimos verslus, kurie nereikalauja didelės kompetencijos ir dažnu atveju, apsiriboja savamokslis: „Jeigu imtumėm tą kasdienę (vadybą), kur yra dauguma žmonių, kurie turi tuos verslus, tai tikrai nedrįsčiau teigti, kad ten yra labai aukšto lygio vadyba, (reikalinga) universitetinio išsilavinimo“. Tai V3 informantė priešpastato vakarietiškam profesionalumui: „Galbūt sakyčiau, kad

mūsų atveju, Europoje ir Amerikoje vadyba tiesiog yra profesionalesnė, nes tiek universitetuose dėstoma, tiek ir išsimokslinę žmonės paskui eina dirbti į tas įmones ir tai vyksta truputį kitame lygyje“.

Tarpkultūrinės komunikacijos specialisto poreikis. VR ir Vakarų bendradarbiavimo efektyvumą, V3 informantės nuomone, pakeltų tarpkultūrinės komunikacijos specialistas, kuris, atlikdamas tarpininko vaidmenį, padėtų abiems pusėms suprasti viena kitą: „Pirmiausia siūlyčiau tikriausiai pasisamdyti tarpkultūrinės komunikacijos specialistą, kuris turėtų žinių būtent apie tą kultūrą, į kurią norima perkelti verslą ir bendradarbiauti“. V3 informantė taip pat mini konkretų pavyzdį situacijos, reprezentuojančios svetimos kultūros pažinimo svarbą – apie oro uoste sutiktą vokiečių verslininką, kuris visiškai nepažinodamas Irano kultūros, konkrečiai – vakariečiams svetimos, bet VR šalių gyventojams būdingos laisvos laiko interpretacijos, bandė akiai perkelti vakarietišką verslo modelį į minėtąją VR šalį ir kaip visos jo pastangos buvo perniek.

Klaidingai parenkamų prioritetų sąlygoti praradimai. Kaip didžiausią VR ir efektyvumą stabdantį veiksni, V3 informantė įvardija neteisingai išdėstomus prioritetus: „Dažnai yra į pirmą vietą iškeliamas pelnas ir rinkos analizės, kai tuo tarpu žmogiškieji ištekliai lieka tartum antram plane“. V3 informantės siūlymu, būtent anksčiau minėtų tarpkultūrinės komunikacijos specialistų integravimas į Vakarų-Rytų bendradarbiavimo komunikacijos procesą potencialiai galėtų padidinti jo efektyvumą.

6 lentelė. Apibendrinti interviu V3 rezultatai

Tema	Potėmė	Ilustruojantis teiginys
VR tapatybė	Kultūra	„Jeigu kalbant būtent apie tuos kraštus (VR), tai gal man pirmiausia kultūra išlenda į pirmą planą“.
	Religija	„Žinoma, ir religiniai aspektai iš karto išryškėja, kadangi tai yra, vis dėlto, musulmoniški kraštai“.
	Konfliktai	„Na, ir paskui galbūt jau ne tokia maloni asociacija – konfliktai“.
„Vakarų“ termino kuriama dviprasmybė	Supriešinimas	„Tas priešpriešas, matot, iškart statom, Rytai-Vakarai“.
	Šiandienai nebeaktuali reikšmė	„Anksčiau buvo suvokiama, kad tai yra tiesiog kitas pasaulis negu Rytų kultūra, būtent – Europa ir Amerika. Bet šiai dienai aš taip kategoriškai nebeskirtyčiau Rytų-Vakarų“.
	Etnocentrizmas	„Labai daug antropologų, jeigu pavartotume „Vakarų“, tada tokią etnocentrinę perspektyvą jums įvestų“.
Islamo svarba	VR kultūros neatsiejamumas nuo islamo	„Mano suvokimu, islamas yra neatsiejama kultūros dalis“.
	Islamai – trukdis ŽIV diegimui VR	„Jeigu paimtumėm atvirkštinę situaciją – iš Europos modelius perkeltume į Vidurio Rytus ar Artimuosius Rytus – jie, vėlgi, neveiks“.

	Visa apimantis islamo poveikis	„Visi kultūriniai modeliai veikia kasdienėje žmonių sąveikoje ir yra įsismelkę į kiekvieną elgesio modelį ir net neverbalinę kūno kalbą. [...] Islamas veikia kultūrą, kultūra, savo ruožtu, veikia ŽIV“.
Favoritizmas kaip norma	Termino atspindimas teigiamas požiūris	„Žodžiai labai daug iš tikrųjų atskleidžia, tą požiūrį visuomenės ir kultūrinį [...] Jeigu pažodžiui į tą žodį žiūrint („favoritizmą“ farsi kalba), tuos skiemenis dėliojant, tai gautųsi „pusės turėjimas“, reiškia – kažkoks šališkumas. Ir neigiamų konotacijų šitoj vietoj nėra“.
	Šeimos instituto reikšmė	„Versle Irane vis tiek yra pagrindas šeima“.
	Visuotinumumas	„Labai paplitęs (favoritizmas), net ir valstybės tarnybose, sakykim, kur priimami jau turėtų būti pagal konkursus žmonės. Tai ir ten yra per pažįstamus“.
Nematerialiųjų motyvatorių svarba	Statusas	„Svarbus dalykas yra asmens statusas, turimas būtent toje terpėje, tame kontekste, kur jisai dirba, gyvena, veikia“.
	Garbė	„Tai pagyrimas, garbė gali būti, kad ir tas pats kažkoks garbės raštas viešai įteikiamas arba kažkoks tai medalis įteikiamas“.
Požiūrių skirtumai	Galimybių perspektyva	„Teoriškai, tai tikriausiai dauguma jų (VR gyventojų) nori (dirbti vakarietiškoje organizacijoje), kadangi tai yra galimybės“.
	Nesusikalbėjimo baimė	„Jiems (VR gyventojams) yra puikiai žinoma, kad Europos įmonės ar Amerikos įmonės dirba šiek tiek pagal kitokius standartus negu yra įprasta Vidurio Rytuose“.
	Interpretacijų įnešama painiava	„Tą patį sakinį paskaitykit Europoje gyvenančiam žmogui ir tą patį sakinį paskaitykit Vidurio Rytų regione gyvenančiam žmogui – gali būti visiškai kitoks išskodavimas ir visiškai kitas suvokimas“.
	Lankstumo trūkumas	„Europos įmonės nemoka to pranešimo užkoduoti taip, kad perskaitytų taisyklingai AR, Vidurio Rytų regiono žmonės“.
Kultūros diktuojami poreikiai	Kultūrų skirtingumas	„Turi gerai išmanyti tiek savo kultūrą, tiek ir kitą kultūrą, kurioje tu nori dirbti ar su kuria turi verslo reikalų“.
	Religiniai aspektai	„Sakykim, vokiečių įmonė Irane dirba – tada visi vietiniai darbuotojai, kurie yra iraniečiai, tris kartus per dieną eina pasimelsti“.
	Pažinimo trūkumo sąlygotas pakantumo trūkumas	„Europos žmonės dažnai keistai žiūri į tokį dalyką, kai žmogus atsistoja nuo darbo stalo, pasitiesia kilimėlį ir pradeda melstis“.
Profesionalumo skirtumai	Savamoksliškumas VR	„Ten yra daugiau šeimų verslai. Įsivaizduokite pati, šeimos tėvas, kokių ten jis vadybinių įgūdžių turi susitvarkyti savo verslą?“.
	Nuosekli žinių	„Sakyčiau, kad mūsų atveju, Europoje ir Amerikoje ta

	perdavimo tradicija Vakaruose	vadyba tiesiog yra profesionalesnė, nes tiek universitetuose dėstoma, tiek ir išsimokslinę žmonės paskui eina dirbti į tas įmones ir tai vyksta truputį kitame lygyje“.
Pažinumo svarba	Tarpkultūrinės komunikacijos specialisto poreikis	„Pirmiausia siūlyčiau tikriausiai pasisamdyti tarpkultūrinės komunikacijos specialistą, kuris turėtų žinių būtent apie tą kultūrą, į kurią norima perkelti verslą ir bendradarbiauti“.
	Gebėjimas adaptuotis	„Tą pačią žinutę galima perduoti įvairiais būdais. Pasakyti ją galima daugybe skirtingų būdų. Ir reikia žinoti, kaip galima greičiausiai būdu prieiti prie to Vidurio Rytų žmogaus“.
Pažinumo stoka	Klaidingi prioritetai	„Dažnai yra į pirmą vietą iškeliamas pelnas ir rinkos analizės, kai tuo tarpu žmogiškieji išteklių lieka tartum antram plane“.
	Tarpininko poreikis	„Specialistas, kuris jau išmano kultūras, tai iš tikrųjų praverstų šitoj vietoj“.

Sudaryta darbo autorės.

V4 interviu rezultatų analizė

Bruožai. Vieno iš Lietuvos universitetų doktorantas ir dėstytojas.

V4 informanto kalboje stipriai išreikštas filosofinis minčių dėstymo būdas. Minima nemažai istorinių faktų, kurie natūraliai įsikomponuoja į minčių tėkmę. Atsakymuose iškeliami įdomūs, netikėti požiūrio taškai. Atsakymai išsamūs, detalūs, išieškoti. Pokalbis įdomus, daugiasluoksnis.

Sąsajos su Vidurio Rytai. Mokslinių interesų sritis tiesiogiai susijusi su VR. Moka arabų kalbą.

Kalbėdamas apie „Artimųjų Rytų“ ir „Vidurio Rytų“ terminų vartojimą, V4 informantas mano, kad Vidurio Rytai – tai XX a. naujadaras, turintis politinį atspalvį, o štai Artimieji Rytai nusako kultūrinį santykį, „kad tai jau nebėra „mes“, kad tai yra kažkas kitoniško“.

Išskirtos temos

Patirties žadinama taktilika didingos istorijos fone. V4 informantui terminas „Artimieji Rytai“ siejasi su turtinga regiono istorija: „Visada, kai išgirstu Artimuosius Rytus, tai iš karto sukyla visas istorinis šleifas mintyse ir iškyla prieš akis visa istorija nuo Babilono iki piramidžių, iki islamo atsiradimo ir netgi modernių, šiuolaikinių laikų ir to, ką teko pačiam patirt“. Taip pat minimi regionui būdingo klimato, virtuvės žadinami pojūčiai: „Toks labai kūniškas santykis, taktilinis – skonio, kvapų, tų, galbūt, visų penkių net pojūčių, kuriuos dirgina tas regionas“.

Racionalumas ir krikščionybės įtaka Vakarų kultūrai. Kalbėdamas apie „Vakarų“ terminą, kurį sieja su racionali požiūriu į pasaulį, V4 informantas taip pat pamini krikščionybę, kurios „pėdsakas juntamas tokiuose dalykuose, kaip žmogaus teisės, požiūryje į žmogų ir jo teises, į žmogų kaip vertybę, kiekvieną individą“.

Islamo nevienalytiškumas. V4 informantas teigia, kad skirtingose VR regiono šalyse ir netgi, skirtingose vienos šalies vietovėse, islamas turi skirtingą reikšmę: „Skirtingose šalyse tas islamas skirtingai šiek tiek veikia. Vienos šalys yra daug konservatyvesnės ir ten tos islamiškosios vertybės daug labiau juntamos, kitur islamas yra ne toks, galbūt, stiprus tose visuomenėse, ir yra ir kiti faktoriai, kurie nulemia tuos darbo santykius“.

Islamas – gentinės etikos universalizacija. „Po atsivertimo į islamą turi priklausyti umai, t. y., islamo tai genčiai ir išpažinti tos islamiškosios genties etosą, kur tavo ištikimybė yra nukreipta būtent į tos genties gerbūvį ir tu esi už tos genties gerbūvį atsakingas ir tavo vertė yra susijusi būtent su tuo“ – V4 informanto nuomone, tokia islamo religijos padiktuota norma, apsprendžia ir įtakoja pačią ŽIV VR. „Žmonės daug labiau linkę sieti save ne su savo individualumu, o su savo priklausymu kažkokiai grupei, labiau tokia kolektyvinės tapatybės išraiška dominuoja“.

Favoritizmas – gentinės kultūros išdava. V4 informantas teigia, kad favoritizmas (V4 informantas naudoja terminą „*wasta*“) yra labai plačiai paplitęs reiškinys VR ir jo žodžiais tariant, „tiesiog bujoja“: „Favoritizmas, vėlgi, grįžta prie to, apie ką aš jau kalbėjau, t. y., tos gentinės, klaninės struktūros ir būtent per tai viskas ir reiškiasi, kad viskas priklauso nuo to, ką tu pažįsti“. Per istorinių asmenybių, dar ne taip seniai valdžiusių skirtingas VR šalis pavyzdžius, kaip kad, S. Huseinas, M. Kadafis, V4 informantas parodo *wasta* įsigalėjimą VR regione ir to mastą.

Ekonominiai motyvai ir emancipacijos reikšmė. V4 informantas teigia, kad esminis dirbti motyvuojantis faktorius – tai ekonominė nauda: „Aš manau, kad motyvacija tradicinė, tiesiog, realizuoti save“, „Kaip ir visur, iš esmės, ekonominis motyvas darbui yra esminis“. Taip pat jis išskiria papildomą faktorių, kuris, V4 informanto nuomone, labai stipriai motyvuoja moteris – tai emancipacija, kas itin aktualu, kalbant apie V4 informanto minimos šalies – Egipto įstatyminę bazę, kuri negina moters.

Religijos įtakotas priešiškas kitatikiams. Pateikdamas pavyzdį musulmono vyro, dirbusio Lietuvoje, tačiau ilgainiui išėjusio (išmesto) iš darbovietės dėl to, kad jis negalėjo susitaikyti su tuo, kad jo vadovės buvo moterys, V4 informantas per realius pavyzdžius pagrindžia iš religijos ateinančios įtakos svarbą ir reikšmę, kuri atliepia norą arba nenorą bendradarbiauti su Vakarų organizacijomis.

Improvizacijos VR ir vakarietiškos precizikos priešprieša. V4 informantas teigia, kad: „Ten (VR) viskas yra daug laisviau ir daug daugiau improvizacijos nei pas mus“. *Inshallah* principo persmelktą VR

statistinio darbuotojo supratimą, V4 informantas priešpastato statistiniam vakariečiui būdingam polinkiui į planingumą ir kontrolę: „Vakariečiams būdingas galbūt daug didesnis preciziškumas, daug didesnė struktūra ir tvarka, daug didesnis polinkis į struktūrą, tvarką, preciziškumą nei AR gyventojams“.

Abipusė nauda – raktas į efektyvų bendradarbiavimą. V4 informantas mano, kad, jeigu egzistuos abipusė nauda, tai užtikrins abiejų pusių motyvaciją bendradarbiauti, kas, savo ruožtu, kels efektyvumą: „Manau, kad pagrindinis motyvas visada buvo ir bus pragmatinis. Tai yra, kad egzistuoūtų abipusė nauda ir kad abi pusės tą naudą suvoktų“. V4 informantas taip pat pamini kultūros išmanymo svarbą, nes neišmanymas gali pakišti koją, kadangi VR šalys pasižymi labai aukštu kontekstualumu. Visgi, kalbėdamas apie kultūros išmanymą, autorius prideda: „Bet tai nėra pagrindinis faktorius. Ir netgi, kaip sakiau, be to galima išsiversti, netgi neišmanant tos kultūros, bet ateinant su kažkokia ekonomine nauda, galima laisvai dirbti tame regione“.

Nesant stipriam ekonominiam užnugariui gelbstintis kultūros išmanymas. V4 informantas teigia, kad kultūros, istorijos ir kalbos žinojimas, žinoma, bus tik plusas, tačiau sako, kad turint oponentą dominantį ekonominį kapitalą, tai keliauja į antrą planą. Juolab, kad egzistuoja tarpininkai, kurie gelbsti tarpininkaudami tarp dviejų kultūrų: „Aišku, jeigu tu pats išmanai, ne tik tau kažkas atstovauja, tai, vėlgi, tai yra vyšnaitė ant torto. Bet pats tortas turi būti iškeptas būtent ekonominiais motyvais paremtas. Turi būti kažkokia akivaizdi nauda, pragmatinis motyvas, tai tuomet problemų tikrai nekils siekiant užmegzti ryšius“.

7 lentelė. Apibendrinti interviu V4 rezultatai

Tema	Potemė	Ilustruojantis teiginys
VR tapatybė	Taktilika	„Kūniškas santykis, taktilinis, skonio, kvapų, tų, galbūt, visų penkių net pojūčių, kuriuos dirgina tas regionas“.
	Istorinis fonas	„Kai išgirstu Artimuosius Rytus, tai iš karto sukyla visas istorinis šleifas mintyse ir iškyla prieš akis visa istorija nuo Babilono iki piramidžių, iki islamo atsiradimo ir netgi moderniųjų, šiuolaikinių laikų“.
Vakarų tapatybė	Krikščioniškasis pradas	„Krikščionybės pėdsakas juntamas tokiuose dalykuose, kaip žmogaus teisės, požiūryje į žmogų ir jo teises, į žmogų kaip vertybę, kiekvieną individą“.
	Racionalizmas	„Siejasi su „moksliniu metodu, moksliniu požiūriu į pasaulį, racionali požiūriu į pasaulį“.
Islamo įtaka	Nevienalytis islamas	„Skirtingose šalyse tas islamas skirtingai šiek tiek veikia. Vienos šalys yra daug konservatyvesnės ir ten tos islamiškosios vertybės daug labiau juntamos, kitur

		islamas yra šiek tiek ne toks, galbūt, stiprus tose visuomenėse, ir yra ir kiti faktoriai, kurie nulemia tuos darbo santykius“.
	Islamas – gentinės etikos universalizacija	„Po atsivertimo į islamą turi priklausyti umai, t. y., islamo tai genčiai ir išpažinti tos islamiškosios genties etosą, kur tavo ištikimybė yra nukreipta būtent į tos genties gerbūvį ir tu esi už tos genties gerbūvį atsakingas ir tavo vertė yra susijusi būtent su tuo“.
	Nenoras bendradarbiauti su kitatikiais	„Tai gali būti religiniai motyvai – nenoras dirbi su netikėliais arba dirbti netikėliams“.
	Religijos apsprendžiami socialiniai santykiai	„Iki dvidešimt trijų metų nebendravo su moterimis, kurios yra „svetimos““.
	Istorinio konteksto įtaka	„Kas liečia santykį su kitataučiais [...], tradiciškai dar iki islamo prekyba su Persijos civilizacija, su Indijos civilizacija visada vyko (Dubajuje) ir daugiakalbystė ten yra būdinga. Darbas su užsieniečiais nėra jokia problema tenai žmonėms visiškai, dėl to ten ir užsieniečių labai daug“.
Favoritizmo įsišaknijimas	Favoritizmas – gentinės kultūros pasekmė	„Favoritizmas, vėlgi, grįžta prie to, apie ką aš jau kalbėjau, t. y., tos gentinės, klaninės struktūros ir būtent per tai viskas ir reiškiasi, kad viskas priklauso nuo to, ką tu pažįsti“.
	Meritokratija – favoritizmo priešas	„Logiškai, remiantis grynai tokiais rinkos dėsniais, privačiame sektoriuje daug svarbesnis yra pelnas ir žmonės yra daug labiau linkę į meritokratiją ir linkę įdarbinti, paaukštinti, teikti pirmenybę žmonėms, kurie teikia daugiausia ekonominės naudos“.
Savirealizacija	Savirealizacijos poreikis	„Darbas kaip, vėlgi, esminė tokia funkcija žmogaus, nuo to darbo priklauso ir tavo gerovė iš esmės, tiek ekonominė, tiek galbūt, ir psichologinė, kaip galimybė realizuoti save“.
	Ekonominiai motyvai	„Vyras ten (VR) turi jau turėti pagrindą po kojomis, jeigu nori, tarkime, tuoktis. Jeigu esi neturtingas jaunuolis, tai tau sudėtinga susituokti su moterimi, nes tiesiog tau žmonos niekas ir neduos“.
	Statuso svarba	„Nuo tavo darbo priklauso tavo statusas“.
	Emancipacijos reikšmė	„Jai (VR moteriai) gebėjimas dirbti yra būtent susijęs su galimybe realizuoti save ir emancipuotis, t. y., jeigu jinai dirba, jinai suvokia, kad ji gali pati save išlaikyti ir nebūti priklausoma nuo vyro“.
Fatalizmo ir kontrolės priešprieša	Manipuliacijos <i>Inshallah</i> principu	„Tai vėlgi visi sakys tą „ <i>Inshallah</i> “ ir iš tikrųjų, tai atsakomybės toks nusimetimas gaunasi. Galbūt netgi fatalistinis“.
	Vakarietiškas kontrolės siekis	„Vakariečiams būdingas galbūt daug didesnis preciziškumas, daug didesnė struktūra ir tvarka, daug

		didesnis polinkis į struktūrą, tvarką, preciziškumą nei AR gyventojams“.
Naudos abipusiškumas	Apčiuopiama vertė	„Jeigu žmonėms tai bus naudinga, tai jie užsiims tuo verslu ir eis į tuos santykius, nes jie bus vedami to pragmatinio motyvo“.
	Kultūros pažinimas	„Norint vystyti kažkokių verslo santykius, reikia suvokti tą vietinę terpę, kaip viskas yra daroma tenai. Nuo paprasčiausių verslo pietų, kokie principai iki santykių su vietine biurokratija, kaip reikia mokėti kyšius, jei reikia mokėti kyšius, kam reikia mokėti kyšius“.
Abipusės naudos radimas	Ekonominė nauda	„Netgi, kaip sakiau, neišmanant tos kultūros, bet ateinant su kažkokia ekonomine nauda, galima laisvai dirbti tame regione“.
	Pažinumo svarba	„Grynai techniniu požiūriu, jeigu reikia kalbos barjerą įveikti, visada galima pasisamdyti kažkokį vietinį žmogų, kuris padės įveikti tą kalbos barjerą ir galbūt netgi padės įveikti ir tą kultūrinį barjerą, žinodamas kaip ir su kuo bendrauti“.
	Tarpininko poreikis	„Jeigu kalbame apie kiek kitokius verslo modelius, kur tas bendradarbiavimas daug svarbesnis ir daug glaudesnis yra, tai, žinoma, kultūros, vietinės kultūros pažinimas, to takto, jis yra svarbus“.

Sudaryta darbo autorės.

R5 interviu rezultatų analizė

Bruožai. R5 informantas dirba Palestinos nacionalinėse saugumo pajėgose (angl. *Palestinian National Security Forces*). R5 informantas dalyvavo interviu, o taip pat, atsakymus pateikė raštu. Atsakymai išsamūs, pateikiama daug informacijos, asmeninių įžvalgų. Interviu vyko anglų kalba.

Sąsajos su Vidurio Rytai. R5 informantas gimė Libane, visą gyvenimą gyveno VR.

Išskirtos temos

Sentimentai. Atsakydamas į klausimą apie asociacijas su Vidurio Rytų terminu, R5 informantas patį terminą išskaido į dvi dalis – „Vidurio“ ir „Rytai“. Jis teigia, kad jam terminas „Rytai“ visų pirma siejasi su jo gimtąja žeme. Jis netgi pamena metus ir aplinkybes, kada šį terminą išgirdo pirmą kartą gyvenime.

Neigiamas atspalvis. R5 informantas sako, kad jo asociacijas apie Vakarus stipriai paveikė mamos nuo mažens diegtas požiūris, kad viskas, kas ateina iš Vakarų – blogis. R5 informantas persako mamos nuolat

kartotą frazę: „Niekas, kas ateina iš Vakarų, nedžiugina širdies“. Šį požiūrį sustiprino mokykloje įgytos žinios apie istorinius įvykius, t. y., apie Britanijos ir Prancūzijos okupaciją.

Islamas – ŽIV pagrindas. R5 informantas kalba apie ŽIV kaip apie idealią normatyvinę priemonę, įgalinančią teisingą elgesį su darbuotoju. R5 informantas taip pat priduria, kad islamas nėra vienalytis ir kad: „Iki šiol islamo įstatymai yra ta bazė, kuria remiasi musulmonai bendraudami tarpusavyje, bet vietiniuose įstatymuose islamas neatsispindi ir nėra įtrauktas į teisinę sistemą“.

Stabiliai augantis neskaidrumas. R5 informantas sako, kad jis pats susiduria su favoritizmu ir išreiškia nusivylimą, kai įdarbinamas asmuo, kuris yra direktoriaus giminaitis vietoje skaidrios sistemos, kur būtų įdarbinami asmenys, atsižvelgiant į jų realias kompetencijas.

Baziniai poreikiai. R5 informanto nuomone, pagrindiniai motyvuojantys faktoriai – tai galimybė išgyventi, o taip pat, galimybė suteikti galimybę savo vaikams siekti aukštojo mokslo. Visgi, R5 informantas konstatuoja, kad egzistuoja skirtumai tarp motyvuojančiųjų veiksmų, dirbant privačiame ir viešajame sektoriuose, tačiau skirtumų neįvardina.

Išsilavinimo skirtumai. R5 informantas teigia, kad: „Viduriniuose Rytuose daugumos žmonių išsilavinimas baigiasi sulig paskutine knyga, kurią jie perskaito baigdami vidurinę mokyklą“. Šį teiginį jis argumentuoja tuo, kad dauguma VR žmonių yra įsitikinę, kad išsilavinimas – nevertingas, ką įtakoja demotyvuojantis visur matomo favoritizmo veiksnys. Kalbėdamas apie Vakarus, R5 informantas sako, kad vakariečiai darbuotojai turi geresnį išsilavinimą (kalbama abstrakčiai, t. y., apie statistinę daugumą) ir ŽIV sistemą, kuri sukonstruota taip, kad kurdama pridėtinę vertę darbuotojui, kuria pridėtinę vertę pačiai įmonei.

Teorijos ir praktikos neatitikimas. R5 informantas mano, kad ŽIV – tai vakarietiškas konceptas, kurio pritaikymas VR yra problematiškas ir iškreipiantis ŽIV esmę: „Šis įgyvendinimas (ŽIV VR) yra korupcijos ir favoritizmo rezultatas“.

Praktiniai sprendimai efektyvumui didinti. R5 informantas pasiūlė keletą skirtingų būdų verslo bendradarbiavimui tarp VR ir Vakarų didinti: „1. Finansuoti ir remti mažas Rytų įmones, ypač žemės ūkio ir lengvosios pramonės sektoriuose. 2. Didinti stipendijas studentams Rytuose, kurių studijos susijusios su tam tikromis sritimis, pvz., atsinaujinančia energija“.

Lengvesnė komunikacija. R5 informantas mano, kad labai svarbu išmanyti kultūrą tos nacijos, su kuria ruošiamasi bendradarbiauti, nes, visų pirma, tai labai palengvina komunikaciją tarp dviejų pusių.

Nesąžiningi mainai. R5 informantas mano, kad šiandieninis VR ir Vakarų bendradarbiavimas yra kaip „žaidimas į vienus vartus“, t. y., Vakarai gauna nepalyginamai daugiau naudos nei VR: „Kalbant apskritai, matau, kad pagrinde iš šio bendradarbiavimo naudą gauna Vakarų pasaulis“. R5 informantas teigia, kad

Vakarų šalis iš VR perka tik naftą ir dujas, todėl VR šalyse nesudaromos sąlygos vystyti kitas technologijas.

8 lentelė. Apibendrinti interviu R5 rezultatai

Tema	Potėmė	Iliustruojantis teiginys
VR ir Vakarų priešprieša	Sentimentai VR	„Rytai reiškia mūsų (arabų) žemę, ten, kur mes gyvename“.
	Priešiškumas Vakarams	„Mano pirmosios asociacijos su Vakarais buvo tai, kad Vakarai yra kažkas blogo, o mokykloje dėstyta programa šį įspūdį tik sustiprino“.
Islamas – ŽIV pagrindas	Nevienalytis islamas	„Egzistuoja skirtumai tarp islamo kaip religijos“.
	Teorijos ir praktikos prasilenkimas	Islamo teorijos taikymas praktikoje įmanomas tik esant idealioms sąlygoms.
	Sąlygos raiškai	„Iki šiol islamo įstatymai yra ta bazė, kuria remiasi musulmonai bendraudami tarpusavyje, bet vietiniuose įstatymuose islamas neatsispindi ir nėra įtrauktas į teisinę sistemą“.
Favoritizmo išsisknijimas	Galinga jėga	„Favoritizmas labai plačiai paplitęs VR“.
	Stiprėjanti jėga	„(Favoritizmas) auga ir augės“.
Bazinių ir moralinių poreikių patenkinimas	Išgyvenimas	„Išgyventi ir užauginti savo vaikus“.
	Išsilavinimas	„Suteikti galimybę jiems (savo vaikams) siekti išsimokslinimo universitetuose“.
Kultūros įtakojami motyvacijos skirtumai	Demotyvuojanti praktika VR	„(Darbo) kultūra nemotyvuoja aktyvių ir išsilavinusių darbuotojų, nes organizacija yra pastatyta ant favoritizmo“.
	Išlavinta darbo kultūra Vakaruose	„Organizacijos savo sėkmės siekia per darbuotojo gerovės maksimizavimą“.
ŽIV pritaikomumo problemos	Vakarų ir VR kultūrinė priešprieša	„Mokslinis ŽIV metodas atėjo iš Vakarų, bet jo pritaikomumo galimybės VR – ribotos“.
	Favoritizmo ir ŽIV priešprieša	Modifikuotas ir VR šalims „pritaikytas“ ŽIV įgalina neskaidrumą ir favoritizmo pozicijų stiprėjimą.
	Išsilavinimo stygius	„Viduriniuose Rytuose daugumos žmonių išsilavinimas baigiasi sulig paskutine knyga, kurią jie perskaito baigdami vidurinę mokyklą“.
Pasiūlymai VR-Vakarų bendradarbiavimui didinti	Parama konkretiems sektoriams	„Finansuoti ir remti mažas Rytų įmones, ypač žemės ūkio ir lengvosios pramonės sektoriuose“.
	Akcentas į	„Didinti stipendijas studentams Rytuose, kurių studijos

	ateityje paklausias specialybes	susijusios su tam tikromis sritimis, pvz., atsinaujinančia energija“.
	Represijos Vakarams	„Turėtų būti imamas sankcijų prieš asmenis Vakaruose, kurie, turėdami žodžio ir minties laisvę, įžeidinėja musulmonus“.
Nelygiavertiškumas	Vienašalė nauda	„Matau, kad pagrindė iš šio bendradarbiavimo (VR ir Vakarų) naudą gauna Vakarų pasaulis“.
	Nesąžiningi mainai	Vakarų šalys iš VR perka tik naftą ir dujas, todėl VR šalyse nesudaromos sąlygos vystyti kitas technologijas.
	Nešvari politika	„Vakarai remia diktatūrinį valdymą, kadangi šis režimas naudingas Vakarams, bet, jeigu jis nebūtų Vakarams naudingas, jie jį eliminuotų ir baigtųsi kaip Libijoje, Irake ir Sirijoje“.

Sudaryta darbo autorės.

5.2.2. Empirinio tyrimo rezultatų sisteminimas lentelių pavidalu

Ankstesnėje darbo dalyje 5 pavieniai interviu atvejai buvo analizuojami kaip savarankiški ir nepriklausantys vienas nuo kito. Šioje darbo dalyje atskirų 5 atvejų rezultatai apjungiami ir apibendrinami.

Žemiau pateiktų lentelių grafoje „Iliustruojantys teiginiai“, prieš pateikiamą iliustruojantįjį teiginį yra nurodomos reikšmės „vakarietis“, „rytietis“ (t. y., VR gyventojas) arba „vakarietis ir rytietis“, indikuojančios, Vakarų, Vidurio Rytų ar abiejų pusių atstovas(-ai) pasakė atitinkamą mintį.

9 lentelė. Islamo įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui Vidurio Rytuose

Tema	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai
Islamo užduodamos taisyklės	Vakarietiško instrumentariumo nepritaikomumas	Vakarietis: „Ar mes galime per savo instrumentariumo prizmę vertinti, bandyti žvelgti į ganėtinai skirtingas visuomenes [...], tai čia yra didžiulis klausimas, nes aš manau, kad mes galime padaryti didžiulę klaidą, įsisprausti į spąstus“.
	Koncepto ribotumas	Vakarietis ir rytietis: Vakarietiškas ir Vakaram sukurtas instrumentariumas apriboja objektyvaus vertinimo galimybę VR regiono šalių atžvilgiu.
	Adaptacijų įnešamos problemos	Vakarietis ir rytietis: Modifikuotas ir VR šalims adaptuotas ŽIV įgalina neskaidrumą ir favoritizmo pozicijų stiprėjimą ir užuot būdamas teigiamu reiškiniu, kuria blogi.
	Vertybių konfliktas	Rytietis: „Ar jie (VR gyventojai, grįžę į VR po studijų Vakaruose) turėtų taikyti adaptuotus ŽIV metodus savo gimtojoje šalyje AR, ar turėtų laikytis europietiškos metodologijos?“.
	ŽIV pritaikomumo kliūtys	Rytietis: „ŽIV – ideali normatyvinė priemonė, įgalinanti teisingą elgesį su darbuotoju, esant idealioms sąlygoms“.
	Islamai – gentinės etikos universalizacija	Vakarietis: „Versle VR vis tiek yra pagrindas šeima“. ... Vakarietis: „Po atsivertimo į islamą turi priklausyti umai, t. y., islamo tai genčiai ir išpažinti tos islamiškosios genties etosą, kur tavo ištikimybė yra nukreipta būtent į tos genties gerbūvį ir tu esi už tos genties gerbūvį atsakingas ir tavo vertė yra susijusi būtent su tuo“.

Sudaryta darbo autorės.

10 lentelė. Favoritizmo paplitimas Vidurio Rytuose ir įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui

Tema	Potemė	Iliustruojantys teiginiai
Favoritizmas kaip norma	Socialinės sąrangos dedamoji	Vakarietis: „Kalbame apie visą visuomenę, sukonstruotą taip, kad ji yra iš pamatų (grįsta) tais klientelistiniais principais: aš tau, tu man, aš žinau kažką, tu turi kažką, mes keičiamės tais savo resursais [...], tada mes visi turime kažkokią bendrą naudą“.
	Alternatyvos nebuvimas	Rytietis: „Dauguma žmonių ateina pas tave tiesiog todėl, nes tu esi susijęs su vadybininku ar direktoriumi ir t. t. ir tai yra vienintelis kelias, kaip tu gali praeiti, būti įdarbintas“.
	Socialinis priimtumas, kuriantis stagnaciją	Vakarietis: „Žodžiai labai daug iš tikrųjų atskleidžia, tą požiūrį visuomenės ir kultūrinį [...] Jeigu pažodžiui į tą žodį žiūrint (favoritizmą farsi kalba), tuos skiemenis dėliojant, tai gautsi „pusės turėjimas“, reiškia, kažkoks šališkumas. Ir neigiamų konotacijų šitoj vietoj nėra“.
	Favoritizmas – gentinės kultūros palikimas	Vakarietis: „Favoritizmas, vėlgi, grįžta prie to, apie ką aš jau kalbėjau, t. y., tos gentinės, klaninės struktūros ir būtent per tai viskas ir reiškiasi, kad viskas priklauso nuo to, ką tu pažįsti“.

Sudaryta darbo autorės.

11 lentelė. Faktoriai, motyvuojantys Vidurio Rytų šalių darbuotojus darbui

Tema	Potemė	Iliustruojantys teiginiai
Fizinė ir moralinė savirealizacija	Bazinių poreikių patenkinimas	Rytietis: „Tu turi dirbti, kad gautum algą ir galėtum pirkti maistą, turėti pastogę ir t. t. Kad galėtum pasirūpinti savo šeima, senais tėvais ir t. t.“ ... Vakarietis: „Reikia išlaikyt šeimą ir išgyvent – tai čia motyvuojantis veiksnys“.
	Garbės faktorius	Vakarietis: „Svarbus dalykas yra asmens statusas, turimas būtent toje terpėje, tame kontekste, kur jisai (VR gyventojas) dirba, gyvena, veikia“.
	Emancipacijos reikšmė	Vakarietis: „Jai (VR moteriai) gebėjimas dirbti yra būtent susijęs su galimybe realizuoti save ir emancipuotis, t. y., jeigu jinai dirba, jinai suvokia, kad ji gali pati save išlaikyti ir nebūti priklausoma nuo vyro“. ... Rytietis: „Aš atsimenu savo mamą daug metų atgal, ji buvo mokytoja. Ji ištekėjo ir po to turėjo pasilikti namuose. Tai yra resursų eikvojimas, t. y., kam žmonės siekia išsilavinimo, kokia yra jų motyvacija?“.

Sudaryta darbo autorės.

12 lentelė. Kultūriniai skirtumai tarp vakariečių ir Vidurio Rytų šalių darbuotojų

Tema	Potemė	Iliustruojantys teiginiai
Skirtingų pasaulėžiūrų manifestacija	Manipuliacijos <i>Inshallah</i> principu	Vakarietis: „Vėlgi, visi sakys tą „ <i>Inshallah</i> “ ir iš tikrųjų, tai atsakomybės nusimetimas gaunasi. Galbūt netgi fatalistinis“.
	Preciziškumo siekis	Vakarietis: „Vakariečiams būdingas didesnis preciziškumas, daug didesnė struktūra ir tvarka, daug didesnis polinkis į struktūrą, tvarką, preciziškumą nei AR gyventojams“.
	Demotyvacija	Rytietis: „(Darbo) kultūra nemotyvuoja aktyvių ir išsilavinusių darbuotojų, nes organizacija yra pastatyta ant favoritizmo“.
	Edukacija	Rytietis: „Viduriniuose Rytuose daugumos žmonių išsilavinimas baigiasi sulig paskutine knyga, kurią jie perskaito baigdami vidurinę mokyklą. Vakaruose darbuotojai turi geresnį išsilavinimą“.
	Kultūriniai skirtumai	Vakarietis: „Sakykim, vokiečių įmonė dirba Irane – tada visi vietiniai darbuotojai, kurie yra iraniečiai, tris kartus per dieną eina pasimelsti“. ... Rytietis: „Mes turėsime vakarienę 20:00, bet kai kurie žmonės atvyks 21:00 (Vidurio Rytuose). Taigi, tai – punktualumo problema ir egzistuoja požiūrio į laiką skirtumai“.
Saugumo jausmas	Vakarietis: „Vidurio Rytuose dėl tos klientelistinės sistemos, jeigu tu jau įsitrynei į viešbučio kažkokį bartuką, nešėją lagaminų, tai gali ir numirti tuo bartuku. [...] Reikia draskytis, kažkaip įrodinėti, parodyti, kad tik tavęs neatleistų (Vakaruose)“.	

Sudaryta darbo autorės.

13 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai tarp Vidurio Rytų ir Vakarų

Tema	Potemė	Ilustruojantys teiginiai
Galimybių lubos	Fatalizmo ir meritokratijos priešprieša	<p>Vakarietis: „Ten (VR) sunku rasti meritokratijos, kurią čia (Vakaruose) turime. [...] Žmogus tiesiog žino, kiek toli tu gali pasiekti ar bent jau dauguma vienaip ar kitaip intuityviai jaučia, kur socialinėje situacijoje toje karjeroje atitinkamai jie gali kilti aukščiausiai“.</p> <p>...</p> <p>Rytietis: „Tingima dirbti (kalbama apie VR gyventojus), nes toje vakarietiškoje organizacijoje iš tavęs reikalauja efektyvaus darbo, o ne tik, kad kažkada, arba jei dievas leistų, kažką padarysi“.</p>
	Kvalifikuotas valdymas	<p>Vakarietis: „Mūsų atveju, Europoje ir Amerikoje, vadyba tiesiog yra profesionalesnė, nes tiek universitetuose dėstoma, tiek ir išsimokslinę žmonės paskui eina dirbti į tas įmones ir tai vyksta truputį kitame lygyje“.</p> <p>...</p> <p>Rytietis: „(Vakaruose) organizacijos savo sėkmės siekia per darbuotojo gerovės maksimizavimą“.</p>
	Adaptacijos problemos	<p>Rytietis: „Mokslinis ŽIV metodas atėjo iš Vakarų, bet jo pritaikomumo galimybės VR – ribotos“.</p>

Sudaryta darbo autorės.

14 lentelė. Priežastys, lemiančios Vidurio Rytų šalių gyventojų norą arba nenorą dirbti vakarietiškoje organizacijoje

Tema	Potemė	Ilustruojantys teiginiai
Tarpkultūrinis nesusikalbėjimas	Kvalifikacijos stoka	<p>Vakarietis: „Europos įmonės nemoka pranešimo užkoduoti taip, kad perskaitytų taisyklingai AR, Vidurio Rytų regiono žmonės“.</p>
	Religijos kuriama distancija	<p>Vakarietis: „Tai gali būti religiniai motyvai – nenoras dirbti su netikėliais arba dirbti netikėliams“.</p>
	Šeimos ir karjeros priešprieša	<p>Rytietis: „Balanso radimas tarp įsipareigojimų šeimai ir karjeros – vis dar didelė VR problema“.</p>
	Istorijos nutiesti tiltai	<p>Vakarietis: „Kas liečia santykį su kitataučiais [...], tradiciškai dar iki islamo prekyba su Persijos civilizacija, su Indijos civilizacija visada vyko (Dubajuje) ir daugiakalbystė ten yra</p>

		būdinga. Darbas su užsieniečiais visiškai jokia problema žmonėms tenai, dėl to ten ir užsieniečių labai daug“.
	Stereotipai	Rytietis: „Nusikaltimą padarius arabui ar musulmonui, visi arabai ir musulmonai tuoj pat traktuojami kaip teroristai, kai tuo tarpu Vakaruose tai nėra ekstrapoliuojama visiems vakariečiams“.
	Nepagarba kitai kultūrai	Rytietis: „Yra tam tikrų, vadinamų „globalių vertybių“ ir vertybių, susijusių tik su tavo kultūra, religija, tad pagarba šioms idėjoms, vaizdiniais, šventraščiams yra ypač svarbūs komunikuojant su VR šalių gyventojais“.

Sudaryta darbo autorės.

15 lentelė. Faktoriai, kurie paskatintų didesnę Vakarų ir Vidurio Rytų verslo bendradarbiavimo efektyvumą

Tema	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai
Bendradarbiavimą lengvinantys faktoriai	Kultūros išmanymas	Vakarietis: „Reikia domautis ir tada, perpratus tas visuomenes, susipažinus su partneriais, matyt, tuos savo lūkesčius galima adaptuoti ir rezultatas turėtų būti kažkas hibridiško“.
	Pragmatinė nauda	Vakarietis: „Jeigu žmonėms tai bus naudinga, tai jie užsiims tuo verslu ir eis į tuos santykius, nes jie bus vedami to pragmatinio motyvo“.
	Pakantumas	Rytietis: „Tai turi sklisti iš abiejų pusių – tavo ir mano vertybių supratimas“.
	Tarpininko poreikis	Vakarietis: „Pirmiausia siūlyčiau tikriausiai pasisamdyti tarpkultūrinės komunikacijos specialistą, kuris turėtų žinių būtent apie tą kultūrą, į kurią norima perkelti verslą ir bendradarbiauti“.
	Lankstumas	Vakarietis: „Tą pačią žinutę galima perduoti įvairiais būdais. Pasakyti ją galima daugybe skirtingų būdų. Ir reikia žinoti, kaip galima greičiausiu būdu prieiti prie Vidurio Rytų žmogaus“.

Sudaryta darbo autorės.

16 lentelė. Vidurio Rytų ir Vakarų verslo bendradarbiavimo vertinimas

Tema	Potemė	Iliustruojantys teiginiai
Tarpkultūrinio bendradarbiavimo kliūtys	Priešiškumas kitai kultūrai	<p>Vakarietis: „Dabar matome – daug kur Rytuose mėginama boikotuoti prancūziškas prekes – toks labai primityvus (pavyzdys), bet yra žmonių, kurie mano, kad tokiu būdu reikia išreikšti protestą“.</p> <p>...</p> <p>Rytietis: „Mano pirmosios asociacijos su Vakaraais buvo tai, kad Vakaraai yra kažkas blogo, o mokykloje dėstyta programa šį įspūdį tik sustiprino“.</p>
	Siekis eliminuoti korupciją	<p>Rytietis: „Vis dar mokomasi iš Vakarų, bandant užtikrinti skaidrumą“.</p>
	Ekonominės naudos svarba	<p>Vakarietis: „Turi būti kažkokia akivaizdi nauda, pragmatinis motyvas, tai tuomet problemų tikrai nekils siekiant užmegzti (verslo) ryšius“.</p>
	Prioritetų eiliškumas	<p>Vakarietis: „Dažnai į pirmą vietą iškeliamas pelnas ir rinkos analizės, kai tuo tarpu žmogiškieji ištekliai lieka tartum antram plane“.</p>
	Nelygūs mainai	<p>Rytietis: „Matau, kad pagrinde iš šio bendradarbiavimo (VR ir Vakarų) naudą gauna Vakarų pasaulis“.</p>
	Nešvari politika	<p>Rytietis: „Vakaraai remia diktatūrinį valdymą, kadangi šis režimas naudingas Vakarams, bet, jeigu jis nebūtų Vakarams naudingas, jie jį eliminuotų ir baigtųsi kaip Libijoje, Irake ir Sirijoje“.</p>
	Stereotipais grįstas inertiškumas	<p>Rytietis: „Egzistuoja stereotipai – asociacijos, kuriuos žmonės susikuria iš Holivudo filmų, iš žiniasklaidos“.</p> <p>...</p> <p>Rytietis: „Galima rasti daugelyje mokomųjų knygų ir t. t., parašytų žmonių, keliavusių po VR, kurie kalba apie VR vis dar remdamiesi senu stereotipiniu paveikslu, t. y., kad jie yra klajūnai, neišsivystę“.</p>

Sudaryta darbo autorės.

5.2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kiekvieno asmens individuali patirtis įgalina ir kuria skirtingą priėjimą ir požiūrio tašką į tą patį reiškinį, o tai pagal fenomenologinę prieigą suponuoja mintį, kad nėra jokios vienos „teisingos“ objektyvios realybės. Visgi, galima išskirti faktorius, turinčios įtakos vienokiam ar kitokiam suvokimui, t. y.:

- mūsų genetinis fondas, kurį atsinešame gimdami ir jo nulemtas psichotipas,
- asmenį supančių aplinkybių įtakota jo asmeninė gyvenimiška patirtis,
- asmens polinkis į pažinimą, jo sukauptas žinių bagažas ir gebėjimas pažvelgti į reiškinį per tam tikrą distanciją – sąlyginį atsietumą nuo savęs,
- pasitikėjimas stereotipizuotu, jau egzistuojančiu paveikslu, kaip kolektyviai perduodamų požiūrio į tam tikrą reiškinį rinkiniu.

Svarbu akcentuoti, kad kiekvieno asmens individualūs gyvenimo patyrimai kuria jo individualią patirtį ir, atitinkamai, individualų reiškinio matymą, kuris gali būti panašus, bet tik ne tapatus kito asmens požiūriui.

Visi interviu dalyvavę informantai, kalbėdami apie šio MBD tyrimų objektą ir prie jo priedami iš skirtingų požiūrio taškų, pabrėžė tą patį – kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra išskirtinai europocentriškas konstruktas ir kad šis specifiškumas kuria painiavą, bandant ŽIV konceptą perkelti į Vidurio Rytų regioną, t. y., originalus ŽIV, koks jis buvo sumodeliuotas Vakaruose, perkeltas į VR, tampa nevalidus ir ne tik nefunkcionuoja pagal savo originalią paskirtį, bet tampa netgi žalingu. Taip yra dėl kultūriškai labai skirtingos terpės, kurioje tie ŽIV aspektai, kurie Vakaruose laikomi privalumais, Rytuose, dažnu atveju, virsta į trūkumus

Reziumuojant atsakymą į klausimą, ar islamas įtakoja ŽIV VR, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į jau minėtą islamo nevienalytiškumą, nehomogeniškumą, tačiau taip pat ir į tokius faktorius kaip VR šalių tautinė sudėtis, nes, tarkime, Persijos įlankos šalių gyventojų daugumą sudaro ekspatriantai – išeiviai, kurie ne tik neišpažįsta islamo religijos, bet net ir kultūriniu bei etniniu mentalitetu yra visiškai svetimi VR.

Kaip ir islamas, taip ir favoritizmas yra užkoduotas apibendrintą VR tapatybę nusakančiame kode ir kadangi tai jau užkoduota tapatybėje, favoritizmas VR regione yra suvokiamas kaip norma. Netgi esant

objektyviems pačių VR šalių gyventojų pastebėjimams apie favoritizmo (*wasta*) neigiamą įtaką tiek socialiniame, tiek ekonominiame lygmenyje, su kuo jie patys susiduria kasdieniame gyvenime, visgi, pripažįstama, kad tai yra neatsietina VR tapatybės dedamoji dalis, su kuria belieka susitaikyti ir prisitaikyti. Tokiam požiūriui, atspindimam netgi *wasta* terminų etimologijos skirtingose VR regiono kalbose, įtakos turi alternatyvos kitokiam nei *wasta* grįstam elgesiui pasirinkimo nebuvimas ir socialinis *wasta*, kaip normos, traktavimas.

Suvokti favoritizmo reikšmę ir šio reiškinių išsigalėjimo VR priežastis, leidžia istorija, kuri, labai supaprastinus, nurodo ir paaiškina protekcijos svarbą VR regiono valstybių užuomazgų kūrimosi etape, kai nepalankaus klimato sąlygomis, beduinišką gyvenimo būdą gyvenusiems ankstyviesiems VR gyventojams, buvo gyvybiškai svarbu turėti užnugarį, t. y., asmenis, kurių deklaruojamas lojalumas gins ir saugos nuo išorės priešų.

Galima teigti, kad favoritizmą VR tikslingiau būtų vadinti klientelistine sistema, kadangi favoritizmas kaip konstruktas, konkrečiai VR regiono šalių atžvilgiu, pakliūva po klientelistinės sistemos, kaip fundamento, skėčiu.

Vakarų ir VR vertinant per vienos iš ŽIV funkcijų – darbuotojų motyvacijos pjūvį, jokių esminių skirtumų tarp vienu ir kitu nebuvo pastebėta. Visgi, dėmesys atkreiptinas į tai, kad VR stipri garbės, kaip motyvatoriaus darbu, reikšmė. Šio motyvatoriaus specifiškumas pasižymi tuo, kad garbė VR traktuojama kaip pripažinimas to sociumo, kuriam priklauso ir kuriame veikia individas. Garbės kaip motyvatoriaus svarbos priežastingumas slypi kolektyvinėje VR regiono kultūroje.

Skirtumai tarp VR ir vakariečių darbuotojų ir tarp ŽIV VR ir Vakaruose, galėtų būti įvardijami kaip fatalizmo ir meritokratijos priešprieša, t. y., Vakaruose stiprus akcentas dedamas į meritokratiją kaip valdymo sistemą, įgalinančią teisingą, kompetencijomis pagrįstą darbuotojų atranką ir įdarbinimą, o VR darbuotojo neoficialus socialinis statusas apsprendžia, kiek aukštai jis pakils toje socialinėje hierarchijoje ir tai priimama kaip norma, su kuria nuolankiai susitaikoma. Būtent ši rezignacija gali būti traktuojama kaip priežastis menkai motyvacijai siekti išsilavinimo, kadangi jau iš anksto apspręstas statusas ir favoritizmo išsigalėjimas, nepalieka erdvės iniciatyvai kažką keisti, tenkinamasi esama padėtimi. Vakaruose – priešingai, statistiškai vertinant, aukšta edukacija, kuri yra ir priežastis ir pasekmė, įgalina motyvaciją, siekį kelti kompetencijas, tokiu būdu kuriant pridėtinę vertę ne tik pačiam darbuotojui, bet ir jo atstovaujamai įmonei.

Bendradarbiavimas tarp dviejų labai skirtingų pasaulių galimas tik esant tarpusavio pažinimui ir lankstumui. Gebėjimas būti lanksčiam savyje talpina tokias savybes kaip išankstinės nuomonės (stereotipų) atsisakymas, kas tiesiogiai koreliuoja su pažinumu, pagarba kitai kultūrai ir iš jos išplaukiančioms taisyklėms. Pastebėtina, kad egzistuojanti abipusė ekonominė nauda sumažina kitos kultūros pažinimo poreikį, tačiau neeliminuoja poreikio būti pakančiam kitos kultūros normoms. Būtent ekonominės naudos faktorius veikia kaip stipriausias verslo bendradarbiavimo katalizatorius, todėl abipusiškai naudingo pragmatinio tikslo motyvas čia – esminis.

IŠVADOS

1. Kai bandoma Vakaruose sukurtą ŽIV instrumentariumą adaptuoti Vidurio Rytų kultūrinę mentalitetą turinčių darbuotojų tarpe, jis išsikreipia, išryškindamas ir sustiprindamas VR egzistuojančias problemas, kaip kad korupcija, neskaidrumas ir favoritizmas.
2. Vidurio Rytų kultūrinio mentaliteto darbuotojai ir vakariečiai skirtingai vertina islamo įtaką ŽIV VR šalyse – pirmieji dažniausiai teigia, kad islamas stipriai įtakoja ŽIV, tuo tarpu vakariečiai dažnai yra linkę nuvertinti islamo įtaką. Islamo, kaip kultūrinės tapatybės fundamento dedamosios dalies raiška, nors ir skirtingu lygmeniu, išlieka aktuali, kalbant apie bet kurį VR veiklos aspektą. Nors islamas nėra vienalytis ir jo raiškos laipsnis varijuoja priklausomai nuo VR regiono šalies, tačiau, kadangi, būtent islamas uždavė gaires šio regiono tautinės tapatybės vystymuisi, netgi jį eliminavus, nepriklausomai nuo to, ar kalbama apie sekurialias VR šalis, ar tas VR šalis, kurios musulmonų teisę yra įsileidusios į savo teisinę sistemą, islamo reikšmė lieka stabili ir jaučiama.
3. Šio MBD tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje darbo dalyje aprašytus kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, kuriuose apie favoritizmą VR šalyse (*wasta*), kalbama kaip apie normą. Favoritizmo reiškinyje yra neatsietina VR regiono kultūrinės tapatybės dalis, kuri, netgi būdama kritikuotina pačių VR gyventojų, priimama kaip norma. Vakariečiai, nebūdami VR kultūros dalimi, mano, jog *wasta* reiškinyje gali būti išgyvendintas sąlyginai mažai pastangų reikalaujančiomis priemonėmis, kai tuo tarpu VR kultūroje augę gyventojai, pabrėžia *wasta* nepajudinamumą.
4. Visi tyrime dalyvavę informantai teigė, kad motyvuojantieji faktoriai darbui tarp VR ir vakariečių darbuotojų ženkliai nesiskiria ir prioritetas yra teikiamas baziniams poreikiams, kurie susiveda į poreikį išgyventi. Tai kontrastuoja su kitų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, kuriuose buvo atskleista religijos įtakotos pomirtinės bausmės baimės, kaip motyvatoriaus, svarba. Būtent pomirtinės bausmės baimė sulaiko daugumą musulmonų nuo darbų, susijusių su, tarkime, prekyba alkoholiu. Tačiau šio tyrimo informantai neatsižvelgė į pomirtinės bausmės baimės, kaip motyvatoriaus, svarbą. Tai leidžia daryti išvadą, kad vakarietiškos kultūros įtaka paliko pėdsaką netgi VR gyventojų suvokime. Šio tyrimo rezultatai sutapo su kitų mokslininkų atliktų tyrimų

rezultatais, kuriuose taipogi akcentuojama kolektyvinės VR regiono šalių kultūros kuriama garbės ir statuso svarba.

5. Fatalizmo ir meritokratijos priešprieša yra raktinis, skirtumas tarp ŽIV Vakaruose ir VR nusakantis teiginys. Jeigu Vakaruose darbuotojas turi sąlygas kilti karjeros laiptais, tai VR yra atvirkštinė situacija – čia darbuotojo vieta hierarchijoje yra nulemta jo socialinės kilmės ir tai priimama su rezignacija.
6. Abipusės ekonominės naudos faktorius yra pagrindinis stimulas, kuris gali padidinti VR ir Vakarų verslo bendradarbiavimo efektyvumą. Šio faktoriaus šviesoje, netgi tokie veiksniai kaip kitos kultūros pažinimas, kuris taip pat yra labai svarbus veiksnys, siekiant našaus bendradarbiavimo, nueina į antrą planą.

REKOMENDACIJOS

1. **Tarpininko poreikis.** Siekiant efektyvesnio Vakarų ir VR bendradarbiavimo, kritiškai svarbus tampa svetimą kultūrą išmanančio tarpininko vaidmuo. Vakarietiškos įmonės, planuojančios verslo diegimą VR ar bendradarbiavimą su VR įmonėmis, kaip prioritetinį žingsnį turėtų apsvarstyti tarpininko poreikį, arba, pačios turėtų dėti pastangas pažinti svetimos kultūros niuansus, tarkime, organizuojamų seminarų pagalba. Tik įvykdžius pirmąjį – pažinimo etapą, derėtų imtis praktinių veiklos įgyvendinimo veiksmų. Tarpkultūrinės komunikacijos specialistų (tarpininkų) poreikio suvokimas valstybiniu lygmeniu, t. y., per kuriamas ir dotuojamas studijų programas minėtiems specialistams ruošti, kurtų pridėtinę vertę pačiai valstybei ir privačiam sektoriui. Verslininkai, finansiškai ir savo žiniomis prisidedami prie šių specialistų ruošimo, patys iš to turėtų praktinę naudą.
2. **Potencialiai ekonominę naudą generuosiantis pasiūlymas.** Verslininkui ar įmonei siekiant pragmatiškai efektyvaus bendradarbiavimo su VR, svarbu žinoti būdus, kurie sudomintų kitą pusę įsitraukti, o tai lengviausiai pasiekama per stiprų ir užtikrintą ekonominės naudos realizavimą, t. y., jeigu ateinama su ekonomiškai stipria idėja, kuri potencialiai neš pelną kitai pusei, tai sukuriama jos suinteresuotumas, o kartu su juo, galimybė plėtoti verslo santykius.
3. **„Vakarietišku“ lūkesčių ir kontrolės siekio pažabojimas.** Vakarų verslininkai, turintys sąlyčio taškų su VR, turi būti pasiruošę netikėtumams susidūrus su labai skirtinga kultūra. Privalu atsisakyti stereotipų ir gebėti į situaciją žvelgti iš distancijos bei atsiriboti nuo poreikio vertinti, remiantis principu „gerai-blogai“. Taip pat svarbu rasti veiksmingą priėjimą prie svetimos kultūros, šiuo atveju, VR gyventojų. Verslą vykdant VR, tikėtina, kad viskas vyks gerokai lėčiau nei norėtų vakarietis verslininkas, pratęs prie Vakarams būdingos tikslios laiko interpretacijos ir operatyvumo. Taip pat dera atsisakyti vakarietiškos precizikos ir poreikio viską sukontroliuoti – VR toks elgesio modelis neveiks, todėl čia prireiks pakantumo ir lankstumo.
4. **Profesionalių propagandistų poreikis.** Objektyviai į tiriamą reiškinį žvelgiant per distanciją, atsiejiančią nuo moralės ir etikos, efektyviausias būdas pelnyti antros pusės prielankumą ir naudą – tai kryptingas ugdymas profesionalų, kurių kompetencijos neapsiribotų paviršutinių „turisto vadovėlio“ lygmens kultūrinių ritualų ar, netgi, kalbos mokėjimu, bet, ugdymas profesionalių

propagandistų (tai – oficialiai pripažįstama ir sėkmingai taikoma praktika tokiose supervalstybėse, kaip JAV ar Rusija), kurie gebėtų profesionaliai manipuluoti antros pusės psichologija pašąmoniniame lygmenyje ir infiltravęsi oponento aplinkoje, maksimizuotų gaunamą naudą. Tai padėtų į Vakarus atvykusius rytiečius sėkmingai integruoti į vakarietišką kultūrą.

5. **Globalizacijos privalumų išnaudojimas.** Apeliuojant ir susiejant su aukščiau aptartu punktu, globalizacija, kuri dažniausiai eina iš vienos pusės – šiuo atveju – iš Vakarų, gali būti išnaudojama kaip privalumas, t. y., per globalizacijos procesus į Rytus plūstanti vakarietiška kultūra gali turėti reikšmingą svorį efektyvaus (ir materialiai pelningo) bendradarbiavimo kontekste, jeigu Vakarams naudingi globalizacijos privalumai bus sumaniai integruojami į sistemingą ir nuoseklų efektyvaus bendradarbiavimo siekio planą.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abalkhail, Jouharah ir Barbara Allan. 2016. „„Wasta” and women’s careers in the Arab Gulf States". *Gender in Management: An International Journal* 31 (3): 162–180.
2. Abalkhail, Jouharah. 2017. „Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education“. *Career Development International* 22 (2): 165–183.
3. Abbas, Ali. 1993. „International Studies of Management & Organization“. *Management and Its Environment in the Middle East* 23 (3): 3–6.
4. Abbas, Ali. 2005. *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar.
5. Abdalla, Ikhlas. 2015. „Career facilitators and barriers of Arab women senior executives”. *International Journal of Business and Management* 10 (8): 218–232.
6. Abd-ar-Rahmān Ibn-Muḥammad Ibn-Ḥaldūn, Ibn Khaldūn. 1967. *The Muqaddimah: An Introduction to History, Volume I*. Princeton, New Jersey, USA: Princeton University Press.
7. Abuznaid, Samir. 2006. „Islam and Management: What Can Be Learned?“. *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 125–139.
8. Adler, Nancy ir Dafna Izraeli. 1994. *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, Massachusetts, USA: Blackwell.
9. Afiouni, Fida, Huub Ruël ir Randall Schuler. 2014. „HRM in the Middle East: Toward a greater understanding“. *International Journal of Human Resource Management* 25 (2): 133–143.
10. Agarwal, Ritu ir Thomas Ferratt. 1999. „Coping with labor scarcity in IT: Strategies and practices for effective recruitment and retention”. Cincinnati, Ohio, USA: Pinnaflex.
11. Ahmad, Khaliq. 2007. *Management from Islamic Perspective: Principles and Practices*. Kuala Lumpur: IIUM Press.
12. Ahmad, Mahmoud. 2004. „When does final means final?“. *Arab News*, 2004 m. lapkričio 4 d.
13. Al Ali, Ahmed, Sanjay Kumar Singh, Moza Al Nahyan ir Amrik Singh Sohal. 2017. „Change management through leadership: The mediating role of organizational culture“. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (4): 723–739.
14. Al Fahim, Abdul Rahim. 1998. *The 200th hadith*. Saudi Arabia: Makkah Printing and Information Establishment.

15. Aladwan, Khaled, Ramudu Bhanugopan ir Brian D'Netto. 2015. „The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment“. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3): 472– 492.
16. Al-Asfour, Ahmed, Hayfaa Tlaiss, Sami Khan ir James Rajasekar. 2017. „Saudi women's work challenges and barriers to career advancement“. *Career Development International* 22 (2): 184–199.
17. Al-Elwani, Jasim. 2009. „The evolution of Wasta: extreme or mainstream?“. *Kuwait Times*, 2009 October 23. Žiūrēta 2020 m. spalio 18 d.
https://web.archive.org/web/20100612041156/http://www.kuwaittimes.net/read_news.php?newsid=MTAzNDY0NTIyMQ==.
18. Al-Faleh, Mahmoud. 1987. „Cultural influences on Arab management development: a case study of Jordan“. *Journal of Management Development* 6 (3): 19–33.
19. Al-Hamadi, Abdul Basit, Pawan Budhwar ir Helen Shipton. 2007. „Management of human resources in Oman“. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (1): 100–113.
20. Ali, Abbas ir Ali Al-Kazemi. 2006. „HRM in Kuwait“. Iš *Managing Human Resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 79–96. London: Routledge.
21. Ali, Abbas. 1990. „Management theory in a transitional society: the Arabs' experience“. *International Studies of Management and Organization* 19 (2): 22–37.
22. Ali, Abbas. 2004. *Islamic perspectives on management and organization*. Cheltenham: Edward Elgar.
23. Ali, Abbas. 2010. „Islamic challenges to HR in modern organizations“. *Personal Review* 39 (6): 692–711.
24. AlMazrouei, Hanan ir Richard Jan Pech. 2015. „Working in the UAE: Expatriate management experiences“. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 6 (1): 73–93.
25. Al-Nasser, Amjad ir Mohamed Behery. 2015. „Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates“. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3): 378–403.
26. Alrabaa, Sarni. 2007. „Wasta's vicious circle“. *Kuwait Times*, 2007 June 17.
27. Al-Ramahi, Aseel. 2008. „Wasta in Jordan: A Distinct Feature of (and Benefit for) Middle Eastern Society“. *Arab Law Quarterly* 22: 35–62.
28. Al-Rasheed, Madawi. 2010. *A History of Saudi Arabia. Second edition*. Cambridge: Cambridge University Press.
29. Al-Waqfi, Mohammed ir Ingo Forstenlechner. 2014. „Barriers to Emiratization: The role of policy design and institutional environment in determining the effectiveness of Emiratization“. *International Journal of Human Resource Management* 25 (2): 167–189.

30. Antoun, Richard. 2000. „Civil society, tribal process, and change in Jordan: an anthropological View”. *International Journal of Middle East Studies* 4 (32): 441–463.
31. Arasli, Huseyin ir Mustafa Tumer. 2008. „Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus”. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 36 (9): 1237–1250.
32. Ashour, Ahmed Sakr. 2004. „Concept Paper 3: Integrity, Transparency and Accountability in Public Sector Human Resources Management”. Pranešimas konferencijoje RAB/01/006 Transparency in the Public Sector in the Arab Region, Alexandria University, Egypt, 2004 March.
33. Aycan, Zeynep. 2001. „Human resource management in Turkey. Current issues and future challenges”. *International Journal of Manpower* 22 (3): 252–260.
34. Aycan, Zeynep. 2006. „Human resource management in Turkey“. *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 160–179. London: Routledge.
35. Badawy, Michael. 1980. „Styles of middle eastern managers“. *California Management Review* 22 (2): 51–58.
36. Barakat, Halim. 1993. *The Arab World: Society, Culture, and State*, Berkeley, Oxford: University of California Press.
37. Baraldsnes, Džiuginta. 2012. *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija*. Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija.
38. Barnett, Andy, Bruce Yandle ir George Naufal. 2013. „Regulation, trust, and cronyism in Middle Eastern societies: The simple economics of “wasta””. *The Journal of Socio–Economics* 44: 41–46.
39. Baruch, Yehuda. 2001. „Management in Israel”. Iš *IEMB Management in Europe*, Malcolm Warner, 267–273. London: Thompson International Press.
40. Beekun, Rafik Issa ir Jamal A. Badawi. 1999. *Leadership: An Islamic Perspective*. Kuala Lumpur: Amana Publications.
41. Beekun, Rafik Issa ir Jamal A. Badawi. 2005. „Balancing Ethical Responsibility among Multiple Organizational Stakeholders: The Islamic Perspective“. *Journal of Business Ethics* 60 (2): 131–145.
42. Bellow, Adam. 2003. *In Praise of Nepotism: A Natural History*. Westminster, Maryland, USA: Doubleday Publishing.
43. Benson, Philip ir Khadija Al Arkoubi. 2006. „Human resource management in Morocco“. *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 273–290. London: Routledge.
44. Berger, Ron, Avi Silbiger, Ram Herstein ir Bradley Barnes. 2014. „Analyzing Business–to Business Relationships in an Arab Context”, *Journal of World Business* (forthcoming).

45. Bjerke, Bjorn ir Abdulrahim Al-Meer. 1993. „Culture’s consequences: Management in Saudi Arabia”. *Leadership and Organization Development Journal* 14 (2): 30–35.
46. Brahms, Kea ir Manfred Schmit. 2017. „It’s All About Something We Call Wasta”: A Motivated Moralization Approach to Favoritism in the Jordanian Workplace”. *Social Justice Research* 30: 145–170.
47. Branine, Mohamed ir David Pollard. 2010. „Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management“. *Personnel Review* 39 (6): 712–727.
48. Branine, Mohamed. 2001. „Human resource management in Algeria”. Iš *Human Resource Management in Developing Countries*, Pawan Budhwar, Yaw Debrah, 155–173. London: Routledge.
49. Branine, Mohamed. 2002. „Algeria’s employment policies and practice: an overview”. *International Journal of Employment Studies* 10 (1): 133–152.
50. Branine, Mohamed. 2004. „International HRM: managing the local, the global and the unknown”. Inaugural lecture at University of Abertay, Dundee, kovo 24.
51. Branine, Mohamed. 2006. „Human resource management in Algeria“. *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 250–272. London: Routledge.
52. Budhwar, Pawan ir Kamel Mellahi. 2006. *Managing human resources in the Middle East*. London: Routledge.
53. Budhwar, Pawan ir Yaw Debrah. 2009. „Future research on human resource management systems in Asia“. *Asia Pacific Journal of Management* 26 (2): 197–218.
54. Budhwar, Pawan, Vijay Pereira, Kamel Mellahi ir Sanjay Singh. 2019. „The state of HRM in the Middle East Challenges and future research agenda”. *Asia Pacific Journal of Management* 36 (December 2019): 905–933.
55. Budhwar, Pawan. 2017. „Curriculum Vitae”. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 5 d.
<https://trasparenza.unica.it/dipartimentodipedagogiapsicologiafilosofia/files/2017/12/Curriculum-Budhwar.pdf>.
56. Caligiuri, Paula, Jean Phillips, Mila Lazarova, Ibraiz Tarique ir Peter Bürgi. 2001. „The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training”. *The International Journal of Human Resource Management* 12 (3): 357–372.
57. Carlos, Manuel ir Lois Sellers. 1972. „Family, kinship structure, and modernization in Latin America”. *Latin American Research Review* 7 (2): 95–124.
58. Chang, Hyun. 2008. „Cross-cultural adjustment of expatriate managers: a comparative study of Australian managers working in Korea and Korean managers working in Australia“. DBA Thesis, Murdoch University.

59. Cialdini, Robert, Raymond Reno ir Carl Kallgren. 1990. „A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places”. *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (6): 1015–1026.
60. Cialdini, Robert. 2007. „Descriptive social norms as underappreciated sources of social control”. *Psychometrika* 72: 263–268.
61. „Country Comparison”. 2020. Hofstede Insights. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 17 d. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/morocco/>.
62. Cross, Christine ir Margaret Linehan. 2006. „Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland”. *Women in Management Review* 21 (1): 28–39.
63. Cunningham, Robert ir Yasin Sarayrah. 1993. *Wasta: The hidden force in the Middle East*. Westport, Connecticut, USA: Praeger.
64. Cunningham, Robert ir Yasin Sarayrah. 1994. „Taming wasta to achieve development”. *Arab Studies Quarterly* 16 (3): 29–41.
65. Dastmalchian, Ali, Mansour Javidan, Mila Lazarova, Amanda Bullough, Carolyn Egri, Rick Cotton ir Peter Dorfman. 2020. „Middle East. Egypt, Kuwait, Morocco, Qatar, Turkey”. GLOBE 2020 – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness 2020. Žiūrėta 2020 m. rugpjūčio 17 d. <https://globeproject.com/results/countries/EGY?menu=list#list>.
66. Dbaibo, Dania, Charles Harb ir Nathalie van Meurs. 2010. „Values and justice as predictors of perceived stress in Lebanese organisational Settings”. *Applied Psychology* 59 (4): 701–720.
67. de Waal, André ir Suhail Sultan. 2012. „Applicability of the high performance organization framework in the Middle East“. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues* 5 (3): 213–223.
68. Dekmejian, Hrair ir Adel Fathy Thabit. 2000. „Machiavelli's Arab Precursor: Ibn Zafar al-Šiqillī”. *British Journal of Middle Eastern Studies* 27 (2): 125–137.
69. „Deloitte: Middle East organizations facing human capital trends and challenges“. 2015. *BQ magazine*. Žiūrėta 2015 m. birželio 15 d. <http://www.bq-magazine.com/economy/employment-economy/2015/06/hr-challenges-in-the-middle-east>.
70. Dirani, Khalil ir Silva Hamie. 2017. „Human resource education in the Middle East region“. *European Journal of Training & Development* 41 (2): 102–118.
71. Durbin, Susan. 2011. „Creating knowledge through networks: a gender perspective”. *Gender, Work & Organization* 18 (1): 90–112.
72. Edelman, Alexander. 1965. „The family, a loyalty still strong but waning”. Iš *Latin American Government and Politics*, Alexander Edelman, 85–109. Homewood, Illinois, USA: Dorsey Press.

73. Elamin, Abdallah ir Hayfaa Tlaiss. 2015. „Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context”. *Employee Relations* 37 (1): 2–29.
74. El-Ashker, Ahmed. 1987. *The Islamic Business Enterprise*. London: Croom Helm.
75. Elmuti, Dean ir Yunus Kathawala. 1991. „An investigation of the human resources management practices of Japanese subsidiaries in the Arabian gulf region“. *Journal of Applied Business Research* 7 (2): 82–89.
76. El-Said, Hamed ir Jane Harrigan. 2009. „You reap what you plant: Social networks in the Arab world – the Hashemite Kingdom of Jordan”. *World Development* 37 (7): 1235–1249.
77. Erdem, Barış ir Ahmet Karataş. 2015. „The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: The case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey”. *Manas Journal of Social Studies* 4 (1): 55–74.
78. Ezzedein, Souha ir Paul Sweircz. 2001. „HR system effectiveness in the transformative organization: lessons from Libancell of Lebanon”. *Competitiveness Review* 11 (1): 34–38.
79. Faisal, Abdulla. 1990. „Favouritism (Wasta): An Exploratory Study of University Students”. *Journal of King Saud University* 2: 693–711.
80. Farrag, Amina. 1977. „The Wastah among Jordanian Villagers”. Iš *Patrons and Clients in Mediterranean Societies*, Ernest Gellner, John Waterbury, 233. London: Duckworth.
81. Fiegenbaum, Avi ir Dovev Lavie. 2000. „Strategic management of MNCs’ entry into foreign markets: Experience of Israel in the 1990s“. *European Management Journal* 18 (1): 93–102.
82. Forret, Monica ir Thomas Dougherty. 2004. „Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?”. *Journal of Organizational Behavior* 25 (3): 419–437.
83. Forstenlechner, Ingo ir Kamel Mellahi. 2011. „Gaining legitimacy through hiring local workforce at a premium: The case of MNEs in the United Arab Emirates“. *Journal of World Business* 46 (4): 455–461.
84. Geelhoed, Fiore, Richard Staring ir Bart Schuurman. 2019. „Understanding Dutch converts to Islam: On turbulent trajectories and (non-) involvement in jihadist movements”. *The International Centre for Counter-Terrorism* 2019 (8): 2.
85. Gill-Hopple, Kathy ir Diane Brage-Hudson. 2012. „Compadrazgo: A literature Review”. *Journal of Transcultural Nursing* 23 (2): 117–123.
86. Glyn, Winter. 2000. „A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research”. *The Qualitative Report* 4 (3): 1-14.

87. Goby, Valerie, Priscilla, Catherine Nickerson ir Emily David. 2015. „Interpersonal communication and diversity climate: Promoting workforce localization in the UAE“. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3): 364–377.
88. Gold, Gary ir George Naufal. 2012. „Wasta: The Other Invisible Hand. A Case Study of University Students in the Gulf“. *Journal of Arabian Studies: Arabia, the Gulf, and the Red Sea* 2 (1): 59–73.
89. Gudonienė, Vilija. 2013. *Tarpkultūrinė komunikacija*. Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija.
90. Gulf Research Center. 2017–2018. „GCC: Total population and percentage of nationals and non-nationals in GCC countries“. Gulf Labour Markets and Migration. Žiūrėta 2020 m. spalio 17 d. <https://gulfmigration.org/gcc-total-population-and-percentage-of-nationals-and-non-nationals-in-gcc-countries-national-statistics-2017-2018-with-numbers/>.
91. Harrison, Edelweiss ir Snejina Michailova. 2012. „Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates“. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (4): 625–644.
92. Harry, Wes. 2007. „Employment creation and localization: The crucial human resource issues for the GCC“. *International Journal of Human Resource Management* 18 (1): 132–146.
93. Hashim, Junaidah. 2010. „Human resource management practices on organizational commitment: the Islamic perspective“. *Personal Review* 39 (6): 785–799.
94. Hatem, Tarek. 2006. „Human resource management in Egypt“. *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 199–218. London: Routledge.
95. Hayajenh, Abdalla, Ahmed Maghrabi ir Taher Al-Dabbagh. 1994. „Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers“. *International Journal of Manpower* 15 (1): 60–67.
96. Hayfaa, Tlaiss ir Khalil Dirani. 2015. „Women and training: An empirical investigation in the Arab Middle East“. *Human Resource Development International* 18 (4): 366–386.
97. Heilman, Madeline ir Victoria Barocas Alcott. 2001. „What I think you think of me: Women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection“. *Journal of Applied Psychology* 86 (4): 574–582.
98. Heilman, Madeline, Jonathan Lucas ir Stella Kaplow. 1990. „Self-derogating consequences of sex-based preferential selection: The moderating role of initial self-confidence“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 46 (2), 202–216.
99. Ho, David. 1998. „Interpersonal relationships and relationship dominance: An analysis based on methodological relationism“. *Asian Journal of Social Psychology* 1 (1): 1–16.

100. Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede ir Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.
101. Howe-Walsh, Liza, Sarah Turnbull ir Aisha Boulanouar. 2015. „International human resource management: Implications for multinational corporations operating in the Arab Middle East“. *International Journal of Human Resources Development & Management* 15 (2/3/4): 258–274.
102. Hutchings, Kate ir David Weir. 2006. „Guanxi and Wasta: a comparison“. *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 141–156.
103. Ibn Kather, Al-Qurashi Al-damashqi. 2003. *Tafsir Al-Quran Al-kareem*. Madina: Darul Taibati Printing Press.
104. Iles, Paul, Abdoul Almhedie ir Yehuda Baruch. 2012. „Managing HR in the Middle East: Challenges in the public sector“. *Public Personnel Management* 41 (3): 465–492.
105. Izraeli, Dove. 1997. „Business ethics in the Middle East“. *Journal of Business Ethics* 16: 1555–1560.
106. Jabeen, Fauzia, Mohamed Behery ir Hossam Abu Elanain. 2015. „Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transactional leadership in the UAE context“. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (1): 102–122.
107. Joseph, Suad. 2000. „Gender and citizenship in the Middle East“. Iš *Gender and Citizenship in the Middle East*, Joseph Suad, 3–30. Syracuse, New York: Syracuse University Press.
108. „Journal Rankings on Organizational Behavior and Human Resource Management“. 2019. SCImago Journal & Country Rank. Žiūrėta 2020 m. gruodžio 5 d. <http://www.scimagojr.com>.
109. Kabasakal, Hayat ir Muzaffer Bodur. 2002. „Arabic cluster: a bridge between East and West“. *Journal of World Business* 37 (1): 40–54.
110. Kajokienė, Ilona. 2010. „Kokybiniai tyrimai. Interpretacinė fenomenologinė analizė“. Pranešimas iš MRU doktorantų seminarų, Vilnius, vasario 10 d.
111. Kallgren, Carl, Raymond Reno ir Robert Cialdini. 2000. „A focus theory of normative conduct: When norms do and do not affect behavior“. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (8): 1002–1012.
112. Kamil, Naail Mohammed Dan Gigala, Aahad Osman-Gani, Mohamed Bin Sulaiman ir Khaliq Ahmad bin Mohamad. 2010. „Implications of Piety (Taqwa) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) from Islamic Perspective: A Study of Professionals in Southeast Asia“. Iš *9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)*, Shanghai: Academy of Human Resource Development, Naail Mohammed Dan Gigala Kamil, Aahad Osman-Gani, Mohamed Bin Sulaiman, Khaliq Ahmad bin Mohamad, 166–181. China: Institute of Vocational and Adult Education, East China Normal University.

113. Karartı, Tuncay. 2014. „Convergence or divergence? Analysis of human resource practices in SME Turkey”. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review* 2 (2): 122–137.
114. Kaynak, Erdener. 1986. *International Business in the Middle East*. Berlin: Walter de Gruyter.
115. Kemenade, Van Everard ir Nasser Al-Salmani, 2019. „Health Care Surveyor: Virtues and Islamic Work Ethics“. *International Journal of Research in Business Studies and Management* 6 (8): 9–25
116. Kemper, Robert. 1982. „The compadrazgo in urban Mexico”. *Anthropological Quarterly* 55 (1): 17–30.
117. Khan, Sami, James Rajasekar ir Ahmed Al-Asfour. 2015. „Organizational career development practices: Learning from an Oman company“. *International Journal of Business and Management* 10 (9): 88–98.
118. Khatami, Seyed Mahdi ir Michael Tawa. 2015. “Interpreting the Islamic Concept of Piety Into Architecture.” *International Journal of Religion & Spirituality in Society*, 5 (3): 43–52.
119. Lipford, Jody ir Bruce Yandle. 2009. „The determinants of purposeful volunteerism”. *Journal of Socio–Economics* 1 (38): 72–79.
120. Loewe, Markus, Jonas Blume ir Johanna Speer. 2008. „How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan”. *Middle East Journal* 62 (2): 259–276.
121. Loewe, Markus, Jonas Blume, Verena Schönleber, Stella Seibert, Johanna Speer ir Christian Voss. 2007. *The impact of favoritism on the business climate: A study on wasta in Jordan*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
122. Lomnitz, Larissa ir Diana Sheinbaum. 2004. „Trust, social networks and the informal economy: A comparative analysis”. *Review of Sociology* 10 (1): 5–26.
123. Maamari, Bassem ir Joelle Majdalani. 2017. „Emotional intelligence, leadership style and organizational climate“. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (2): 327–345.
124. Mann, Laura. 2014. „Wasta! The long-term implications of education expansion and economic liberalisation on politics in Sudan”. *Review of African Political Economy* Volume 41 (142): 561–578.
125. Marriott, Robin. 1986. „Ads require sensitivity to Arab culture, religijon“. *Marketing News* 20 (9): 3–5.
126. Matherly, Laura ir Shamma Sultan Al Nahyan. 2015. „Workplace quotas: Building competitiveness through effective governance of national–expatriate knowledge transfer and development of sustainable human capital”. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3): 456–471.
127. Meidus, Leonas. 2004. *Sporto psichologijos tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
128. Mellahi, Kamel ir Pawan Budhwar. 2006. „HRM challenges in the Middle East: Agenda for future research and policy“. Iš *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 291–301. London: Routledge.

129. Mellahi, Kamel. 2003. „National culture and management practices: The case of GCCs“. *International management: Theory and practices*, Monir Tayeb, 87–105. London: Prentice Hall.
130. Mellahi, Kamel. 2006. „Human resource management in Saudi Arabia“. *Managing human resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 97–120. London: Routledge.
131. Metcalfe, Beverly Dawn. 2007. „Gender and human resource management in the Middle East“. *International Journal of Human Resource Management* 18 (1): 54–74.
132. Meyer, Klaus. 2006. „Asian management research needs more self-confidence“. *Asia Pacific Journal of Management* 23 (2006 June): 119–137.
133. Mohamed, Ahmed ir Hadia Hamdy. 2008. „The stigma of wasta: the effect of wasta on perceived competence and morality“. Working Paper Series (5), German University in Cairo, Egypt, January 2008.
134. Mohamed, Ahmed ir Saad Mohamad. 2011. „The effect of wasta on perceived competence and morality in Egypt“. *Cross Cultural Management: An International Journal* 18 (4), 412–425.
135. Mohamed, Ibrahim, Mohamed, Mahazan Abdul Mutalib, Adel Abdulaziz, Mikail Ibrahim ir Nasser Ahmed Habtoor. 2015. „A review of HRM practices and labor productivity: Evidence from Libyan oil companies“. *Asian Social Science* 11 (9): 215–225.
136. Moideenkutty, Unnikammu, Asya Al-Lamki ir Sree Rama Murthy. 2011. „HRM practices and organizational performance in Oman“. *Personnel Review* 40 (2): 239–251.
137. Muna, Farid. 1980. *The Arab Executive*. London: Macmillan.
138. Neal, Mark. 2010. „When Arab-expatriate relations work well: diversity and discourse in the Gulf Arab workplace“. *Team Performance Management* 16 (5/6): 242–266.
139. Nydell, Margaret. 2018. *Understanding Arabs*. Boston, Massachusetts, USA: Nicholas Brealey.
140. „Nutarimas dėl užsieniečių perkėlimo į Lietuvos Respublikos teritoriją 2019/Nr.1058“. TAR. Žiūrėta 2020 gruodžio 5 d.
<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e643c650196911e5bfc0854048a4e288/JzNBPXshUG>.
141. Osborn, Ann. 1968. „Compadrazgo and patronage: A Colombian case“. *Man – Journal of the Royal Anthropological Institute* 3 (4): 593–608.
142. Özden, Çağlar. 2006. „Brain Drain in Middle East & North Africa – The Patterns Under The Surface“. Beirut: May 15–17.
143. Padgett, Margaret ir Kathryn Morris. 2005. „Keeping it “all in the family”: Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?“. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11 (2): 34–45.

144. Pande, Amrita. 2013. „The Paper that You Have in Your Hand is My Freedom”: Migrant Domestic Work and the Sponsorship (Kafala) System in Lebanon”. *International Migration Review* 47 (2): 414–441.
145. Paré, Guy ir Michel Tremblay. 2007. „The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions”. *Group & Organization Management* 32 (3): 326–357.
146. Rees, Christopher, Aminu Mamman ir Aysha Bin Braik. 2007. „Emiratization as a strategic HRM change initiative: Case study evidence from a UAE petroleum company”. *International Journal of Human Resource Management* 18 (1): 33–53.
147. Rice, Gillian. 1999. „Islamic ethics and the implications for business”. *Journal of Business Ethics* 18 (4): 345–358.
148. Rice, Gillian. 2003. „The challenge of creativity and culture: a framework analysis with application to Arabian Gulf firms”. *International Business Review* 12 (4): 461–477.
149. Rice, Gillian. 2004. „Doing business in Saudi Arabia”. *Thunderbird International Business Review* 46 (1): 59–84.
150. Rindfleish, Jennifer ir Alison Sheridan. 2003. „No changes from within: senior women managers’ response to gendered organisational structures”. *Women in Management Review* 18 (6): 299–310.
151. Robertson, Christopher, Jamal Al-Khatib ir Mohammed Al-Habib. 2002. „The relationship between Arab values and work beliefs: An exploratory examination”. *Thunderbird International Business Review* 44 (5): 583–601.
152. Rodriquez, Jenny ir Tracy Scurry. 2014. „Career capital development of self-initiated expatriates in Qatar: Cosmopolitan globetrotters, experts and outsiders“. *International Journal of Human Resource Management* 25 (2): 190–211.
153. Rubin, Paul. 2002. *Darwinian Politics*. New Brunswick, New Jersey, USA: Rutgers University Press.
154. Ryan, James. 2016. „Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization“. *Journal of Business Research* 69 (5): 1587–1592.
155. Sabri, Hala Abdulqader. 2011. „Beyond Arab Spring: Societal Context and Prospects for a New Paradigm of Arab Management’. *Journal of Social and Development Sciences* 2: 214–222.
156. Sakijha, Bassem ir Saeda Kilani. 2000. *Towards transparency in Jordan*. Amman: Arab Archives Institute.
157. Saleh, Saif ir Brian Kleiner. 2005. „Issues and concerns facing American companies in the Middle East“. *Management Research News* 28 (2/3): 56–62.

158. „Saudi Crown Prince: The new Europe is the Middle East”. 2018. Al Arabiya Network. Žiūrėta 2020 gruodžio 5 d. <https://english.alarabiya.net/en/features/2018/10/24/Saudi-Crown-Prince-The-new-Europe-is-the-Middle-East>.
159. Sawalha, Francesca. 2002. „Study says ‘wasta’ difficult to stamp out when advocates remain in power”. *Jordan Times*, 2002 April 1.
160. Schuurman, Bart, Peter Grol ir Scott Flower. 2016. „Converts and Islamist Terrorism: An Introduction”. *The International Centre for Counter-Terrorism* 7 (3): 6–7.
161. Scott-Jackson, William, Andrew Porteous, Omer Gurel ir Ceri Rushent. 2014. „Building GCC national talent for strategic competitive advantage”. Oxford: Oxford Strategic Consulting Research Series.
162. Scott-Jackson, William. 2008. „The Gulf Arab management style as a source of strategic advantage: building global strategic capabilities on the foundations of local culture”. Žiūrėta 2020 m. spalio 17 d. https://www.researchgate.net/profile/William_Scott-Jackson2/publication/228355318_The_Gulf_Arab_Management_Style_as_a_source_of_strategic_advantage_Building_Global_Strategic_Capabilities_On_The_Foundations_Of_Local_Culture/links/0deec536cf26e84525000000.pdf.
163. Sidani, Yusuf, Alison Konrad ir Charlotte Karam. 2015. „From female leadership advantage to female leadership deficit: A developing country perspective”. *Career Development International* 20 (3): 273–292.
164. Silver, Dan. 2012. „Gaddafi quotes: the dead Libya dictator in his own words – top 20 quotes”. *Mirror.co.uk*. Žiūrėta 2020 gruodžio 5 d. <https://www.mirror.co.uk/news/uk-news/gaddafi-quotes-the-dead-libya-dictator-275336>.
165. Singh, Abhilasha ir Jyoti Sharma. 2015. „Strategies for talent management: A study of select organizations in the UAE”. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (3): 337–347.
166. Smith Jonathan, Paul Flowers ir Michael Larkin. 2009. *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. Didžioji Britanija: SAGE.
167. Smith, Peter, Claudio Torres, Chan-Hoong Leong, Pawan Budhwar, Mustafa Achoui ir Nadezhda Lebedeva, 2012. „Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, Svyazi and Pulling Strings”. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (2): 333–348.
168. Spengler, Joseph. 1964. „Economic thought of Islam: Ibn Khaldun”. *Comparative Studies in Society and History* 6 (3): 268–306.

169. Srour, Jordan, Issam Srour ir Ghayth Lattouf. 2017. „A survey of absenteeism on construction sites“. *International Journal of Manpower* 38 (4): 533–547.
170. Stone, Leonard. 2002. „The Islamic crescent: Islam, culture and globalization“. *Innovation* 15 (2): 121–31.
171. Tayeb, Monir. 1997. „Islamic revival in Asia and human resource management“. *Employee Relations* 19 (4): 352–64.
172. „The Middle East's migrant workers: Forget about rights“. 2013. *The Economist*, 2013 10th August. Žiūrēta 2020 m. spalio 17 d.
<https://www.economist.com/news/middle-east-and-africa/21583291-attempts-improve-lot-migrants-working-middle-east-are-unlikely>.
173. Tlaiss, Hayffa ir Saleema Kauser. 2011. „The importance of wasta in the career success of Middle Eastern managers“. *Journal of European Industrial Training* 35 (5): 467–486.
174. Tlaiss, Hayffa ir Saleema Kauser. 2011. „Women in management in Lebanon“. Iš *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*, Marilyn Davidson, Ronald Burke, 299–315. London: Gower.
175. Tucker, Lewis ir Rosalind Buckton-Tucker. 2014. „A theoretical approach to the study of Wasta“. *Middle East J. Management* 1 (4): 362–382.
176. Tuerwahong, Shaliken ir Mohamed Sulaiman. 2018. „Proposing a conceptual framework for the role of taqwa in the career success of muslim managers in Malaysia“. *Journal of Islamic Management Studies* 2 (1): 32–56.
177. Tüzüner, Lale. 2014. „Human resource management in Turkey“. Iš *The Development of Human Resource Management Across Nations*, Bruce E. Kaufman, 437–460. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
178. Tzafrir, Shay. 2006. „The relationship between trust, HRM practices, and firm performance“. *International Journal of Human Resource Management* 16 (9): 1600–1622.
179. Uysal, Gürhan. 2019. „Human Resource Management in Turkey: Concept and Cases“. *Journal of US-China Public Administration* 16 (1): 1–6.
180. Velez-Calle, Andres, Cristina Robledo-Ardila ir Juan David Rodriguez-Rios. 2015. „On the Influence of Interpersonal Relations on Business Practices in Latin America: A Comparison with the Chinese Guanxi and the Arab Wasta“. *Thunderbird International Business Review* 57 (4): 281–293.

181. Wasti, Syeda Arzu. 1998. „Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case”. *International Journal of Human Resources Management* 9 (4): 609–631.
182. Weir, David. 2000. „Management in the Arab Middle East”. Iš *International Business: Theories, Policies and Practices*, Monir Tayeb, 506. London: Prentice Hall.
183. Weir, David. 2003. „Human Resource Development in the Middle East: A Fourth Paradigm”. Iš *HRD in a Complex World*, Monica Lee, 69–82. London: Routledge.
184. Weir, David. 2003. „Management development and leadership in the Middle East: An alternative paradigm”. Pranešimas konferencijoje Leadership in the Management Theory at Work Series Conference, Lancaster University, Lancaster, United Kingdom, 2003 June.
185. Whitaker, Brian. 2009. *What's Really Wrong with the Middle East*. London, UK: Saqi Books.
186. Whiteoak, John, Norman Crawford ir Richard Mapstone. 2006. „Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture” *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 77–91.
187. Wilson, Rodney. 2006. „Islam and business”. *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 109–23.
188. Wirth, Linda. 2004. *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
189. Yaghi, Abdulfattah. 2016. „Is it the human resource policy to blame?: Examining intention to quit among women managers in Arab Middle Eastern context”. *Gender in Management: An International Journal* 31 (7): 479–495.
190. Yahiaoui, Dorra ir Yahia Zoubir. 2006. „HRM in Tunisia”. Iš *Managing Human Resources in the Middle East*, Pawan Budhwar, Kamel Mellahi, 233–249. London: Routledge.
191. Yang, Mayfair Mei-Hui. 1994. *Gifts, favors and banquets: The art of social relationships in China*. Ithaca, New York, USA: Cornell University Press.
192. Zaitouni, Michel, Nabeel Sawalha ir Adilel Al Sharif. 2011. „The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait”. *International Journal of Business and Management* 6 (6): 108–123.
193. Zaman, Gohar, Fahad Khan Afridi ir Maimoona Saleem. 2013. „Islam and Management Principles: Evidence from Literature”. *Journal of Managerial Sciences* 7 (2): 207–212.
194. Zineldin, Mosad. 2002. „Globalization, strategic co-operation and economic integration among Islamic/Arab countries”. *Management Research News* 25 (4): 35–61.

195. Žydžiūnaitė Vilma ir Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

SANTRAUKA

Europos Sąjungos teisės aktai Lietuvą ir kitas šalis-nares įpareigoja priimti pabėgėlius iš Vidurio Rytų (VR), todėl darbdaviai vis dažniau susiduria su šiais darbo ieškančiais atvykėliais. Pabėgėliai atsineša savo kultūrą ir mentalitetą, todėl darbdaviams tampa vis aktualiau išmanyti VR kultūrą, siekiant efektyviai pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymą (ŽIV).

Darbe atskleidžiama, kad ŽIV pritaikomumo VR šalyse problemų pagrindinės priežastys yra favoritizmas ir islamas. Tyrimu nustatyta, kad bandant Vakaruose sukurtą ŽIV instrumentariumą adaptuoti VR kultūrinį mentalitetą turinčių darbuotojų tarpe, jis išsikreipia, išryškindamas ir sustiprindamas VR egzistuojančias problemas – korupciją, neskaidrumą ir favoritizmą. ŽIV Vakaruose ir VR skirtumai gali būti nusakyti kaip fatalizmo ir meritokratijos priešprieša – Vakaruose darbuotojas įgalinamas siekti karjeros, tačiau VR darbuotojo vieta hierarchijoje yra nulemta jo socialinės kilmės.

Darbo apimtis: 131 puslapis, 16 lentelių, 1 paveikslas ir 7 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 195 šaltiniai.

Raktiniai žodžiai: *žmogiškųjų išteklių valdymas, Vidurio Rytai, Artimieji Rytai, Vakarai, islamas, Koranas, favoritizmas, wasta, interpretacinė fenomenologinė analizė.*

SUMMARY

European Union legislation obliges Lithuania and other member states to accept refugees from the Middle East, which is why employers are increasingly faced with these refugee job-seekers. Refugees bring their own culture and mentality, therefore for employers it is becoming increasingly important to know the Middle East culture in order to effectively apply Human Resource Management (HRM).

This work reveals that favouritism and Islam are the main source of problems when HRM is applied in the Middle East countries. HRM concept was originally developed in the West. This study found that when Western HRM is adapted for the employees with the Middle East cultural mentality, it results in distorted HRM, and highlights and amplifies the existing problems of the Middle East – corruption, non-transparency and favouritism. The differences between HRM in the West and the Middle East can be described as the opposition of fatalism and meritocracy – in the West employee is empowered to pursue a career, while in the Middle East the hierarchical place of employee is determined by his social background.

The thesis consists of: 131 pages, 16 tables, 1 picture and 7 appendixes. Bibliographical list consists of 195 sources.

Keywords: *human resource management, Middle East, West, Islam, Quran, favouritism, wasta, interpretative phenomenological analysis.*

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Atsivertusiųjų į islamą skaičius kai kuriose Vakarų šalyse

Šalis	Atsivertusių į islamą skaičiaus įvertis	Musulmonų skaičiaus įvertis	Atsivertusių į islamą procentinis įvertis musulmonų populiacijoje
Belgija	2007: 10,000 2015: 56,000	2007: 500,000 2010: 630,000	2.0 – 8.8%
Kanada	Nežinoma	2004: 579,640	Nežinoma
Danija	2010: 2,800	2010: 200,000	1.4%
Prancūzija	2009: 50,000 – 100,000 2015: >215,000	2009: 3,554,000 2010: 4,710,000	1.4- 4.6%
Vokietija	2004: 12,000 – 100,000 2015: >215,000	2009: 4026000 2010: 4,760,000	0.3 – 4.5%
Ispanija	2006: 20,000 2015: 50,000	2006: 800,000 2010: 980,000	2.5 – 5.1%
Nyderlandai	2006: 12,000 2015: 17,000	2006: 850,000 2010: 1,000,000	1.4 – 1.7%
Jungtinė Karalystė	2001: 63,000 2010: 100,000	2001: 1,600,000 2010: 2,869,000	3.5 – 3.9%
JAV	2007: 552,000	2007: 2,400,000	23.0%
Švedija	2006: 6,000	2006: 300,000 – 350,000	1.7 – 2.0%

Cit. pagal Schuurman, Grol ir Flower 2016, 6–7.

Pagal SCImago žurnalų ir šalių reitingą pirmaujantys vadybos žurnalai

Eil. Nr.	Žurnalo pavadinimas	SCImago žurnalų ir šalių reitingas	Šalis
1	Academy of Management Annals	12.595	Didžioji Britanija
2	Personnel Psychology	8.770	JAV
3	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	7.999	JAV
4	Organization Science	5.557	JAV
5	International Organization	4.850	Didžioji Britanija
6	Journal of Human Resources	4.777	JAV
7	Leadership Quarterly	4.694	Didžioji Britanija
8	Journal of Organizational Behavior	3.606	JAV
9	Journal of Service Research	3.370	JAV
10	Organization Studies	2.967	JAV
11	Organizational Psychology Review	2.784	JAV
12	Organizational Behavior and Human Decision Processes	2.722	JAV
13	Work and Occupations	2.547	JAV
14	Research in Organizational Behavior	2.484	Didžioji Britanija
15	Industrial and Labor Relations Review	2.423	JAV
16	Human Resource Management Journal	2.357	JAV
17	Human Resource Management Review	2.322	Didžioji Britanija
18	Journal of Vocational Behavior	2.210	JAV
19	Review of Public Personnel Administration	2.151	JAV
20	Organization and Environment	2.075	JAV
21	Accounting, Organizations and Society	1.924	Didžioji Britanija
22	Academy of Management Learning and Education	1.886	JAV
23	Information and Organization	1.832	Didžioji Britanija
24	European Journal of Work and Organizational Psychology	1.809	Didžioji Britanija
25	Work, Employment and Society	1.808	JAV
26	Review of International Organizations	1.807	Vokietija
27	Journal of Occupational and Organizational Psychology	1.774	JAV
28	Human Resource Management	1.640	JAV
29	Group and Organization Management	1.567	JAV
30	Journal of Leadership and Organizational Studies	1.504	JAV
31	Journal of Economic Behavior and Organization	1.482	Nyderlandai
32	Gender, Work and Organization	1.400	Didžioji Britanija
33	Sport Management Review	1.390	Nyderlandai
34	Labour Economics	1.368	Nyderlandai
35	Journal of Sport Management	1.340	JAV
36	Work, Aging and Retirement	1.303	JAV

37	International Journal of Human Resource Management	1.263	Didžioji Britanija
38	Journal of Law, Economics, and Organization	1.257	Didžioji Britanija
39	British Journal of Industrial Relations	1.159	Didžioji Britanija
40	Public Relations Review	1.159	JAV
41	Journal of Career Assessment	1.119	JAV
42	Career Development International	1.052	Didžioji Britanija
43	Journal of Managerial Psychology	1.046	Didžioji Britanija
44	Human Resource Development Review	0.973	JAV
45	Educational Assessment, Evaluation and Accountability	0.959	Nyderlandai
46	Economic and Labour Relations Review	0.887	JAV
47	Industrial Relations	0.862	Didžioji Britanija
48	Human Resource Development Quarterly	0.861	JAV
49	Asia Pacific Journal of Human Resources	0.858	JAV
50	Economic and Industrial Democracy	0.854	Didžioji Britanija
51	Leadership and Organization Development Journal	0.845	Didžioji Britanija
52	Personnel Review	0.841	Didžioji Britanija
53	Cross Cultural and Strategic Management	0.825	Didžioji Britanija
54	Journal of Economic Inequality	0.821	Nyderlandai
55	Behavioral Research in Accounting	0.818	JAV
56	Career Development Quarterly	0.790	JAV
57	Journal of Professions and Organization	0.790	JAV
58	IZA Journal of Labor Economics	0.778	Didžioji Britanija
59	Organizational Dynamics	0.771	Didžioji Britanija
60	Journal for Labour Market Research	0.769	Šveicarija
61	Tertiary Education and Management	0.755	Didžioji Britanija
62	European Journal of International Management	0.753	Didžioji Britanija
63	Career Development and Transition for Exceptional Individuals	0.739	JAV
64	Journal of Education and Work	0.731	Didžioji Britanija
65	Journal of Pension Economics and Finance	0.719	Didžioji Britanija
66	Employee Relations	0.718	Didžioji Britanija
67	Human Performance	0.684	JAV
68	European Journal of Management and Business Economics	0.639	Didžioji Britanija
69	Corporate Communications	0.627	Didžioji Britanija
70	Journal of Management, Spirituality and Religion	0.617	Didžioji Britanija
71	Journal of Global Mobility	0.601	Didžioji Britanija
72	Journal of Organizational Effectiveness	0.581	Didžioji Britanija
73	Journal of Contextual Behavioral Science	0.578	Nyderlandai
74	International Journal of Educational Management	0.567	Didžioji Britanija
75	Journal of Workplace Learning	0.565	Didžioji Britanija
76	Journal of Career Development	0.564	JAV
77	Public Personnel Management	0.555	JAV
78	Transfer	0.554	Didžioji Britanija
79	IZA Journal of Labor Policy	0.551	Didžioji Britanija
80	Learning Organization	0.540	Didžioji Britanija
81	International Labour Review	0.537	JAV
82	Journal of Management Development	0.516	Didžioji Britanija

83	Journal of Management and Organization	0.505	Didžioji Britanija
84	Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism	0.503	JAV
85	Baltic Journal of Management	0.470	Didžioji Britanija
86	Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability	0.470	Australija
87	Managerial Auditing Journal	0.468	Didžioji Britanija
88	Evidence-based HRM	0.464	Didžioji Britanija
89	Human Resource Development International	0.464	Didžioji Britanija
90	Labour	0.463	Didžioji Britanija
91	International Journal of Training and Development	0.447	Didžioji Britanija
92	Journal of Organizational Change Management	0.441	Didžioji Britanija
93	Journal of Healthcare Leadership	0.435	JAV
94	Journal of Labor Research	0.431	JAV
95	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	0.430	Ispanija
96	Public Relations Inquiry	0.424	JAV
97	European Journal of Industrial Relations	0.411	Didžioji Britanija
98	Review of Industrial Organization	0.406	Nyderlandai
99	Polish Journal of Management Studies	0.400	Lenkija
100	International Journal of Manpower	0.399	Didžioji Britanija
101	Coaching	0.397	JAV
102	International Journal of Organizational Analysis	0.393	Didžioji Britanija
103	Journal of Accounting and Organizational Change	0.393	Didžioji Britanija
104	Action Research	0.392	Didžioji Britanija
105	German Journal of Human Resource Management	0.389	Didžioji Britanija
106	Culture and Organization	0.387	Didžioji Britanija
107	European Journal of Training and Development	0.376	Didžioji Britanija
108	Team Performance Management	0.376	Didžioji Britanija
109	Equality, Diversity and Inclusion	0.370	Didžioji Britanija
110	Industrial and Commercial Training	0.369	Didžioji Britanija
111	Journal of Mental Health Training, Education and Practice	0.368	Didžioji Britanija
112	Advances in Developing Human Resources	0.367	JAV
113	Work Organisation, Labour and Globalisation	0.361	Didžioji Britanija
114	Management and Production Engineering Review	0.358	Lenkija
115	Journal of Employment Counseling	0.357	JAV
116	Journal of Global Operations and Strategic Sourcing	0.354	Didžioji Britanija
117	Journal of Personnel Psychology	0.351	JAV
118	International Journal of Cross Cultural Management	0.350	Didžioji Britanija
119	Nordic Journal of Working Life Studies	0.342	DK
120	Labor History	0.341	Didžioji Britanija
121	Employee Responsibilities and Rights Journal	0.340	JAV
122	Qualitative Research in Organizations and Management	0.332	Didžioji Britanija
123	IZA Journal of Labor and Development	0.322	Didžioji Britanija
124	Journal of Organizational Ethnography	0.314	Didžioji Britanija
125	Journal of Public and Nonprofit Affairs	0.311	JAV
126	International Journal of Engineering Business Management	0.307	Kroatija
127	Academia Revista Latinoamericana de Administracion	0.305	Didžioji Britanija
128	Measuring Business Excellence	0.302	Didžioji Britanija

129	Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie	0.298	Vokietija
130	Cogent Business and Management	0.295	Didžioji Britanija
131	Australasian Journal of Organisational Psychology	0.279	Didžioji Britanija
132	Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies	0.277	Didžioji Britanija
133	Organization Management Journal	0.273	Didžioji Britanija
134	Business Lawyer	0.272	JAV
135	International Journal of Learning and Intellectual Capital	0.268	Didžioji Britanija
136	Philosophy of Management	0.266	Šveicarija
137	Intangible Capital	0.265	Ispanija
138	International Journal of Work Organisation and Emotion	0.263	Didžioji Britanija
139	Australian Journal of Career Development	0.258	Didžioji Britanija
140	Performance Improvement Quarterly	0.254	JAV
141	International Journal of Business Governance and Ethics	0.238	Didžioji Britanija
142	Travail et Emploi	0.237	Prancūzija
143	Intellectual Economics	0.236	Lietuva
144	IZA Journal of European Labor Studies	0.236	Didžioji Britanija
145	International Journal of Information Technology Project Management	0.231	JAV
146	International Journal of Advanced Operations Management	0.229	Šveicarija
147	Travail, Genre et Sociétés	0.224	Prancūzija
148	Sociologia del Lavoro	0.222	Italija
149	Organizacija	0.220	Slovėnija
150	Journal of Eastern European and Central Asian Research	0.219	JAV
151	RAE Revista de Administracao de Empresas	0.218	Brazilija
152	Banks and Bank Systems	0.216	Ukraina
153	International Journal of Action Research	0.212	Vokietija
154	Revista Brasileira de Orientacao Profissional	0.209	Brazilija
155	International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations	0.204	Didžioji Britanija
156	International Journal of Law and Management	0.204	Didžioji Britanija
157	International Journal of Public Sector Performance Management	0.204	Didžioji Britanija
158	International Journal of Business Science and Applied Management	0.202	Didžioji Britanija
159	International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation	0.198	Didžioji Britanija
160	Industrielle Beziehungen	0.195	Vokietija
161	Labour/Le Travail	0.195	Kanada
162	IZA Journal of Development and Migration	0.193	Didžioji Britanija
163	Global Business and Organizational Excellence	0.189	JAV
164	International Journal of Disability Management	0.189	Didžioji Britanija
165	Formation Emploi	0.188	Prancūzija
166	International Journal of Knowledge and Systems Science	0.183	JAV
167	Journal of Human Values	0.181	JAV
168	Cuadernos de Relaciones Laborales	0.180	Ispanija
169	Psihologia Resurselor Umane	0.179	Rumunija
170	Journal of Chinese Human Resource Management	0.176	Didžioji Britanija

171	International Journal of Organization Theory and Behavior	0.171	Didžioji Britanija
172	Research Journal of Business Management (discontinued)	0.164	JAV
173	Development and Learning in Organizations	0.163	Didžioji Britanija
174	E-Journal of International and Comparative Labour Studies	0.161	Italija
175	International Labor and Working-Class History	0.156	Didžioji Britanija
176	SA Journal of Human Resource Management	0.155	Pietų Afrikos Respublika
177	South Asian Journal of Human Resources Management	0.153	Didžioji Britanija
178	Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie	0.149	Vokietija
179	Cuadernos de Gestión	0.148	Ispanija
180	International Journal of Human Resources Development and Management	0.142	Didžioji Britanija
181	International Journal of Work Innovation	0.139	Šveicarija
182	International Journal of Environment, Workplace and Employment	0.132	Didžioji Britanija
183	WSEAS Transactions on Business and Economics	0.129	Graikija
184	Monthly Labor Review	0.127	JAV
185	Human Resource Management International Digest	0.125	Didžioji Britanija
186	Gedrag en Organisatie	0.123	Nyderlandai
187	International Journal of Management and Business Research	0.123	Iranas
188	Retraite et Société	0.122	Prancūzija
189	Emergence: Complexity and Organization	0.120	JAV
190	Journal of Enterprise Transformation	0.115	Didžioji Britanija
191	Organization Development Journal	0.112	JAV
192	International Journal of Organizational Diversity	0.108	JAV
193	T and D	0.106	JAV
194	Organizational Cultures	0.105	JAV
195	Dynamic Relationships Management Journal	0.104	Slovėnija
196	Labour History	0.103	Australija
197	International Journal of Systematic Innovation	0.101	Taivanas
198	Labour History Review	0.101	Didžioji Britanija
199	Organizatsionnaya Psikhologiya		Rusija

Cit. pagal „Journal Rankings on Organizational Behavior and Human Resource Management“ 2019.

Pagal žurnalo cituojamumo rodiklį (angl. *SSCI Impact Factor*) pirmaujantys vadybos žurnalai

	Žurnalo pavadinimas	Žurnalo cituojamumo rodiklis	Vyriausiasis redaktorius ir su juo susijusi institucija	Redaktorių komandos sąsajos su šalimis	JAV redaktorių įtaka	Kitų šalių redaktorių įtaka
1.	Academy of Management Review	3.7	Arthur Brief (Tulane University, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 4 iš JAV	100%	–
2.	Administrative Science Quarterly	3.4	Donald Palmer, (University California Davis, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 4 iš JAV	100%	–
3.	MIS Quarterly	2.9	Carol Saunders, (University Central Florida, JAV)	Vyresnieji redaktoriai: 7 iš JAV, 1 iš Australijos, 1 iš Kanados, 1 iš Israelio, 1 iš Naujosios Zelandijos, 1 iš Singapūro	79%	Įvairios šalys, 4% kiekvienos šalies
4.	Academy of Management Journal	2.6	Sara Rynes (University Iowa, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 6 iš JAV, 1 iš Honkongo	93%	Honkongas 7%
5.	Organization Science	2.3	Linda Argote (Carnegie Mellon University, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 14 iš JAV, 1 iš Prancūzijos, 1 iš Vokietijos, 1 iš Norvegijos	91%	Europa: 9%
6.	Human Resource Management	2.0	Theresa Welbourne, (University Michigan, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 7 iš JAV, 1 iš Japonijos	94%	Japonija 6%
7.	Strategic Management	2.0	Dan Schendel (Purdue	Asocijuotieji redaktoriai: 3	80%	Europa 10%

	Journal		University, JAV)	iš JAV, 1iš Jungtinės Karalystės, 1 iš Prancūzijos		
8.	Management Science	1.9	Wallace Hopp (Northwestern University, JAV)	Departamento redaktoriai: 19 iš JAV, 1 iš Kanados, 1 iš Prancūzijos	91%	Kanada ir Prancūzija po 5% kiekviena
9.	Information and Management	1.8	E.H. Sibley (George Mason University, JAV)	Asocijuotasis redaktorius: 1 iš JAV	100%	–
10.	Leadership Quarterly	1.8	M.D. Mumford (University Oklahoma, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 10 iš JAV, 1 iš Nyderlandų	95%	Nyderlandai 5%
11.	Research Policy D.A. Harrison (Pennsylvania State University)	1.5	–	Redaktoriai: 3 iš Jungtinės Karalystės, 2 iš JAV, 1 iš Prancūzijos, 1 iš Vokietijos, 1iš Japonijos	25%	Jungtinė Karalystė 38%
12.	Organizational Behavior and Human Decision Processes	1.5	D.A. Harrison (Pennsylvania State University, JAV)	Neturintys sąsajų: 5	Nėra duomenų	Nėra duomenų
13.	Academy of Management Executive	1.5	Peter Cappelli (University Pennsylvania, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 3 iš JAV	100%	–
14.	International Journal of Management Reviews	1.4	Steve Armstrong (University Hull, Jungtinė Karalystė), Adrian Wilkinson (University Loughborough, Jungtinė Karalystė)	Asocijuotieji redaktoriai: 3 iš Jungtinės Karalystės, 2 iš JAV, 1 iš Australijos, 1 iš Portugalijos	14%	Jungtinė Karalystė 71%
15.	California	1.3	(UCLA, JAV)	Internetiniame	100%	–

	Management Review			portale nėra vardų		
16.	Journal of International Business Studies	1.3	Arie Lewin (Duke University, JAV)	Departamento redaktoriai: 19 iš JAV, 2 iš Honkongo, 1 iš Australijos, 1 iš Kanados, 1 iš Danijos, 1 iš Prancūzijos, 1 iš Turkijos	86%	Honkongas 4%
17.	Journal of Management Information Systems	1.3	Vladimir Zwass (Fairleigh Dickinson University, JAV)	Nėra	100%	–
18.	Journal of Management	1.2	Daniel Feldman (University Georgia, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 1 iš JAV, 1 iš Australijos	75%	Australija 25%
19.	Journal of Management Studies	1.2	–	Timothy Clark (University Durham, Jungtinė Karalystė), Steven Floyd (University Connecticut, JAV), Mike Wright (University Nottingham, Jungtinė Karalystė)	33%	Jungtinė Karalystė 66%
20.	Harvard Business Review	1.1	(Harvard University, JAV)	Internetiniame portale nėra vardų	100%	–
21.	Journal of Economics and Management Strategy	1.1	Daniel F. Spulber (Northwestern University, JAV)	Koredaktoriai: 23 iš JAV, 3 iš Kanados, 1 iš Australijos, 1 iš Belgijos, 1 iš	90%	Kanada 5%

				Prancūzijos		
22.	Corporate Governance	1.1	Christine Mallin (University Birmingham, Jungtinė Karalystė)	Nėra	–	Jungtinė Karalystė 100%
23.	British Journal of Management	1.1	Gerard Hodgkinson (Leeds University, Jungtinė Karalystė)	Redaktoriai: 7 iš Jungtinės Karalystės, 1 iš Nyderlandų, 1 iš JAV	6%	Jungtinė Karalystė 88%
24.	MIT Sloan Management Review	1.0	(MIT, JAV)	Internetiniame portale nėra vardų	100%	–
25.	Organizational Research Methods	1.0	Herman Aguinis (University Colorado Denver, JAV)	Asocijuotieji redaktoriai: 4 iš JAV	100%	–

Cit. pagal Meyer 2006, 131–132.

Arabų patarlių apie *wasta* pavyzdžiai

	Patarlė	Reikšmė
1.	Tam, kuris turi nugarą, nebus trenkta per skrandį.	Tie, kuriuos remia stiprūs patronai, nebus ignoruojami ar nepriimti. Tik tie, kurie neturi ryšių yra nepalaikomi, yra baudžiami.
2.	Laimingas asmuo, kurio valdovas yra jo dėdė.	Žmonėms, susijusiems su svarbiais asmenimis (ypač vyriausybėje) pasisekė, nes jų reikalavimai ir poreikiai bus įgyvendinti. Žmonės tarnauja tiems, kurie yra susiję su svarbiais asmenimis.
3.	Ieškokite to, kurį pažįstate, kad būtų išpildyti jūsų poreikiai.	Žmonės linkę tarnauti tiems, kuriuos žino. Neturinčiajam pažįstamų, sunku gauti norimą paslaugą.
4.	Jei turėsi turbaną, turėsi saugią kelionę.	Turbanas simbolizuoja vyresnį gerbiamą asmenį. Jei tu pažįsti vyresnį žmogų, tavo reikalavimai bus patenkinti.
5.	Niekas negali pakilti, išskyrus tuos, kurie turi kopėčias.	Norint pakilti į aukštesnį lygį, reikalingos įtakingos pažintys. Svarbių privilegijų ar lengvatų gavimas priklauso nuo tinkamų ryšių turėjimo.

Cit. pagal Mohamed ir Mohamad 2011, 415.

Pagrindiniai *Wasta*, *Guanxi* ir *Compadrazgo* aspektai

	Kinija	Arabų pasaulis	Lotynų Amerika
Terminas	Guanxi	Wasta	Compadrazgo
Šalis	Kinija.	Egiptas, Iranas, Jordanija, Palestina, Saudo Arabija, Sirija, PĮBT, Bahreinas, Kuveitas, Omanas, Kataras, Jungtiniai Arabų Emyratai ir Jemenas.	Tos Amerikos žemyno šalys, kuriose anksčiau gyvavo Ispanijos ir Portugalijos imperijos.
Apibrėžimas	Tvirti šeimos tinklai / tarpasmeniniai ryšiai (Yang 1994).	Tarpusavio ryšiai, pagrįsti šeimos ir giminystės ryšiais (Hutchings ir Weir 2006).	Numanomas kompleksinis tarpasmeninių ryšių tinklas (Edelmann 1965, 85–109).
Bazinė religija	Konfucianizmas (Hutchings, ir Weir 2006).	Islamas (Hutchings ir Weir 2006).	Katalikybė per keturis religinius ritualus: krikštas, pirmoji komunija, sutvirtinimas ir vedybos (Carlos ir Sellers 1972, 95–124).
Susijusios sąvokos	„Veidas“, pasitikėjimas.	Šura (konsultacija). Vadovai linkę remtis draugų ir artimųjų, o ne ekspertų patarimais (Rice 2004).	<i>Confianza</i> (pasitikėjimas, kuris yra privalomas, norint paprašyti malonės ar paslaugos (Lomnitz ir Sheinbaum 2004, 5–26).
Socialinis vienetas	Šeima (Ho 1998, 1–16).	Šeima (Rice 2004).	Šeima (Carlos ir Sellers 1972).
Įtaka socialiniams reiškiniams	Šeimyninių santykių modelis perkeliamas į ne šeimyninius santykius (Ho 1998, 1–16).	Šeima yra svarbiausia jėga visuomenėje bei darbo saugumo ir pažangos pagrindas (Rice 2004, 59–84).	Kolegos, kaimynai, pažįstami tampa bendražygiais (<i>compadres</i>) ir įgyja tas pačias teises bei pareigas kaip ir šeimos nariai (Gill-Hopple ir Brage-Hudson 2012, 117–123). Giminystės ar

			ritualų nebereikia (Kemper 1982, 17–30).
Įtaka verslui	Asmeninės ar organizacinės problemos sprendžiamos per santykių tinklus (Hutchings ir Weir 2006), nes jie palengvina darbo santykius (Weir 2003).	Išplėstinė šeimos struktūra daro įtaką verslo elgsenai (Rice 1999) ir valdžios naudojimui (Hutchings ir Weir 2006).	Santykiai peržengia religinius krikštatėvių-krikštavaikių santykius (Osborn 1968, 593–608). <i>Compadrazgo</i> susieja asmenis socialiai, ekonomiškai ir politiškai (Edelmann 1965).

Cit. pagal Velez-Calle, Robledo-Ardila ir Rodriguez-Rios 2015, 286.

PİBT: Bendras gyventojų skaičius ir piliečių bei užsienio piliečių procentas PİBT šalyse (nacionalinė statistika, 2017–2018 m.)

Šalis (data)	Gyventojų skaičius (iš viso)	Vietinių gyventojų skaičius	Imigrantų skaičius	Vietinių gyventojų dalis bendroje populiacijoje, procentais (%)	Imigrantų dalis bendroje populiacijoje, procentais (%)
Bahreinas (2017 vidurys)	1,501,116	677,506	823,610	45.1	54.9
Kuveitas (2018 lapkritis)	4,640,415	1,398,952	3,241,463	30.1	69.8
Omanas (2018 lapkritis)	4,656,133	2,606,585	2,049,548	56.0	44.0
Kataras (2018 spalio pabaiga)	2,743,932	348,479	2,395,453	12.7	87.3
Saudo Arabija (2018 vidurys)	33,413,660	20,768,627	12,645,033	62.2	37.8
Jungtiniai Arabų Emyratai (2016 pabaiga)	9,121,176	1,153,576	7,967,600	12.6	87.4
Iš viso:	56,076,432	26,953,725	29,122,707	48.1	51.9

Cit. pagal Gulf Research Center 2017–2018.

IFA pagrindu sudaryti baziniai interviu klausimai

Nr.	Klausimai (lietuvių kalba)	Klausimai (anglų kalba)
1.	Kaip Jūs esate susijęs su Artimaisiais Rytai?	What is your relationship with the Middle East?
2.	Kokios pirmos asociacijos Jums iškyla, išgirdus terminą „Artimieji Rytai“?	When you hear the term “Middle East”, what are the first associations that come to your mind?
3.	Kokios pirmos asociacijos Jums iškyla, išgirdus terminą „Vakarų pasaulis“/ „Vakarietiškas pasaulis“?	When you hear the term “Western World”, what are the first associations that come to your mind?
4.	Jūsų nuomone, kaip islamas įtakoja žmoniškųjų išteklių valdymą Artimųjų Rytų šalyse?	In your opinion, what influence does the Islam have on Human Resource Management in the Middle East?
5.	Jūsų nuomone, kaip plačiai favoritizmas paplitęs Artimųjų Rytų šalyse? Kokia jo įtaka žmoniškųjų išteklių valdymui?	In your opinion, how widely the favouritism is spread in the Middle East? What influence it has on Human Resource Management?
6.	Jūsų nuomone, kokie faktoriai motyvuoja Artimųjų Rytų šalių darbuotojus darbui?	In your opinion, what factors motivate Middle East employees to work?
7.	Jūsų nuomone, kokios yra priežastys, lemiančios Artimųjų Rytų šalių gyventojų norą arba nenorą dirbti vakarietiškoje organizacijose?	In your opinion, what are the main reasons that distract the person from the Middle East to engage with the Western organization?
8.	Kaip manote, kokie esminiai skirtumai egzistuoja tarp vakariečių ir Artimųjų Rytų šalių darbuotojų?	In your opinion, what are essential differences between Western and Middle East employees?
9.	Jūsų nuomone, kokie žmoniškųjų išteklių valdymo skirtumai egzistuoja tarp Rytų ir Vakarų?	In your opinion, what differences exist between Western and Eastern Human Resource Management?
10.	Kaip manote, ko reikėtų imtis, siekiant didesnio Vakarų ir Rytų verslo bendradarbiavimo efektyvumo?	In your opinion, what actions should be taken in order to increase the effectiveness of business collaboration between West and East?
11.	Kiek svarbu vakariečiui, norinčiam bendradarbiauti su Artimųjų Rytų organizacijomis, pažinti šio regiono istoriją ir kultūrą?	If a western person wants to collaborate with Middle East organization, how important it is for him to study the history and culture of the region?
12.	Kaip Jūs apšiamai vertinate Artimųjų Rytų bendradarbiavimą su Vakarais verslo kontekste (tiek, kiek jums teko asmeniškai susidurti)?	What is your general evaluation of the Middle East in terms of collaboration with the West (according to your own experience)?
13.	Galbūt yra kažkokių aspektų, kurie nebuvo paminėti interviu klausimuose, tačiau Jūsų manymu siejasi su žmoniškųjų išteklių valdymu ir Artimaisiais Rytai ir kuriuos norėtumėte paminėti?	Perhaps there are some aspects of Human Resource Management in Middle East that were not mentioned in this interview, but you think they are worth to be mentioned?

Sudaryta darbo autorės.

Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto

Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 – 12 – 07

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto,

Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) Virginija Straigyte,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas:

„Žmogiškųjų išteklių valdymas Vidurio Rytų šalyse: skirtumai nuo Vakarų Europos ir Lietuvos“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą, studentas gali būti šalinamas iš Universiteto, kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

Virginija Straigyte

(vardas, pavardė)