

**VALDAS PRUSKUS**

**MULTIKULTŪRINĖ KOMUNIKACIJA IR VADYBA**

**VILNIUS 2003**

## **TURINYS**

### **IVADAS**

#### **1. Tema. KOMUNIKACIJOS VAIDMUO MULTIKULTŪRINIAME PASAULYJE**

1. Komunikacijos samprata.
2. Stereotipų formavimasis komunikacijos procese.
3. Stereotipai visuomenės sąmonėje
4. Multikultūrinės komunikacijos iššūkiai.

#### **2. Tema. KULTŪRŲ SKIRTINGUMO IŠORINĖS APRAIŠKOS**

1. Išorinis elgesys; kultūrinis sąlygotumas.
2. Nuostatos ir sampratos.
3. Sveika nuovoka (racionalumas).
4. Požiūris į gaudus
5. Tylėjimo ir kalbėjimo sampratos.
6. Kalbų vartojimo problemos.
7. Humoras ir jo internacionalumas.

#### **3. Tema. KULTŪRINĖ IŠRAIŠKA IR JOS PRIIMTINUMAS**

1. Kultūros poveikis elgsenai.
2. "Kultūriniai akiniai". Tautinių savybių stereotipai.

#### **4. Tema. KULTŪRINIO ŠOKO FENOMENAS**

1. Kultūrinio šoko samprata.
2. Kultūrinio šoko stadijos
3. Pagrindinės ekspatriantų grupės ir jiems būdingos problemos.
4. Kultūrinio šoko privalumai.

#### **5. Tema. VERTYBĖS IR KULTŪRA**

1. Vertybės samprata.
2. Vertybės savybės.
3. Vertybės gyvavimo ciklas.
4. Vertybės regimos raiškos elementai.
5. Vertybė visuomenės vertybinės saugios ir vystymosi sistemoje.
6. Nacionalinės kultūros vertybinis stabilumas.
7. Kultūrų klasifikavimo problematiškumas.

#### **6. Tema. G.HOFSTEDE KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELIS**

1. Kultūros dimensijos samprata.
2. Galios distancijos dimensija.
3. Neapibrėžtumo vengimo dimensija.
4. Individualizmo-kolektyvizmo dimensija.

5. Vyriškumo-moteriškumo dimensija.
6. Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija.

**7. Tema. R.D.LEWIS KULTŪRŲ TIPAI**

1. Vienplanės ir daugiaplanės kultūros.
2. Santūrios kultūros
3. Kultūros, kur kliaunamasi duomenimis ir pokalbiais..
4. Įsiklausymo kultūros.

**8. Tema. LAIKO SAMPRATOS SKIRTINGOSE KULTŪROSE**

1. Vienplanio laiko samprata.
2. Daugiaplanio laiko samprata.
3. Ciklinis laiko samprata

**9. Tema. VADOVAVIMAS IR ORGANIZACINĖ TVARKA SKIRTINGOSE KULTŪROSE**

1. Asmeninis ir kolektyvinis vadovavimas.
2. Skirtingos autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratos

**10. Tema. MULTIKULTŪRINĖS KOMANDOS TELKIMAS**

1. Akiračio samprata. Skirtingų kultūrų atstovų akiračių ypatumai.
2. Akiračių suderinamumas telkiant tarptautinę komandą.
3. Multikultūrinės komandos telkimo būdai.

**11. Tema. MULTIKULTŪRINIO BENDRADARBIAVIMO KLIŪTYS**

1. Kalbos vartojimas bendraujant.
2. Bendravimo sunkumai.
3. Bendravimo būdai per susitikimus.
4. Klausymosi įpročiai.
5. Kultūrinių ypatumų atspindžiai reklamoje
6. Kalbos vartojimas vadyboje.

**12. Tema. MULTIKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS VERSLE YPATUMAI**

1. Susitikimai: pradžia ir eigos įvairovė.
2. Derybos: kultūrinių veiksnių įtaka .
3. Bendravimo aplinka derybose.
4. Vertybės ir savo paties įvaizdis derybose.
5. Sprendimų priėmimo ypatumai .
6. Debatų logika ir klausymosi įpročiai.
7. Kūno kalba derybose ir versle.

**13. Tema. ELGSENA IR MANIEROS SKIRTINGOSE KULTŪROSE**

1. Elgesio normų kultūrinis sąlygotumas.
2. Netakto pasireiškimo bendraujant su kitų kultūrų atstovais rizikos sritys.
3. “Gražiosios manieros” ir neleistini dalykai skirtingose kultūrose.

**14. Tema. LAIKYSENA SIEKiant SUSITARIMO SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ ATSTOVAIS**

1. JAV.
2. Didžioji Britanija.
3. Vokietija.
4. Prancūzija.
5. Švedija.
6. Kinija.
7. Japonija.
8. Indija.
9. Arabų šalys.
10. Rusija.

**LITERATŪRA**

## IVADAS

Spartėjant visuotinės globalizacijos procesui, intensyvėjant laisvam prekių, darbo ir kapitalo judėjimui vis aktualesniu tampa visapusiškas kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio ypatumų pažinimas.

Atkreipdami dėmesį į nacionalines sampratų ir elgesio kultūrinės šaknis pastebimas visuomenėje ir versle, galime nusakyti ir stebėtinais tiksliai įvertinti kaip kiti reaguos į mūsų jiems paruoštus planus ir koks bus jų požiūris. Veiksmingos žinios apie kitų kultūrų pagrindinius bruožus sumažins nemalonius netikėtumus, iš anksto suteiks išvalgos ir padės sėkmingiau bendrauti su tų tautų atstovais, su kuriais anksčiau turėjome sunkumų arba nebuvome susitikę apskritai..

Ypač tai aktualu tarptautiniame versle, į kurį eina bendros įmonės arba vyksta užsitiesusios derybos. Taip pat tiems, kurie susiję su turizmo vadyba ir kultūriniais mainais. Išmokus dekoduoti kitų tautų puoselėjamas kultūrinės vertybes, suvokus jų vietą ir svarbą, imanu išplėsti savo kultūrinio pažinimo akiratį, tapti ne tik “turistu” ar pasimetusiu stebėtoju patekus į svetimą kultūrinę aplinką, bet ir sąmoningu jos dalyviu, pasiruošusiu tapti visaverčiu tarptautinės komandos nariu.

Gilesnis ir visapusiškesnis kitų kultūrų atstovų laiko, gero elgesio ir manierų pažinimas, įgalina sumažinti trintį įvairių žmonių grupių, pelnyti jų palankumą ir siekti susitarimo su turinčiais kartais labai skirtingas autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratas.

Kita vertus, tai leidžia kritiškiau įvertinti ir savosios kultūros unikalumą, atsikratyti stereotipinio mąstymo ir etnocentrinio uždaro.

Mokomojo leidinio (kurso “Multikultūrinė komunikacija ir vadyba”) tikslas – supažindinti su komunikacijos ypatumais bendraujant su įvairių kultūrų atstovais, parodyti jų mąstysenos ir elgsenos specifiką derybose ir priimant sprendimus.

Remiantis literatūra, kuri nurodyta leidinio pabaigoje, aptariami multikultūrinio bendravimo modeliai ir jų realizavimo praktika, vadybos skirtingose kultūrose savitumas, taip pat suteikiama praktinių žinių, kaip dera elgtis su skirtingų kultūrų atstovais, siekiant pelnyti jų palankumą ir susitarti. Kiekviena nagrinėjama tema suskirstyta į potemes, kas palengvina naudojimąsi leidiniu, o savikontrolės klausimai ir pateikta gausi vizualinė medžiaga (schemos ir lentelės) įgalina geriau suvokti ir įsidėmėti pagrindinius dalykus.

Kursas skiriamas aukštųjų mokyklų studentams - pirmiausia studijuojantiems verslą, teisę ir turizmo administravimą. Tačiau leidinyje pateikta informacija gali būti naudinga visiems, siekiantiems visavertės eurokomunikacijos ir sėkmingo bendratarbiavimo su skirtingų kultūrų atstovais.

## 1. Tema. KOMUNIKACIJOS VAIDMUO MULTIKULTŪRINIAME PASAULYJE

1. Komunikacijos samprata.
2. Stereotipų formavimas komunikacijos procese.
3. Stereotipai visuomenės sąmonėje.
4. Multikultūrinės komunikacijos iššūkiai.

### 1. Komunikacijos samprata.

Prasmingas bendravimas ir bendrabarbiavimas tarp žmonių neįmanomas be komunikacijos. Būtent per komunikaciją įgyjama ne tik informacija, leidžianti efektyviau siekti savų tikslų, bet ir galimybė geriau pažinti tų, su kuriais bendraujame, kultūros ypatumus.

Tad kas gi yra komunikacija, kaip ji vyksta ir kokie veiksniai ją įtakoja?

Tarptautinių žodžių žodyne (1985, p.257) nurodytos tokios komunikacijos (lot. *communicatio* – pranešimas) sąvokos reikšmės:

- susisiekimas, ryšiai, susižinojimas,
- bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais, susižinojimas.

Mūsų vartojamai komunikacijos sampratai artimiausios būtų *susižinojimo* ir *bendravimo* reikšmės.

Komunikacija neretai apibrėžiama kaip žmonių ar socialinė sąveika per pranešimus. Būtent taip ją apibrėžia V. Gudonienė (Gudonienė 1999: 8). Pranešimai visada turi tikslą – suteikti informaciją, kuri gali būti atitinkamai panaudota ar ja pasinaudota., siekiant savų interesų patenkinimo. Taigi svarbu, kad ši informacija būtų ne tik paerduota, bet ir priimta bei suprasta, to, kuriam ji skirta.

Kaip vyksta komunikacijos procesas? Perduodant informaciją jai suteikiama atitinkama forma. Tokia forma gali būti kalba, rašytinė kalba, mimika ir t.t. Taigi, norint perduoti informaciją būtina jai suteikti konkrečią formą. Šis informacijos pertvarkymo į konkrečią formą procesas vadinamas *kodavimu*. Informacijos iššifravimo procesas – vadinamas *dekodavimu*.

Šiuolaikinės originalios masinių komunikacijų teorijos remiasi bendrąja komunikacijos teorija ir ne tik remiasi, bet ir prisideda prie jos plėtotės.

Komunikacijos tyrimų mikro lygmenyje vyrauja du skirtingi požiūriai į komunikaciją – vadinamosios *proceso* ir *semiotinės* mokyklos. Jų skirtumas išryškėja nustatant komunikacijos charakteristikas (Gudonienė 1999:17)

*Komunikacijos charakteristikos proceso mokyklos požiūriu :*

- komunikacija yra pranešimo perdavimas,
  - tai yra aktas, veiksmas, elgesys norint paveikti
  - komunikacija yra tyčinė, intencionali, sąmoninga,
  - gali būti verbalinė ir neverbalinė,
  - komunikacija yra pasirinktinė (neprivaloma),
  - prasideda iš šaltinio, kai asmuo užkoduoja savo pranešimą
- Komunikacijos tikslas – pasikeisti tarpusavyje informacija ir įtikinti kitus.

### *Komunikacijos charakteristikos semiotinės mokyklos požiūriu*

- komunikacija yra reikšmės suteikimo procesas, tai, ką kiekvienas priskiria veiksmui, elgesiui, objektui, tekstui,
  - tai nenutrūkstanti sąveika tarp žmonių ir aplinkos,
  - neintencionali, netyčinė, atsiranda, kai tik kam nors priskiriame kokią nors reikšmę,
  - verbalinė ir neverbalinė,
  - komunikacija yra neišvengiama,
  - orientuota į recipientą (pranešimo priėmėją) – asmenį, dekoduojantį pranešimą.
- Tikslas – priskirti reikšmę ir suprasti vienas kitą. Sukuria savitarpio santykius ir skatina bendravimą.

Savo ruožtu pati komunikacija gali būti individuali ir masinė.

Individuali komunikacija yra tada, kai vienas pranešėjas (individas) perduoda pranešimą kitam konkrečiam individui.

Komunikacija tampa masine tada, kai pranešimas perduodamas specialių institucijų, panaudojant komunikacijos priemones bei kanalus ir skirtas didelei, anoniminei ir įvairialypei auditorijai.

Šiuolaikinėje visuomenėje masinė komunikacija yra laikoma svarbiu socialinės struktūros elementu.

Masinių komunikacijų (MK) ir jas realizuojančių masinių komunikacijos priemonių (MKP) reikšmingumą nusako tokie daugelio specialistų minimi argumentai :

- masinės komunikacijos priemonės yra galios šaltinis – jos yra potenciali įtakos, kontrolės ir inovacijos priemonė, informacijos šaltinis daugumai socialinių institucijų,
- MKP yra erdvė (arena), kurioje vyksta viešasis visuomenės gyvenimas,
- MKP yra svarbiausias socialinės realybės vaizdų ir apibrėžimų šaltinis, vieta, kur susiformuoja ir įsitvirtina kultūrinės ir socialinės visuomenės vertybės, kur jos yra saugomos ir vaizdžiai išreiškiamos.
- MKP yra priemonė išgarsėti ar įgyti pripažinimą, patikrinti, kas visuomenėje pripažįstama norma, nustatyti nukrypimus nuo jos,
- MKP kaip verslo šaka daro didelę įtaką ekonomikai.

Masinė komunikacija yra realizuojama specialių institucijų – masinės komunikacijos priemonių. MKP – tai organizuotos technologinės priemonės ir institucijos, kurios realizuoja masinę komunikaciją.

“Lietuvos Respublikos Visuomenės informavimo įstatyme” *visuomenės informavimo priemonėmis vadinamos - knygos, laikraščiai, žurnalai, TV programos ar kita garso ir vaizdo produkcija, o masinės komunikacijos institucijos - vadinamosios viešosios informacijos rengėjai ir viešosios informacijos platintojai.*

Žiniasklaida (ir jos pagrindiniai jos subjektai – viešosios informacijos rengėjai ir platintojai – žurnalistai) vaidina svarbų vaidmenį informuojant ir mobilizuojant visuomenės nuomonę, taip pat ir ją socializuojant. Žiniasklaida ne tik kontroliuoja socialinę tikrovę, bet ir yra pagrindinis socialinių normų, taisyklių ir elgesio modelių šaltinis

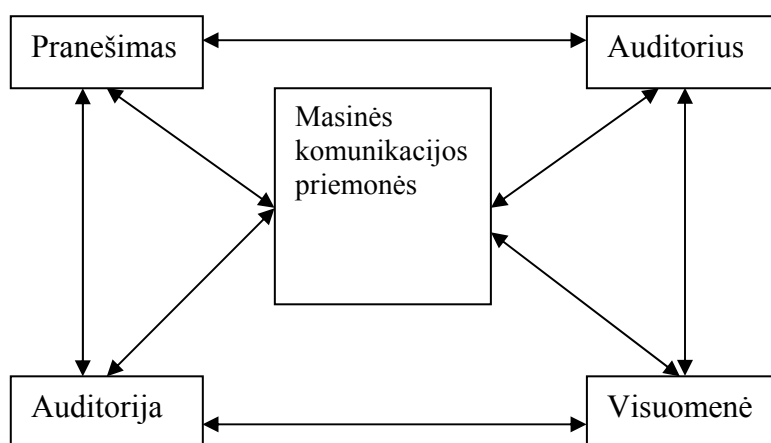
Neatsitiktinai žymus amerikiečių kultūros sociologas D.McQuil yra pastebėjęs, kad žiniasklaida turėtų būti suvokiama ir nagrinėjama ne kaip institucija veikianti kultūrą, bet kaip esminis socialinių vertybių ir reikšmių indikatorius (rodiklis). Juk tekste (pranešime) ne tik atskleidžiamos, bet ir įvertinamos kultūrinės reikšmės. (McQuil 1994:48). O kultūrinės reikšmės susijusios su simboliniais kodais, kurie kyla iš lingvistinio, semiotinio ir literatūrinio tradicinio struktūravimo. Nedera užmiršti, kad reikšmė yra socialinis produktas, o kalba ir simbolizavimas yra tik priemonės, kurių dėka yra formuojama reikšmė.

Kiekviena kultūra turi skirtingus pasaulio klasifikavimo būdus ir tai atspindi lingvistinėse ir semantinėse visuomenių struktūrose.

Savo ruožtu pačiame masinės komunikacijos procese galima išskirti tokius struktūrinius elementus:

- Masinės komunikacijos priemonės, kurias sudaro technologijos ir institucijos,
- Masinių komunikacijų pranešimus,
- Pranešimų kūrėjus,
- Pranešimų gavėjus, auditoriją, publiką,
- Visuomenę, kaip socialinių masinės komunikacijos proceso kontekstą.

Amerikiečių mokslininkas A.Berger siūlo šią masinių komunikacijų proceso struktūrą pavaizduoti tokia schema. (Berger1995:112) (*1 lentelė*)



Kai kalbama apie masinę komunikaciją, negalima apsieiti neaptarus dar vieno masinio fenomeno – *masinės kultūros*. Masinė kultūra priešinama vadinamajai elitinei, „aukštajai“ kultūrai, tai kultūra, skirta masinei rinkai. Galima būtų įvardyti tokius pagrindinius jos bruožus: netradicinė, neelitinė, masiškai gaminama, populiari, komercinė, homogeninė, standartinė.

Komunikacijoje svarbus ne tik pats procesas, bet ir reikšmių atsiradimas (kūrimas). Tam, kad vyktų komunikacija, pranešimas turi būti sukurtas iš ženklų, turinčių prasmės reikšmes. Receptinto (prėmėjo) rūpestis tas reikšmes dekoduoti. Taigi komunikacijoje svarbu ne „poveikis“, bet pati „prasmė“ – socialinių ir kultūrinių skirtumų išraiška.

Ilgą laiką masinės informacijos tyrimuose vyravo minėta - *procesinė paradigma*. Ji tiria kaip siuntėjai ir gavėjai užkoduoja ir iškoduoja informaciją, kaip perdavėjai naudoja komunikacijos kanalus ir priemones. Taigi jai itin rūpi tokie dalykai kaip informacijos perdavimo efektyvumas ir tikslumas. Mat komunikaciją ji laiko procesu, kurio metu vienas asmuo paveikia kito elgesį ar dvasinę būseną. Tad svarbu žinoti kaip efektyviai tai pavyko padaryti.

*Semiotinė mokyklai* komunikacija yra pirmiausia reikšmių kūrimas ir keitimasis jomis. Ji domisi tuo, kaip pranešimai ar tekstai sąveikauja su žmonėmis, kad sukurtų reikšmes, t.y. ji domisi tekstų vaidmeniu mūsų kultūroje. Šiai mokyklai komunikacijos studijos yra pirmiausia tekstų ir kultūros studijos (Fiske 1998:16) O pagrindinis tyrimų metodas yra semiotika..

Aiškinantis kultūrą kaip dekoduojamą reikšmių struktūrą ir jos poveikį individų bendravimui ir sąveikai, aktuali būtent antroji komunikacijos kryptis, kuri remiasi semiotika. Todėl tikslinga panagrinėti semiotiką kaip kultūros analizės būdą ir kiek šis būdas prisidėjo prie kultūros tyrimų.



*Semiotika kaip kultūros analizės būdas.*

Semiotinio požūrio centre yra ženklas. *Semiotika* – tai mokslo sritis, nagrinėjanti ženklus ir jų sistemas. Šiuolaikinės semiotikos pradžia siejama su amerikiečių filosofu ir logiku Ch.S.Peirce'o (Perso) bei šveicarų lingvisto F.Saussure (Sosūro) vardais. Jų darbus pratesė Ch. Morrisas, A.Greimas, U.Eco (Eko) ir kt.

Semiotikos pradininkai Ch. Peirce'o ir Ch.Morrisas apibrėžė ją kaip mokslą, tiriantį ženklus komunikuojant, keičiantis informacija tarp žmonių, organizacijų ir jų viduje (Morris 1966:5)

F.Sousiure semiotiką apibrėžė kaip "mokslą apie ženklų gyvavimą visuomenėje" (Sosiur 1993:7). A.Greimas aiškindamas, jog semiotika tiria tai, "kas yra šiapus ir anapus ženklų", labiau linkęs pabrėžti, kad iš esmės semiotika nagrinėja prasmę.

Yra pagrindo tarti, jog semiotika tyrinėja simbolinius pasaulius, kuriuose gyvena žmogus. Tai mokslo, kultūros politikos "pasauliai", kurie išreiškia žmonių atitinkamus išivaizdavimus apie šias sritis, su kuriomis jie susiduria kaip sritimis – ženklais ir turinčius apie jas vienokią ar kitokią nuomonę. Tuos "ženklus" galime dekoduoti dėka verbalinių ir neverbalinių simbolių

"Skaitydamas" tekstą, t.y. interpretuodamas ženklus, semiotikas remiasi vadinamuoju imanencijos (vidujybės) principu. Šis principas įtvirtina teksto autonomiją kūrėjo ketinimų, išvalgų, išgyvenimų, pasaulėžiūrinių nuostatų ar būtiškos esaties sąrangos atžvilgiu. Semiotika tiria tekstus taip, tarytum jie būtų autonomiška visata su sau būdinga vidine struktūra ir dėsniais

Pasak Ch..Morriso, semiotika sudaro pagrindinių žmonių veiklos ir jų santykių formų supratimo bazę, kadangi visa ši veikla ir santykiai atsispindi ženkluose, kurie yra tarpininkai tarp šių veiksmų (Moris 1996:45-49).

Ch..Morris išskiria tris ženklo lygmenis, kurie atitinka tris semiotikos sritis ar kiekvieno konkretaus teksto dėmenis: semantinį, pragmatinį ir sintaktinį.

*Semantinis* - išreiškia ženklų ir objektų, prie kurių jie taikomi, santykį.

*Pragmatinis išmatavimas* – tai ženklų santykis su interpretatoriumi Pragmatika nagrinėja ženklų santykį su jų vartotojais (t.y. koku mastu šis ženklas yra vartotojo atpažįstamas).

*Sintaktinis* – tiria ryšį tarp ženklų.

Semiotika, Ch.Morris teigimu, yra ne tik vienas iš mokslų, bet kartu ir bet kokio mokslo instrumentarijus, be kurio negalimas pažinimas.

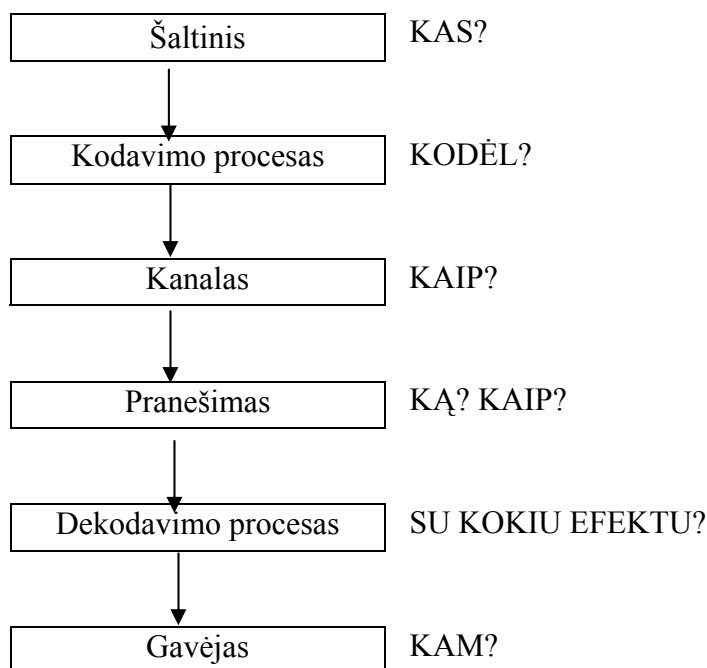
Pagrindinis semiotikos vienetas yra ženklas. Tai elementarus vienetas, kuriame yra dvi sudedamosios dalys – forma ir turinys- tarpusavyje susijusios sąlyginiai ryšiai

Ch.S. Peirce'o pateikia tokį ženklo apibrėžimą: "Ženklas (arba reprezentavimas) yra kažkas kas kam nors atstovauja koku nors atžvilgiu ar būdu. Jis skirtas tokiam nors žmogui, tai yra sukuria to asmens mintyse tapatų ženklą arba gal būt tobulesnį ženklą. Tą ženklą, kurį jis sukuria, aš vadinu pirmojo ženklo interpretantu. Ženklas atstoja kažką, savo objektą. Jis atstoja šį objektą ne visais atvejais, bet nurodydamas į tam tikrą sąvoką, kurią aš kartais vadinu pagrindu" (Peirce 1994:18)

Taigi pirmiausia kalbant apie ženklą, kalbama apie tam tikrą santykį tarp dviejų objektų, iš kurių vienas atstoja kitą. Tas santykis paprastai aiškinamas kaip reikšmė. Antras dalykas, minimas kalbant apie ženklą, yra suvokėjo (repicipiento) buvimas. Reikšmė egzistuoja suvokėjo atžvilgiu, jeigu nėra suvokėjo, bent jau potencialaus, negalima tikrai pasakyti, ar aptariamas dalykas yra ženklas.

Kita vertus, bet kuris ženklas (kaip pranešimas) reikalingas dekodavimo. Dekodavimo kelias - tai ženklo indentifikavimas, ieškant realybės atitikmens.

***O.Holsti pateikia tokią komunikatyvinio pranešimo dekodavimo proceso schemą (2 lentelė):***



Kiekviena kultūra yra tam tikrų ženklų, turinčių apibrėžtas reikšmes visuma. Dekoduojant tas reikšmes svetimos kultūros atstovas susiduria su reikšmių tapatumo problema.. Realybė ta, kad konkreti kultūra (joje egzistuojančios sampratos, nuostatos, elgesio modeliai) kaip dekoduojamų reikšmių sistema formuoja stereotipus.

*Stereotipai* – tai tam tikri nuolatiniai, kokios nors žmonių grupės apibendrinimai, schematizoti dažnai netikslūs vaizdiniai (Mayers 1998:30)

Mąstymas stereotipais - iš karto priskiriant daiktus ar reiškinius tam tikrai kategorijai – būdingas kiekvienam žmogui ir pats savaime nėra blogas. Stereotipinis mąstymas palengvina mūsų suvokimą ir padeda greičiau ir tinkamiau reaguoti. Blogiausia tai, kad stereotipai veikia ne tik suvokimą, elgesį, bet ir socialinius santykius, sąlygodami išankstinį nusistatymą kitos kultūros atstovo, jo “kitokios” elgsenos ar veiksenos atžvilgiu.

Taigi detaliau pasiaiškinti stereotipus yra svarbu, nes dėl jų kitos kultūros atstovas (jo elgesys) suvokiamas ribotai, o tai trukdo adekvačiam bendravimui ir bendradarbiavimui. Be to formuojamos neigiamos nuostatos, kurios gali turėti įtakos ir faktiniam elgesiui. Įmanu, kad, jis ims elgtis taip, kaip iš jo reikalauja stereotipas, kas dar labiau apsunkins bendravimą.

Kita vertus, negalima paneigti ir to fakto, kad būtent stereotipų dėka vyksta pirminis susipažinimas su “kitoniška” kultūra (tegu ir iškreiptu pavidalu). Tad galima tarti, jog stereotipai yra savotiška jungiamoji grandis, tiltas į svetimos kultūros pažinimą. Todėl derėtų detaliau aptarti stereotipų formavimąsi komunikacijos procese .

## 2. Stereotipų formavimasis komunikacijos procese.

Masinės informacijos įtaka žmonių sąmonei dažnai pasiekiamą stereotipų ir įvaizdžių pagalba. Tad kokie gi yra teoriniai stereotipų koncepcijos pagrindai?

Žodis *stereotipas* pirmą kartą sutiktas aprašant tipografinio amato paslaptis. Jis reiškė metalinę plokštelę, naudojamą spausdinant pakartotinas medžiagos kopijas.

Paskutiniuoju metu *stereotipo* sąvoka vis dažniau naudojama charakterizuojant procesus, vykstančius vienos ar kitos kultūros, ideologijos, valstybės politikos ir t.t. rėmuose, kurie sąlygoja pamatinių tautos, nacijos, valstybės sociokultūrinių vertybių transformaciją ir lydimi nekontroliuojamo šių vertybių tiražavimo (Vasiljeva 2001:337)

Stereotipo sąvoką socialine prasme, pirmą kartą pavartojo U.I. Lippmanas 1922 m. knygoje „Visuomenės nuomonė“. Jis stereotipus apibrėžė kaip supaprastintą iš anksto priimtą požiūrį, kuris neišplaukia iš asmeninės žmogaus patirties. Jis iškyla tarpiško objekto pažinimo pagrindu; „Mums apie pasaulį kalba tol, kol pažįstame jį per patyrimą“. Stereotipai U.Lipmano teigimu, visų pirma iškyla spontaniškai. Jie – yra virtovė, sauganti mūsų tradicijas, po kurios priedanga galime jaustis saugiai toje padėtyje, kurią mes užimame. Stereotipai daro įtaką formuojant naują empirinę patirtį. Jie pripildo naują viziją senomis struktūromis ir talpinami į tą pasaulį, kurį mes įsisaviname atminties pagalba. Nors jų adekvatumo lygis pakankamai labilus, stereotipai – dažniausiai esti neadekvatūs objektyvios realybės atspindžiai, pagrįsti „žmogaus klaida, išankstinį įsitikinimą priimti kaip viziją“.

Stereotipas nevienareikšmis. Jis dalina pasaulį į dvi kategorijas; - į „žinomą“ ir nežinomą“. Tai, kas žinoma tampa sinonimu „gerai“ o tai, kas nežinoma „blogai“. U.Lipmanas vadovaujasi psichologų nustatytu faktu, kad žmogus iš pradžių formuluoja objekto vaizdinį, o po to jį „mato“.

Remiantis šiuo U.Lipmano samprotavimu, galima daryti išvadą, kad socialinės percepcijos procesas didžiai dalimi priklauso nuo esamų prototipų – „paveikslėlių galvoje“, kuriuos Lipmanas ir vadina stereotipais. Žmonių įpročiai, viltys, tikslai vertybės, idealai perkeliama į idealių objektų sferą, kurie sukelia savo empirines apraiškas. Čia patys stimulai yra iš anksto duotų stereotipų produktai.

U.Lipmano teigimu, stereotipas yra neutralus. Tuo tarpu pasak G.S. Melnik, stereotipas turi savo vertinamąjį elementą. *Vertinamasis elementas* pasireiškia kaip orientacija į emocinį bendravimą. Stereotipas tai ne tik supaprastinimas. Jis „aukščiausiu laipsniu pripildytas jausmų“ (Melnik 1996:45). Vertinamasis stereotipo elementas visuomet sąmoningai determinuotas, kadangi stereotipas, išreiškdamas asmenybės jausmus, jos vertybių sistemą, visada siejamas su grupiniais veiksmais. Kitaip tariant, stereotipas savaip mobilizuoja ir paskatina grupiniams veiksams to reiškinių ar asmens, kurį įvardija, atžvilgiu. Šia prasme perdėtas dėmesys tam reiškiniui ar asmenų grupei kaip tik ir sudaro palankią terpę stereotipui tarpti ir tuo yra pavojingas. Skatina stereotipų. Iš čia seka išvada apie galimą stereotipų vienybę vienuose ar kituose socialiniuose institutuose ir socialinėse sistemose. Taigi stereotipai (prietarai) efektyviai valdo visą suvokimo procesą, tampa vertinimo ir asmenybės, priklausančios tam tikrai grupei, apsaugos etalonu.

Pirmuoju tyrimų periodu U.Lippmanas stereotipus traktavo kaip melagingus, nekokybiškus ir netobulus, vidutiniškus darinius arba išankstinius nusistatymus: „vaizdas galvoje“, „emocinis simbolis“ „fiksuotas vaizdinys“. Vėliau stereotipicizacija buvo tirinėjama kaip būtinas ir svarbus kognityvinis (pažinimo) procesas. Stereotipas imta laikyti realiu žmogaus psichikos atributu, o „stereotipizuoti“ suipratimai, veritinimai, – kaip visuomenės sąmonėje įtvirtinti visuomenės patirties „krešuliai“, kaip pasikartojančios savybės ir reiškiniai, kurie „gyvena“ mumyse.

Dauguma tyrinėtojų vieningai sutinka su nuomone, kad stereotipus (tame tarpe ir kultūros) galima sėkmingai „įbrukti“ visuomenei per masinės informacijos priemones.

Kaip vyksta stereotipų formavimas?

Stereotipų formavimasis tereina per tris etapus, ko pasekoje sudėtingas objektas suvedamas į schemą ir gerai žinomus požymius. O'Chara knygoje „Priemonės milijonams“ išskiria šiuos tris etapus:

- Pirmas – „sulyginimo“ (leveling),
- Antras – „sustiprinimo“ (sparrpening),

- Trečias – “asimiliacijos” (assimilation).

Iš pradžių sudėtingas diferencijuotas objektas suvedamas į keletą gerai žinomų požymių, o po to išskirtoms objekto charakteristikoms suteikiamas didelis reikšmingumas, palyginus su tuo, kurį jos turėjo būdamos sudedamuoju visumos elementu. Toliau parenkami “sulyginti” ir “sustiprinti” objekto bruožai, tam, kad sukurti kas yra komunikacija? tipą, artimą ir reikšmingą konkrečiam individui. Žmogus, pripratęs prie situacijos, reaguoja automatiškai. Reakcijos intensyvumas, pasak O’Charos, priklauso nuo emocinės įtakos intensyvumo, nuo manipuliavimo stereotipais meno.

Reikia pastebėti, kad tyrinėtojų tarpe nėra vieningos nuomonės apie stereotipų prigimtį ir esmę. Vieni mano, kad visuomenės sąmonės stereotipas visuomet specialiai organizuotas ir funkcionuoja tam tikras konkretus socialinis ženklas. Kiti stereotipo formavimesi akcentuoja jutiminės patirties reikšmę. Treti sutinka su tuo, kad stereotipinis mąstymas susiformavo stichiškai, bet kartu nurodo, kad stereotipai palaikomi sąmoningai, pasitelkiant ir istoriškai skiepijamas į kasdieninę sąmonę apriorines pažiūras, persmelkenčias visas gyvenimo sritis.

Viena svarbiausių stereotipo studijų problemų yra pastovumo (stabilumo) ir kintamumo santykis. Eilė tyrinėtojų (A. Makkoli, K. Stick, M. Segal), atkreipę dėmesį į stereotipų poastovumą, pažymi, kad neigianti informacija traktuojama kaip išimtis, patvirtinanti taisyklę. Bet praktika rodo, kad stereotipai reaguoja į naują informaciją, ypač į dramatiškus įvykius. Stereotipo kaita vyksta akumuliuojant didelį kiekį neigiančios informacijos.

Stereotipai neretai būna bendri visiems. Socialinis stereotipas egzistuoja ten, kur egzistuoja skirtingų žmonių susitarimas dėl stereotipizuojamų objektų ir situacijų. Kuo didesnis darnos laipsnis, tarp žmonių vertinimų, tuo labiau išreikštu yra laikomas socialinis stereotipas.

Nepaisant “patvarumo” stereotipas ne amžinas. Jis formuojamas *dviejų veiksmų* įtakoje: nesąmoningo (instinktyvaus) kolektyvinio perdirbimo ir individualios – sociokultūrinės aplinkos, taip pat masinės informacijos priemonių pagalba sukuriant tikslingą ideologinį poveikį.

Akivaizdu, kad stereotipo palaikomumui įtakos turi - išsilavinimo lygis, intelektas, asmeninė patirtis, taip pat normos, įpročiai, socialiniai vaidmenys, gyvenamoji aplinka.

Stereotipas nagrinėjamas kaip sąveikos mechanizmas, nesudėtinga komunikacijos forma, abipusės traukos ir kultūrinės įtampos rezultatas, charakterizuojantis individo socializacijos laipsnį. Stereotipų galia yra tame, kad jie automatizuoja mūsų mąstymą, padeda be jokių sunkumų vertinti tuos reiškinius, kurie liečia nusistovėjusius požiūrius.

Daugelis tyrinėtojų pabrėžia ryšį tarp žmonių sąmonėje esančių stereotipų ir didžiulės masinės informacijos priemonių įtakos, formuojančios požiūrį į pasaulį ir kitas kultūras. Žiniasklaida iš esmės pateikia jau suformuotą požiūrį, kuris atrodo gan priimtinas, nes “atpažįstamas”.

Dėl laiko ir erdvės ribotumo komunikatorius (informacijos perdavėjas) turi didelę dalį informacijos paversti paprasčiausias jos elementais. Esmė ta, kad auditorija neturi pakankamai nei laiko, nei energijos tam, kad viską detalai “suvirškintų”, todėl ji reikalauja suparastintos “realybės” versijos. Būtent tai ir sudaro palankias sąlygas stereotipams plisti. Tuo būdu masinės informacijos priemonės (oficiali spauda) stereotipų pagalba realizuoja socialinių struktūrų palaikymo funkciją.

Kyla klausimas: kaip stereotipizacijos fenomenas veikia individo elgesį?

#### *Stereotipizacijos efektas*

*Pirmiausia* stereotipizacijos fenomenas leidžia formuoti pačią individo motyvacinę elgesio struktūrą. Tuo laipsniu, kuriuo stereotipas įtrauktas į “kognityvinę schemą,” “pažintinę orientaciją”, jis iškyla kaip realus, imanentiškai žmogaus sąžinei ir elgesiui būdingas fenomenas, kuris atitinkamai veikia individo elgesį.

*Antra*, stereotipas formuojamas ne tik objektyvios realybės atspindėjimo kontekste, bet ir komunikacijos procese. Kitaip tariant, bendraujant įmanu modifikuoti ir patį stereotipą, sustiprinti ar susilpninti atskiras jo puses. Būtent čia slypi gnoseologinės ir instrumentinės manipuliavimo sąmonė galimybės.

Pats stereotipas susideda iš dviejų komponentų:

- *Kognityvinio* (pažintinio), užtikrinančio subjekto polinkį masinės informacijos priemonių skelbtam žinių įsisavinimui ir
- *Instrumentinio*, kuris sukuria gautos informacijos vertinimo kontekstą ir vidinį subjekto pasiruošimą tolimesniems veiksams.

Aišku, jei ima dominuoti instrumentinis komponentas prieš kognityvinį, t.y. žmogus priima (suvokia) tik tai, ką jis nori priimti (suvokti) – tiesa tampa neatsiejama nuo melo, įsitikinimai virsta neigiamu nusistatymu. Kategorinis stereotipas tampa “įvaizdžiu”, o žmonės nuasmeninta, manipuluojama “vieniša minia”.

Sąmonės formų pagrinde glūdi instrumentinis įtaisas (orientacija, tikslas, kryptis, siekis) – pasiruošimas veikti, kuris visada situacinis ir priklauso ne tik nuo proto argumentų, kiek nuo nesąmoningų prietarų impulsų. Tam tikra prasme stereotipas pasireiškia kaip nesąmoningų impulsų, esančių atrankinės percepcijos pagrinde bei atskiriančių “mes” ir “jie” referentines grupes, racionalizacija.

Masinėje sąmonėje į pirmą vietą iškyla stereotipo “paženklinti” bruožai, “priešiškos” grupės, nepriklausomos nuo realių konkrečių žmonių charakteristikų. Žmogus teigia: “negras kraugeris ir gudrus, - nežiūrint į tai, kad jis negalėtų įvardyti nė vieno precedento, kuriame negro elgesys būtų labiau smerktinas nei baltųjų elgesys”.

Stereotipizacijos efektas neišvengiamai susijęs su masinės sąmonės manipuliacija. Su valios ir atsakomybės atėmimu subjektas netenka ir savo poelgių laisvės. Neveltui daugelis stereotipų tyrinėtojų jų funkcionavimą sieja su nesąmoningų agresijos impulsų ir priešiško pasireiškimo.

Jeigu “normaliame” gyvenime žmogaus elgesys, kuris yra veikiamas išorinių “stimulų”, įtakojamas socialinių normų, vertybinių orientacijų ir dispozicinės struktūros, bet kokiu atveju čia kalba eina apie sąmoningą elgesio krypties pasirinkimą, - tai stereotipiniai veiksmai įgyvendinami automatiškai. Žmogus įsisavindamas stereotipizuotas reakcijas, praranda pasirinkimo laisvę ir valią.

Akivaizdu, kad labiausiai efektyvus manipuliavimo masine sąmone ir elgesiu būdas – kreipimasis į asmenybės emocijas. Analizuojant operavimo “emociniais simboliais” “technologiją” O’Charą pastebi, kad reakcijos intensyvumas priklauso nuo manipuliavimo stereotipais meno.

Dauguma tyrinėtojų pastebi, kad stereotipizacijos efektas pasireiškia ne tik masinės sąmonės lygyje. Ideologinė kapitalo ekspansija šiandien aprėpia visas visuomenės dvasinio gyvenimo sferas (tame tarpe ir kultūrą). Stiprėjant visuotinei globalizacijai, kartu stiprėja ir stereotipizacija.

Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad stereotipizacijos efektas turi ne tik gnosologines, bet ir socialines – politines šaknis. Jis atlieka socialinių reiškinių ir procesų aiškinimo ir supratimo funkciją. Intersubjektyvių (šia prasme stereotipinių) sampratų ir kategorijų pagalba sukuriamas ir ta vidinė vienareikšmė mąstymo “erdvė”, kurios rėmuose yra įmanomas žmonių tarpusavio suvokimas. Tačiau vienodų kognityvinių schemų egzistavimas – nors ir būtina, bet nepakankama sąlyga stereotipo formavimui. Taip pat būtinas ir tam tikras visuomenės imlumo stereotipams laipsnis. Nenuostabu, kad toks didelis dėmesys skiriamas stereotipų “įsigyvenimo” visuomenės sąmonėje tyrimams.

### 3. Stereotipai visuomenės sąmonėje.

Susidomėjimas visuomenės stereotipų tyrimams išplaukia iš vis labiau inversijuoto (iškreipto) žmogaus ir supančios realybės, suvokimo formavimo.

Netvarkingo panašių vaizdinių kaupimo rezultate iškyla (sąmoningai ar nesąmoningai) pasikartojančios psicholingvistinės arba socialiai – organizuotos struktūros, taip pat psichiškai – efektyvios organizavimo būsenos, savotiškai indentifikuojančios individualią, kolektyvinę ir visuomeninę sąmonę. Iš esmės pakitęs masinės komunikacijos priemonių funkcionavimas sutiprino galimybes manipuluoti sąmone ir tai kelia nemažą pavojų individualinei ir kolektyvinei sąmonei, dvasinei žmogaus kultūrai – šiai trapijai placentai, kurios dėka

įgyvendinamas mūsų ryšys su neapbrėpiamu išoriniu pasauliu ir tuo pačiu metu užtikrinama patikima gynyba nuo jo.

Būdingi trys jo nagrinėjimo ir tyrimo lygiai:

- Kultūrologinis,
- Mokslinis-tyriamasis,
- Socialinis - politinis.

Kitaip tariant, minėtais trim piūviais galima pažvelgti į stereotipą ir jo “gyvenimą”.

Pirmuoju atveju – (kultūrologiniu) – stengiamasi išsiaiškinti kokie stereotipai vyrauja konkrečioje kultūroje ir kokių mastu kultūra sudaro prielaidas jiems tarpti.

Antruoju (moksliniu – tyriamuoju) požiūriu, stengiamasi išsiaiškinti kaip stereotipas atsiranda, kas jį palaiko ir kaip jis funkcionuoja visuomenėje ir kokią įtaką turi jos sąmonei.

Trečiuoju (socialiniu politiniu) požiūriu- stengiamasi išsiaiškinti kokių mastu socialinis politinis kontekstas įtakoja stereotipų atsiradimą ir kaip jį palaiko.

Žinoma, ši diferencijacija yra pakankamai sąlyginė, kaip beje ir pats jos objektas – stereotipas. Tačiau būtent šie analizės lygiai parodo realų teminį, stereotipų kaip žmogaus pasaulio suvokimo elementų, transformuojamų bet kokio sąmonės mąstymo akto, prisotinumą. Kita vertus, padeda geriau suprasti stereotipų vaidmenį vienų ar kitų visuomenės sąmonės formų - religinės, mokslinės, estetinės, ekonominės ir t.t. organizavime.

Stereotipai neretai tapatinami su liaudies tradicijomis, legendomis, ritualais.

Čia reikia pastebėti, kad stereotipai, turintys panašumų su tradicijomis, legendomis, ritualine simbolika, išsiskiriantys visuomenės sąmonėje papročiais, vis gi žymiai skiriasi nuo jų savo psichologiniu pagrindu. Funkcinis stereotipų laukas – sąmoningo ir nesąmoningo riba, formuojamas įsisavinant psichologines struktūras, tuo tarpu kai kultūrinės tradicijos, papročiai ir mitai yra objektyvuoti, dažniausiai įsisąmoninti tokio formavimo rezultatai, sutvirtinami – racionalizuotais (ideologiniais, conceptualiniais) arba iracionalizuotais (menišku - poetizuotu, mistišku - religiniu) būdais ir priemonėmis, kurias suinteresuota (arba nesuinteresuota) visuomenė. Kitaip tariant, *tradicijas ir papročius skiria nuo stereotipu jų objektyvizuota visuotinė reikšmė, atvirumas “kitiems”*. Tuo tarpu stereotipai lieka subjektyvaus mąstymo lygyje, stereotipus individas ir visuomenė dažniausiai nuo “svetimų” slepia tyčia, t.y. nelinkę viešai pripažinti esant tokių pažiūrio ar praktikos.

Pastaruoju metu Vakaruose skiriamas vis didesnis dėmesys stereotipų kilimo ir jų funkcionavimo ypatumų tyrimams. Į pagalbą pasitelkiama struktūrinė lingvistinė analizė, fenomenologijos bei hermeneutikos pasielkimai..

Paaiškėjo, *pirma*, kad visuomenės sąmonės stereotipai nežiūrint į išorinį jų konservatyvumą, valdo labai paslankią, viduje mobilią psichologinę struktūrą (tiksliau – psichologinį reaktyvumą), galinčią akimirksniu reaguoti į mažiausius supančios aplinkos pokyčius..

*Antra*, visuomenės sąmonės stereotipiozacija įgyvendinama tik sąmonės ir suvokimo “interpretatyvinio lauko” ribose. Ši sritis kol kas mažai tyrinėta., tačiau ji apima pakankamai sudėtingus ir savarankiškus nervų veiklos ir organizmo visumos savireguliacijos ir autonomijos, mechanizmus.

*Trečia*, paaiškėjo, kad stereotipo stabilumo lygis priklauso ne tik nuo išorinių sąlygų, bet ir nuo konkrečių nešėjų – visuomenės, kolektyvo, asmenybės – su jų kasdieniniu supratimu, empiriniais nusiteikimais, įgaunančiais kitą prasmę per eksplikacijų sistemą, kartais nukreiptą į tikslinį mokslinį ar politinį pasaulio paveikslą.

Tyrimai įgalino aiškiau apibrėžti ir įvardyti ne tik socialines stereotipo funkcijas, bet ir jų esminius bruožus. Paaiškėjo, kad :

- Stereotipų egzistavimas palengvina visuomenės nariams pavieniams asmenims didelėms žmonių grupėms (socialinėms, etninėms, kultūrinėms) suteikti nediferencijuotus, grubius ir šališkus vertinimus.
- Šios šališkos charakteristikos ir vertinimai išsiskiria stabilumu ilgame laiko tarpe.

- Stereotipai kinta veikiami socialinių, politinių pokyčių, bet šis procesas vyksta labai lėtai.
- Stereotipas tampa labiau ryškus ir priešiškas, kai iškyla priešiškas tarp grupių (socialinių, etninių ir kt.). Tuomet stereotipas, kuris taikomas tam tikros grupės atžvilgiu pasirodo labai agresyvus ir gyvybingas.
- Stereotipai (ypač socialiniai ir kultūriniai) nusistovi labai anksti ir vaikų naudojami gerokai anksčiau, nei atsiranda aiškus supratimas apie grupes, kurioms jie priklauso.

Ne mažesnio dėmesio susilaukia ir stereotipo mechanizmo tyrimai. Atkreiptas dėmesys į tai, kad stereotipas formuojasi jutiminiame žmonių suvokimo lygyje (individualiniame ir kolektyviniame), kuris skirtas blokuoti socialinės ir kultūrinės informacijos apie supančią realybę, perteklių.

Prancūzų mokslininkas K.P.Bruter teigia, kad bet kokia visuomenė sudaro gyvą organizmą, išsivystantį ir embriono, t.y.. paprasčiausių supančios gamtos savybių, turinčių iš dalies fizinių, iš dalies cheminių arba energetinių pagrindą bet kokių atveju –iš savybių, padedančių organizmo prisitaikymui (endogeniniam ir egzogeniniam) prie jo tolesnio vystymosi perspektyvos. Žmogaus organizmo prisitaikymo savybių ypatumas, nustatantis jo socialinę kokybę, pasireiškia ne prisitaikymo būduose ir priemonėse, kurias žmogus ir gyvūnas gali pasinaudoti vienoda forma, o jų reprodukcijos lygyje, išsiskiriančiu “stereotipizuotu vientisumu”.

Žmogaus suvokimas ne tik atgamina, bet ir tai, ką pamatė, “vizuoja” laike, savyje ir erdvėje vienu metu, sukurdamas ne tik daikto suvokimo formą, bet ir erdvinį jo “antspaudą” – stereotipą, moksle vadinamą erdviniu objektu. Tokio “embrioninio vystymosi” prigimtinės savybės pereina į savo naują socialinę kokybę būtent todėl, kad vyksta “sukaupimas”, tiražavimas šių formų – stereotipų, iš pradžių pagrįstų elementariausiomis organizmo prisitaikymo savybėmis, o po to pereinačiomis į “erdvinius vaizdinius”.

Pasak K.P.Bruter, visuomenės santvarka ir visuomenės sąmonės formos skirtingose tautose sąlygotos toli gražu ne jų prigimtinių kokybių, kurios daugiau ar mažiau visų vienodos ir “embrioniškai nustatytos”, o socialinio modeliavimo - imitacijos ir interpretacijos požymių, egzistuojančių tiek visuomenės sąmonėje, kiek kasdieninėje socialinėje veikloje. Šie požymiai yra sudėtingo, vidinio stereotipizacijos proceso išorinės apraiškos (Vasiljevą 2001:358)

Akivaizdu, kad socialinis stereotipas yra ne tik sąmonės, bet ir žmonių elgesio forma. Jis iškyla spontaniškų jausmų ir emocijų pagrindu, tačiau jis taip pat nustatomas ir natūraliomis žmonių vystymosi sąlygomis, įtvirtintomis kolektyvinėje sąmonėje.

Kultūrinis analogas, kaip socialinės elgsenos modelis, pradedamas formuoti būtent tuomet, kai iškyla būtinybė paaiškinti save kitam (prisistatyti) – padaryti pirmą žingsnį įsisąmoninant “savo” ir “svetimo” specifiką, kaip objektyvios tikrovės ypatumus. Tas įsisąmininimas galimas tik stereotipizuotoje formoje.

Taigi galima tarti, kad *stereotipas - yra sąveikos mechanizmas, kraštutiniu atveju dviejų sąmonių, paprasčiausia komunikacijos forma, abipusės traukos ir kultūrinės įtampų rezultatas, tuo pačiu charakterizuojantis ir žmonių socializacijos laipsnį.*

Socialiai organizuotai stereotipo veikimo laikas gali būti įvairus, tačiau bet kuriuo atveju jis priklausys nuo to, kiek trunka interesas “kitam” ir kiek veiksmingas pirminis visuomenės sąmonės ir egzistavimo kultūrinis analogas, atitinkantis žmonių prigimtinius poreikius gyventi taikoje (arba, atvirkščiai – pyktyje).

Visuomenės sąmonės stereotipas visuomet socialiai organizuotas ir funkcionuoja tam tikro socialinio užsakymo pagrindu. Radikalios stereotipų formos – nacionaliniai ir rasiniai prietariai – įtvirtinami ir organizuojami kolektyvinės sąmonės priklausomai nuo socializacijos uždavinių, o ne nuo gamtos suvokimo stichijos.

Akivaizdu, kad stereotipai visuomenėje kinta. Stereotipų pakeitimas, kaip ir visuomenės sąmonės stereotipizacija, visada susijęs su kolektyvinių įsitikinimų kaita, kurie yra kolektyvinių veiksmų, sąlygojančių ištiso sociumo gyvenimo kokybinius pokyčius, rezultatas. Prietaras dažnai užsimiršta, o stereotipas sąmoningai siūlosi arba plinta stichiškai, jeigu

kolektyvinė sąmonė rodo tam tikrą bendrą interesą. Taigi stereotipui gyvuoti būtina terpė – kolektyvinė sąmonės palankumas tokiai supaprastintai realybės Versijai.. Ir šią paslaugą jai kaip tik ir suteikia stereotipai. Tokiu būdu jie atlieka ir savo adaptacinę funkciją.

Kultūra yra ta sritis, kuri labiausiai pasitarnauja individo socializacijai, per atitinkamų vertybių, nuostatų ir sampratų perėmimą ir jų įsisavinimą.. Kartu būtent kultūros srityje yra apskėčiai mąstymo ir elgesio stereotipų, kurie gerokai apsunkina skirtingų kultūrų ir grupių atstovams bendravimo ir bendradarbiavimo galimybes.

#### 4. Multikultūrinės komunikacijos iššūkiai

Kultūrų įvairovė yra realybė. Ji turi savų privalumų, kuriuos atskleidę gautume neįkainojamos naudos: įgytume platesnį akiratį, o mūsų veikla ir strategija nešėtų didesnę pelną. Akivaizdu, kad skirtingų kultūrų žmonės laikosi tų pačių esminių sampratų, tačiau žiūri į jas iš skirtingų taškų bei perspektyvų, todėl jų elgesys kartais atrodo neracionalus ar net prieštarauja tam, kas mums šventa. Jie turi savus mąstymo ir elgesio stereotipus. Tačiau skirtingoms kultūroms atstovaujančių žmonių elgesys nėra nenusipėjamas. Esama aiškių polinkių, nuoseklumo ir tradicijų. Atkreipdami dėmesį į nacionalinio elgesio kultūrinę šaknis, pastebimas visuomenėje ir versle, galime numatyti ir stebėtinai tiksliai įvertinti, kaip kiti reaguos į mūsų jiems parengtus planus ir koks tvirtas bus jų požiūris į mus. Veiksmingos žinios apie kitų kultūrų pagrindinius bruožus sumažins nemalonius netikėtumus (kultūrinį šoką), iš anksto suteiks įžvalgą ir padės sėkmingai bendrauti su tų tautų atstovais, su kuriais anksčiau turėjome sunkumų. Ypač tai aktualu tarptautiniame versle, į kurį įeina bendros įmonės arba kai vyksta užsietę susios derybos, kurių sėkminga baigtimi suinteresuotos abi šalys..

Dažnai čia trukdo tautinė psichologija, tautinės ypatybės, vyraujantys mąstymo ir elgesio stereotipai. Korporacijų kultūra gerokai skiriasi viena nuo kitos net toje pačioje šalyje (palyginkite „Apple“ ir IBM Jungtinėse Valstijose ar „Sony“ ir „Mitsubishi“ Japonijoje). Dar įvairesni yra nacionaliniai verslo stiliai. Kokios krypties laikytis bendroje japonų ir JAV įmonėje, kai amerikiečiams labiausiai rūpi pelnas, o japonams - rinkos dalis? Arba kiek yra panaši Norvegijos ir Portugalijos, dviejų Europos šalių, verslo etika bei kultūrinė aplinka, kai jos labai skiriasi tautinių bruožų požiūriu, taip pat ir savo stereotipais.

Tiesa, apibrėžti tautinius bruožus pavoja dėl netikslių vertinimų ir stebėtinų išimčių. Būna jausmingų suomių, nepaslinkusių italų, atsargių amerikiečių bei kerinčių japonų. Tačiau esama ir tokio dalyko, kaip *tautinis standartas*. Pavyzdžiui, italai yra plepesni už suomių. O šnekūs suomiai yra panašūs į tylenius italus. Panašūs skirtingų tautybių atstovai iš tiesų yra nukrypimas nuo būdingų bruožų.

Kai kuriose šalyse regioniniai bruožai yra taip įsigalėję, jog nustelbia „nacionalinį tipą“. Be ispaniško paso baskai ir andalūzai mažai ką daugiau turi bendra. Milaniečiai verslininkai jaučiasi artimesni prancūzams ar austrams nei siciliečiams. JAV - daugelio kultūrų valstybėje - rasiniai ir kalbiniai skirtumai lėmė suskirstymą į tris pagrindines grupes: juoduosius, ispaniškai kalbančius ir angliškai kalbančius baltuosius.

Neretai miestai išsiugdo tokį stiprų kultūrinį savitumą, kad jis peržengia regiono bruožus. Antai, pavyzdžiui, Marselio gyventojai yra susikūrę savą miesto kultūrą, o Liverpulio piliečiai tarme ir gyvenimo būdu visiškai skiriasi nuo juos supančių šiauriečių. Honkongas netgi po prijungimo tikriausiai dar liks ypatingas Pietų Kinijos anklavas, ryškiai išsiskiriantis ne tik ekonomikos išsivystymu, bet ir čia per ilgus dešimtmečius susiformavusiais kultūriniais grupinio elgesio ypatumais.

Kultūrinės grupės gali peržengti tautines ar regionines ribas arba jas aprėpti; jos būna artimos ne vien geografiniu pagrindu. Musulmonai ir krikščionys yra kultūrinės grupės, tačiau jas sudaro ir inžinieriai ar buhalteriai. Čikagos, Kembridžo, Harvardo ir Jeilio universitetų absolventai



pretenduotų į atskirą kultūrinį savitumą. Kolektyvinė kultūra didesniu ar mažesniu mastu veikia daugelio mūsų gyvenimą.

Kita vertus, spartėjant visuotinės globalizacijos procesui, intensyvėjant prekių, darbo ir kapitalo laisvam judėjimui, vis labiau aktualėja kultūrinių akiračių suderinamumo problema ne tik visuomenėje, bet ir verslo organizacijoje, ypač telkiant tarptautines komandas. Todėl būtinas ir visapusiškesnis kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio ypatumų pažinimas

. Toks pažinimas leidžia :

- Kritiškiau įvertinti savosios kultūros unikalumą ir tuo būdu atsikratyti stereotipinio mąstymo ir etnocentinio uždaro.
- Išmokti dekoduoti kitų tautų puoselėjamas kultūrines vertybes, suvokti jų vietą ir svarbą joje ir tokiu būdu išplėsti savo kultūrinio pažinimo akiratį, tapti ne “turistu” ar pasimetusiu stebėtoju, bet aktyviu ir sąmoningu veikėju, galinčiu tapti visaverčiu tarptautinės komandos nariu.
- Suprasti kultūros įtaką individų ir atskirų grupių elgesiui ir laikysenai visuomenėje,
- O svarbiausia – kultūros įtaką įvairioms veikloms, pirmiausia verslui, jo organizavimui, orientacijoms ir vadybai .

Turint visa tai omenyje, svarbu pasiaiškinti

- kas yra kultūra apskritai,,
- koks vertybių ir kultūros santykis
- kuo remiasi nacionalinių kultūrų vertybinis stabilumas
- kaip kultūros klasifikuojamos,
- kaip skirtingų kultūrų atstovai klausos, įsiklausos, girdi ir elgiasi derybose,
- kaip suvokia laiką (vakarietiškas ir rytietiškas laiko suvokimas)
- kokios yra autoriteto, vadovavimo ir tvarkos sampratos (rytų ir vakarų kultūrose)
- kaip įmanu telkti multikultūrinę komandą, siekiant akiračių suderinamumo.
- kokios yra multikultūrinio bendravimo kliūtys ir jų įveikimo galimybės
- koks skirtingų kultūrų atstovų požiūris į kompromisą, nežodinių veiksmų ir sprendimų priėmimo ypatumai.
- kokie yra leistini ir neleistini dalykai skirtingų kultūrų sampratoje, kodėl ten žmonių elgesys krypsta tam tikra vaga,
- kaip sumažinti įtampą tarp įvairių žmonių grupių, pelnyti palankumą ir siekti susitarimo su skirtingų kultūrų atstovais.

Pirmiausia aptarsime kultūrų išorinio skirtingumo apraiškas.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Apibūdinkite kas yra komunikacija?
2. Kaip charakterizuoja komunikaciją *proceso* mokyklos ir *semiotikos* mokyklos atstovai?
3. Kas yra stereotipas, kokie pagrindiniai jo komponentai ir esminiai bruožai, kuo pasižymi kultūriniai stereotipai?
4. Kaip vyksta stereotipų formavimasis visuomenės sąmonėje?
5. Kodėl, jūsų manymu, gyvibingi kultūriniai stereotipai?
6. Pateikite argumentus, kodėl visapusiškesnis kitų kultūrų atstovų mentaliteto ir elgesio pažinimas yra būtinas sėkmingam bendravimui ir bendradarbiavimui?

## **2. Tema. KULTŪRŲ SKIRTINGUMO IŠORINĖS APRAIŠKOS**

1. Išorinio elgesio kultūrinis sąlygotumas.
2. Nuostatos ir sampratos.
3. Sveika nuovoka (racionalumas)
4. Požiūris į gandus.
5. Tylėjimo ir kalbėjimo sampratos..
6. Kalbų vartojimo problemos.
7. Humoras ir jo internacionalumas

Kultūrų skirtingumas pastebimas plika akimi. Jį nusako pirmiausia tokie dalykai kaip elgesys, kalba, tikrovės suvokimas, nuostatos ir sampratos, požiūris į gandus, kalbėjimą ir tylėjimą, taip pat humorą.

### **1. Išorinio elgesio kultūrinis sąlygotumas.**

Nacionalinių kultūrų atstovai išsiskiria jau savo išoriniu elgesiu visuomenėje. Tuos skirtumus atspindi susiklostę papročiai.

Antai Japonai nemėgsta spausti rankos, sveikindamiesi jie vienas kitam nusilenkia.

Brazilai stovi netvarkingose eilėse prie autobusų, rudus batus mėgsta labiau nei juodus, o į kokteilių vakarėlius atvyksta pavėlavę dvi valandas.

Graikai spokso jums į akis, linksi galvą, kai nori pasakyti „ne“, ir restoranuose kartkartėmis daužo lėkštes į sieną.

Prancūzai duonos žiauberėle švariai iššluosto lėkštę, į kavą sumeta tešlainius ir užkandinėje duoda ranką nepažįstamiems.

Britai sriubos lėkštę paverčia nuo savęs, žirnius valgo apversta šakute ir žaidžia golfą lyjant.

Šie išskirtiniai bruožai iš esmės yra paviršiniai. Tiesa, jie kiek stebina. Tačiau bendraudami su kitų tautų atstovais mes prie jų taikomės. Toks prisitaikymas nepalieka mūsų psichikoje jokių randų. Mes laikomės svetimų papročių, iš dalies norėdami prisiderinti ir tuo pelnyti jų palankumą. Kartais tai daryti ne tik verta, bet ir būtina, norint pasiekti tikslą. Taigi mes prisitaikome ir vaidiname, neparodydami savo tikro santykio ir požiūrio. Taigi nesunkiai bent jau iš dalies galime tapti britu ar graiku vienam vakarui, vienam pobūviui ar pietums. Tačiau tai, kas vyksta mūsų galvose, lieka asmeniška, gerai apsaugota ir pastovu. Šiaip ar taip mes turime apie juos savo nuomonę, supratimą (stereotipą), kurį galime tik dar kartą patvirtinti arba paneigti.

### **2. Nuostatos ir sampratos**

Kur kas sudėtingiau su nuostatomis ir sampratomis. Mes galime perimti (pamėgdžioti) kitų tautų atstovų papročius, elgseną, nepažeisdami esminių savo įsitikinimų. Veiksmus nesunku mėgdžioti, netgi tam tikru mastu galima išmokti įvairių tarmių. Kas kita - mintis. Jos nepamatysi, neišgirsi, ji gali būti mums atskleista nenoromis, apsimetant ar gudraujant.

Kultūriniai sunkumai atsiranda ne dėl to, kad mes nemokame nusilenkti, gūžtelti pečiais kaip galai ar valgyti su lazdelėmis kaip kinai ar japonai. Visuomenė mums įdiegė tam tikras *sampratas* ir *vertybes*, kurios mus savaip apriboja ir paženkлина. Mes tampame savotiškais spektaklio žiūrovais, kurie mato vaizdus per savą „žiūroną“.

Taip pat mes žinome, kad ir kitose šalyse laikomasi didelės šių sampratų dalies. Japonai yra mandagumo meistrai, švedai, anglai ir vokiečiai įsitikinę savo sąžiningumu. Stebėtina, kad tokiam dideliame senos istorijos ir neapbrėptos įvairovės pasaulyje yra daug tvirtai ir panašiai įsišaknijusių bendrų sampratų labai skirtingose visuomenėse. Garbė, pareiga, meilė, teisingumas, dėkingumas ir kerštas yra pagrindiniai vokiečių ir kinų, arabų ir polineziečių principai. Tik

dažnai mes neatkreipiame dėmesio į tai, kad tas požiūris į daugelyje kultūrų pripažįstamas sampratas kiekvieno yra kitoks. Kino pareiga ne tokia pati, kaip amerikiečio, o angliškas keršto supratimas mažai kuo panašus į sicilietišką.

*Skirtumų kraštutinumo pasekmės.* Skirtumai gali būti labai kraštutiniai ir iš esmės bendravimą padaryti sunkiai įmanomu. Pavyzdžiui, kas gali būti bendro tarp eskimo ir afrikiečių bušmeno?

Priklausydami tokiai skirtingai aplinkai apie ką jie kalbėtusi? Jiedu nieko neišmanytų apie kito visuomeninę santvarką ar politinius įsitikinimus; vargu ar jiedu išsivaizduotų visiškai skirtingą vieno ir antro klimatą; jų religija, draudimai, vertybės, siekiai, nusivylimai ir gyvenimo būdas yra visiškai priešingybė. Jie mažai apie ką turėtų kalbėti (jei šiaip taip galėtų susišnekėti), o gal ir visai neturėtų apie ką turėtų kalbėti (jei šiaip taip susišnekėtų).

Tiesa, skirtingi požiūriai į laiką, erdvę, pomirtinį gyvenimą, gamtą ir tikrovę uždaroje visuomenėje mažai turi poveikio tarptautiniam verslui, tačiau atvirose visuomenėse tai itin svarbu. Uždaros kultūros įdomios ir patrauklios savo ypatingumu ir neretai kelia nuostabą. Pavyzdžiui, Zulusų 39 žalios spalvos pavadinimai, eskimų 42 sniego rūšys, aborigenų sapnalaikis, lapių aštuoni metų laikai - visa tai mums yra kultūriniai perlai, nuostabios išvalgos, unikalūs minties ir kalbos procesai, dominantys ir žavintys tuos, kas turi laiko juos tyrinėti. Tie reiškiniai, juos pažinus, mus stebina ir teikia džiaugsmo. Tuos skirtumus suvokiame, pripažįstame ir jiems pritariame. Daugmaž žinome, koks mūsų santykis su tais žmonėmis. Tačiau jie gyvena savame pasaulyje, o mes savame.

Tiesa, šiame pasaulyje yra ir *panašesnių į mus*. Jie turi šiuolaikinę civilizaciją, politinių partijų, gamyklų, automobilių, akcijų ir vertybinių popierių. Su jais nuolat susitinkame, jie rengiasi taip, kaip mes. Mūsų lyg ir panašios sampratos bei vertybės. Jie tarsi kalba „mūsiškai“. Tačiau kažkodėl prancūzai su vokiečiais ne visuomet sutaria kaip ir lietuviai su latviais. Kinai ir japonai, švelniai tariant, vieni kitų prisibijo; švedai pykstasi su kaimynais norvegiais, o giminieji britai ir amerikiečiai nuolat erzina vieni kitus.

Visi pripažįstame, kad tiesa yra tiesa. Tačiau tiesą suprantame skirtingai.

Tad akivaizdu, kad ***sampratos yra tiesios ir aiškos; skirtingi tik mūsų požiūriai į jas***. Ir vokiečiai, ir britai per dalykiškus susitikimus nori sėkmingų rezultatų. Vokiečiai įsitikinę, kad to pasiekti galima vadovaujantis tiesa, gryna dora tiesa, tegul ir nelabai malonia. Britams svarbiau, kad nebūtų sudrumsta ramybė. Tačiau „Tiesa yra tiesa“

- sako vokiečiai. Tačiau ne visi taip mano. Kinai pridurtų: „absoliučios tiesos nėra.“ Du priešingi požiūriai gali būti teisingi. Dauguma rytiečių ir daugelis italų pritartų kinų nuomonei.

Vokietijoje, Švedijoje ir Suomijoje, kur žmonėms paprastai rūpi, ką pagalvos kaimynai, prisitaikėliškos paskatos riboja ir varžo žmogaus polinkį iškreipti tiesą. Britų ir amerikiečių tiesa būna glausta, nes jų nuostabiai idiomatinė išraiškos priemonė (anglų kalba) turi daug atspalvių. Prancūzai, italai ir kitos romanų tautos negarsėja tiesumu, kuris trukdytų jų taip mėgstamam maloniui bendravimui. Japonijoje, kur nevalia atsiskleisti, konfrontuoti ar prarasti gerą vardą, tiesa yra pavojinga sąvoka.

Azijoje, Afrikoje ir Pietų Amerikoje griežtai laikantis tiesos būtų sužlugdyti darnūs žmonių kompanijų ir įvairių visuomenės sluoksnių santykiai. Tik visame Australijos žemyne daiktai vadinami tikraisiais vardais, net jei tiesa dažnai nuliūdina ar paskatina griebtis kumščio.

Šių ***sampratų žinojimas būtinas sudarant sutartis, kurios turi skirtingą reikšmę atskirų kultūrų atstovams***. Kaip žiūri į sutartis atskirų kultūrų atstovai?

. Žodį „sutartis“ lengva išversti iš vienos kalbos į kitą, bet jo *prasmė įvairiopai suprantama*. Švedui, vokiečiui, skandinavui, amerikiečiui ar britui - tai dokumentas, kuris pasirašomas tam, kad jo būtų laikomasi. Japonas į sutartį žiūri kaip į pradinį dokumentą, kurį pagal aplinkybes reikia perrašinėti ir keisti. Pietų Amerikos piliečio nuomone, sutartis yra nepasiekiamas idealas, bet ji pasirašoma norint išvengti ginčų.

Daugumos kultūrų nariai mano, kad elgiasi etiškai, bet etiką galima apversti aukštyne kojom. Amerikiečiai laiko japonų elgesį neetišku, jeigu šie sulaužo sutartį. Japonai sako, kad neetiška taikyti sutarties terminus, pasikeitus aplinkybėms. Į tai, kas etiška ir kas neetiška, italai žiūri

labai lanksčiai, ir dėl to Šiaurės europiečiai kartais suabejoja jų sąžiningumu. Italai, nusižengdami taisyklėms ar apeidami kokius įstatymus ar įstatus, mano esą gal ne tokie idealūs, kaip, tarkime, šveicarai, bet labiau žemiški. Jie savęs nelaiko korumpuotais, nemoraliais ir neprisipažįsta veikia nelegaliai. Esama daug tamsių sričių, kur, italo akimis, protingiausia veikti „trumpu keliu“. Šalyje, kur išpūsta biurokratija, gali vilkinti „biznį“ ištus mėnesius ir, jei įsiteiki pareigūnui, vadinasi, esi sveikos nuovokos.

### 3. Sveika nuovoka (racionalumas)

Skirtingai supratama ir sveika nuovoka. Būtina atsargiai žiūrėti į patį posakį „sveika nuovoka“, nes „sveikumą“ ne visi vienodai supranta. Anglų kalbos žodyne jis (understanding) apibrėžiamas kaip nuomonė, pagrįsta patirtimi, o ne mokslu; amerikiečių leksikonas jį apibūdina kaip sveiką, bet nesudėtingą nuomonę.

Sveika nuovoka, nors iš esmės teisinga ir neįmantri, nėra neutrali. Jos semiamasi iš patirties, o patirtis yra saistoma kultūros. Vokietijoje ar Švedijoje sveika nuovoka reikalauja tvarkingai stovėti laukiant autobuso, Neapolyje ar Rio de Žaneire - įlipti į autobusą pirmiau kitų. Taigi sveika nuovoka reiškia „būti pirmam“. Japonui atrodo, kad sveika nuovoka reikalauja atsisakyti kiniško rašto, kuris neatitinka jų kalbos ir kuri japonų vaikai pajėgia išmokyti tik per dešimt metų. Bet jie neatsisakė jo. Japonijoje visuomenė yra gana reglamentuota, tačiau policija leidžia žmogui nusišlapinti viešai prie sienos, jeigu jį iš tiesų prispyrė reikalas, ir parvėš jį namo jo automobiliu, jeigu tas šitaip pasigėrė, kad pats negali vairuoti. Paklausti, kodėl jie tokiais atvejais atleidūs, atsakė, kad to reikalauja sveika nuovoka.

### 4. Požiūris į gandas

Skirtingai reaguojama ir į gandas.

Gandai - tai neoficiali ryšio forma visuomenėje, pastovus įvykių įsisavinimo procesas, nusakomas kaip paslaptingas masių šnabždesys, formuojantis bendrą dvasinę atmosferą visuomenėje, prieš kurią kartais būna bejėgė ir masinės informacijos sistema. Gandai yra „patikimų pranešimų“ papildymas neformaliais kanalais. Dėka socialinių santykių bazės, kurie formuojasi asmeniniu pagrindu, susikuria neformalus komunikacijos kanalai ir pasitikėjimas. Tokie kanalai paprastai yra pagalbiniai, nes kaip „patikima“ informacija prieštarauja oficialiems pranešimams, nuo jos paprastai atsiribojama kaip nuo gandų. Kai kuriais atvejais tokios neoficialios naujienos gali išstumti oficialiąsias.

Gandams būdingos dvi savybės: 1) skvarbumas ir 2) neapibrėžtumas. Jei įvykis nesvarbus ir jam neapibrėžtumas nebūdingas, tuomet gandų ir nebus. Gando vertė ir neoficialumas turi įtakos visuomenės stratifikacijai, nes pasaulis dalinamas į „savus“ ir „svetimus“, kur „savieji“ – tie, kurie socialinėje hierarchijoje yra aukščiau ar žemiau.

Gandų paskirtis suteikti reikšmę situacijai, kurios žmonės nesupranta ir bandyti ją paaiškinti. Gandų šaltiniu gali būti atskiri individai, mažos grupės ir organizacijos. Gavėjais arba adresatais – tampa ne tik nurodyti visuomenės elementai, bet ir didelės socialinės grupės (etnosas, klasės, sluoksniai) ir jų institutai. Domėjimasis tam tikrais gandais priklauso nuo amžiaus ir lyties: vyrai labiau nei moterys linkę kildinti, platinti ir priimti politines, verslo žinias (oficialias ir ne), moterys domisi gandais, susijusiais su kainų augimu, šeimyniniu gyvenimu. Jaunimas pastoviai keičiasi žiniomis apie sportininkus, kino ir muzikos žvaigždes. Pastebėta, kad susidarius patikimos informacijos vakuumui, jį greitai užpildo gandai.

Gandai turi neigiamą atspalvį Šiaurės Europos šalyse ir nekokį vardą anglosaksiškame pasaulyje. Tačiau gandai kitose šalyse ir ypač verslo pasaulyje yra kur kas reikšmingesni nei mes iš pirmo žvilgsnio pripažįstame. Pažymėtina, kad gandai turi ir pozityvią reikšmę.

*Pirmiausia daugelio šalių verslininkams tai yra gyvybinis informacijos šaltinis. Tokioje šalyse,*

kaip Ispanija, Italija, Brazilija ir Japonija, gandai greitai atsinaujina, aplenkia duomenis bei statistiką, suteikia politinį pamatą komerciniams sprendimams ir palengvina neįkainojamas diskusijas tarp žmonių, kurie nesusitinka oficialiai.

Madrido ir Lisabonos kavinėse knibždėte knibžda verslininkų; japonų direktoriai kas vakarą nuo 6 iki 10 valandos priima svarbius sprendimus baruose, o visa Centrinė ir Pietų Amerika linksmai „mezga dalykinius ryšius“ iki pirmos ar antros valandos ryto.

*Kitas teigiamas gandų bruožas yra tai, kad jie, matyt, mums naudingi*, - kadangi padeda optimizuoti valdymą ir neprieštarauja mūsų evoliucijai. Londono universiteto koledžo profesorius Robinas Dunbaras nurodo, kad žmonės gyvena daug didesnėmis grupėmis nei kiti primatai ir kad kalba galbūt atsirado kaip visuomeninis cementas, laikantis mus krūvoje. Nors akivaizdu, jog kai kurie gyvūnai bendrauja mažomis grupėmis, vargu ar jie gali apšnekėti trečiasias šalis. Šis sugebėjimas leidžia mums sudaryti visuomenines ar darbo grupes, kurios vienija maždaug po 150 narių. Toks skaičius atitinka senovės „klanus“, karinius junginius (dalinius) ir netgi šiuolaikines firmas. Jeigu komercijos įmonė išsiplečia, peržengdama šį skaičių, ją reikia suskaidyti, nes ji taps sunkiai valdoma. *Aktyviai domėdamiesi, kuo užsiima kiti, iš savo „grupės“ sužinodami paskutines naujienas (gandus) apie trečiasias šalis, galime užmegzti įvairių ryšių, įvertinti savo padėtį ir atitinkamai reaguoti*. Taigi ir čia gandai gali būti naudingi.

## 5. Tylėjimo ir kalbėjimo sampratos

Skirtingai supratama ir tylą. Lemia kultūros tradicijos ir temperamentas. Tylus atsakymas į verslo pasiūlymą atrodys neigiamas amerikiečių, vokiečių, prancūzų, pietų europiečių administratoriams. Tokiose skirtingose šalyse, kaip JAV, Peru ir Kuveitas, pokalbis yra dvipusis procesas, kurį vienas pašnekovas tęsia nuo ten, kur kitas sustojo.

Didžiojoje Britanijoje ar Vokietijoje patylima dvi tris sekundes, Graikijoje ar Kuveite dar trumpiau, o Prancūzijoje, Italijoje ar Amerikoje beveik visai ne. Tačiau pagal Rytų Azijos „klausymosi kultūrą“ nieko bloga atsakyti tylą. Sena kinų patarlė byloja: *„Tie, kas išmano, tyli, o kas kalba, neišmano“*. Japonai ir suomiai neabejoja šiuo teiginiu. Šiose abiejose tautose tylumas nelaikomas nesugebėjimu bendrauti, jis - neatskiriama viešo bendravimo dalis. Kas nėra pasakoma, taip pat svarbu, o pertraukėlės pokalbyje, jų nuomone, nuteikia draugiškai ramiai ir visai dera. *Tyla reiškia, kad tu klausaisi ir dediesi į galvą; didelis šnekumas rodo gudrumą, o gal net egoizmą bei aroganciją*. Tyla saugo tavo asmenybę ir neliečiamumą, taip pat išreiškia pagarbą kitiems. Suomijoje ir Japonijoje nemandagu, nederą savo nuomonės brukti aplinkiniams - labiau dera pritariamai linksėti, tylomis šypsotis, vengti neperkalbamų nuomonių ar nesutarimų.

## 6. Kalbos vatojimo problemos

Norint bendrauti būtina žinoti kalbą. Todėl plečiantis tarptautinei prekybai, mainams, visaip skatinamas svetimų kalbų mokymasis, kuris padeda geriau suprasti kitų tautų papročius ir kultūrą. Ši tendencija pastebima ir Lietuvoje.

Kad būtų galima įgyvendinti šį tikslą, kuriamos dvitautės bei tarptautinės institucijos; daugelio didelių kompanijų personalo ir mokymo valdybos skiria nemažai pinigų kultūrinėms ir internacionalizavimo programoms bei instruktažams, kurie rengiami darbuotojams, atstovaujantiems kompanijai užsienyje.

Tačiau problema ta, kad *mūsų kalba yra neatsiejama nuo mąstymo, kuris yra savaip paženklintas kultūrinės patirties ir sąlygotas tų veiksmų, kurie turėjo lemiamos įtakos vaikystėje ir lėmė mūsų elgesį*.

Daugelis kalbininkų laikosi *Benjamino Whorfo teorijos* (ar hipotezės), teigiančios, kad *kalba, kuria šnekame, ne tik išreiškia mūsų mintis, bet ir jas sąlygoja*. Kitaip tariant, lietuvių, vokiečių ar japonų elgsena yra vienokia ar kitokia dėl to, kad jų mąstyseną nulemia kalba, kuria jie mąsto.

Lietuvis ir britas pasaulį mato skirtingai todėl, kad vienas galvoja lietuviškai, o kitas angliškai. Žmonės Britų salose elgiasi ir gyvena tam tikru būdu dėl to, kad jų mintys teka anglosaksiškais grioveliais, kurie skiriasi nuo lietuviškų, japoniškų ar kiniškų griovelių.

Brito, vokiečio ar lietuvio patirtis gal ir tokia pati, bet kiekvienam jų ji atrodo tarsi kaleidoskopiškas srautas įspūdžių, kuriuos protas turi susisteminti. Protas tai atlieka padedamas kalbos. Tad tie trys žmonės mato gyvenimą trejopai. Tai, kas britui yra „doras žaidimas“, galbūt visai kas kita vokiečiui, kuriam šią sąvoką reikia išversti kitokiais žodžiais, ir ji gali nebeturėti jokios reikšmės visuomenėje, kur nėra paplitę organizuoti žaidimai.

Taigi galima tarti, kad bendraujant susiduriama su dvejojo pobūdžio sunkumais.

*Pirma. Sąvokas skirtingų tautų atstovai supranta skirtingai* Britų kultūrologas R.Lewis pateikia tokį pavyzdį. Imkime vieną esminę sąvoką, kurią dviejų skirtingų tautų atstovai – anglas ir zulusas – supranta visiškai kitaip.

Kaip žinia, zulusų kalboje yra 39 žalios spalvos pavadinimai, o anglų kalboje – vienas. (Norėdamas nusakyti kokią nors žalumo atspalvį, anglas prideda kitą žodį, pavyzdžiui, butelio žalmas, lapo žalmas. Tuo tarpu zulusai sudaro 39 vieno žodžio pavadinimus žaliai spalvai apibūdinti. (tvenkinio žaluma, medžių kamienų žaluma, krokodilo žaluma ir t.t.)

Taigi zulusas ir anglas mato pasaulį ne tomis pačiomis akimis. Ir tai ne tik akių klausimas. Anglas niekada negalės suvokti ir jausti gamtos, taip kaip zulusas.. Maža susipažinti su jo genties papročiais, pėgėiais, draudimais. Tik ištrūkus iš savosios kalbos ribų, galima pradėti jausti ir suvokti kitaip.

Žiūrėdami dviem akimis gauname stereoskopinį vaizdą ir gilumo įspūdį, galvodami dviem skirtingomis kalbomis įgyjame papildomą tikrovės matą. Čia pavyzdys galėtų būti suomiai ir švedai. Įdomiausia, kad jei *prancūzų kalba (labai panaši į anglų) britui papildomai atveria galbūt 10 nuosimčių pastebimos visatos, tai „primityvi“ kalba, visiškai skirtinga nei mūsų, kitokios logikos ir prielaidų sistemos, atvertų tokius dalykus, kurių net nenumanome.*

Nesunku suprasti (syki suvokėme kalbos varžtų reiškinį), kad, tarkime, japonai, turėdami atvirkštinę žodžių tvarką, savo mintis bei jų eiliškumą reiškia kitaip nei europiečiai. Bet atidžiai mąstydami apie europietiš-as tautas, įsitikiname, jog anglai, prancūzai ir ispanai visai kitaip vartoja kalbą bei mąsto, ir nors kartais atrodo, kad jie skleidžia tokio pat ilgio bangas, *iš tiesų jie gerai nežino, ką pasakė kitas arba ką turėjo galvoje tai sakdamas.*

*Antra. Netikslus sąvokų vertimas.* Graikai, pirmieji tyrinėję logiką bei protą, manė, jog kalba yra universalus, neliečiamas proto elementas. Jie buvo įsitikinę, kad šis reiškinys būdingas visai žmonijai, o išsilavinę žmonės pateikia pavyzdinį matą, kaip reikšti mintis, patirtį ir tikrovę. Be to, jie laikėsi pažiūros, kad mintis galima lengvai išversti į bet kurią kalbą. Pasirodė, jog tai dalinė tiesa.. Antai iš švedų kalbos lengva versti į anglų kalbą ir priešingai, tačiau versti iš suomių į anglų kalbą yra kur kas sunkiau.

Jungtinėse Tautose vertėjai su tokiais sunkumais susiduria kasdien, netgi versdami iš artimų kalbų. Žinomas atvejis, kai anglas kalbėdamas pasakė „I assume“ (manau), prancūzų vertėjas išvertė „aš darau išvadą“, o rusas perteikė „esu tos nuomonės“ - ir prielaidos prasmė išnyko. (Panašių problemų būta ir verčiant ES Konstituciją į lietuvių kalbą)

***Kalbų vartojimas kaip gyvenimas skirtingose pasauliuose.*** Jeigu tokių nesusipratimų neišvengia trys giminingos indoeuropiečių grupės kalbos, aišku, kad tokios dvi skirtingos kalbos, kaip anglų ir navahų, tikrąja žodžio prasme yra vartojamos dviejuose skirtinguose pasauliuose. Tad verslininkams svarbu atsižvelgti į žodžių „dviejuose skirtinguose pasauliuose“ prasmę. Žmonės, remdamiesi tais pačiais fiziniais požymiais, susidaro ne tą patį pasaulio vaizdą, nebent jų kalbų sandara yra panaši arba jas galima sugretinti. Anglų, vokiečių, prancūzų, rusų ir kitos indoeuropiečių kalbos gali būti apytikriai sugretintos (nors ne visuomet gerai), bet ką daryti kinų, indoneziečių, suomių ar japonų kalbų atvejais? Jei kalbos sandara daro poveikį tam, kaip žmogus supranta tikrovę ir pagal tą supratimą atitinkamai elgiasi, vadinasi, keturi asmenys pasaulį matys kino-tibetiečio, polineziečio, ugrofino bei japono akimis ir atitinkamai elgsis.

### ***Kalba kaip įsisąmoninta mintis.***

Hipotezė, kad aukštesnis mąstymo lygis priklauso nuo kalbos, grindžiama moksliniais tyrimais. Kalbą galima laikyti įsisąmoninta mintimi. Daugelis sakome sau vidinius monologus, dažnai lydimus vaizdinių. Viduramžiais žmonės mokėsi skaityti tik skaitydami garsiai. Nūdien samprotavimas ar kalbėjimas su pačiu savimi yra savaime suprantamas dalykas ir neabejotinai vyksta „žodžiais“, ištariamais balsiai arba ne.

Tikėtina, kad vokiečių ar malajiečių verslininkai daro tą patį savo kalbomis. Žmogui kalbant, švysteli tik viršūnė didelio ledkalnio, susidedančio iš žodinės veiklos, niekad neperžengiančios girdimumo ribų. Remdamiesi šia pagrįsta prielaida, galite numanyti, kad *tai, kas sakoma, yra tik trumpa santrauka žmogaus minčių, gimusių jo vidiniame pasaulyje*. Tai, kas sakoma, gramatiniu požiūriu gali būti itin teisinga ar klaidinga, tačiau bus nuspalvinta svetimšalio pasaulėjautos, kurią veikia jo ar jos griežta gimtosios kalbos sandara.

Aiškumo dėlei *pasitarkime keletą konkrečių pavyzdžių*.

Visi pripažįsta, kad *vokiečių kalba yra griežtai disciplinuota*, be jokių nukrypimų, turi daug ilgų sudurtinių žodžių, dažnai išreiškiančių sudėtingas sąvokas. Tad manytina, jog vokiečio vidinis monologas yra veikiau rimtas, o ne atsainus, sutelktas ties svariais klausimais ir įgyjantis jokių būdu ne lengvabūdišką žodinę išraišką.

Vokiečio vidinį monologą palyginkime su amerikiečio kolegės monologu, *Amerikietiška anglų kalba* ir mintis yra paslanki ir pragmatiška; ji greitai kinta, prisitaiko prie aplinkybių, yra kupina šmaikštumo ir humoro. Vokiečiai rimtai klauso amerikiečių, net kai tie juokauja. Painu yra tai, kad amerikietiškoje anglų kalboje vis daugiau vartojama klišių ir „šaunių“ posakių. Iš tokių pasakymų, kaip „gotta deal“ (baigtas reikalas), „gotta be joking“ (gal juokauji), „no way“ (nieko nebus), „full of shit“ (skiedalas), „over the top“ (persistengta), „you can't do this to mee“ (tu negali man to padaryti), sunku suprasti, ką amerikiečiai iš tiesų turi galvoje, bet tai yra verbalinis būdas supaprastinti analizę ar sprendimą, nebūtinai išeinantis jiems į naudą.

*Britai* nusideda kitokiomis klišėmis, išreiškiančiomis kone nuobodžiai neapibrėžtą mintį ir puikiai tinkančiomis, kai užsieniečiams pašnekovams jie nori pasakyti labai mažai arba nieko. Tarp tokių posakių, neretai atėjusių iš sporto srities, yra „fair play“ (doras žaidimas), „sticky wicket“ (kebli padėtis), „a good innings“ (piniginė sėkmė), „good show“ (puikiai), „bad news“ (bėda), „not on“ (nevyksta) ir „a bit thick“ (kvailokas).

*Prancūziškas minčių monologas* yra visiškai kitoks. Prancūzai savo pasaulį išgliaudė geriau nei dauguma mūsų ir stengiasi apie jį aiškiai galvoti. Jie žino, kur eina ir ko nori. Jų neutralus žodynas palankus greitam mąstymui, jo apibrėžtumas laiduoja aštrų tiesumą, bet negailestinga prancūzų logika dažnai erzina anglosaksus ar japonus, „apčiuopom“ ieškančius sprendimų.

*Ispanų monologai* yra žemiški, jausmingi ir sodrūs. Turtinas ispanų kalbos žodynas, daugybė meilių ir mažiųjų žodžių (kaip ir italų bei portugalų kalbose ir dažnai neišverčiamų į anglų ar suomių kalbas) padeda ispanams bendrauti šiltai, žmogiškai ir atskleidžia malonų, be gudrybių jų būdą. Tačiau svetimšaliai tegul nemano, kad pašnekovu ispanu galima piktnaudžiauti.

*Japonai sunkiai randa tikrą žodinę išraišką savo vidiniam monologui*. Mintyse jie kankinasi, ieškodami pusiausvyros tarp to, kaip gauti naudos ir kaip pasielgti teisingai. Jų mintys (vadinkime jas įsisąmoninta kalba) privalo būti itin mandagios vien todėl, kad kreipiamasi į kitus. Bet dėl tokio mandagumo kalba įgyja labai neapibrėžtą išraišką ir tai, ką norima pasakyti, paskęsta nepriekaištingo elgesio migloje. Be to, neaprepiamas pagarbių posakių arsenalas - toks naudingas japonams bendraujant tarpusavyje - tampa beprasmis, nes jo neįmanoma išversti, o jų pokalbiai su užsieniečiais kolegomis atrodo labai banalūs, nors gramatikos požiūriu ir teisingi.

## **7. Humoras ir jo internacionalumas**

Skirtingų kultūrų atstovai skirtingai reaguoja ir į humorą ir ypač anekdotus..

„Užsienietiški“ anekdotai nejuokingi humoro aukoms. Rimti, konkretūs vokiečiai neplyšta iš juoko, klausydami amerikietišku be saiko perdėtų anekdotų apie Teksasą. Anekdotas apie

meksikietį, kuris važiuoja dideliu greičiu, kad ištruktų iš Teksaso, ir kuris po 24 valandų įsitikina esąs vis dar Teksase, žadina amerikiečio vaizduotę, bet vokiečiui atrodo labai pritemptas ir jis paprastai atsako: „Verčiau jis būtų važiuojęs vokišku automobiliu“. Vokietijoje toks atsakymas būtų laikomas labai sąmojingu, o Anglijoje ir Skandinavijoje gana šmaikščiu.

Amerikietiški arba europietiški anekdotai (dauguma) prajuokina retą rytietį, išskyrus korėjiečius (kuriems, matyt, patinka visų šalių anekdotai). Konfucianizmas ir budizmas, išpažįstantys tiesą, dorą, gerumą, mandagumą, savaime atmets tokias humoro priemones, kaip sarkazmas, satyra, hiperbolė ar parodija, ir kreivai žiūri į kvailus juokus ar anekdotus apie religiją, seksą bei nevisateises tautines mažumas. Apie žiaurų ar juodą humorą negali būti nė kalbos.

*Rytietiškas humoras, kaip mes jį suprantame, grindžiamas subtiliu, švelniu netiesioginiu priekaištu ar papeikimu, kartais šelmiškai, bet nepiktai pasišaipant iš klausytojo ir duodant progos jam atsikirsti, tik niekad nepažeminant jo orumo.* Net storžieviškesni, kartais nešvankūs korėjiečiai labai saugosi, kad nebūtų pažeistas klausytojo „vientisumas“ ar autoritetas. Kinai garsūs savo aforizmais bei patarlėmis ir jiems, kaip ir indams, neišsenkami humoro šaltiniai yra parabolės, kurios mums, vakariečiams, atrodo saikingai juokingos, nors jose glūdi išmintis, didaktika ir perspektyvos pajauta. Mums suprantama daugumos Konfucijaus aforizmų ar indiškų ir malajietiškų pasakojimų prasmė, tačiau *retai suprantami japonų anekdotai*. Kita vertus, jų nesupranta ir kinai.

Nepaisant to egzistuoja ir *tarptautiniai anekdotai*, kurie peržengia daugelio valstybių sienas, tarkime, anekdotai apie tai, kas pirmas turi šokti iš lėktuvo, anekdotai apie dramblius, restoranus ir kitos linksmos istorijos.

Netgi į tarptautinius anekdotus prasiskverbia nacionalinis atspalvis. Pavyzdžiui, senas anekdotas apie žurnalistus, paskelbusius straipsnio apie dramblius konkursą. Tų straipsnių pavadinimai buvę tokie:

*Anglo* Dramblių medžioklė britų Rytinėje Afrikoje

*Prancūzo* Intymusis dramblių gyvenimas prancūzų ekvatorinėje Afrikoje

*Vokiečio* Indijos dramblių kilmė ir vystymasis 1200-1950 metais

*Amerikiečio* Kaip išauginti didesnius ir geresnius dramblius

*Ruso* Kaip mes dramblių pasiuntėme į mėnulį

*Švedo* Drambliai ir socialinė apsauga

*Ispano* Dramblių kovos metodai

*Indo* Drambliai kaip transporto priemonė prieš geležinkelių erą

*Suomio* Ką drambliai mano apie Suomiją

Šis anekdotas, tikriausiai atsiradęs kokioje nors žurnalistų konferencijoje, šaiposi iš įvairių tautų savybių (polinkių) - prancūzų gašlumo, vokiečių rimtumo, amerikiečių pagyruoniškumo, britų kolonializmo ir t. t.

*Humoras versle.*

Pasaulio prekybai vis labiau tampant globaliai, verslininkai dažniau susitinka su savo partneriais užsieniečiais ir todėl geriau juos pažįsta. Su žmogumi arčiau susipažinus, paprastai vengiama perdėto rimtumo, šnekamasi nesivaržant. Daugeliu atvejų geras būdas sutirpdyti ledus ir įgyti klausytojo pasitikėjimą yra apsikeitimas anekdotais.

Per verslo susitikimus humoras yra dažnas daugelyje Europos šalių, nors romanų tautoms ne toks įprastas, kaip šiauriečiams, kur jis padeda sutirpdyti ledus. Galbūt tarp ispanų, portugalų ir italų nedaug to ledo, kurį reiktų tirpdyti. Jų sodri, liežuvinga, patikli pokalbių maniera savaime prisiskundžia gyvybingo humoro.

*Anglosaksiškose šalyse humoras nuolat naudojamas.* Kanadoje bei Naujojoje Zelandijoje jis atlaidus, tačiau Australijoje gali būti dantytas ir provokuojantis. Ypač JAV sarkazmas, pašaipos, apsimestas pasipiktinimas laikomi susitikimų varikliais, padedančiais per trumpesnę laiką nuveikti daugiau. Juk laikas - pinigai. Ko gero, Jungtinėje Karalystėje dalykiški pokalbiai la-



biausiai perpinti humoru. Britai nemėgsta niūrių, ilgų susirinkimų ir griebiasi įvairių humoro formų bei prablaškančios taktikos, kad būtų malonu ir gyva. Tačiau dvi tautos per tikrus verslo posėdžius ypač vengia juokų bei kitokių humoro formų.

*Vokiečių* įsitikinimu, derybų metu jis visai nedera. Verslas yra dalykas rimtas ir nėra ko į jį kaišioti nereikšmingų istorijų ar blaškyti dėmesį. Jei nesusikaupi ties svarstomu klausimu, vadinasi, negerbi savo pašnekovo. Dalykiškose diskusijose, jų akimis žiūrint, juokai nedera ir tik įneša sumaištį. Vokiečiams rūpi kaina, kokybė, pristatymo terminai - ir malonėkite kuo tiksliau.

Susitikimams pasibaigus, vokiečiai mielai atsipalaiduoja ir su partneriais juokauja baruose, restoranuose ar namuose. Šitokiomis aplinkybėmis humoras ar anekdotai labai pageidautini. Vokietijoje pramogos, kaip ir dalykiški pokalbiai bei kitokia veikla, yra gana griežtai reglamentuotos.

*Japonai* taip pat nesupranta, kam į dalykiškus susitikimus terpti humorą. Pajutę, kad pasakėte anekdotą, kurio tikrai nesuprato, jie nusijuokia tik iš mandagumo. Paprastai jie nerimauja, kad suvoktų bent tiesioginę jūsų žodžių prasmę, o įmantrūs niuansai ar ironiški posakiai juos visai išmuša iš vėžių. Visą, ką sakote, jie supranta pažodžiui. Amerikiečiai, vartojantys tokius posakius, kaip „Jūs mane žudote“ arba „Dar sykį tai pakartokite ir aš nuo šio sandėrio nusišalinsiu“, japonų partneriams kelia siaubą. (Kai vienas JAV direktorius pasakė, jog kažkuris punktas paskandins visą sandėrį, jo paklausė: „Kur paskandins?“ Vieno anglo, baigiantis oficialiems pietums, padavėjas pasiteiravo, ar tie dešimt dalyvaujančių vyrų norės ledų. Kadangi stalas buvo nukrautas alumi, anglas juokais atsakė, kad desertui visi gers alų. Po poros minučių padavėjas atnešė dar dešimt bokalų alaus.)

Per tarptautinio verslo derybas įterpus humoro gal ir gerokai laimima - pralaužiami ledai, greičiau sprendžiami klausimai, neįstringama viename taške, partneriai laisviau pasijunta ir labiau jumis pasitiki kaip žmogumi, bet iškyla nemažas pavojus padaryti ir neigiamą poveikį. *Kas juokinga prancūzui, gali būti praeiksmas arabui*; jūsų šmaikščiausios istorijos kinas gal visiškai nesupras, o nekalčiausias anekdotas gali ne juokais ižeisti turką. Dėl kultūrinių bei religinių skirtumų keliems žmonėms gali būti tiesiog neįmanoma juoktis iš to paties dalyko. Kas nedvejodamas pasakys, jog tai ar tai yra juokinga? Jei visos vertybės yra sąlyginės, o kiekviena kultūra šališka, tai pasakytina ir apie humorą, toleranciją, netgi pačią tiesą. Ir ***atminkite, kad juoku dažniausiai išreiškiamas sumišimas, nervingumas ir, galimas daiktas, panieka.***

Iš to kas pasakyta galima daryti išvadą, kad kalbantys skirtingomis kalbomis žmonės pasaulio vaizdą mato kitaip, skirtingai vertina reiškinius ir savaip linkę tvarkyti reikalus. Todėl susidūrę su kitos kultūros atstovais, jų elgsena ir gyvenimo būdu neretai pasijaučiame nesmagiai, nes mūsų įdiegtos ir išmoktos tautinės sampratos neatitinka tų žmonių, su kuriais bendraujame, nuostatų. Savo ruožtu tos mūsų sampratos turi ir savitą kultūrinę išraišką.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Kodėl bendraujant ir bendradarbiaujant su kitų tautų atstovais būtina žinoti jų nuostatų ir sampratų kultūrines šaknis?
2. Kaip suprantama *svieka nuovoka* (racionalumas) skirtingose kultūrose?
3. Kaip skirtingų kultūrų atstovai žiūri į gaudus?
4. Kaip skirtingų kultūrų atstovai supranta *tylėjimą*?
5. Kokios kalbos vartojimo problemos kyla bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais/
6. Kaip skirtingų tautų žmonės supranta humorą? Kuo skiriasi *vakarietiškas humoras* nuo *rytietiško*?

### 3.Tema. KULTŪRINĖ IŠRAIŠKA IR JOS PRIIMTINUMAS

1. Kultūros poveikis elgsenai .
2. “Kultūriniai akiniai”.Tautinių savybių stereotipai .

#### 1. Kultūros poveikis elgsenai.

Akivaizdu, kad esama visuotinių žmogiškų savybių, kurios būdingos įvairių tautų atstovams. Tačiau kartu mūsų elgesį įtakoja ir tautinė ar regioninė kultūra, kurios poveikis itin didelis. Mes tampame tvirtais lietuviais, lenkais, rusais, ar tipiškais vokiečiais, laikydamiesi savo visuomenėje galiojančių elgesio taisyklių. Tik taip elgdamiesi mes esame ir galime būti jos priimami.

Tačiau pakliuvus į svetimą kultūrinę aplinką mūsų branginamos vertybės ir nuostatos netenka savo privalomumo ir svarbos. Čia mes susiduriame ne tik su kitokia žmonių apranga, bet ir elgsena, laikysena bei kalbėsena, kurią mes galime apibūdinti kaip kultūrinę išraišką, nes per tai atsiskleidžia tautos kultūrinės vertybės bei esminės nuostatos.

Kaip mes priimame kitos tautos puoselėjamas vertybes ir esmines nuostatas matyti iš žemiau pateiktos lentelės (Lewis 2002:33).

	<b>VERTYBĖS IR ESMINĖS NUOSTATOS</b>  <b>KULTŪRINĖ IŠRAIŠKA</b>	
<b>Pasipriešinimas</b>	<b>Pritarimas</b>	<b>Dalinis pritarimas</b>
<b>Gynyba</b>	<b>Išraiškos pakartojimas</b>	<b>Prisitaikymas</b>
<b>Aklavietė</b>	<b>Kultūrinio atsiradimas</b> <b>bruožo</b>	<b>Susitaikymas</b>
<b>Pasitraukimas</b>	<b>Ryškūs bruožai, tradicijos</b>	<b>Įsijautimas</b>
<b>Galbūt kada nors</b>	<b>KULTŪRINĖ</b>	<b>SĄVEIKA</b>

<i><b>SVETIMA KULTŪRA</b></i>	<i><b>SAVA KULTŪRA</b></i>	<i><b>DRAUGIŠKA KULTŪRA</b></i>

Analizuojant lentelę, kultūrinė išraiška būtų tokia. Tarkim, ispanė ar italė į numatytą susitikimą vėluotų gerą pusvalandį, nes jos kultūrinėje tai įprasta ir niekas dėl to nesistebėtų ir nepriekaištautų. Tokiam ispanės elgesiui pritariama ir jis tampa kultūrine tradicija. Tuo tarpu toks jos vėlavimas kitoje aplinkoje (tarkim, Vokietijoje, būtų didelis kultūrinis šokas. Mat vokiečiams nepatinka, kai jie yra verčiami laukti ir penkias minutes, nekalbant apie pusvalandį. Suprantama vėluojančioji imtų gintis apeliuodama į savo šalyje priimta gyvenimo būdą, tačiau tai būtų sunkia priimta vokiečiai, kuri turi tradicijos susiformuotą požiūrį į punktualumą. Taigi, tai kas vienos kultūros atstovo laikoma norma (normaliu, savaime suprantamu dalyku) kitos kultūros atstovui gali atrodyti nenormalumu (kadangi taip jis nesielgtų, nes esąs “protingesnis”, drausmingesnis, geresnis ir t.t.). Iš to sektų išvada, kad kiekvienas individas žvelgia į pasaulį ir vertina jo reiškinius per savos kultūros “akinius”

## **2. “Kultūriniai akiniai”. Tautinių savybių stereotipai .**

Kiekvienos kultūros atstovas vertinama kitus per savo kultūrinių vertybių, elgesio ir papročių tradicijų prizmę. Tuo būdu turima kultūrinė patirtis savaip nuspalvina mūsų supratimą apie kitų kultūrų atstovų elgesį ir saviap paženkliną jų upratimą ir priėmimą. Antai nervingi, judrūs ispanai, daug gestikuliuojantys rankomis, santuriems švedams ar suomiams atrodo “nenormalūs”. Tuo tarpu italams ar portugalams toks legesys neatrodo nenormalus. Tačiau taip ilgainiui ir formuojasi tautinio elgesio stereotipai, kurie tampa gan lipnūs, nors nevisada konkrečiais atvejais pasitvirtina. Savo ruožtu tai apsunkina bendravimą tarp įvairių kultūrų atstovų. Todėl iškyla naturalus būtinumas siekti geresnio savitarpio supratimo. Koks yra kelias geriau suprasti vieniems kitus?

Pirmiausia turime panagrinėti išskirtinius savo pačių kultūros bruožus. Antai suomių uždarumas labai vertinamas Britanijoje ir Japonijoje, bet Portugalijoje, Graikijoje, Arabų pasaulyje ir Lotynų Amerikoje jie visada atrodys keistai. Sunkiai suprantami ir japonai sakantys “taip”, kai galvoje turi “ne”.

Skiriasi atskirų tautų atstovų požiūriai ir į tai, kas legalu, leistina ir kas nelegalu. Ispanų ir suomių požiūrio į tai kas legalu ir kas nelegalu skirtumai matyti iš žemiau pateiktos schemos (Lewis 2002:36)

### **SUOMIAI**

Gera      Gera      Blogai      Blogai

Legalu 1

Legalu 2

Nelegalu 1

Nelegalu 2

## ISPANAI

Legalu 1 –įstatymai, draudžiantys vairuoti girtiems.

Legalu 2 – imigraciją ribojantys įstatymai.

Nelegalu 1 – nuolat naudotis draugu, dierbančiu tarp miestinėje telefono stotyje, ir skambinti į kitas šalis.

Nelegalu 2 – prekiauti narkotikais.

Kaip matome iš schemos ir suomiai ir ispanai sutinka, kad prekiauti narkotikais yra neleistina ir kad įstatymai, draudžiantys vairuoti girtiems, yra naudingi ir pagrįsti. Tačiau į emigraciją žiūrima skirtingai. Suomiai laikosi pažiūros, kad gležną, jautrios pusiausvyros nacionalinę ekonomiką reikia saugoti, nors tai yra iš esmės pusiau sąmoningas instinktas ginti savo tautinį grynumą, todėl pasisako už emigraciją ribojančius įstatymus. Tuo partu ispanai, gyvenantys šalyje, kur seniau nei 16 amžius ieškoti savo protėvių niekas nebasdo, instinktyviai nepritaria draudžiamai imigracijos politikai, kuri trukdė ispanams laisvai važinėti ir svetur ieškoti geresnio uždarbio.. Tokią politiką ir įstatymus jie laiko tiesiog blogais.

Suomis dėl nuolatinių brangių pokalbių telefonu, už kuriuos jis nemoka, galiausiai taps savo įgimto savarankiškumo pojūčio auka, juolab kad per jį augs jo draugo skola Suomijos Letekomui. Tuo tarpu ispanas su pasimėgavimu nė kiek nesigėdydamas kas vakarą skambintų savo draugei į Niujorką, jei tik jo kas nors nenutvertų.

Svarstydami tokius dalykus, įsitikiname, kad tai, kas legalu, nebūtinai yra gerai, o kas nelegalu, ne visada blogai. Tačiau turime pripažinti kad yra dalykų, kuriuos neretai sunku suprasti ir paaiškinti. Pavyzdžiui, kodėl tūlas sicilietis nelinkęs mokėti už telefono skambučius, nors yra pakankamai turtingas.

Tai verčia manyti, jog egzistuoja savybės (teigiamos ir neigiamos), kurios itin būdingos tam tikros tautos (kultūros) atstovams. Tų savybių (teigiamų ir neigiamų) „rinkiniai“, kurie ilgainiui susiformuoja visuomenės sąmonėje (t.y. suvokiami pačių tos kultūros atstovų ir priimami kitų kultūrų atstovų kaip savotiški atpažinimo „ženklai“) ir sudaro tautinių savybių stereotipus.

Nors stereotipai yra pavojingi, tačiau jais galima kliautis sprendžiant apie įvairias tautines savybes.. Tiesa, apibendrinti tautiniai bruožai gali neatitikti atskiro asmens, bet puikiai apibūdina didesnes grupes. (Detaliau apie atskirų tautų bruožus ir jų elgesio ypatumus bus kalbama 14 skyriuje). Neretai susidūrus su kitos kultūros atstovais ir ypač patekę į kitokią nei mūsų kultūrinę terpę, patiriamai kas vadinama kultūriniu šoku.

### ***Užduotis.* Kultūriniai ir tautiniai stereotipai.**

## **Tautinės savybės**

Sąžiningi, lankstūs, greitai, mandagūs, santūrūs, nepreikauštingi, senamadzai, jausmingi, patikimi, silpvaliai, niūrūs, linksmi, jaudrūs, rimti, tiesūs, šnekūs, be humoro jausmo, lėti,

snobiški, diplomatiški, gudrūs, konservatyvūs, nesivaržantys, gobšūs, suprantantys paraidžiui, teisingi, išmintingi, atviri, draugiški, darbštūs, išauklėti, nepatikimi, drovūs, mėgstantys juokauti, triukšmingi, punktualūs, dalykiški, individualistai, neišauklėti, atžvalgūs, ekstravertai, intravertai, neaiškūs, nuobodūs, tvirtavaliai.

**1. Išnagrinėkite šias savybes ir išrinkite aštuonias, tinkančias šių tautybių žmonėms: lietuviams, lenkams, vokiečiams, rusams, britams, prancūzams, amerikiečiams (JAV), suomiams...**

**2. Kokiais bruožais apibūdina save – lietuviai, lenkai, rusai.**

**3. Kokiais bruožais juos apibūdina kitų tautų atstovai (lietuvius – lenkai, rusai; lenkus – lietuviai, rusai ir pan.). Sudarykite tautinių bruožų lenteles.**

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Apibūdinkite kultūros poveikį individo elgsenai
2. Kas yra “kultūriniai akiniai”. Apibūdinkite juos.
3. Kas sąlygoja skirtingą tautų požiūrį į tai kas legalu ir kas nelegalu? Pateikite pavyzdžių.
4. Apibūdinkite kas yra tautinių savybių stereotipas ir kaip jis formuojasi. Pateikite pavyzdžių.

## **4. Tema. KULTŪRINIO ŠOKO FENOMENAS**

1. Kultūrinio šoko samprata.
2. Kultūrinio šoko stadijos.

3. Pagrindinės ekspatriantų grupės bei jiems būdingos problemos
4. Kultūrinio šoko privalumai.

### **1. Kultūrinio šoko samprata**

Gyvendami savame krašte retai susimąstome apie savo kultūrą. Bendraudami tarpusavyje vadovaujamės visuomenėje nusistovėjusiais veiksmais, poelgiais, kurie dažnai bekartojami tampa šablonu, kas leidžia sutaupyti laiko ir pastangų. Sumažėjus galimybėms rinktis, tie įpročiai šablonai suteikia žmogaus veiklai kryptį ir specializaciją. Vaizdžiai tai būtų galima palyginti su vandenyje beplaukiojančia žuvimi, kuri kasdienį buvimą jai pažįstamoje aplinkoje priima kaip normalų dalyką. Bet tenka žuvį išmesti į krantą, kaip ji iškart pradeda ieškoti vandens, apie kurio egzistavimą nebuvo “susimąsčiusi.”

Kultūrinio šoko patyrimas yra kažkas panašaus. Individui susidūrus su nauja aplinka visi papročiai ir elgesio normos naujoje vietoje nustoja veikusios. Ir tokie elementarūs dalykai kaip pietų pertrauka, pasisveikinimas su kolega, darbinių susitikimų specifika, laiko suvokimas tampa sudėtingi ir keisti.

***Kultūrinis šokas nėra psichologinis sutrikimas, bet socialinio žinojimo, įgūdžių, reikiamų naujoje aplinkoje, trūkumas.***

Net kada daiktai/dalykai atrodo svetimi ir dezorientuoti, taisyklių žinojimas suteikia pasitikėjimo, saugumo jausmą. Reikia mokėti visavertiškai gyventi santykiuose su kita kultūra, kas kartais prilygsta menui. Ypač tas aktualu ekspatriantams (studentams, turistams, verslo atstovams), kurie neišvengiamai susiduria su vertybių skirtumais ir tai sukelia nepatogumus.

Kokybiniai ir kiekybiniai vertybių skirtumai tarp individo gimtos šalies ir šalies, į kurią jis atvyko, yra tiesiogiai proporcingi sunkumams, išgyventiems svečiame krašte.

*Vieną plačiausių ir išsamiausių darbų tarpkultūrinėje srityje atliko olandų kultūros ir verslo sociologas G.Hofstede, kuris nagrinėjo kultūrinius skirtumus bei jų pasireiškimą formas darbiniuose santykiuose. Be išskirtų penkių dimensijų (galios skirtumo, individualizmo/kolektyvizmo, neapibrėžtumo vengimo, vyriškumo/moteriškumo ir ilgalaikės orientacijos), nuodugniai apibūdinančių kiekvieną kultūrą, jis sudarė kultūrinį “pasaulio žemėlapi”, kiekvieną šalį apibūdinamas pagal minėtas dimensijas. Tai leido į jas pažiūrėti giliau, t.y. vizualiai neapsiribojant tik geografinė padėtimi. (G.Hofstede teorija bus detalčiau nagrinėjama 5 temoje)*

Asmenys, keičiantys lokacijos vietą, turėtų būti pasirengę susidūrimui ne tik su neišvengiamomis psichologinėmis problemomis, bet tuo pačiu metu žinoti kaip sušvelninti konflikto pasekmes. Pvz., vykstantys iš Kolumbijos į Suomiją patirtų didžiausius vertybinius “nesusipratimus”, tuo tarpu Belgija ir Prancūzija, Brazilija ir Turkija, Norvegija ir Olandija yra artimos viena kitai.

Nepriklausomai nuo skirtingo požiūrio į tuos pačius reiškinius bei tam tikrus tarpusavio nesusipratimus, individai yra priversti bendrauti. Tad jie sukuria tipizacijas, dėl ko atsiranda **institucionalizacija**. Prie tipizuotų veiksmų bus įprantama kaip prie vaidmenų, iš kurių vieni bus atliekami atskirai, o kiti – bendrai. Svarbiausia tai, jog kiekvienas sugebės numatyti kito veiksmus, o kartu bus numatomas (prognozuojamas) ir abiejų bendravimas. Abiem pusėm tipizuojant elgesį atsiranda **objektyvumas**.

Kitaip tariant, kiekvieną visuomenę galima traktuoti kaip nenutrūkstamą dialektinį procesą, sudarytą iš trijų momentų: internalizacijos, objektyvacijos ir eksternalizacijos.

Išvyka į kitą šalį, nepriklausomai nuo tikslų, reiškia neišvengiamą susidūrimą su nauja kultūra. Tai asocijuojasi su nemaloniais pokyčiais arba patirtu šoku bei iš to sekančiu negatyviu savo ir/ar kitos kultūros vertinimu, kur pažįstami ženklai arba simboliai praranda prasmę.

*Antropologas A.Obergas ( A.Olberg, 1960) pirmasis panaudojo kultūrinio šoko terminą ir išskyrė pagrindinius jo aspektus:*

- papildomų pastangų psichologinei adaptacijai būtinumas;
- praradimo ir netekties (draugų, socialinės padėties, profesijos, nuosavybės) jausmas;
- pergyvenimas, jog nepažįstamos kultūros nariai “neįsileidžia” į savo tarpą;
- susipainiojimas vaidmenyse: ko buvo tikimasi ir su kokia realybe susiduriama, skirtingos vertybės, sąmyšis jausmuose bei savęs identifikavime;
- nuostaba, pyktis, pasibjaurėjimas ir pasipiktinimas susidūrus su kultūriniais skirtumais;
- bejėgiškumo jausmas nesugebant kovoti su nauja aplinka.

A.Obergas kultūrinį šoką traktuoja kaip normalią ir laukiamą reakciją adaptuojantis prie kultūrinių skirtumų. Kiti tyrinėtojai tai įvardina kaip kultūrinį nuovargį, kalbos ir vaidmens šoką, plintančią dviprasmybę.

Tačiau pirmiausia tai yra reakcija į negalėjimą suprasti, kontroliuoti ir numatyti kitų elgesio. Tai prilygsta stresui, kurio pasekoje žmonės tampa pikti, sutrikę, abejingi. Ši būseną tęsiasi iki to momento, kada individas išsiugdo savyje būtinybę suprasti ir atitinkamai elgtis.

Galima tarti, jog tai - savotiškas socialinių normų ir taisyklių trūkumas, neleidžiantis suvokti kitų elgesio ir pasireiškiantis jaučiamu susvetimėjimu, bejėgiškumu, beprasmiškumu,

socialinė izoliacija. Prarandamas pasitikėjimas savimi, pradeda abejoti kitais, atsiranda lengvas nerimas, dingsta išradingumas ir spontaniškumas, pradeda perdėti rūpinasi tvarka ir švara.

Vienintelis būdas kaip “išlipti iš šios duobės” yra mėginimas perprasti, suvokti kitų gyvenimo būdą ir taisykles, nors iš dalies perimti jų vertybes ir adaptuoti savąsias. Tai pasiekama per internalizaciją, kuri yra pagrindas, padedantis suprasti kitus ir pasaulį, kaip prasmingą socialinę tikrovę. Individas “perima” pasaulį, kuriame kiti jau gyvena.

J.Torbiornas ( J.Torbiorn, 1992), atsižvelgdamas į asmenines savybes (amžių, išsilavinimą, socialinę padėtį) bei analizuodamas išvykimo motyvus, ankstesnę gyvenimo svetur patirtį, būdingus šalių bruožus, padarė išvadą, jog lengviau adaptuojasi vyrai negu moterys bei turintys aukštesnį išsilavinimą. Motyvuotas vykimas sąlygoja didesnę domėjimąsi šalimi. Tačiau ankstesnė tokio pobūdžio “kultūrinė” patirtis nedaro įtakos sugebėjimui prisitaikyti. Ekspatriantai, didesnę laisvo laiko dalį praleidžiantys su vietiniais gyventojais, yra laimingesni ir lengviau perneša sunkumus lyginant su tais, kurie daugiausia bendrauja su atvykusiais tėvynainiais.

Nemažareikšmis veiksnys - sutuoktinio(-ės) teigiamas nusiteikimas pasikeitus gyvenamai vietai ir sąlygoms.

Taigi galima teigti, jog geografinis mobilumas sukelia psichologines problemas, prilygstančių nelaimei ar giliam liūdesiui. Tačiau adaptaciją palengvina realus situacijos įvertinimas bei išankstinis pasiruošimas kaip įveikti vertybinius skirtumus ir prie jų psichologiškai prisiderinti.

Psichologinių perspektyvų, prevencijų bei reakcijų supratimui skiriami keli pagrindiniai veiksniai, tiesiogiai veikiantys individo emocinę būklę ir elgseną:

- geografinis atstumas – nuo “namų” iki kitos kultūros, įskaitant klimato pokyčius bei vertybių skirtumus;
- darbas – vyylimasis dirbti tą patį arba skirtingą darbą;
- laikas – kaip ilgai numatoma būti kitoje šalyje;
- socialinė parama –vykimas vienam ar su šeima; vykimas kartu su kolega (-omis);
- sugrįžimas – atlygis už buvimą kitoje šalyje;
- savanoriškumas – tikėjimas, jog šį sprendimą asmuo priėmė savarankiškai.

## **7. Kultūrinio šoko stadijos**



Visi atvykusieji į kitą šalį išgyvena tuos pačius kultūrinio šoko etapus. Skiriasi tik patyrimo forma, kuri priklauso nuo kelionės tikslo.

A.Obergas išskyrė *keturias kultūrinio šoko stadijas*:

- Medaus mėnuo. Pirmomis savaitėmis individas žavisi viskuo, kas nauja, jaučiasi pakylėtas euforijos bei pamalonintas šiltų ir draugiškų vietos gyventojų santykių..
- Krizė. Ištinke bandant prisiderinti prie naujos kultūros, kuri iš esmės yra labai skirtinga. Patirti pojūčiai sukelia priešišumą ir agresyvumą. Vietiniai gyventojai abejingai reaguoja į atvykusiųjų problemas, kadangi negali pilnai suprasti jų nerimo priežasties. Todėl “nesupratingi šeimininkai” apibūdinami kaip nepatinkantys, nemėgstami.
- Atsigavimas. Krizė praeina kada bandoma įsilieti į naujos kultūros visuomeninį gyvenimą, t.y. pradedama mokytis vietinę kalbą, suvokiami reiškiniai/įvykiai, vykstantys aplinkui (skaitant spaudą, žiūrint TV programas), susipažįstama su tradicijomis ir papročiais. Labai svarbus vaidmuo tenka kalbai, garantuojančiai pamatinę logikos perkėlimą į objektyvuotą socialinį pasaulį. Legitimacijų statinys, pastatytas iš kalbos, ir naudoja kalbą kaip pagrindinį savo instrumentą. Nauji atradimai suteikia malonumo jausmą, o vietinis humoras jau kelia juoką. Pradedama atgauti psichologinę pusiausvyrą. Atvykusieji vis dar turi sunkumų, tačiau pastarieji traktuojami kaip “duotas” kryžius, kurį reikės nešti visą buvimo laiką.

Į objektyvų visuomenės pasaulį individas įsitraukia per socializacijos procesą, kurio metu perduodamas socialinis pasaulis yra internalizuojamas.

- Prisiderinimas. Atvykusieji, priimdami kitų papročius kaip normalų gyvenimo būdą, suvokia, jog naujoji kultūra turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Pasikeitus požiūriui prieinama riba, kada nustojama jaustis užsieniečiu. Ir nors kai kurie reikšmingi dalykai bus bendri visiems nariams, tačiau kita vertus, daugelis elgesio sričių bus reikšmingos tik tam tikro tipo žmonėms.
- Sugrįžimo šokas. Ekspatriantui sugrįžus namo, jis patiria panašų akultūrizavimo procesą (K.Gullahorn ir A.Gullahorn, 1993). Kadangi tai mažiausiai tikėtina reakcija, ji ir yra skausmingiausia. Kultūriniai skirtumai ir pergyventi pokyčiai be jokios abejonės įtakos tolimesnį individo gyvenimą, darbą bei karjerą. Jis suvokia, jog yra pasikeitęs, tačiau negali paaiškinti kaip ir kodėl. Galimas daiktas, jog eksternalizuoti pasikeitę individo veiklos produktai įgis objektyvų pobūdį. Iš to plaukia, kad institucinio pasaulio objektyvumas yra žmogaus sukurtas, sukonstruotas objektyvumas.

### **3. Pagrindinės ekspatriantų grupės bei jiems būdingos problemos**

Pagrindinės ekspatriantų grupės, kurios patiria kultūrinį šoką, nors nevienodai stiprų, yra studentai, studijuojantys užsienio universituose, turistai besilankantys egzotiškose šalyse, ir verslo atstovai, kuriems tenka tvarkyti verslo reikalus su įvairių tautų atstovais.

### ***Studentai.***

Studijuoti užsienyje nėra lengva: su sunkumais susiduriama ne tik akademiniam, bet ir dvasiniam lygmenyje. A. Vardas (.Ward, 1987) išskyrė “užsieniečio studento sindromą”, kaip kultūrinio šoko pasekmę, apibūdinamą neaiškumo pojūčiu, fiziniais nusiskundimais, pasyvumu, nebendravimu tarpusavyje, netvarkingumu.

Analizuojant, kurie studentai prašo pagalbos pagalbos buvo pastebėta, jog dažniau kreipiasi moteriškos lyties atstovės, vyresnio amžiaus, jau baigę aukštąsias mokyklas ir gyvenantys toli nuo savo šeimos. Studentai, turintys artimų draugų, pagalbos nepasigenda. Geografinis atstumas apibūdinamas kaip nelaimė, lydimas susvetimėjimo, atšalusio tarpusavio santykių.

K. Singhas (Singh, 1993) išskiria pagrindines problemas, su kuriomis susiduria bestudijuojant užsienyje:

- *emocinės*: vienišumas, namų ilgesys, mitybos sutrikimai, pergyvenimas dėl rūpesčių namuose.
- *akademinės*: bendravimas užsienio kalba, aukštesnis studijų lygis, nesusipratimai tarp dėstytojų ir studentų.
- *Prisiderinimas* - tai priklauso nuo socialinės klasės (aukštesnio socialinio lygmens studentai adaptuojasi lengviau negu vidutinio), universiteto lygio (lengviau studijuoti provincijos universitetuose), studijų trukmės, amžiaus ir asmeninių savybių.

Visi šie faktai rodo, jog užsieniečiai studentai kenčia labiau negu vietiniai, kadangi jie dažniau patiria papildomus stresus, tokius kaip komunikacijos barjeras, kultūrinis dezorganizavimas: senos ir naujos kultūros vertybių susidūrimas, šeimos paramos stoka.

### ***Turistai***

Turistai yra mažiausią kultūrinį šoką patirianti grupė. Tai sąlygoja:

- *laikas*: kadangi atostogos trunka palyginti trumpą laiką, faktiškai nėra kada patirti neigiamų naujos kultūros poveikių. O pirmasis išspūdis yra visada intriguojantis ir jaudinantis.
- *suregulavimas*: dauguma turistų pasirenka gerai suplanuotas keliones, kur viskas suorganizuota ir užsakyta. Todėl jie nėra priversti nuolat kontaktuoti su vietiniais gyventojais, išskyrus suvenyrų ar kitų prekių pirkimo atvejus.

- *tendencija būti stebėtoju, bet ne dalyviu*: šiuo atveju apsaugoma nuo tiesioginio kultūrinio šoko individui įsitraukus į naują visuomenę.

Nežiūrint šios “apsaugos”, turistai išgyvena didesnę neigiamos nuotaikos antplūdį atostogų pradžioje patirdami sveikatos sutrikimus bei verčiami dalyvauti iš anksto numatytose programose.

Atlikus tyrimą apie turistų daromą poveikį vietiniams gyventojams paaiškėjo, jog pastarieji irgi patiria kultūrinį šoką dėl jiems neįprastų atvykusiųjų įpročių. Prancūzų sociologo J. Pearce'o (Pearce, 1992) teigimu, turistai patiria maksimalų socialinį ir psichologinį poveikį, kada vietinė bendruomenė yra maža, nepatyrusi ir izoliuota. Ir mažesnę poveikį, kada visuomenė pažangesnė ir esantis skirtumas tarp turistų ir vietinių gyventojų nėra didelis.

Neigiamas poveikis pasireiškia per netiesioginį stresą, kurį sukelia triukšmas, aplinkos užteršimas. Žmonės, gyvenantys dideliuose miestuose, turistinio sezono metu tampa agresyvesni.

### ***Verslo atstovai***

Besikeičiant darbo pobūdžiui, t.y. jam tapus lankstesniam ir geografiškai mobilesniam, atsiranda būtinybė suburti mobilią darbo komandą. Yra keletas labai svarbių užsiimantiems verslu dimensijų - atstumas, šalis, darbo pobūdis, socialinė parama, laikas, sugrįžimas ir savanoriškumas. Kita vertus, nelengva atskirti pareigas ir socialinį mobilumą (paaukštinimą, pajamas, socialinės padėties skirtumus, kultūrą ir gyvenimo būdą), ko pasekoje kartu jie daro didelį poveikį.

Amerikiečių kultūros sociologas K. Bretas (Brett, 1995) išskyrė teigiamas ir neigiamas mobilumo savybes, lygindamas jas su mažesniu judėjimu skirtingose gyvenimiškose situacijose. Mobilų darbą dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti savo veikla dėl galimybės būti paaukštintais pareigose, gauti didesnę atlyginimą ir turimų saugumo garantijų. Jų gyvenimo standarto aukštesnis, geresnė savivoka ir dvasinė būseną. Bet kita vertus, “judriųjų” šeimyninis gyvenimas nestabilus, mažiau pastovių santykių. Nemobilūs arba riboto mobilumo individai dažniau serga, pasitenkina žemesne gyvenimo kokybe.

## **4. Kultūrinio šoko privalumai**

### ***Savęs tobulinimas***

Kultūrinio šoko patyrimo laipsnis nepriklauso nuo gyvenimo svetur laikotarpio bei sukauptos patirties. Neįmanoma kitos kultūros perprasti apie ją tik girdint. Norint realiai pritapti

kitoje aplinkoje, reikia išmokti ir remti būdus, padedančius valdyti pasaulį. Jie gali niekada netapti „tavo“ būdais, bet kol jų neperprasi, visada liksi „už borto“.

Būti lanksčiam ir, iš kita vertus, stipriam kaip asmenybei yra pagrindinės sąlygos užmezgant naujus santykius arba atsidūrus neįprastose socialinėse situacijose. Pasitenkinimo/nepasitenkinimo būseną priklauso nuo tinkamo elgesio pasirinkimo ir naujų vaidmenų perėmimo.

Kultūrinis šokas, labai dažnai asocijuojamas su neigiamu poveikiu, gali pasitarnauti kaip reikšmingas akstinas tobulinti save ir ugdyti asmenybę. Jis leidžia geriau save suprasti ir puoselėti asmeninį kūrybingumą. Kuo daugiau sužinome apie žmonijos skirtumus, tuo daugiau išmokstame patys. Tai patirtis, leidžianti įsisavinti naujas vertybes, požiūrius ir elgesį. Prisiderindami gyvenimui užsienyje naują etapą traktuojame kaip patrauklų ir jaudinantį.

Žmogus, įsiliedamas į naują kultūrą, ją kuria save eksternalizuodamas. Tai lyg „antroji“ savikūra, kuri neišvengiamai yra socialinis vyksmas. Individai kartu kuria žmogišką aplinką (socialinę, kultūrinę ir psichologinę). Pačiam „kūrėjui“ šis naujasis pasaulis yra suprantamas. Tačiau problema iškyla tada, kada jį bandoma perduoti kitiems. Naujai atvykusiems ekspatriantams jis nebus visiškai skaidrus, kadangi pastarieji nedalyvavo jo formavime.

### ***Bendravimo skirtumai***

Kultūrinis stresas yra socialinės paramos neturėjimo, besikeičiančių vertybių ir neįprasto gyvenimo būdo pasekmė. F.Argyle`as ( Argyle, 1993) išskyrė pagrindines kultūrinių skirtumų kategorijas: verbalinė ir kūno kalba, socialinės taisyklės, tarpusavio santykiai, motyvacija. Turint galvoje minėtus skirtumus bei atsižvelgiant kaip žmonės gauna ir perduoda informaciją, galima teigti, jog visada egzistuoja bendravimo problemos. Vadinas, prieš susiduriant su nauja kultūra, būtina susipažinti su vyraujančiomis taisyklėmis, nusistovėjusiais socialiniais santykiais, laiko supratimu ir būti pasirengusiems tai perimti. Neabejotina, jog be rimtų situacijų egzistuoja tam tikros tarpkultūrinės taisyklės sprendžiant buitinius klausimus, tokius kaip gėrimai, valgis, privačios erdvės pažeidimas, apranga. Šiuo atveju nesusipratimų padėtų išvengti knygos apie etiketą.

Bendraudant susiduriama su būtinybe legitimizuoti institucinį pasaulį, t.y. nustatyti būdus, leidžiančius jį „paaiškinti“ ir „pateisinti“.

Žinojimas, kuris visuomenėje laikomas savaime suprantamu, koegzistuoja su tuo kas gali tapti žinoma ateityje. Kaip tik šis „ateities“ žinojimas įgyjamas vykstant socializacijai, ir jis tarpininkauja internalizuojant individo sąmonėje objektyvuotas socialinio pasaulio struktūras. Kita vertus, žinojimas „programuoja“ kanalus, kuriais eksternalizacijos metu kuriamas objektyvus pasaulis. O vykstant socializacijai šis žinojimas vėl internalizuojamas kaip

objektyviai pagrįsta tiesa. Tad žinojimą per visuomenę galima traktuoti kaip objektyvuotos socialinės tikrovės suvokimą ir nuolatinį šios tikrovės kūrimą.

### ***Pasiruošimas darbui***

Vadybininkams būtų galima priskirti *socialinių agentų* vaidmenį. Jie turėtų žinoti, jog kai kurie žmonės yra labiau tinkami/pasirengę dirbti užsienyje. Dauguma kompanijų, siūsdamos specialistus svetur, remiasi jų kvalifikacinėmis charakteristikomis, tačiau visiškai neatsižvelgia į tokias būdo savybes kaip lankstumas, komunikabilumas, sugebėjimas lengvai prisitaikyti prie pakitusių gyvenimo sąlygų, užsienio kalbos žinojimas, susipažinimas su kultūra. Apmokymų organizavimas pasitelkus *ekspertus* leistų sumažinti negatyvų kultūrinio šoko poveikį. Tarpkultūrinės studijos turėtų tapti tobulinimosi dalimi tiek vadovams, tiek ir vidutinės grandies specialistams.

Iš to kas pasakta galima padaryti tokias *išvadas*.

- Visuomenė kuria žmogų lygiai tiek pat, kiek ir žmogus kuria visuomenę, t.y. žmogus ir jo socialinis pasaulis sąveikauja vienas su kitu. Ekspatriantui susidūrus su nauja kultūra, visi arba beveik visi jam žinomi ženklai/simboliai nustoja funkcionavę. Jis patiria kultūrinį šoką, lydimą pykčio, žlugimo jausmo ir reaguoja vienodai, t.y. atmeta aplinką, verčiančią jaustis nepatogiai.
- Tarpkultūriniai skirtumai yra vienas pagrindinių streso šaltinių, kadangi nesusipratimai tarp atvykusiųjų ir vietos gyventojų sukuria dar didesnes abipuses problemas.
- Prisitaikymas prie naujos kultūros apima keletą etapų. Optimizmas, teigiama nuostata atvykus ir žingsnis po žingsnio – depresija, pyktis, priešiškus. Adaptacija dar nėra kultūrinio šoko pabaiga, kadangi sugrįžus namo patiriamas panašus akultūrizacijos procesas. Tai apima skirtingai, priklausomai nuo konkretaus asmens bei jo individualios reakcijos. Tačiau kai kurios asmeninės savybės - individo dvasinė būseną, asmenybės tipas, amžius, ankstesnė patirtis, socialinės-ekonominės sąlygos, kalbos žinojimas, šeima ir/ar socialinė parama bei išsilavinimo lygis - padeda greičiau įveikti šį psichologinį diskomfortą.
- Savo ruožtu kultūrinis šokas turi ir teigiamą momentą – jis padeda atskleisti slypinčias žmoguje potencines galimybes, ugdo žingeidumą, valią ir atvirumą “kitoniškumui”, gebėjimą perimti naujas sampratas ir nuostatas. O svarbiausia - suvokti puoselėjamų nacionalinių vertybių ir elgesio kultūrinės šaknis.

Tad kas gi yra toji vertybė, kai ji “išigyvena” visuomenėje, koks jos santykis su kultūra – tai ir aptarsime.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Kas yra kultūrinis šokas? Apibūdinkite jį.
2. Kokios yra pagrindinės kultūrinio šoko stadijos, kas joms būdinga/
3. Apibūdinkite kultūrinį šoką, kurį pergyvena ekspatriantai (studentai, turistai, verslininkai).
4. Kokie yra kultūrinio šoko privalumai?

## 5. Tema. VERTYBĖS IR KULTŪRA

1. Vertybės supratimas.
2. Vertybės ir kultūra kaip proto programavimo produktai.
3. Vertybės savybės .
4. Vertybės gyvavimo ciklas
5. Vertybės regimos raiškos elementai.
6. Vertybė visuomenės vertybinės saugos ir vystymosi sistemoje.
7. Nacionalinės kultūros vertybinis stabilumas.
8. Kultūrų klasifikavimo problematiškumas.

### 1. Vertybės supratimas

Kiekvieno individo elgesys parodo jo vertybinę orientaciją. Visi žmonės skiria teisingumą nuo melo, kilnumą nuo niekšiško. Taip mes vertiname kitų žmonių ir savo pačių poelgius ir veiksmus. Nemokėjimas įvertinti elgesio ar deramai elgtis rodo, kad neturime aiškesnių dorovės normų ir vertybių supratimo. Taigi, būtent . vertybės tarsi programuoja visą žmogaus veiklą, lemia svarbiausią veiksmų ir elgesio kryptį, ir savaip atskleidžia visuomenės, kuriai individas priklauso, ideologiją ir kultūrą. Jos tampa savotišku masteliu, kuriuo individas matuoja savo ir kitų elgesį bei veiksmus. Tuo būdu vertybės tampa savotišku instrumentu, kuris pradeda gyventi lyg ir savarankišką gyvenimą šalia žmogaus, priversdamas jį vertinti savo elgesį per jo prizmę.

Tad kas gi yra toji vertybė, kokios jos savybės, kokie jos regimos raiškos elementai, kaip ji gyvena ir *įsigyvena* žmogui, kokią vietą užima visuomenės ir individo vertybinės saugos sistemoje – ir bandysime aptarti.

Bendriausia prasme vertybė – tai idėjos, įsitikinimai, nuostatos, formuojančios pageidautiną žmogaus būvį ar elgseną. Vertybėmis yra vadovaujama specifinėse situacijose, jų pagrindu pasirenkamas ir vertinamas žmogaus (socialinės grupės, organizacijos) elgesys.

Subjekto aspektu *vertybė* – tai vyraujantis tikėjimas asmeniškai ir /ar socialiai prasmingais prioritetiniais egzistenciniais idealais ir principais. Vokiečių etikas ir filosofas N.Hartmanas (1882-1950) teigė, kad nuoširdumas, pasiaukojimas, sąžiningumas, pasitikėjimas, teisingumas glūdi pačioje asmenybėje. Asmens dorovinė vertė yra ne tai, kad jis dėl savo vertybinės kokybės yra vertingas kitiems, o tik tai, kad jis pats turi atitinkamų vertybinių kokybių (Grožio kontūrai 1986:186)

Būtent tų vertybinių kokybių turėjimas ir išskiria žmogų iš kitų tarpo, daro jį autentišku jų turėtoju. Savo ruožtu tai skatina žmogų užimti aktyvią poziciją: vertybes ne tik apginti nuo aplinkos spaudimo, bet ir jas teigti. Tos pastangos skirtingais žmogaus gyvenimo laikotarpiais yra skirtingos. Akivaizdu ir tai, kad vertybių susiformavimui ir jų paliudijimui didelę reikšmę turi ir asmens prigimtinės charakterio savybės ir ypač atsparumas neigiamam aplinkos poveikiui ir savarankiškumas jas renkantis. Pastaroji savybė bene svarbiausia. Ji rodo gebėjimą suvokus siūlomų dalykų visumą, išsirinkti tai, kas svarbu individui. Tuo būdu priimti už šį pasirinkimą ir asmeninę atsakomybę, o tam būtina asmens branda. Kita vertus, individo santykis su vertybėmis, kurias jis renka, apibrėžia ir jo socialinį vertingumą. Taigi,

pats vertybių įsigyvenimas žmoguje nėra paprastas dalykas, o ilgalaikis ir pastangų reikalaujantis procesas.

Sociologai P.L.Berger ir Th.Luckman jį sieja su pirmine ir antrine individo socializacija. Pasak šių autorių, pirminė socializacija yra ta pirmoji socializacija, kurią individas patiria vaikystėje ir per kurią tampa visuomenės nariu, t.y., absorbuoja ir priima jos vertybes ir galiojančius gyvensenos modelius.

. Antrinė socializacija yra tolesnis procesas, padedantis jau socializuotam individui įsitraukti į naujas objektyvaus jo visuomenės pasaulio sritis ir bandyti įgytą patirtį interpretuoti . (Berger, Luckman 1999:165-166) Svarbu yra tai, kad pirminė socializacija paprastai individui būna svarbiausia ir kad pamatinė visos antrinės socializacijos struktūra turi būti panaši į pirminę socializaciją

Tą panašumą turi užtikrinti turėjimas tam tikro “instrumento”, įgalinančio socializacijos proceso kryptingą vyksmą tapsmą.

## 2. Vertybės ir kultūra kaip proto programavimo produktai

Žymus šiuolaikinis olandų kultūros sociologas G.Hofstede tokiu instrumentu laiko vadinamąsias “*proto programas*”.

“Proto programos”, anot G. Hofstede, yra *proto struktūros*, kurios lemia mūsų elgesį ir pasaulio suvokimą. Kitaip tariant, ankstyvoje vaikystėje suformuotos “proto programos” , kurios įgalina įvertinti ir priimti atitinkamu būdu šią realybę kaip “savą” ir kartu esančią šalia, vėliau tik sustiprinamos. Jei individui vaikystėje ir jaunystėje yra “užprogramuojamos” tam tikros vertybės (nuostatos) ir požiūriai, jis traktuotinas kaip “kultūros nešėjas”, t.y. asmuo, kuris puoselėja ir skleidžia tam tikras vertybes ir normas. Vertybės yra pagrindiniai šių proto programų komponentai..(Hofstede 2001:7-9.)

Tuo būdu ,pasak G.Hostede , galima daryti prielaidą, jog kiekvienam asmeniui būdingas tam tikras ***proto programavimo*** mastas, kuris laiko atžvilgiu yra stabilus, todėl pats žmogus panašiose situacijose elgsis daugiau ar mažiau vienodai. Tiesa, šios prognozės gali kartais ir nepasitvirtinti, tačiau kuo geriau pažįstame asmenį su kuriuo bendraujame, proto programą ir kuo geriau žinome situaciją, tuo prognozės yra tikslesnės.

Proto programų tiesiogiai stebėti negalime. Tai, ką galime stebėti, yra proto programų produktas, nusakomas elgesio sąvoka.. Kiekvieno žmogaus elgesys pasireiškia per jo žodžius ir veiksmus, .kurie rodo jo vertybines orientacijas. Stebėdami individo elgesį, numanome apie pastovių proto programų egzistavimą.

G.Hofstede teigimu, proto programos gali būti paveldėtos arba išmoktos civilizacijos procese – tai priklauso nuo proto programavimo lygio. Nors kiekvieno asmens proto programos iš dalies yra unikalios, tačiau tuo pačiu jos yra panašios į kitų proto programas. Kitaip tariant, egzistuoja tam tikros bendrumo dimensijos, kurios leidžia teigti, jog žmonių elgesys nėra atsitiktinis, bet iki tam tikro lygmens prognozuojamas. Būtent ši aplinkybė yra esminė prielaida socialinės sistemos egzistavimui ir santikiniam jos stabilumui..

G.Hofstede skiria tris proto programavimo lygius;

- individualus proto programavimo lygis.
- universalus proto programavimo lygis,
- kolektyvinis proto programavimo lygis,

***Universalus proto programavimo lygis*** yra mažiausiai unikalus, nes būdingas visai, arba



beveik visai, žmonijai. Tai biologinė žmogaus organizmo “operacinė sistema”, apimanti ekspresyviųjų elgsenų, kaip pavyzdžiui, juokas ir verkimas, sferą.

**Kolektyvinį proto programavimo lygį** dalijamės su kai kuriais, bet ne visais žmonėmis. Vienodą kolektyvinį proto programavimo lygį turi tam tikrai grupei (tautinei) ar kategorijai priklausantys žmonės, tačiau jis skiriasi nuo kitų žmonių, priklausančių kitai grupei ar kategorijai, kolektyvinio proto programavimo. Šiam lygiui priskiriama visa subjektyvioji žmogaus kultūros sritis; tai kalba, per kurią išreiškiame save, elgesys su vyresnieisiais, fizinis atstumas nuo kitų žmonių, kurį išlaikome norėdami jaustis patogiai; pagaliau tai, kaip mes suvokiame bendruosius žmogaus veiksmus, tokius kaip valgymas ar mylėjimasis ir pan.

**Individualus proto programavimo lygis** yra unikaloji žmogaus dalis; šiame lygyje nėra dviejų vienodai užprogramuotų žmonių – net kartu užaugusių identiškų dvynių individualaus proto programavimo lygis skiriasi. Šiuo atveju kalbama apie asmenybės individualumą, kuris pasireiškia įvairiu (neprognozuojamu) elgesiu toje pačioje kolektyvinėje kultūroje ar konkrečioje situacijoje.

**Proto programos gali būti paveldėtos arba išmoktos socializacijos procese**, - o tai priklauso nuo proto programavimo lygio. Visiškai paveldėtos yra universalaus lygmens proto programos. Tai dalis genetinės informacijos, kuri yra bendra visiems žmonėms. Individualiame lygmenyje bent jau dalis proto programavimo taip pat paveldėta – priešingu atveju sunku būtų paaiškinti tų pačių tėvų vaikų, augusių toje pačioje aplinkoje, gabumų ir temperamento skirtumus. Tai, ką išmokstame socializacijos procese, yra kolektyvinis proto programavimo lygmuo – juo dalijasi tos pačios grupės ir toje pačioje aplinkoje išaugę žmonės., nors jų genetinė prigimtis ir skiriasi. Gerausias pavyzdys – amerikiečiai; pačias įvairiausias genetines ištakas turintys žmonės demonstruoja vieningą kolektyvinį proto programavimą, kuris ryškiai skiriasi nuo ne amerikeičių.

**Kolektyvinių proto programų mokomės visą gyvenimą**, tačiau didžiausia esminių gyvenimo faktų dalis įsisavinama vaikystėje. Tai sąlygoja ir tas faktas, jog per pirmus dešimt gyvenimo metų vaikas sugeba įsisavinti pagrindines žinias – vėliau šie jo sugebėjimai nunyksta.

Kadangi žmogus gimsta su ne iki galo susiformavusiomis proto programomis, norint prisitaikyti prie gyvenimo sąlygų tam tikrą laikotarpį jį intensyviai programuoja socialinė aplinka.. Tą mintį, tik kitais žodžiais išsako ir P.Berger bei Th.. Luckman, teigiantys, jog individas negimsta visuomenės nariu. Jis tik gimsta su polinkiu į socialumą (o tai galima būtų prilyginti įgimtoms proto programoms) ir tampa visuomenės nariu. (Berger, Lucman 1999:163) Savo ruožtu tas tapimas susijęs su esamos kultūros perėmimu ir įsisavinimu.

Pats tapimas visuomenės nariu visų pirma kaip tik ir reiškia sąmoningą kolektyvinio proto programos priėmimą ir jos produkto – egzistuojančios kultūros – absorbciją (pavertimą sava). Priimdami egzistuojančios kultūros produktus ir juos įsisavindami, mes tuo pačiu išiliegame į visuomenę kaip visaverčiai jos nariai.

**Galima pasakyti ir taip: vertybės yra daugiau individualaus (nors iš dalies ir kolektyvinio), o kultūra – išskirtinai kolektyvinio proto programavimo produktai. Tyrinėdami vertybes, lyginame individus, o tyrinėdami kultūrą, lyginame visuomenes.**

Taigi, vertybė yra bendra tendencija rinktis vieną, o ne kitą, dalykų būvį. Kitaip tariant „vertybė yra atvira ar numanoma, savita atskiram individui ar būdinga individų grupei, pageidaujamumo samprata, įtakoianti prieinamų elgesio tipų, būdų ir tikslų pasirinkimą.

Visos asmenybės vertybės tarpusavyje yra susijusios ir sudaro vertybių sistemą arba hierarchiją, kurioje nebūtinai viešpatauja harmonija: daugelis žmonių tuo pačiu metu gali laikyti vertybėmis “laisvę” ir “lygybę”, kurios iš esmės yra prieštaraujančios. Mūsų vidiniai konfliktai yra vienas socialinių sistemų nepastovumo šaltinių; įvykiai vienoje gyvenimo srityje gali suaktyvinti latentines (paslėptas, nematomas) vertybes, kurios susidarius tam tikrai situacijai

*staiga pradeda įtakoti mūsų elgesį kitose gyvenimo sferose.. Paslėptos, tūnojusios šešėlyje ir nelabai aktualios vertybės staiga atgyja ir tampa itin reikšmingomis, užgoždamos vertybes, kuriomis lig šiol gyvenome. Mūsų akyse staiga jos praranda vertę ir dėmesys joms menkėja. (Pvz. ištikimybė organizacijai, kai pasirodo, jog ji abejinga mūsų reikalams).*

Visos vertybės sutelpa kultūros sąvokoje, nes vertybių sistemos yra pagrindinis kultūros elementas. Savo ruožtu kultūra – tai kolektyvinio proto programavimo produktas, vienos grupės ar kategorijos žmonės atskiriantis nuo kitos grupės ar kategorijos.. Be to, šie išmokti ne biologiniai žmonių visuomenės aspektai jų elgseną atskiria nuo kitų primatų ( The Penguin Dictionary of Sociology 1994: 98.) Šiuo atveju “protas” atstoja galvą, širdį ir rankas – tai yra, mąstymą, jausenas ir veiksmus – įtakojančius įsitikinimus, nuostatas ir įgūdžius.

Galima pasakyti ir taip ; **kultūra – tai mąstymo, jausenų ir veikimo modeliai, įgyjami ir perduodami daugiausia per simbolius, kuriuose telpa tam tikrai žmonių grupių būdingi pasiekimai.** Šie pasiekimai atsispindi ir žmonių elgesyje., kuris kiekvienu konkrečiu atveju “spinduliuoja” vertybėmis.

Taigi vertybės tampa akivaizdžios tik elgesyje. Čia jos tarsi materializuojasi įgydamos konkrečią materialinio veiksmo išraišką. Neatsitiktinai T.Parsonas tvirtina, kad vertybių laikymasis numato, jog privalu atlikti konkrečius veiksmus jas realizuojant ( T.Parsons. 1998.P.28). Kitais žodžiais tariant, neužtenka vertybes propaguoti, būtina jas paliudyti konkrečiais veiksmais ir tokiu būdu apiforminti savo elgseną, kuri gali būti atpažinta ir priskirta tam tikram kultūrinei bendruomenei. Apiformindamas savo elgseną konkrečiais veiksmais, kuriuose atpažįstama jų vertingumas, individas tokiu būdu pristato (eksponuoja) savo vertybės supratimą ir kartu yra aplinkinių atpažįstamas. Tai leidžia spėti, jog visos vertybės pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, kurios įgalina geriau suvokti pačią jų funkcionavimo specifiką, vietą individo ir visuomenės gyvenime. Tad kyla klausimas: kokiomis savybėmis pasižymi vertybė apskritai?

### 3. Vertybės savybės.

Galima spėti, jog vertybei būdingos kelios savybės: nematomumas (neapčiuopiamumas), atpažįstamumas ( prieinamumas), nepalyginamumas, nekaupiamumas, junglumas. Minėtos savybės būdingos visoms vertybių rūšims (ekonominėms, kultūrinėms, estetinėms, religinėms, socialinėms ir kt.)

**Nematomumas ( neapčiuopiamumas).** Esmė ta, kad vertybės negalima nusakyti fizinėmis savybėmis: žmogus negali vertybės matyti ar jausti, kol su ja nesusidurs. Vertybės , kaip minėjoime, tampa matomos (atsiskleidžia) tik žmogaus elgesyje ir veiksmuose. Taigi tik per veiksmus (ir veiksmuose) aplinkinių žmonių yra atpažįstamos ir įvertinamos - priimamos arba nepriimamos. Tas įvertinimas ir priėmimas visada yra subjektyvus, priklausomas nuo asmenybės tikslų ir vertybinės sistemos prioritetų pasirinkimo. Nenuostabu, kad atskirų individų to paties elgesio ir veiksmų vertinimai neretai labai skiriasi .

Vertybės yra fiziškai neapčiuopiamos, jos neturi daiktinės formos, todėl jų negalima perduoti , tarkim, būsimoms kartoms kaip daiktinio palikimo – tegalima bandyti išmokyti jas atpažinti žmonių veiksmuose ir elgesyje. Tačiau problema ta, kad naujos kartos gyvens naujomis sąlygomis, kels naujus tikslus ir turės kitus veikimo prioritetus, Tikėtina, kad ir šiandien vertybėmis laikomi dalykai jų akyse praras savo vertybiškumą ir dėmesys joms sumažės.(

Pavyzdžiui, tautiškumas kaip vertybė, kuri šiandien daugelio jaunosios kartos atstovų, veikiamų globalizacijos ir mobilumo praranda savo vertingumą) Antra vertus, tikėtina ir tai, kad nauji poslinkiai ir įvykiai vienoje ar kitoje gyvenimo srityje gali suaktyvinti latentines (paslėptas, nematomas) vertybes, kurios tūnojusios šešėlyje ir nelabai aktualios, staiga atgys ir taps gan reikšmingomis, užgoždomos vertybes, kuriomis lig šiol gyvenome.(Pavyzdžiui, tokios vertybės, kurios būdingos Vakariečiams kaip praktiškumas, verslumas, racionalumas iniciatyvumas ir kt.)

Be to vertybių negalima ir tuoj pat atsisakyti. Mat atitinkamos puoselėjamos vertybės yra išgyvenusios žmoguje, lemia jo veiksmus ir elgseną bei laikyseną. Bet koks vertybinės orientacijos keitimas, viena vertus, reikalauja iš individo nemažų dvasinių pastangų, drąsos ir valios, kita vertus, aiškaus naujų vertybių priimtino suvokimo ir pasiryžimo jas viešai apginti. Daug lemia ir palankių sąlygų joms tarpti buvimas.gyvenamoje aplinkoje. Taip pat ir susiklosčiusi istorinė bei kultūrinė patirtis. Imkime kad ir tokią vertybę kaip rizikingumas. Vakariečiui, ypač amerikiečiui ši vertybė itin svarbi, nes pats naujojo pasaulio Amerikos įsisavinimas buvo neatsiejamas nuo rizikos.Amerikiečiams būdinga polinkis veiklai, kuri glaudžiai susijusi su rizika. Būtent rizikinga veikla atneša didžiausią sėkmę. Todėl nenuostabu, kad amerikiečiai linkę rizikuoti –. Rizika čia suprantama kaip galimybė iš esmės pakeisti savo padėtį. Taip pat ir socialinę. Tuo tarpu lietuviai, kaip rodo ir sociologinių apklausų duomenys nėra linkę rizikuoti. Tiesa, lietuviai neabejoja, kad rizika neišvengiama, ją priima, bet patys neskuba tapti rizikos vaikais Kur kas didesnė jiems vertybė – stabilumas (Baltijos tyrimų agentūros duomenimis (2003 m. vasaris) *stabilumą* vertybe laiko 70 proc. lietuvių). Tai lėmė, viena vertus, istorinės, kultūrinės bei socialinės gyvenimo realijos, kita vertus, pusę amžiaus sovietmečiu vyravusi nuostata kad viskuo pasirūpysianti valstybė, todėl individui nedera rodyti ypatingos iniciatyvos. Taigi imtis ir savarankiškos veiklos. Tokiu būdu buvo diegima socialinio gyvenimo stabilumo iliuzija., o pats stabilumas laikytas visuotinai siektina vertybe.

Turint tai omenyje, aiškėja, kodėl individų ir visuomenės vertybinės orientacijos (taip pat ir Lietuvoje) kinta gan lėtai, o naujovės taip sunkiai skinasi sau kelią.

**Atpažįstamumas (prieinamumas)** Nors vertybės yra nematomos, fiziškai neapčiuopiamos, tačiau jos visų daugiau ar mažiau atpažįstamos, Tą atpažįstatumą, remdamiesi G. Hofstede teorija, galima būtų sieti su ta aplinkybe, kad visiems žmonėms būdingas universalus proto programavimo lygis, būdingas visai arba beveik visai žmonijai. Todėl visiems žmonėms būdinga universalių (bendražmogiškų) vertybių turėjimas ir jų atpažinimas

Savo ruožtu kolektyvinio proto programavimo lygis lemia tai, kad atitinkamai grupei ar kolektyvui priklausantys žmonės tą *atpažinimą* vykdo savaip, pagal jų kolektyvinei patirčiai būdingą “operacinę sistemą”. Priklausomai nuo istorinės, kultūrinės patirties ir tradicijų, žmonės ne tik skirtingai atpažįsta vertybes, bet ir suteikia joms skirtingą vertingumą. Individualaus proto programavimo lygis lemia tai, kad skirtingi individai, turintys nevienodus tikslus, toms pačioms vertybėms suteikia skirtingą reikšmę.

Tačiau svarbiausia yra tai, kad visose minetuose proto programavimo lygiuose vertybės yra atpažįstamos. Tiesa tas atpažįstamumo zona (laipsnis) nevienodas.

Tai sąlygoja du veiksniai:

- Vertybės paplitimo visuotinumas, jos aktualumas, gyvenantiems tam tikru istoriniu laikotarpiu individams, socialinėms grupėms, visuomenei.
- Vertybės kultūrinis priimtino (t.y. kiek ji primtina konkrečios kultūros atstovams, nesikerta su jos vertybine sistema.) Pavyzdžiui, tokios vartotojiškos visuomenės vertybės kaip mobilumas, praktiškumas, atvirumas naujoms kultūrinėms vertybėms, imlumas inovacijoms, naujoms technologijoms, pasirėngimas nuolat mokytis ir kt.

Sąlyginai galima išskirti tris vertybės atpažinimo ir priėmimo zonas (**3 lentelė**):

1. Neabejotinai galimo vertybės atpažinimo ir priėmimo zona
2. Dviprasmiško (ambivalentiško) vertybės atpažinimo ir priėmimo zona .
3. Visiško vertybės neatpažinimo ir nepriėmimo zona.



### 3 lentelė

Kaip matome iš pateiktos schemos, sąlyginai egzistuoja trys zonos, kuriose galimas vertybės atpažinimas ir priėmimas.

*Neabejotinai galimo vertybės atpažinimo ir priėmimo zona* – vertybės fenomenas yra visuotinai paplitęs tam tikru istoriniu laikotarpiu ir dėl to yra nesunkiai atpažįstamas. Kadangi jis nekonfliktuoja ir nėra priešiškas egzistuojančios kultūros puoselėjamai vertybių sistemai, tai jis jos atstovų nesunkiai atpažįstamas, pripažįstamas ir priimamas. Tiesa, pats atpažinimo ir pripažinimo būdas priklausomai nuo kultūrinio bei istorinio konteksto gali skirtis. (Prisiminkime, kad ir mūsų minėtą atsargų lietuvių požiūrį į rizikingą veiklą kaip vertybę. Arba kintantį tautiečių požiūrį į praktiškumą kaip vertybę).

*Dviprasmiško vertybės atpažinimo ir priėmimo zona (Dvipraspiškumo zona)* - vertybės fenomeną atpažinimą ir priėmimą gali apsunkinti jo funkcionavimo sąlygų atskirose socialinėse ir kultūrinėse sistemose skirtingumas. Mat vertybė laikoma svarbia viename kultūriniame kontekste kitame ji tokia gali būti ir nepripažįstama, čia jai suteikiamas menkesnis vertingumas arba ji pripažįstama vertybe tik tam tikros socialinės grupės narių. Dėl to gali kilti tam tikros įtampos tarp vertybės aktyvių ir atsargių priėmėjų. (Pavyzdžiui, galimybė tėvams, negalintiems turėti palikuonių, tai įgyti nenatūraliu būdu (dirbtinis apvaisinimas) kaip vertybė. Prisiminkime dėl to kylančius ginčus tarp tokios vertybės šalininkų ir priešininkų).

*Visiško vertybės neatpažinimo ir nepriėmimo zona* - į šią zoną patenka tolimų kultūrų (istorinė ir geografinė prasme) puoselėtos vertybės, kurios yra svetimos ir neranda sau vietos egzistuojančios kultūros vertybių sistemoje. Taip pat egzistuoja reiškiniai, kurie turi potencialias galimybes virsti vertybėmis, tačiau šiandien daugelio jie tiesiog nevertinami arba nekreipiami į juos dėmesio. Pavyzdžiui, atskirų interesų grupių puoselėjamos vertybės. Dalies žmonių pastangos sieti juos su vertybėmis neretai yra gan subjektyvios, remiasi “nuomonėmis” ir todėl neišvengiamai provokuoja alternatyvių sprendimų paieškas. (Pavyzdžiui, santuoka tarp tos pačios lyties atstovų kaip vertybė. Katalikų Bažnyčia tokiai santuokai yra priešinga, nes tai nesuderinama su krikščioniška vertybių sistema).

Taigi vertybės atpažįstamumas ir pripažįstamumas reikalauja nemažų pastangų, kantrybės ir laiko. Tad nenuostabu, kad pirmiausia dėmesys kreipiamas į tas vertybių atpažinimo ir pripažinimo zonas, kuriose vertybės fenomeno funkcionavimą galima nesunkiai indentifikuoti.

**Nepalyginamumas.** Esmė ta, kad vertybės skirtingose kultūriniuose kontekstuose ir skirtingų žmonių atliekamose skirtingose situacijose gali būti nepalyginamos.. Kitaip tariant, kas yra laikoma vertybe vienoje kultūroje, visai nereiškia, jog tai bus laikoma pripažįstama esant vertybe kitoje. Ši aplinkybė lemia tai, kad vertybė visada turi savo “ kultūrinį ” apvalkalą (rūbą), kuris suteikia jai savitumo ir daro ją nepalyginama. Egzistuoja ir tam tikras skirtingumas tarp įvairių rūšių vertybių (ekonominės, kultūrinės, politinės, religinės ir t.t.) Šia prasme jos taip pat yra nepalyginamos.

**Nekaupiamumas.** Kadangi vertybė suvartojama jos teikimo momentu (ji atsispindi (išspinduliuojama) individo veiksmuose, elgesyje, jos ‘atsargų’ negalima sukaupti. Kitaip tariant, individualiai ‘vertėti’. Taip pat, negalima vertybių ir perduoti kitiems, kaip materialinį palikimą, .- galima tik supažindinti su tuo ką, žmonija, visuomenė laiko vertybėmis ir aiškinti kodėl derėtų jų laikytis. Tačiau negalima jų primesti, nes individas dėl jų apsisprendžia pats savarankiškai. Juolab kad vertybė yra tai, ką individas priima ir laiko esant vertingu dalyku.

**Junglumas.** Vertybės neįmanoma atsieti nuo jų savo veiksmais ir elgesiu teikiančio ir vartojančio (tą elgesį priimančio) subjekto, nes vertybės yra teikiamos ir vartojimos tuo pačiu metu . Galima pasakyti ir taip: teikti vertybes neįmanoma neturint jų vartotojo, to, kuris jas priimtų.. Be priėmėjo jos netenka prasmės. Kita vertus, tam, kad vertybė būtų priimta ji turi būti reikalinga visuomenei, bent jos daliai, individui. Priešingu atveju – ji bevertė. Taigi vertybė turi turėti ir “vartojamąją vertę”, kurią nusako du esminiai bruožai :

- priimtinumas – būti priimtina žmonėms.
- patrauklumas - būti patraukli, nors ir ne visiems vienodai dėl interesų skirtingumo priimtina .

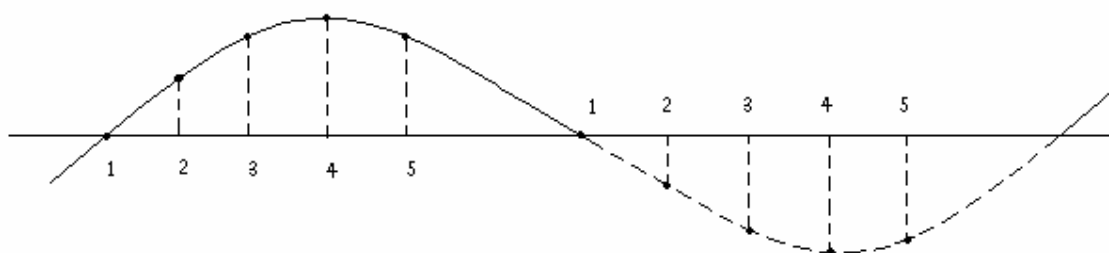
**Palaikomumas.** Vertybės palaiko viena kitą ta prasme, kad negali būti tinkamai suprastos, įvertintos ir priimtos izoliuotai, ne kitų vertybių kontekste. Pavyzdžiui, tokios ekonominės vertybės kaip vartojimo kokybė, produktyvumas, efektyvumas negali būti pasiektos (ir visuomenės priimtos) be kitų vertybių tokių kaip tiesa, teisingumas, laisvė. Būtent pastarosios savaip palaiko ir įgalina siekti aukščiau minėtų vertybių. Kitaip tariant, suteikia joms tam tikrą *palaikomumo erdvę*.

Minėtos savybės būdingos visoms vertybėms, Ta prasme jos universalios. Akivaizdu ir tai, kad vertybė turi savo gyvenimą ir savo “biografiją”.

#### 4. Vertybės gyvavimo ciklas

Minėjome, kad vertybė yra nevienodai atpažįstama ir priimama skirtingose kultūrose. Nepaisant to vertybė pajėgi “apsigyventi” ten, kur ji atpažįstama ir priimama (tiek individo, tiek socialinės grupės, tiek visuomenės sąmonėje) . Vertybės “įsigyvenimas” visuomenėje, jos priėmimas – tai procesas, kuriam būdingi keli etapai. Vertybės gyvavimo cikle skiriamos 5 stadijos (pakopos): pasirodymo, prisistatymo, įsigyvenimo, klęstėjimo ir pasitraukimo.

Tą iliustruoja žemiau pateikta schema (4 lentelė)



1. Pasirodymo stadija;
2. Pristatymo stadija;
3. Įsigyvenimo stadija;
4. Klęstėjimo stadija;
5. Pasitraukimo stadija.

#### 4 lentelė

**1. Pasirodymo stadija.** (pasirodymas, nežinant ar bus priimta.) Tai laikotarpis, kai atskirų individų puoselėjamos vertybės pristatomos visuomenei ar jos daliai (socialinei grupei), kuriai jos dar nėra jų pažintos ir pripažintos. Taigi nesančios ir vertybės. Šioje stadijoje ypatingas vaidmuo tenka individų išradingumui ir atkaklumui.. O svarbiausia išvalgumui – dera pajusti ar siūloma vertybė čia gali būti priimtina, ar atėjo jos laikas ar dar reikia palaukti., nes vyraujanti vertybių sistema jai pernelyg griežta ir nepalanki. Tik visapusiškai įvertinus situaciją ir apsiprendus dera ją pristatyti.

**2. Pristatymo stadija .** Kiekviena visuomenė, jos dalis (socialinė grupė) individas turi savo vertybių sistemą, nelinkęs jos taip paprastai keisti, todėl įtariai žvelgia į kiekvieną naują, kurią paprastai propaguoja žmonės, išsiskiriantys iš visumos, nestandartiškai mąstantys ir todėl keliantys tam tikrą įtarimą. Todėl itin svarbu, kad siūloma vertybė būtų ne tik aiški, patraukli, padedanti siekti konkrečių tikslų, bet ir pateikta prieinamu būdu ir forma. Taip pat reikia būti labai apdairiems ir pasirenkant pateikimo priemones. Ypač svarbus vaidmuo čia tenka žiniasklaidai, kuri gali ir padėti, ir sutrukdyti, tendencingai nušviesdama ir tuo formuodama visuomenėje atitinkamą jos įvaizdį.

**3. Įsigyvenimo stadija.** Tai “sugyvenimo” būdo su kitomis vertybėmis paieškų etapas, siekiant rasti savo nišą vietą jų tarpe ir išlikti. Šiame etape svarbu, kad vertybės būtų tinkamai pristatytos, išryškinant jų specifiką ir tokiu būdu didinant potencialių rėmėjų ir palaikytojų gretas. Vertybių “dialogo” ir sugyvenimo sėkmei lemiamos įtakos turi demokratijos ir pliuralizmo nuostatų pripažinimo visuomenėje laipsnis.

**4. Klęstėjimo stadija.** Tai laikotarpis, kai vertybė tampa beveik visuotinai palaikoma ir užima vyraujančią padėtį visuomenės (jos grupių) vertybių sistemoje. Išskirtinė padėtis gali paskatinti ją stengtis nustumti mažiau palaikomas vertybes į visuomenės vertybių sistemos pašalius, arba bandyti jas absorbuoti (sugerti). Tai kelia vertybės devalvacijos pavojų; absorbavusi kitas vertybes, ji gali prarasti savo autentiškumą. O tai reiškia ir atpažįstamumo praradimą, kas neišvengiamai mažins jos reikšmingumą ir palaikomumą visuomenėje.

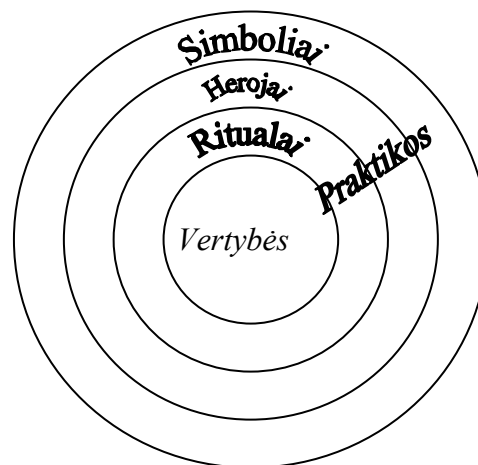
**5. Pasitraukimo stadija .** Tai laikotarpis, kai vertybė pamažu praranda savo reikšmingumą visuomenės ir atskirų socialinių grupių akyse , jų aktyviau nepalaikoma, nustumiami į šalį, ir

gali būti kuriam laikui visai primiršta. Tokiu būdu ji sudaro galimybę iškilti naujoms vertybėms, neretai gan “agresyvioms”, kurias puoselėja tam tikra grupė socialiai aktyvių ir įtakingų žmonių. Kadangi vertybės, kaip sakėme, pasižymi, tokia savybe kaip palaikomumas, tai įmanu, kad naujosios vertybės puoselėtojai gali ieškoti palaikymo ir paramos. Taigi, pasiremti ir senosiomis vertybėmis. Antai šiandien siekiant tokių ekonominių vertybių kaip nauda, gerovė, pelnas, vis dažniau pasitelkiamos ir tokios vertybės kaip tiesa, teisingumas ir solidarumas. Praradusi savo reikšmingumą visuomenės vertybių skalėje, senoji vertybė gali būti puoselėjama atskirų individų. Tačiau “mieganti vertybė” vis tiek išlieka vertybe. Tikėtina, kad ilginiui susiklosčius atitinkamai situacijai ir atsiradus visuomenėje poreikiui, ji vėl gali atgyti, tapti svarbia ir daryti įtaką visuomenės ir individo gyvenimui.

Taigi kaip matome kiekviena vertybė (kaip ir žmogus) turi savo gyvenimą ir savo “biografiją”. Taip pat turi ir savus regimos raiškos (“prisistatymo”) būdus (elementus), kuriais signalizuoja apie save aplinkai.

## 6. Vertybės regimos raiškos elementai

Kaip sakėme, viena iš vertybių savybių – atpažįstamumas.. Tas atpažįstamumas sietinas su tuo, kad vertybė dėka individo praktikos pasireiškia per tokius regimus elementus kaip simboliai, herojai ir ritualai.



5 lentelė

*Simboliai.* Čia skirtini verbaliniai simboliai (žodžiai) ir vizualiniai (vaizdai, gestai). Taip pat priskirtini ir objektai, kurintys kompleksinės reikšmės ir atpažįstami tų, kurie priklauso tai pačiai kultūrai, socialinei ar profesinei grupei (vzv. mečetė). Tiesa, simboliai kinta, be to viena kultūrinė grupė gali perimti kitos grupės simbolius, tačiau kaip tokie simboliai išlieka, o juos atpažįstantys ir pripažįstantys individai tuo parodo savo palankumą vertybei, kur čia pateikiama išoriniu pavidalu (simboliu).

*Herojai.* Vertybės gali reprezentuoti ir asmenys, gyvi ar mirę, realūs ar įsivaizduojami, turintys bruožus, kurie toje kultūroje ypatingai vertinami. Todėl tie asmenys atlieka sektingų pavyzdžių funkciją. Tokiais herojais gali tapti knygų ir kino filmų veikėjai, išreiškiantys visuomenės ar tam tikros jos dalies labiausiai puoselėjamus elgesio ir gyvensenos standartus.

*Ritualai.* Vertybės gali prabilti į mus ir per ritualus, kurie yra iš esmės kolektyvinės veiklos produktai. Būtent ritualai išlaiko individualias ribas kolektyviškumo normose, todėl

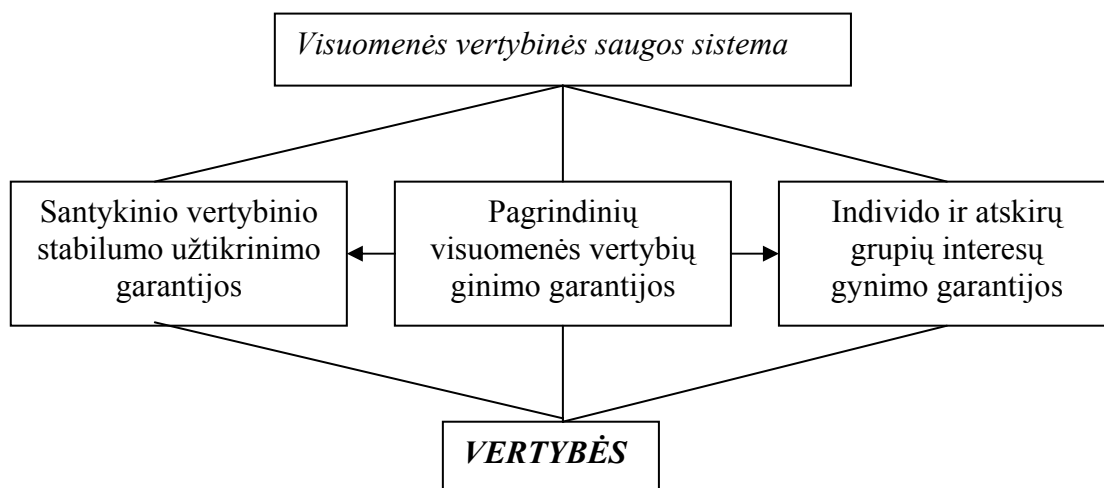
laikydami tam tikrų ritualų (pagarbos atidavimo kitiems, įvairios religinių ceremonijų ir pan) mes tuo pačiu pripažįstatme jas esant vertybėmis ir parodome savo palankumą. Ritualai yra pakankamai pastovūs, kinta labai lėtai ir sunkiai. Todėl galima manyti, jog ritualai yra bene konservatyviausias vertybių pasireiškimų elementas.

Kaip matome, visos vertybės regimo pasireiškimų elementai - simboliai, herojai ir ritualai - yra sietini su praktika. Kita vertus, be vertybių sunkiai įsivaizduojamas tiek individo tiek visuomenės gyvenimas apskritai.

Tad kyla klausimas: kokią vietą vertybės užima visuomenės ir individo vertybinės saugos ir vystymosi sistemoje?

## 6. Vertybė visuomenės vertybinės saugos ir vystymosi sistemoje

Į vertybes galima žiūrėti kaip į kelio ženklus, kurie padeda visuomenei ir individui susiorientuoti socialinio gyvenimo kelyje. Vertybės kaip ir kelio ženklai turi reikšmę tik tiems, kurie juos *atpažįsta, pripažįsta ir išsipareigoja* jų laikytis, suprasdami, jog tai padės saugiau ir greičiau pasiekti tikslą. Kita vertus, akivaizdu ir tai, kad vertybės, kaip ir kelio ženklai, ilgainiui irgi kinta (keičiami kitais). Nepaisant to, visos visuomenės tokius socialinio gyvenimo kelio orientyrus stengiasi turėti ir aiškiai įvardyti.. Tuo būdu suteikti aiškesnius orientyrus ir savo piliečiams (individui) Taigi daryti jam įtaką. Tiesa, ta įtaka nevienoda, priklauso nuo daugelio veiksnių (socialinio gyvenimo tradicijų, individualizmo ir kolektyvizmo santykio, politinių ir ekonominių preferencijų ir t.t.). Tačiau svarbiausia tai, kad puoselėdama atitinkamas vertybes, ji stengiasi užtikrinti jam vertybinės saugos erdvę, kurioje jis gali būti priimtas. Kita vertus, priimdamas jos vertybinės saugos „skėtį“ individas tuo pačiu prisiima ir tam tikrus išsipareigojimus, kurie ne visada sutampa su jo vertybinėmis nuostatomis ir tikslais. Vertybių vietą visuomenės vertybinės saugos sistemoje iliustruoja žemiau pateikta schema (**6 lentelė**)



**6 lentelė**

Kaip matome iš schemos visuomenės vertybinės saugos sistemos tikslas – užtikrinti esmines individo ir visuomenės vertybinės egzistencijos garantijas.:



- *santykinį vertybinį stabilumą* – Tai reiškia, kad visuomenės ir individo veikimas yra grindžiamas vertybėmis pripažįstant jų pliuralizmą, kas užtikrina veikimo formų ir būdų įvairovę.
- *pagrindinių visuomenės vertybinių nuostatų gynimą* – Tai reiškia, kad itin puoselėjamos vertybės, kurios padeda siekti visuomenei gyvybiškai svarbių jos egzistencijos tikslų.
- *individo ir atskirų grupių interesų gynimą*. – Tai reiškia, kad egzistuojantis vertybinis pliuralizmas sudaro prielaidas individui ir grupėms rinktis vertybinius orientyrus, kurias būtų grindžiama jų veikla.

Šios garantijos gali būti užtikrintos tik puoselėjant atitinkamas vertybes. Savo ruožtu jų puoselėjimo (ir teikimo) visuomenei sėkmė priklauso nuo dviejų dalykų:

- gebėjimo atspėti visuomenės (ir atskirų jos socialinių ir kultūrinių grupių) vertybines orientacijas, interesus ir poreikius,
- gebėjimo sudaryti vienodas sąlygas jų puoselėjamos vertybės tarpti ir skleisti (t.y. rasti joms nišą visuomenės vertybių “sandelyje”).

Tai nėra paprastas uždavinys. Jo sprendimą apsunkina kelios aplinkybės.

*Pirma.* Problema ta, kad šiuolaikiniame multikultūriniame pasaulyje atskirų visuomenių vertybinės orientacijos yra skirtingos. Pačios vertybės savaip suprantamos, atpažįstamos ir nevienodą svarbą joms suteikia įvairios visuomenės ir socialinės grupės. Akivaizdu ir tai kad egzistuoja tam tikri stereotipai vertinant (ar aiškinant) atskirų visuomenių kultūrų atstovų (grupių) vertybines orientacijas, kas apsunkina jų pažinimo galimybę

*Antra,* Stiprėjant individo saviraiškos pastangoms ir įsivyrėjant pliuralistiniam reiškinių suvokimui ir aiškinimui, susidaro palanki terpė naujoms gyvenimo ir elgesio formoms atsirasti, kuriančioms savo vertybių sistemą (pvz., seksualinės mažumos). Naujos vertybės vis labiau įsiveržia į visuomenėje puoselėjamų vertybių sferą, ima konkuruoti ir grumtis su senosiomis. Tų vertybių skleidėjai neretai naudojamom priemonėms ir būdais savo iššaukiančiu elgesiu skatina įtampas visuomenėje ir tokiu būdu apsunkina susikalbėjimo tarp grupių, turinčių į jas skirtingą galimybes. Toli gražu ne visos naujos vertybės jų puoselėtojų yra aiškiai įvardijamos. Tai savo ruožtu irgi apsunkina jų priėmimą.

*Trečia,* Visuotinės globalizacijos procesai skatina ne tik socialines ekonomines transformacijas bet ir kultūrinį pliuralizmą. Tai verčia viena vertus, aiškiau įvardyti savo kultūrinį tapatumą, ir vertybinius prioritetus. Kita vertus, būti pasiruošus gyventi ir veikti šalia tautų ir žmonių, turinčių kitą pasaulėvaizdį ir vertybines orientacijas. Tai reiškia ne tik išlikti, bet ir išsaugoti nacionalinės kultūros tapatumą. Ir stabilumą.

Kyla klausimas: kaip yra išsaugomas nacionalinės kultūros stabilumas ?

## 7. Nacionalinės kultūros vertybinis stabilumas

Tapimas visuomenės nariu visų pirma reiškia sąmoningą kolektyvinio proto programos priėmimą ir jos produkto – egzistuojančios kultūros – pavertimą sava. Žmonių kolektyvui kultūra reiškia tą patį, kaip asmeniui individualybė. Kadangi individualybę galima apibrėžti kaip sąveikaujančią charakteristikų visumą, įtakojančią asmens atsaką į aplinką, tai kultūrą galėtume apibrėžti kaip tarpusavyje susijusių bendrų charakteristikų visumą, kuri įtakoja žmonių grupių atsaką į aplinkos iššūkius. Taigi kultūra pažymi tam tikros žmonių grupės unikalumą, taip kaip individualumas pažymi konkretaus asmens unikalumą.

Kultūra paprastai siejama su visuomenėmis, nors šis žodis iš esmės gali būti priskiriamas bet kuriai žmonių grupei, atskirai lyčiai ar šeimai. Taip pat galima kalbėti ir apie konkrečios profesijos atstovų kultūrą. Vis dėlto kultūros tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama visuomenei, nes būtent visuomenė, pask T.Parsono, yra “labiausiai užbaigta” iš visų egzistuojančių žmonių grupių. Visuomenė yra socialinė sistema, charakterizuojama aukščiausiu savarankiškumo santykiu su aplinka lygiu (Parsons 1998:20)

Tiesa, skirtingose visuomenėse nacionalinio kultūrinio homogeniškumo lygis gali stipriai skirtis. Dažniausiai kuo jaunesnė tauta, tuo ji mažiau homogeniška kultūros atžvilgiu. Vis dėlto net jeigu visuomenė turi skirtingas kultūrines grupes, kaip pavyzdžiui, JAV atveju, joms vis tiek būdingi tam tikri kultūriniai bruožai, kurie svetimšaliams leidžia juos atpažinti kaip tos visuomenės narius.

Kultūra nėra tas pat, kas tapatumas. Tapatumą sudaro žmogaus atsakymai į klausimą; kam aš priklausau? Tie atsakymai paremti stereotopais ir bendraisiais įvaizdžiais ir jausmais, susijusiais su išoriniais sluoksniais – simboliais, herojais ir ritualais – bet ne vertybėmis. Gyventojai, nesutariantys dėl skirtingai “pajausto” tapatumo, gali turėti visiškai tas pačias vertybes; pavyzdžiui, lingvistiniai regionai Belgijoje, religiniai Šiaurės Airijoje ar gentinės grupės Afrikoje. Norėdami suvokti mus jungiantį tapatumą, turime jį priešpastatyti kitų tapatumui; namuose jaučiamės esą skirtingi nuo kitų europiečių, tačiau išvykę į Aziją ar Ameriką, jaučiamės esą europiečiais.

Savo ruožtu nacijos nebūtinai yra monokultūrinės, vis dėlto dauguma modernių nacionalinių valstybių savo vidinę kultūrinę įvairovę pajėgia ne tik išlaikyti, bet ir paversti skatuliu, ugdant kultūrinį potencialą, pajėgų žadinti ir realiai paremti ekonomines aspiracijas (Smith, Bond 1999:69).

Tad kyla klausimas: kaip tai pavyksta, koks yra tas mechanizmas, kuris įgalina išlaikyti kultūros modelių pastovumą keičiantis kartoms? Egzistuoja įvairūs aiškinimai. Bene labiausiai paplitęs ir susilaukęs daugelio mokslininkų palaikymo yra G.Hofstedo.

G.Hofstede pateikia tokį kultūros modelių stabilizavimo mechanizmą. (7 lentelė)

#### Kultūros modelių stabilizavimas

##### *IŠORINĖS [TAKOS*

Gamtos jėgos

Žmogaus galia:

Prekyba

Dominavimas

Moksliniai atradimai

Kaip matome, šio mechanizmo centre yra socialinės normos, kurias sudaro gyventojų daugumos vertybių sistemos (proto programos). Socialinių normų ištakos slypi eilėje ekologinių veiksnių – tai veiksniai, kurie įtakoja fizinę bei socialinę aplinką: geografinė, istorinė, demografinė, ekonominė padėtis bei higiena, mityba, technologijos ir urbanizacija.

Palyginti uždaroje visuomenėje šis sistema vargu ar iš viso keisis. Net jei institucijos kiek ir keisis, tai nebūtinai paveiks socialines normas. Pastarosioms nekintant, pastovi daugumos vertybių sistemos įtaka kantriai “šlifuoja” institucijas, kol jų struktūros ir funkcionavimo būdai vėl pritaikomi prie socialinių normų.

Kaip matyti iš pateiktos schemos, pokyčiai dažniausiai ateina iš išorės – dvejopu būdu; pirma, per gamtos jėgas (klimato pasikeitimai, uostų uždumblėjimas, ligų plitimas), antra, žmonių pasiekimus (prekyba, politinis ir ekonominis dominavimas, moksliniai atradimai, technologiniai perversmai).

Išorinės įtakos veikia ne pačias socialines normas, o jų ištakas, tai yra ekologinius faktorius. Normos retai keičiasi tiesiogiai adaptavus išorės vertybes. Tokių pokyčių veikiau galima tikėtis per ekologinių sąlygų – technologinių, ekonominių ir higieninių – permainas. Apskritai normos keičiasi labai pamažu, nebent išorės įtakos būtų ypač žiaurios, pavyzdžiui, užkariavimo ar trėmimo atvejais.

Pateiktoje schemoje pavaizduota sistema yra homeostatinė, arba, kitaip tariant, pati save reguliuojanti, pusiausvyra. Istorija įrodė, kad šios sistemos dėka nacijos išlaikė savo tapatumą šimtus ir net tūkstančius metų, netgi atsidūrusios tokių žlugdančių pokyčių akivaizdoje, kaip nepriklausomybės netekimas, tremtis ar kalbos praradimas. Tuo tarpu kitos tautos, panašiose sąlygose, kai jų savireguliuojanti sistema buvo pernelyg stipriai pažeista išorinių įtakų, išnyko. Akivaizdu, kad abiem atvejais svarbų vaidmenį atlieka savireguliuojančios sistemos tvirtumas ir išorinių įtakų stiprumas.

Gebėjimas šiems veiksnius absorbuoti tautas išskiria ir įgalina kalbėti apie nacionalinį charakterį, kuris apibrėžiamas kaip santykinai ilgalaikė asmenybės bruožų ir būdo visuma, kuri yra modali tos visuomenės suaugusiems nariams.

Mokslinis termino nacionalinis charakteris statusas yra ginčytinas. Kai asmuo A kažkaip charakterizuoja grupę B – kuriai pats priklauso arba ne – A pareiškime visada yra informacija apie jį patį, tačiau ar jame yra pagrįstos informacijos apie grupę B, tai reikia dar įrodyti.

Informacija apie žmonių grupę yra moksliskai pagrįsta tik tuomet, kai ji atitinka tokius kriterijus;

- Ji yra aprašomojo, bet ne vertinamojo (kritikuojančio) pobūdžio.
- Ją galima patikrinti daugiau nei viename šaltinyje.
- Ji taikytina jei ir ne visiems, tai bent statistinei grupės daugumai,
- Ji išskiria ir nurodo tas charakteristika, kuriomis ši grupė išsiskiria iš kitų.

Jeigu informacija apie žmonių grupę neatitinka šių kriterijų, o pareiškimuose apie nacionalinį charakterį taip dažnai atsitinka, ji tėra nepagrįsti stereotipai.

Stereotipai visuomet atspindi vertinančiojo požiūrį ir tik kartais praneša kažką atitinkančio tikrovę apie vertinamąjį. Kiek teisybės yra stereotipuose, reikėtų vertinti lyginant su moksliškai pagrįsta informacija iš mažiau subjektyvių šaltinių. Kas yra nepagrįsta bet kokiame atveju, tai stereotipinės informacijos apie kažkokią grupę taikymas bet kuriam tos grupės nariui. Pagrįstoji stereotipo dalis tėra statistinis teiginys apie grupę, bet ne konkrečiu tos grupės individų savybių prognozė. Stereotipai geriausiu atveju tėra dalis tiesos. Ir paprastai mažesnioji dalis. Todėl siekiant išvengti netikslumų, nacionalinio charakterio terminą geriausia būtų keisti neutraliau – *nacionalinių kultūrų* – terminu.

Nacionalinių kultūrų tyrinėjimus skatina geresnio tarptautinio supratimo ir bendradarbiavimo poreikis, kuris tampa ypač aktualus globalizacijos procesų akivaizdoje.

Vis labiau ryškėja pastangos kurti universalias taisykles, kuriomis būtų vadovaujama, ne tik plėtojant rinkos santykius (ekonominės taisyklės), bet ir kultūros srityje, kuriant atitinkamus kultūrinio elgesio standartus, kurie būtų tinkami įvairių kultūrų atstovams. Tiesa, šios tendencijos vertinamos nevienareikšmiškai. Ypač jos kelia nerimą mažų šalių kultūroms, baiminantis, neatlaikius didžiųjų spaudimo, prarasti savo tapatumą, ir iširti jų šešėlyje. Kita vertus, skatina priešintis, apsivalyti nuo atneštinio balasto “išgryninti” tai kas svaru, unikalų, esmingą. Būtent už tą nacionalinės kultūros esmingumą išsaugojimą ir pasisako ES., suvokdama kad bendradarbiavimo sėkmė priklausys ne nuo formalaus (išorinio), bet nuo giluminio kultūrų (jose puoselėjamų vertybių) pažinimo. O tas pažinimas galimas tik pasitelkus lyginamuosius kultūrų tyrimus, kurie sudaro prielaidas daugia ar mažiau pagrįstai kultūrų klasifikacijai.

## 8. Kultūrų klasifikavimo problematiškumas

Reiškinį lyginimo procese panašumai ir skirtumai yra dvi tos pačios monetos pusės- viena suponuoja kitą. Taip ir kultūrų lyginimas leidžia daryti prielaidą, kad yra kažkas, ką galima lyginti; bet kuri kultūra nėra tiek unikali, kad jos gretinimas su kita kultūra neturėtų prasmės.

*Per visą kultūros tyrimų istoriją išsiskyrė dvi aišrios kryptys;*

- unikaliųjų aspektų akcentavimas ir
- lyginamųjų aspektų akcentavimas.

Pirmosios krypties šalininkai laikėsi nuomonės, kad “neįmanoma lyginti obuolių su apelsinais”, o pritariusieji antrai kryptiai aponejo, jog ir obuoliai, ir apelsinai yra vaisiai, todėl juos galima lyginti pagal daugelį aspektų, pavyzdžiui, kaina, svoris, spalva, maistingumas.

Todėl norint sugretinti dvi kultūras, pirmiausia būtina iškristalizuoti aspektus, pagal kuriuos ir bus atliekamas palyginimas.

Paprastai lyginant skirtingų visuomenių kultūras domina jų panašumai ir skirtumai, pagrįsti *ekologiniais kintamaisiais* (geografinė padėtis, istorinė patirtis, demografiniai rodikliai, higiena, mytyba, taupumas, technologinis lygis urbanizacijos mastas) bei jų tarpusavio santykiais.

Jeigu dėmesį sutelksime į panašumus tarp visuomenių, nustatysime tų visuomenių kultūrų egzistuojančius skirtumus, tai nustatysime visuomenių kultūrinės dimensijas bei dėsnius socialinių kintamųjų lygmenyje.

Kokios nors šalies rezultatas vienoje dimensijoje gali būti pažymėtas ant linijos. Norėdami išreikšti šalies pasiekimus (rezultatus) dviejose dimensijose vienu metu, turėsime pasinaudoti plokštuma, o trijų dimensijų rezultatas gali būti išreikštas tik erdvėje. Gavus rezultatus keturioje

ar penkiose dimensijose tampa sudėtinga tai išsivaizduoti. Tai ir yra dimensijų modelio trūkumas.

Kitas būdas pavaizduoti šalių ar kitų socialinių sistemų palyginimus – tipologijos. Tipologija apibūdina eilę idealių tipų, kuriuos lengva išsivaizduoti. Pavyzdžiui, pasaulio dalijimas į pirmąjį, antrąjį ir trečiąjį (pagal ekonominį pajėgumą –BVP vienam gyventojui ir pan.) yra ne kas kita, kaip tipologija. Dar sudėtingesnį tipologijų pavyzdį pateikia E.Todd, skirstantis pasaulio kultūras į aštuonis tipus priklausomai nuo jose tradiciškai vyraujančių šeimos struktūrų.

Nors tipologijas lengviau suvokti, tačiau jos kelia problemų empirinių tyrimų lygmenyje. Realioji situacija retai atitinka kažkurį konkretų idealų tipą. Dauguma situacijų yra mišrios, todėl prireikia sutartinų taisyklių, leidžiančių jas priskirti kažkuriam konkrečiam tipui. Priešingai, dimensijų modelyje kiekvienas atvejis apskaičiuojamas vienareikšmiškai. Remiantis dimensijose gautais rezultatais, atvejai po to gali būti empiriškai suskirstyti į klasterius, turinčius panašius rezultatus. Šie klasteriai sudaro empirinę tipologiją.

Pastaruoju metu ypatingas dėmesys skiriamas kultūrų skirtumams suvokti. Tik suvokus kultūrų skirtingumą galima, viena vertus, aiškiau suprasti savosios unikalumą, kita vertus, geriau pasiruošti priimti svetimų kultūrų atstovų “kitoniškumą”. Į tai orientuota ir olandų mokslininko G.Hofstede teorija, nagrinėjanti nacionalinių kultūrų skirtumus, kurie įgalina atitinkamai jas klasifikuoti.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Apibūdinkite G.Hofstede “proto programų” teoriją. Kokius “proto programavimo” lygius skiria šis mokslininkas ir ką jie reiškia?
2. Kas yra vertybė, kokios pagrindinės jos savybės ?
3. Kokie yra pagrindiniai vertybės gyvavimo etapai ir kuo jie pasižymi?
4. Kokie yra pagrindiniai vertybės regimos raiškos elementai? Apibūdinkite juos.
5. Kaip aiškina nacionalinės kultūros vertybinį stabilumą G.Hofstede?
6. Su kokiomis problemomis susiduriama bandant kultūras suklasifikuoti?

## 6. Tema. G. HOFSTEDE KULŪRŲ KLASIFIKAVIMO MODELIS

1. Kultūros dimensijų samprata.
2. Galios distancijos dimensija.
3. Neapibrėžtumo vengimo dimensija.
4. Individualizmo-kolektyvizmo dimensija.
5. Vyrishkumo-moterishkumo dimensija.
6. Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija

### 1. Kultūros dimensijų samprata.

G.Hofstede kultūrų klasifikavimo koncepciją grindžia individo proto programavimo idėja. Individas socializacijos procese iš jį supančios aplinkos gauna tam tikrus modelius, kurie įtakoja jo mąstymo būdą, jausmus ir elgesį. Proto programos, pasak G.Hofstede, yra proto struktūros, kurios lemia mūsų pasaulio suvokimą. Jei individui vaikystėje ir jaunystėje yra “užprogramuojamos” tam tikros vertybės ir požiūriai, jis traktuojamas kaip “kultūros nešėjas”. Kitaip tariant asmuo, kuris puoselėja ir skleidžia tam tikra kultūros vertybes ir normas.

*Kadangi vertybės yra pagrindiniai šio proto programų komponentai, jos yra kultūros pagrindas.* Tokiu būdu G.Hofstede apibūdina kultūrą kaip “kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos” (Hofstede 2001: 9.)

*Todėl kultūra pirmiausia yra kolektyvinės elgsenos sistema, sąlygota vertybių.* Kultūros vertybės padeda apibrėžti kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į savo aplinką. G.Hofstede pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas su kuriomis susiduria kiekviena kultūra ir jas sprendžia savaip), pagal kurias galima apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija
- neapibrėžtumo vengimas
- individualizmas – kolektyvizmas
- vyriškumas – moteriškumas
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

Suprantama, kad minėtų dimensijų vyravimas atspindi ir verslo organizacijos, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai, kultūroje

*Galios distancija* – siejama su nelygybės pageidavimu ar nepageidavimu visuomenėje, taip pat su priklausomybės ir tarpusavio priklausomybės lygiais. Ši dimensija rodo, kiek darbuotojai pripažįsta, kad virš jų valdymo hierarchijoje esantieji turi galią. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai laiko vieni kitus nelygiais. Dėl to nekompleksuoja, o priima tai, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia yra centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi nurodymų vykdymo. Mažesnės galios distancijos kultūrose, vadovai ir pavaldiniai traktuojami labiau lygiais ir tokios griežtos juos skiriančios ribos nėra.

*Neapibrėžtumo vengimo dimensija* išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji rodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Didelio neapibrėžtumo vengimo šalyse, kuriose vyrauja mažas neapibrėžtumo vengimas, įvairios taisyklės ir procedūros akcentuojamos mažiau, nes labiau pasitikima sveiku protu ir apibendrinimais.

*Individualizmo – kolektyvizmo dimensija* rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos

vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Šalyse, kur silpnas individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje. Individualizmas ir kolektyvizmas – šie požūriai išreiškia du polius : tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas).

*Vyriškumo – moteriškumo dimensija* apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja : atkaklumą ir darbo tikslus (pvz, ūdarbį ir paaukštšinimą pareigose) ar globą bei asmeninius tikslus (pvz., draugišką atmosferą, gerus santykius su vadovais ir kitais darbuotojais). Dėl šios priežasties moteriškesnės visuomenės labiau prisitaiko prie lyčių skirtumų nei vyriškesnės visuomenės.

*Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensija* nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent išsvermingumo ir taupumo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

G.Hofstede apibūdina šias kultūros dimensijas kaip kultūros aspektus, kuriuos galima įvertinti lyginant vienas kultūras su kitomis. Minėtos dimensijos reprezentuoja pagrindines bet kurios kultūros vertybių orientacijas, o vertybių skirtumai parodo, kad atskiros kultūros turi skirtingus bendrų visiems žmonėms sprendimo variantus.

G.Hofstede kultūros dimensijų teorija paremta didžiulio tarptautinio tyrimo (1980-2000), medžiaga..

Tyrimui pasirinkta didelė tarptautinė korporacija IBM, kurios darbuotojai per 20 metų apklausti daugiau nei penkiasdešimtyje šalių. Per tą laiką buvo apklausta daugiau nei 116000 respondentų dvidešimčia skirtingų kalbų. Tyrime sutelktas dėmesys į šalių skirtumus, atsispindinčius atsakymuose į klausimus apie respondento prioritėtines vertybes. Būtent šis du dešimtmečius trūkęs tyrimas ir nustatė penkias nepriklausomas nacionalinių kultūrų skirtumų dimensijas.

Šias dimensijas derėtų pakomentuoti detaliau.

## **2. Galios distancijos dimensija.**

Viena esminių problemų, su kuria susiduria bet kuri visuomenė – žmonių nelygybė.. Tačiau kiekviena visuomenė ją traktuoja skirtingai.

Nelygybė gali pasireikšti tokiose sferose, kaip prestižas, turtas ir galia. Skirtingos visuomenės savaip traktuoja kiek kiekviena šių sferų turi įtakos statuso formavimui.

Organizacijose nelygybė galios aspektu yra neišvengiama ir funkcionali. Tokia nelygybė paprastai įgauna vadovo – pavaldinio santykio formą.

G.Hofstede atliktas tyrimas rodo, kad galios distancija iki tam tikro lygio yra socialiai determinuota. Galios distancijos skirtumus galima pastebėti įvairiose institucijose: šeimoje, mokyklose ir visoje švietimo sistemoje, darbe ir organizacijose, politinėje sistemoje ir net religijoje.

Galios distancijos sąsajos su geografiniais, ekonominiais ir demografiniais šalies rodikliais bei atsižvelgimas į istorinius faktus leidžia užčiuopti priežastinę nacionalinių skirtumų ištakų grandinę.

### ***Nelygybė visuomenėje.***

Biologiniu požiūriu žmonės priklauso tai kategorijai, kuriai būdingas dominavimo elgesys. Kaip dominavimas išreiškiamas žmonių socialinėje egzistencijoje, priklauso nuo konkrečios visuomenės ar grupės. Ši problema priskiriama kultūriniam lygmeniui, nes tai kolektyvinio proto programavimo klausimas.

Vienos visuomenės ištobulino formalias dominavimo sistemas, kitos linkusios sumenkinti dominavimo problemą. Istorikai , antropologai, sociologai aprašė didžiulę formų, per kurias visuomenės išreiškia nelygybę ir stratifikaciją įvairovę. Iš visų šių aprašymų galima daryti

išvadą, kad stratifikacijos sistemos ypač priklauso nuo kultūros, todėl vienoje kultūroje gautos patirties ekstrapoliavimas (taikymas) kitai kultūrai nėra pagrįstas.

Visuomenėje nelygybė gali pasireikšti tokiose sferose kaip:

- Fizinės ir protinės charakteristikos,
- Socialinis statusas ir prestižas,
- Turtas
- Galia
- Įstatymai, teisės ir taisyklės

Socialinė nelygybė yra multidimensinė t.y. nelygybė šiose sferose nebūtinai pasireiškia vienodu stiprumu. (Antai geri sportininkai, menininkai ar mokslininkai dažniausiai turi statusą, tačiau tik nedaugelyje visuomenių (JAV) jie gali mėgautis turtu ir galia. Prisiminkime kad ir žymius krepšininkus bei futbolininkus, sudarnčius milijonines sutartis su sporto klubais. Kai kuriose visuomenėse politikai turi statusą ir galią, bet jie neturi didelio (žinoma, sąlyginai) turto (pvz., Lietuvoje), o verslininkai turi turtą ir galią, bet ne statusą (Kinijoje). Bet kuriuoje visuomenėje galima išskirti dvi priešingas jėgas: statuso nuoseklumas prieš visuotinę lygybę. Pirmoji mėgina likviduoti statuso nenuoseklumą skirtingose sferose: sportininkai tampa profesionalais, siekdami pagerinti savo turtinę padėtį, o to paties siekiantys politikai dažnai į pagalbą pasitelkia savo galią.

Dalyje tradicinių visuomenių prestižą, turtą ir galią (privilegijas) įgyja ir tie, kurie yra stiprūs ir sumanūs. Statuso nuoseklumui oponuojanti jėga stengiasi išlaikyti lygybę balansuodama padėtis skirtingose sferose. Nors dauguma pasaulio teisinių sistemų atmeta, jog statusas, turtas ir galia suteikia privilegijų, tačiau būtent pačių sistemų veikimo metodai dažnai ir diegia tokias privilegijas.

Kova tarp šių dviejų jėgų – statuso nuoseklumo prieš visišką lygybę – yra viena pagrindinių bet kurios visuomenės problemų. Turint omeny šią dilemą teikia aiškiai skirti jos ideologinį ir pragmatinį lygį. Antai 1789 metų Prancūzijos revoliucijos šūkis „Laisvė, lygybė, brolybė“ tebuvo ideologinis pareiškimas (ideologinis lygmuo), neturėjęs nieko bendro su pačių revoliucionierių pragmatiniu elgesiu. Realybėje nė vienai visuomenei nepavyko pasiekti visiškų lygybės. *Tad visos visuomenės yra nelygios, tik skiriasi jų nelygybės laipsnis.*

Tai, ko kai kurioms visuomenėms pavyko pasiekti, vadinama *socialinės struktūros „susikryžaviimu“*; egzistuoja asmenys, kurie priklausydami skirtingoms struktūros grupėms, atlieka tiltų vaidmenį konflikto atvejais. Šie žmonės sudaro vidurinį sluoksnį tarp stipriausiųjų ir silpniausiųjų. Šis vidurinis sluoksnis atlieka stabilizuojančią funkciją. Amerikiečių sociologo A. Giddens žodžiais tariant, ši klasė atsiranda „prieštaringoje dvigubo barjero „situacijoje“ ji jaučia aukštesniosios klasės įtaką ir žemesniosios spaudimą. (Giddens 1999:210)

Visuomenės, kurioms būdingos „susikryžiausios“ struktūros, vadinamos *pliuralistinėmis*. Visuomenė, neturinčios „susikryžiausios“ struktūrų ir besilaikančios statuso nuoseklumo idėjos, vadinamos *elitaristinėmis*. Pastarosios yra mažiau nelygios, tačiau ir pirmosiose užtenka nelygybės apraiškų. Su skirtumu tarp pliuralistinių ir elitaristinių visuomenių susijęs socialinio mobilumo aspektas: pliuralistinėse visuomenėse nauji nariai į aukščiausią sluoksnį pateks lengviau, nei elitaristinėse, kadangi pliuralistinėse visuomenėse patekti į aukštumas padeda būtent vidurinis sluoksnis atliekantis „tilto“ vaidmenį.

Visuomenė skiriasi ir pagal tai, kiek jų narių padėties nelygybė įtraukiama į socialinį funkcionavimą. Pagal tai amerikiečių sociologas P. Bohanman išskyrė – kastas, luomus ir klases.

*Kastos*, formaliai gyvavusios Indijoje iki nepriklausomybės atgavimo, yra organizuotos išplėstinių šeimos narių bendrijos, kurių narystė apsprendžia asmens padėtį visose gyvenimo sferose. Nors šiandieninėje Indijoje kastos formaliai panaikintos, tačiau jos ir toliau stipriai takoja kasdieninį šalies piliečių gyvenimą.



*Luomai*, egzistavę feodalinėje Europoje – bajorai, valstiečiai, amatininkai- buvo legalios žmonių bendrijos, kurių nariai turėjo aiškiai apibrėžtas teises ir pareigas, tačiau kiekvienos bendrijos narių tarpusavyje nevienijo jokios struktūros.

*Klasės*, apibrėžiamos kaip žmonių bendrijos, kurios nebūtinai tarpusavyje yra organizuotos (to mėgino siekti K. Marksas) ar legaliai pripažintos, tačiau joms būdingos charakteristikos, kuriomis jos skiriasi viena nuo kitos.. Pirmiausia prestižo, turto ir galios aspektais. Visuomenės nariai priskiriami vienai ar kitai klasei pagal jų ekonominę veiklą ir/ar išsilavinimą. Klasės narius taip pat gali sieti panašios vertybės, formuojančios subkultūras.

*Klasės, luomai, kastos pristato daugiau ar mažiau integruotas sistemas. Kitaip tariant, vienos klasės egzistavimą suponuoja kitas klases.* Tačiau visuomenėse gali būti ir neintegruotų žmonių (parijų) grupių. Tokioms grupėms gali priklausyti pavyzdžiui, į turtingesnę šalį iš varganos tėvynės atvykę nelegaliais dirbti žmonės.. Tokių grupių atstovams nėra prieinamos pripažintos socialinės struktūros institucijos, nors jie paprastai su jomis dažniausiai yra ekonomiškai susiję. Tai ir yra tas atvejis, kai nelygybę galima pavadinti absoliučia.

### ***Galios distancijos sąvoka.***

Galios distancija yra tarpasmeninės galios ar įtakos lygis tarp dviejų žmonių, šiuo atveju boso ir pavaldinio, kaip tai suvokia mažiau galingas, šiuo atveju – pavaldinys.

Terminas *galios distancija* priklauso olandų mokslininkui M.Mulder, kuris savo galios distancijos teoriją pagrindė paprastų socialinių struktūrų laboratoriniais ir lauko eksperimentais. Anot jo, *galios distancija yra galios tarp mažiau galingo ir labiau galingo asmens nelygybės laipsnis, kai abu šie asmenys priklauso tai pačiai socialinei sistemai.*

Štai keletas M.Mulder įrodytų tezių:

- Vien tik galios įgyvendinimas suteikia individui malonumą.
- Galingesnis individas stengsis išlaikyti ar didinti galios distanciją mažiau galingo individo atžvilgiu.
- Kuo didesnė distancija iki mažiau galingo asmens, tuo labiau stengiamasi ją padidinti.
- Asmuo siekia sumažinti galios distanciją tarp savęs ir galingesnio asmens.
- Kuo mažesnė ši distancija iki galingesnio asmens, tuo stipriau siekiama ją mažinti.

*G.Hofstede* pirmtako pateiktą sąvokos apibrėžimą pasiskolina ir ją kiek pakoregavęs teigia, *kad galios distancija tarp boso ir pavaldinio hierarchijoje yra skirtumas tarp laipsnio, iki kurio bosas nulemia pavaldinio elgesį, ir laipsnio, iki kurio pavaldinys nulemia boso elgesį.*

Taigi G.Hofstede praplečia šios sąvokos supratimą tvirtindamas, jog *galios distancija, kurią priima bosas ir pavaldinys ir palaiko jų socialinė aplinka, iki tam tikro lygio yra apspręsta nacionalinės kultūros.*

### ***Nacionaliniai galios distancijos skirtumai.***

Būtent nacionalinė kultūra nulemia galios distancijos lygį, kuriame galingojo tendencija išlaikyti ar padidinti galios distanciją ir mažiau galingo pastanga sumažinti ją, suranda pusiausvyrą. Jeigu skirtingose kultūrose palaikoma skirtinga galios distancija hierarchijoje, tai *galios distancijos normą galima naudoti kaip kultūrų charakterizavimo kriterijų* (neatmetant kitų kriterijų)

Galios distancijos indeksas (PDI –Power Distance Index) atlikus IBM tyrimą buvo apskaičiuotas išvedus atsakymų vidurkius į klausimus apie pavaldinio baimę prieštarauti vadovui, faktinį vadovo sprendimų priėmimo stilių ir kokio sprendimų priėmimo stiliaus iš vadovo norėtų pavaldiniai. Čia Galios distancija nustatoma balais. Skirtumai tarp dviejų

galios polių - 100 balų : nuo 0 (labai silpna galios distancija) iki 100 (labai stipri galios distancija)

50 tyrime dalyvavusių šalių ir trijuose regionuose gauti rezultatai, išreikšti PDI, išsidėstę tvarka, kuri parodyta žemiau pateiktoje 8 lentelėje

*Galios distancijos indekso (PDI) vertės*

Vieta	Šalis	PDI	Vieta	Šalis	PDI
1	Malaizija	100	27/28	Pietų Korėja	60
2/3	Gvatemala	95	29/30	Iranas	58
2/3	Panama	95	29/30	Taivanas	58
4	Filipinai	94	31	Ispanija	57
5/6	Meksika	81	32	Pakistanas	55
5/6	Venesuela	81	33	Japonija	54
7	Arabų šalys	80	34	Italija	50
8/9	Ekvadoras	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonezija	78	35/36	Pietų Afrika	49
10/11	Indija	77	37	Jamaika	45
10/11	Vakarų Afrika	77	38	JAV	40
12	Jugoslavija	76	39	Kanada	39
13	Singapūras	74	40	Olandija	38
14	Brazilija	69	41	Australija	36
15/16	Prancūzija	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Honkongas	68	42/44	Vokietija (F.R.)	35
17	Kolumbija	67	42/44	Didžioji Britanija	35
18/19	Salvadoras	66	45	Šveicarija	34
18/19	Turkija	66	46	Suomija	33
20	Belgija	65	47/48	Norvegija	31
21/23	Rytų Afrika	64	47/48	Švedija	31
12/23	Peru	64	49	Airija	28
21/23	Tailandas	64	50	Naujoji Zelandija	22
24/25	Čilė	63	51	Danija	18
26	Portugalija	63	52	Izraelis	13
26	Urugvajus	61	53	Austrija	11
27/28	Graikija	60			

**8 lentelė**

Akivaizdu, kad galios distancijos skirtumai atskirose šalyse artimoje ateityje neišnyks.

**Galios distancijos socialinės normos**

Šalių suskirstymas į žemo –PDI ir aukšto – PDI šalis padeda geriau suvokti atskirų kultūrų atstovų elgesio skirtumus.

Tačiau PDI yra kontinuumas ir šalys nebūtinai turi poliarizuotis., bet gali būti ir kažkur tarp polių.

Už sąvokų žemas –PDI ir aukštas –PDI slypi socialinės šalių normos, kurių ten įprasta laikytis. (žr. 9 lentelę)

*Socialinė norma – tai vertybių sistema, galiojanti visuomenės vidurinėsios klasės daugumai.*

PDI norma susijusi su priklausomybės arba tarpusavio priklausomybės poreikiu visuomenėje. Nelygybė žemo-PDI visuomenėje traktuojama kaip neišvengiama blogybė, kurią reikia mažinti. Tuo tarpu aukšto –PDI visuomenėje nelygybė traktuojama kaip socialinės tvarkos pagrindas.

*Galios distancijos socialinės normos ( 9 lentelė)*

Žemas PDI	Aukštas PDI
Viskas turi tarpusavyje priklausyti	Yra dalykų, kurie turi būti nepriklausomi, tačiau dauguma dalykų yra priklausomi
Nelygybė visuomenėje turi būti mažinama	Nelygybė turi paklusti tarkai, pagal kurią kiekvienas turi savo vietą, kuri teisėtai jam/jai priklauso
Hierarchija reiškia vaidmenų, sukurtų patogumo dėlei, skirtumus	Hierarchija reiškia egzistencinę nelygybę
Pavaldiniai yra tokie pat žmonės, kaip aš	Vadovai savo pavaldinius laiko kitos rūšies žmonėmis
Galios naudojimas turi būti paremtas įstatymais ir priklausomas nuo sprendimų tarp blogio ir gėrio	Galia yra esminis visuomenės faktas, kuris užbėga už akių gėriui ar blogiui, o jos teisėtumas nėra svarbus
Visi turi turėti vienodas teises	Galingieji turi teisę į privilegijas
Galingieji turi stengtis nedemonstruoti savo galios	Galingieji turi kaip įmanoma daugiau rodyti savo galią
Pabrėžiama teisėta ir profesionaliai taikoma galia	Pabrėžiama priverstinė ir referentinė galia
Jeigu kas nors blogai, kalta sistema	Jeigu kas nors blogai, kaltas silpnesnysis
Norint pakeisti socialinę sistemą, reikia iš naujo perskirstyti galią	Norint pakeisti socialinę sistemą, reikia atimti užimamą padėtį iš galingųjų
Tarp galingųjų ir tų, kurie neturi galios, tvyro latentinė harmonija	Tarp galingųjų ir tų, kurie neturi galios, tvyro latentinis konfliktas
Vyresnieji nėra nei gerbiami, nei jų bijoma	Vyresnieji yra gerbiami ir jų bijoma

9 lentelė

Ir aukšto –PDI ir žemo-PDI šalys turi hierarchines sistemas, tik jos čia atlieka skirtingas funkcijas.

Žemo –PDI visuomenėse hierarchija tėra patogi visuomenės sąrangos forma, o aukšto –PDI šalyse ji yra egzistencinio pobūdžio: į viršesnius žiūrima kaip į iš tiesų aukštesnio lygio žmones.

Turint visa tai omenyje *galios distanciją kaip nacionalinės kultūros dimensiją galima būtų apibrėžti kaip laipsnį iki kurio galingi šalies institucijų ir organizacijų nariai toleruoja nelygų galios pasiskirstymą.*

#### ***Galios distancija organizacijoje***

Organizacijose, kaip visuomenės vienetuose, taip pat neišvengiamai egzistuoja nelygybė, turint omeny jų narių sugebėjimus ir galią. Nelygus galios pasiskirstymas tarp narių yra esminė organizacijos gyvavimo sąlyga. Net ir tos organizacijos, kurios kuriamos egalitariniu pagrindu, tokios kaip politinės partijos, vis tiek suformuoja savą galios elitą.

Daugelyje utilitarinių organizacijų galios pasiskirstymas yra formalizuotas hierarchijose. Pagrindinis elementas, kuriuo remiantis ir formuojamos hierarchinės piramidės, yra santykis tarp vadovo ir pavaldinio.

Tačiau pats hierarchinių santykių egzistavimas nedaug byloja apie tikruosius galios ryšius tarp vadovo ir pavaldinio. Vadovas ir pavaldinys savo formaliuosius hierarchinius ryšius gali užpildyti labai įvairiai. Šiuo atveju svarbų vaidmenį atlieka daugelis objektyvių veiksnių: abiejų pusių kompetencija, jų santykių istorija, atliekamas darbas, sąlingis situacijos lemiamumas.

Taip pat egzistuoja ir subjektyvūs veiksniai, kurie turi įtakos vadovo ir pavaldinio pasirinktiems hierarchinių vaidmenų atlikimo būdams. Tai priklauso nuo jų abiejų proto programų bei abipusės psichologinės įtakos. Vadovo ir pavaldinio proto programos apima jų asmenybes ir vertybes, įtakojamas socialinių normų, kurios kontroliuoja jų elgesį.

Vadovo ir pavaldinio ryšys yra pagindinis žmonių ryšys, primenantis esmingesnius ankstesnio gyvenimo laikotarpio santykius: vaikas ir tėvai, mokinys ir mokytojas. Žmonės, būtų jie vadovai ar pavaldiniai, gali perkelti savo vertybes ir normas iš ankstesnės patirties, kurią jie sukaupė būdami vaikais ar mokiniais.

(Neatsitiktinai yra pastebėta, kad išaugę nepilnose šeimose, sunkiau bendrauja ir priima hierarchinio elgesio taisykles, nei išaugę pilnose šeimose)

Kadangi šeimos ir mokyklos aplinka įvairiose kultūrose stipriai skiriasi, tai galima tikėtis šių skirtumų pėdsakų ir įgyvendiant galią hierarchijose.

Galios įgyvendinimo hierarchijoje skirtumai susiję su abiejų – vadovo ir pavaldinio – vertybinėmis sistemomis, bet ne vien su vadovo vertybėmis kaip dažniausiai yra manoma dėl to, kad nors jis ir yra galingesnis partneris. Kaip tarp visuomenės grupių egzistuojantys nelygybės modeliai yra paremti abejomis – ir dominuojančia, ir subordinuota – vertybių sistemomis, taip ir galios skirtumų modeliai organizacijose atspindi abiejų pusių vertybes. Pavaldiniams kaip grupei, kurios galios įgyvendinimas hierarchinėje sistemoje yra prieinamas: tai, kaip ši sistema funkcionuoja, atspindi jų kolektyvinį bendrumą.

Valdžia egzistuoja tik ten, kur ji derinama su paklusnumu. Psichologiniame klygyje nepriklausomybės poreikis derinamas su priklausomybės poreikiu ir galios poreikis derinamas su saugumo poreikiu.

Priklausomybės ir saugumo poreikiai kilę vaikystėje ir yra būdingi visiems žmonėms. Kaip pastebi sociologai P.Berger ir T.Luckman, kiekvienas individas gimsta objektyvioje socialinėje struktūroje ir čia jis susiduria su reikšmingais kitais, kurie yra atsakingi už socializavimąsi. Šie reikšmingi kiti (asmenys) jam yra primesti (Berger, Luckman 1999:165) Taigi tas primestinumas ir yra individo priklausomybė nuo kitų, kurie jam garantuoja saugumo jausmą (šiuo atveju – vadovo). Nepriklausomybės ir galios poreikiai atsiranda vėliau, jeigu iš viso atsiranda, tvirtina G.Hofstede.

Tiriant galios dimensiją skirtingose šalyse pastebėta, kad tos pačios darbo problemos skirtingose visuomenėse susilaukia skirtingų organizacinių sprendimų. Tai suponuoja, kad *organizacinės struktūros ir vadovavimo procesai, net kai kiti veiksniai yra vienodi, skirtingose šalyse labai skiriasi*. Tai neabejotinai priklauso nuo nacionalinės kultūros.

Remiantis IBM tyrimo duomenimis buvo nustatyti esminiai galios distancijos organizacijose skirtumai aukšto-PDI ir žemo-PDI visuomenėse. Šie skirtumai matyti žemiau pateiktoje lentelėje.

*Galios distancijos organizacijose skirtumai (10 lentelė)*

Žemas PDI	Aukštas PDI
Decentralizuotos struktūros, mažesnė valdžios koncentracija	Centralizuotos struktūros, didesnė valdžios koncentracija
Plokščios organizacijos piramidės	Aukštos organizacijos piramidės
Kontroliuojantis personalas sudaro mažą darbuotojų dalį	Kontroliuojantis personalas sudaro didelę darbuotojų dalį
Hierarchija organizacijoje reiškia vaidmenų skirtumus, sukurtus patogumo dėlei	Hierarchija organizacijoje atspindi egzistencinę nelygybę tarp vadovų ir pavaldinių
Idealus vadovas – sumanus demokratas, save matantis praktišku, organizuotu ir priklausančiu nuo palaikymo	Idealus vadovas – kupinas gerų norų autokratas arba geras tėvas, save matantis geranorišku sprendimų priėmėju
Vadovai pasikliauja savo patirtimi ir pavaldiniais	Vadovai pasikliauja formaliomis taisyklėmis
Pavaldiniai tikisi, kad su jais bus tariamasi	Pavaldiniai laukia paliepimų
Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per konsultacinį vadovavimą	Pasitenkinimas, darbo atlikimas ir produktyvumas pasiekiami per įsakmų vadovavimą ir atidžią priežiūrą
Pavaldinio ir vadovo santykiai pragmatiški	Pavaldinio ir vadovo santykiai poliarizuoti, dažnai pagrįsti emocijomis
Vadovų piktnaudžiavimo galia atvejams oficialiai nustatyti skundų darbovietės administracijai kanalai	Nenumatyta apsauga nuo vadovų piktnaudžiavimo galia
Pavaldiniams įtakos turi sandėlių sudarymas ir pagrindimas	Pavaldiniams įtakos turi formali valdžia ir sankcijos
Naujovėms įdiegti reikia jų šalininkų palaikymo	Naujovėms įdiegti reikia palaikymo iš hierarchijos
Į vadovams teikiamas privilegijas ir statuso simbolius žiūrima nepritariamai	Vadovams teikiamos privilegijos ir statuso simboliai yra toleruojami ir populiarūs
Tarp organizacijos viršaus ir apačios nedidelis atlyginimų skirtumas	Tarp organizacijos viršaus ir apačios atlyginimų skirtumas didelis
Vadovai jaučiasi pakankamai apmokami	Vadovai jaučiasi nepakankamai apmokami
Vadovai patenkinti karjera	Vadovai nepatenkinti karjera
Galimybės išvengti vaidmenų dviprasmiškumo ir perkrovos	Dažnas vaidmenų dviprasmiškumas ir perkrova
Informacija lengvai prieinama, taipogi ne vadovams	Informacija priklauso nuo hierarchijos
Fizinis darbas turi tokį patį statusą, kaip darbas kontoroje	Darbas kontoroje vertinamas labiau, nei fizinis darbas

**10 lentelė**

### **3. Neapibrėžtumo vengimo dimensija.**

Ateities neapibrėžtumas – vienas esminių faktų žmogaus gyvenime, su kuriuo stengiamės susidoroti padedami technologijų, įstatymų ir religijos. Organizacijose šios sferos atitinka technologiją, taisykles ir ritualus.

Neapibrėžtumo vengimo nereikia painioti su rizikos vengimu. Neapibrėžtumo vengimą galima stebėti daugelyje gyvenimo sričių: šeimoje, mokykloje organizacijoje, vartotojų elgesyje (renkuosi tai, ką renkasi kaimynas) politinėse sistemose ir įstatymų leidime, religijose, žaidimuose ir teorijų kūrime.

Neapibrėžtumo vengimas priklauso nuo geografinių, ekonominių ir demografinių šalies rodiklių. Šioje dimensijoje taip pat svarbų vaidmenį atlieka kultūrinis komponentas.

### ***Neapibrėžtumo vengimo sąvoka.***

Esminis gyvenimo faktas yra tas, kad laikas bėga tik viena linkme. Gyvename dabartyje, kuri tėra be galo mažytė linija tarp praeities ir ateities. Privalome gyventi su ateitimi, kuri bėga nuo mūsų taip greitai, kaip mes stengiamės ją pasivyti. Joje mes mėginame projektuoti ir savo dabarties viltis ir būkstavimus. Galima pasakyti ir taip: *mes gyvename neapibrėžtume, kurį suvokiame.*

Ekstremalus neapibrėžtumas kelia nepakeliamą nerimą, todėl žmonių visuomenės sukūrė būdus, kaip susidoroti su paveldėtu neapibrėžtu gyvenimu ant neapibrėžtos ateities ribos. Šie būdai priklauso technologijos, įstatymų ir religijos sferoms. Šiuo atveju šiuos terminus derėtų vartoti ir suprasti plačiąja prasme.

*Technologija* – gamybinių procesų atlikimo būdų ir priemonių visuma, kuri padėjo sukurti žmogui produktus, įgalinančius apsiginti nuo neapibrėžtumų, kurių priežastys slypi gamtoje.

*Įstatymai* – visos formalios ir neformalios taisyklės, vadovaujančios socialiniam elgesiui. Jie gina nuo kitų elgesio neapibrėžtumų.

*Religija* – viskas, ką žmonės žino apie nežinomybę. (Kitaip tariant, tai, ką jie nujaučia esant ten, „už horizonto“). Žinia apie gyvenimą po mirties yra didžiausias tikinčiųjų tikrumas, leidžiantis jiems stoti prieš šio gyvenimo neapibrėžtumus.

Riba tarp savęs gynimo nuo neapibrėžtumų ir jų priėmimo yra labai neaiški. Dauguma gynybos priemonių, sukurtų siekiant didinti apibrėžtumą, objektyviaja prasme to nedaro, tačiau jos leidžia mums ramiai miegoti. Šie būdai skiriasi ne tik tarp tradicinių ir modernių visuomenių, bet taip pat ir modernių visuomenių tarpe. Susidorojimosu neapibrėžtumu būdai priklauso kultūriniam visuomenių paveldui. Jie perduodami ir sustiprinami pagrindinių institucijų, tokių kaip šeimos, mokyklos ar valstybės, kanalais. Jie atsispindi tam tikros visuomenės narių bendroje vertybėse. Jų esmė nėra paremta racionalumu, todėl jų įtakotas kolektyvinis elgesys vienoje visuomenėje gali atrodyti nesuvokiama ir nenormalus kitų visuomenių nariams. Tai, kas atrodo racionalu veikėjui, gali neatrodyti racionalu didesnei auditorijai. Tai, kas atrodo racionalu tos pačios kultūros žmonėms, gali neatrodyti racionalu žmonėms, kurie nepriklauso tai kultūrai. (Apie kultūrines „keistenybes“ bus kalbama plačiau 12 skyriuje)

Tad kokie gi veiksniai padeda asmenybei išsiugdyti sugebėjimą sugyventi su neapibrėžtumu? Amerikiečių sociologas G.W.Allport aprašė „iš anksto nusiteikusią asmenybę“ (vengiančią neapibrėžtumo), kuriai būdingi tokie bruožai:

- Autoritarizmas,
- Moralizmas; tradicinių dorybių akcentavimas.
- Dichotomizacija: žmonių ir situacijų skirstymas į geras ir blogas, kai neatsižvelgiama į tai, kad įmanomas abiejų savybių derinys,
- Aiškumo poreikis: pažinimo supaprastinimas.
- Eksternalizacija: problemų aiškinimas išorinėmis priežastimis, kurios nėra pavaldžios paties įtakai.
- Institucionalizmas: atsidavimas įvairioms institucijoms, tokioms kaip klubai, bažnyčios, nacija.

Taigi, nacionalinės kultūros lygyje polinkis į išankstinį nusistatymą, griežtumą ir dogmatizmą, netoleranciją kitokiai nuomonei, kaip ir tradicionalizmas, prietaringumas, rasizmas, beietnocentrizmas – visa tai susiję su nevienareikšmiškumo netoleravimu, kuris ir išreikštas *neapibrėžtumo vengimo indekse*. (UAI – *Uncertainty Avoidance Index*)

### ***Nacionaliniai neapibrėžtumo vengimo skirtumai.***

IBM tyrime dalyvavusioms šalims apskaičiuotas neapibrėžtumo vengimo indekso (UAI) skiriasi nuo jau aptarto galios distancijos indekso (PDI), nors vis dėlto Europos ir Vakarų šalių UAI ir PDI yra stipriai koreliuoti.

UAI išvestas apskaičiuojant atsakymų vidurkį į klausimus, susijusius su sprendimų orientacija, darbo apstovumu ir įtampa. Pastaruosius dešimtmečius UAI buvo nepaprastai stabilus. Nors neapibrėžtumo vengimo lygis bėgant laikui kiek svyruoja, tačiau skirtumai tarp šalių yra gana pastovūs.

**50** tyrime dalyvavusių šalių ir trijuose regionuose gauti rezultatai išsidėstę tokia tvarka, kuri parodyta žemiau pateiktoje **11 lentelėje**.

*Neapibrėžtumo vengimo indekso (UAI) vertės.*

Vieta	Šalis	UAI	Vieta	Šalis	UAI
1	Graikija	112	28	Ekvadoras	67
2	Portugalija	104	29	Vokietija (F.R.)	65
3	Gvatemala	101	30	Tailandas	64
4	Uragvajus	100	31/32	Iranas	59
5/6	Belgija	94	31/32	Suomija	59
5/6	Salvadoras	94	33	Šveicarija	58
7	Japonija	92	34	Vakarų Afrika	54
8	Jugoslavija	88	35	Olandija	53
9	Peru	87	36	Rytų afrika	52
10/15	Ispanija	86	37	Australija	51
10/15	Argentina	86	38	Norvegija	50
10/15	Panama	86	39/40	Pietų Afrika	49
10/15	Prancūzija	86	39/40	Naujoji Zelandija	49
10/15	Čilė	86	41/42	Indonezija	48
10/15	Kosta Rika	86	41/42	Kanada	48
16/17	Turkija	85	43	JAV	46
16/17	Pietų Korėja	85	44	Filipinai	44
18	Meksika	82	45	Indija	40
19	Izraelis	81	46	Malaizija	36
20	Kolumbija	80	47/48	Didžioji Britanija	35
21/22	Venesuela	76	47/48	Airija	35
21/22	Brazilija	76	49/50	Honkongas	29
23	Italija	75	49/50	Švedija	29
24/25	Pakistanas	70	51	Danija	23
24/25	Austrija	70	52	Jamaika	13
26	Taivanas	69	53	Singapūras	8
27	Arabų šalys				

**11 lentelė**

Akivaizdu, kad skirtumai ir artimoje ateityje neišnyks.

*Neapibrėžtumo vengimo saocialinės normos.*

Visas šalis sąlyginai galima būtų suskirstyti į žemo –UAI ir aukšto-UAI šalis. Tiesa, UAI yra kontinuumas ir šalys nebūtinai turi poliarizuotis, bet gali būti ir kažkur tarp polių, kuriuos skiria 100 balų ; nuo 0 (labai silpnas neapibrėžtumo vengimas) iki 100 (labai stiprus neapibrėžtumas).

Kaip ir galios distancijos normos atveju, neapibrėžtumo vengimo norma atstovauja visuomenės vidurinėsios klasės daugumos vertybių sistemą. UAI norma iš esmės nepriklauso nuo šalies gyventojų nerimo dėl ateities lygio ir iš čia atsirandančio poreikio apginti visuomenę pasitelkus į pagalbą tris priemones ; technologiją, taisykles ir ritualus.

Žemiau pateiktoje lentelėje nurodytos žemo UAI ir aukšto UAI šalių socialinės normos.

*. Neapibrėžtumo vengimo socialinės normos (12 lentelė)*

Žemas UAI	Aukštas UAI
Paveldėtas neapibrėžtumas gyvenime pakankamai lengvai priimamas ir sulig kiekviena diena jis įveikiamas	Paveldėtas neapibrėžtumas gyvenime yra tarsi nesibaigianti baimė, su kuria privalu grumtis
Ramumas, mažesnė įtampa, mažesnis nerimas	Didesnis stresas, nerimas, neurasteniškumas
Užimtumas nėra privalumas savaime	Vidinis poreikis būti užimtam
Emocijos slopinamos	Emocijos išreiškiamos
Subjektyvi gera savijauta	Mažiau subjektyvi gera savijauta
Atvirumas pokyčiams ir naujovėms	Konservatizmas, įstatymai ir tvarka
Noras imtis nežinomų pavojų	Imamasi tik žinomų pavojų
Tai, kas kitoniška, kelia norą pažinti	Tai, kas kitoniška, atrodo pavojingai
Tolerancija įvairumui	Ksenofobija
Gerbiama jaunesni žmonės	Gerbiama vyresni žmonės ir jų bijomasi
Netrikdo neaiškumai ir patogumas	Potraukis grynumui
Tikėjimas savo sugebėjimais įtakoti savo gyvenimą, vadovus ir visą pasaulį	Bejėgiškumo jausmas prieš išorines jėgas

## 12 lentelė

Tolerancijos neapibrėžtumui lygis iš dalies priklauso nuo paties žmogaus, iš dalies nuo visuomenės , kurioje jis gyvena, kultūros. Visuomenės vengia neapibrėžtumo taikydamos skirtingas socialines normas. Todėl kiekvienos visuomenės institucijose nariai socializuojami remiantis skirtingomis tos visuomenės normomis.

Taigi, *neapibrėžtumas vengimas kaip nacionalinės kultūros dimensija, gali būti suvoktas ir apibrėžtas kaip – laipsnis, iki kurio vienos kultūros nariai jaučia neapibrėžtų ar nežinomų situacijų baimę.*

### ***Neapibrėžtumo vengimas organizacijoje***

Siekdama susidoroti su neapibrėžtumu organizacijos pasitelkia į pagalbą technologiją, taisykles ir ritualus.

*Pirma*, technologija, pavyzdžiui, žmonių pakeitimas kompiuteriais, sukuria trumpalaikį nuspėjamumą. (kompiuterių naudojimas nesukurs problemų, kurias sukuria augantys darbuotojų socialiniai reikalavimai), tačiau tokiu atveju išlieka ilgalaikė visiško techninio žlugimo rizika, kuri dažnai neįvertinama.

*Antra*, taisyklės padeda organizacijoms sumažinti vidinį neapibrėžtumą, kurį lemia jos narių ir tarpininkų elgesio nuspėjamumas (pvz., organizacijų etiniai kodeksai) Taisyklės atsiranda iš praeities koregavimo ir yra skirtos dabarčiai ir atečiai stabilizuoti Tų taisyklių ir nurodymų organizacijoje gausa gimdo biurokratiją. Terminas *biurokratija* įgavo neigiamą konotaciją, tačiau taip yra tik dėl to, kad blogos taisyklės yra pastebimo greičiau, nei geros. Vis dėlto būtent *taisyklės vienija organizaciją*. Taisyklės yra pusiau racionalios: jomis siekiama žmonių



elgesį padaryti nuspėjamu, o kadangi žmonės elgiasi ir racionaliai, ir neracionaliai, taisyklės turėtų atsižvelgti į abu šiuos aspektus.

Geromis taisyklėmis turėtų būti pasiektas norimas rezultats, jeigu joms paklustama (racionalioji jų pusė) ir jos sutampa su žmonių, kurių elgiasi jos stengiasi paveikti, vertybėmis – o tai reiškia, kad labai tikėtina, jog joms bus paklustama (jų neracionalioji pusė).

Blogos taisyklės neatitinka šių kriterijų.

Kartais blogos taisyklės gimsta iš jas kuriančių ir joms turinčių paklusti vertybių skirtumų. Atlikus organizacijų tyrimus paaiškėjo, jog apskaitos, planavimo ir kontrolės srityse dirbantys žmonės linkę pabrėžti informacijos formą, o šitai atliekantiems eilinių darbuotojų vaidmenis svarbesnis yra informacijos turinys. Kadangi apskaitos, planavimo ir kontrolė darbuotojai jaučia didesnę poreikį vengti neapibrėžtumo, tai jų sukurtos taisyklės kartais gali neatitikti organizacijos narių poreikių ir vertybių.

Taisyklės nebūtinai atlieka vien tik varžymo funkciją. Geros taisyklės, priešingai, gali atpalaiduoti energijas. Po tyrimų D. Britanijos organizacijose paaiškėjo, jog labiau struktūriškai apibrėžtų organizacijų(tų, kurios turi daugiau taisyklių) vadovai dirba pažangiau, nei jų kolegos iš mažiau struktūriškai apibrėžtų organizacijų.

Taip pat daugiau nei 3000 JAV darbuotojų apklausa parodė, jog biurokratiškesnių organizacijų (paprastai tokiomis būna didesnės, vyriausybės ir nepelno organizacijos) darbuotojai yra lankstesnio mąstymo, nei tie, kurie dirba mažiau biurokratiškose organizacijose. Tai visiškai prieštarauja visuomenėje susiformavusiam biurokratijos įvaizdžiui.

Taisyklių galios nereikia painioti su asmenų galia, nes taisyklės galia konceptualiai susijusi su neapibrėžtumo vengimu, o asmens galia – su glos distancija.

Trečiasis organizacijų apsaugos nuo neapibrėžtumo elementas – *ritualai* – tarnauja socialiniams bei neapibrėžtumo vengimo tikslams. Ritualai padeda suvienyti organizacijos žmones – taip jais siekiama kontroliuoti ateitį. Svarbų vaidmenį čia vaidina religijos. Jos atlieka neapibrėžtumo saugiklio vaidmenį visuomenės lygyje, reikalauja melstis arba aukoti, kad būtų geras derlius, atsikratytume ligų ar pasisėktų sumanymai..

Netikintys juokiasi iš tokių veiksmų, nes mano, kad racionaliame lygmenyje tokie ritualai nieko nepakeičia. Vis dėlto šiuo atveju nauda yra nemateriali; tokie ritualai yra veiksmingi, nes leidžia tos visuomenės nariams tęsti sav gyvenimą priešingu atveju nepakeliamo neapibrėžtumo akivaizdoje (t.y. ritualai savaite suteikia apibrėžtumą ir prasmę jų veiksmams).

*Neatsitiktinai kai kuriuose stambiose firmose, įrengti maldos kambariai, kur praktikuojantys tam tikrą religiją gali pasimelsti pertraukų metu*

Ritualų nereikėtų sieti vien tik su pirmykštėmis visuomenėmis. Jie įtinka žmonių prigimčiai, o duomenų, jog ji modernizacijos procese pakito, nėra. Kaip ir pirmykščiams protėviams, mums taip pat būdingas socialinio susitelkimo ir ribotos tolerancijos neapibrėžtumui poreikis.. Nors mes turime nepalyginti geresnes technologines priemones, kuriomis tikimės apsiginti nuo pavojų (gamtos nelaimių) tačiau, deja, savo ruožtu tos priemonės kelia mums naujus pavojus (Mes tampame savo pačių sukurtų technologijų ir technikos priemonių aukomis: vandens, dirvos ir oro tarša gamybos atliekomis, kas sukuria naujas ekologines grėsmes ateities kartoms) Todėl net ir apsiginklavę visomis įmanomomis technologijomis, vis tiek jaučiamės labai nesaugiai. Panašiai kaip pirmykščių žmonių socialinės sistemos, taip ir mūsų mūsdiškos išrutuliojo savus ritualus, kad neapibrėžtumas taptų pakeliamu, kitaip tariant mes su juo galėtume sugyventi.

Šiandieninėse visuomenėse ritualus pastebime religinėse, akademinėse, valstybinėse ceremonijose, jaunimo judėjimuose, subkultūrose. Kiek sunkiau atpažinti ritualų elementus versle ir organizacijose. Prie socialinių ritualų organizacijose priskiriami ir dalykiniai susitikimai, turintys savo visuomeninę formą, išskirtinę kalbą ir tabu. Vadovų rengimo programos yra ne kas kita kaip iniciacijų ritualas būsimiems viršininkams. Neapibrėžtumo vengimo ritualams taip pat priklauso memorandumų ir protokolų rašymas, ataskaitų, planavimo ir kontrolės sistemos, kompiuterizacija bei ekspertų, kaip asmenų virš neapibrėžtumo, priėmimas.

Atlikus IBM tyrimą paaiškėjo, kad neapibrėžtumo vengimo organizacijose tendencijos skiriasi taip pat, kaip ir neišskumų vengimo visuomenėje tendencijos, o tai labiausiai priklauso nuo nacionalinės kultūros. Be to, kuo didesnis kultūros polinkis vengti neapibrėžtumo, tuo didesnis jos poreikis turėti kuo išsamesnes taisyklės.

Iš pateiktos lentelės matyti esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto-UAI ir žemo-UAI visuomenėse.

#### *Neapibrėžtumo vengimo organizacijose skirtumai (13 lentelė)*

##### Neapibrėžtumo vengimo organizacijose skirtumai

Žemas UAI	Aukštas UAI
Silpnas lojalumas darbdaviui, žemas darbo toje pačioje įmonėje laikotarpio vidurkis	Stiprus lojalumas darbdaviui, aukštas darbo toje pačioje įmonėje laikotarpio vidurkis
Pirmenybė teikiama mažesnėms organizacijoms, nedaug dirbančių savo pačių įmonėse	Pirmenybė teikiama didesnėms organizacijoms, daug dirbančių savo pačių įmonėse
Skepticizmas technologiniams sprendimams	Technologiniai sprendimai atlieka labai svarbų vaidmenį
Novatoriai jaučiasi nepriklausomi nuo taisyklių	Novatoriai jaučiasi varžomi taisyklių
Aukščiausi vadovai rūpinasi strategija	Aukščiausi vadovai rūpinasi darbo procesu
Vadovų galia priklauso nuo pareigų ir darbo santykių	Vadovų galia priklauso nuo neapibrėžtumo kontrolės
Dviprasmiškumai struktūrose ir procedūrose toleruojami	Vadovavimo koncepcija stipriai formalizuota
Patrauklus transformacinis lyderio vaidmuo	Patrauklus hierarchinis kontroliuotojo vaidmuo
Išduodama daug naujų firmų ženklų	Išduodama mažai naujų firmų ženklų
Į inovacijas žiūrima palankiai, tačiau ne būtinai rimtai	Inovacijoms priešinamasi, tačiau jei jos priimamos, tai įgyvendinamos nuosekliai
Preciziškumo ir punktualumo reikia išmokyti ir vėliau tuo vadovautis	Preciziškumas ir punktualumas ateina natūraliai
Orientuojamasi į santykius	Orientuojamasi į užduotis
Nesizavima lanksčiu darbo grafiku	Lankstus darbo grafikas populiarus
Pasikliaujama sumaniais darbuotojais, kurie neprivalo būti tos srities specialistai, ir sveiku protu	Pasikliaujama specialistais ir ekspertais
Vadovai optimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti	Vadovai pesimistiškai žiūri į darbuotojų ambicijas ir gebėjimus vadovauti

#### **13 lentelė**

### **4. Individualizmo-kolektyvizmo dimensija**

Ši dimensija apibūdina tam tikroje visuomenėje dominuojantį santykį tarp individo ir kolektyvo. Šis santykis atsispindi žmonių gyvenimo kartu modeliuose – pavyzdžiui, branduolinėse, išplėstinėse šeimose ar gentimis – ir daug ką pasako apie tos visuomenės vertybes ir elgesį.

Kai kuriuose kultūrose į individualizmą žiūrima kaip į palaimą ir gerovės šaltinį, o kitose manoma, kad jis skatuina susvetimėjimą.

Individualizmo konkuravimą su kolektyvizmu galima pastebėti daugelyje gyvenimo sričių: šeimoje, pačioje asmenybėje ir jos elgesyje, kalboje, mokyklos, darbe vertotojų elgesyje,

sveikatos ir neįgalumo reikaluose, politinėse sistemose, įtatymų leidyboje, religijose ir teorijose. Individualizmo – kolektyvizmo dimensijoje didžiausią įtaką šalių rodikliams turi taip pat kultūrinis komponentas.

Savitarpio santykių tarp individo ir grupės modeliai skirtingose kultūrose labai skiriasi. Šio modelio forma rezonuoja daugumoje socialinių susitarimų, reguliuojančių kasdieninį gyvenimą. Tai lyg akiai nematomas sandėris, nusakantis balansą tarp asmens laisvės ir apribojimų, kurių žmogus privalo laikytis norint pasiekti bendrą grupės tikslą.

Sociologijoje buvi nemažai mėginimų gilintis į individualizmo- kolektyvizmo dimensiją. Vienas tokių bandymų – visuomenių skirstymas į *Gemeinschaft* (žemas individualizmas) ir *Gesellschaft* (aukštas individualizmas).

Būtent individualizmo- kolektyvizmo dimensija geriausiai įsavinta kitų šios srities mokslininkų ir mėginant suprasti ją ieškoma atsakymų į daugybę su skirtumais tarp visuomenių susijusių klausimų. Didžiausio atgarsio ši dimensija o ir visa kultūros dimensijų teorija – susilaukė socialinės psichologijos tarp atskirų kultūrų tyrinėjimuose. Pavyzdžiui, šios dimensijos rėmuose, derinant ją su galios distancijos dimensija, aiškinama kultūrinio šoko psichologija. (Ward, Furnham 1995:11)

Tiesa, ne visi autoriai pritaria G.Hofstede teorijai, tačiau beveik visi pripažįsta, kad olandų mokslininko pateikta koncepcija iki šiol yra geriausia ir labiausiai išbaigta. Antai P.B.Smith ir M.H.Bond kritikuoja G.Hofstede teigį, jog individualizmo lygis visuomenėje tiesiogiai susijęs su Bendruoju nacionaliniu produktu (BNP); esą, kuo visuomenė individualistiškesnė, tuo ji turtingesnė. Minėti autoriai oponuoja pateikdami klausimą: kaip tuomet paaiškinti ypč kolektyviškų visuomenių, tokių kaip Honkongas ar Japonija, spartų augimą? Jie daro prielaidą, kad ne individualizmas yra priežastis ir turtingumas – pasekmė, o atvirkščiai, tai yra turtingų visuomenių nariai pamažu artėja prie individualizmo (Smith, Bond 1999:50).

### ***Individualizmas visuomenėje***

Žmonėms yra įgimtas polinkis gyventi bendruomenėmis, tačiau įvairios visuomenės savo bendruomeniškumą išreiškia skirtingu laipsniu. Čia atsiranda dar viena esminė dimensija, kurioje visuomenės skiriasi; individualizmo ir kolektyvizmo santykis.

Žvelgdami į didžiulę žmonių visuomenių – tradicinių ir modernių – įvairovę bendruomeniškumo skirtumus nesunkiai pastebėsime, kad šeimos pagal savo sandarą ir elgesį labai skiriasi. Vienos visuomenės gyvena branduolinėse šeimose, kurias sudaro vyras, žmona ir vaikai. Kitos – išplėtinėse šeimose ar net klanuose, kartu su seneliais, dėdėmis, tetomis ir pusbroliais.. Yra tokių visuomenių, kurios gyvena giminėmis, pagrįstomis dar tolimesniais giminystės ryšiais.

Amerikiečių mokslininkai R.I.Blumberg ir R.F.Winch iškėlė “kreivinę hipotezę” ryšiui tarp šeimos sudėties ir visuomenių sandoros joms evoliucionuojant nuo tradicinių iki modernių. Pačios tradiciškiausios medžiotojų ir gamtos gėrybių ringėjų visuomenės gyveno branduolinėmis šeimomis. Sudėtingesnėse žemdirbių visuomenėse žmonės jungiasi į išplėstines šeimas, klanus ar net gimines. Žemdirbių visuomenėms transformuojantis į dar sudėtingesnes urbanistines – industrines visuomenes, šeimos sandara vėl paprastėja ir išplėstinės šeimos skyla į branduolines: seneliai siunčiami į senelių pensionatus, o nesukūrę šeimos giminaičiai gyvena atsiskyrėliškai. Taigi modernios industrinės visuomenės šiuo atžvilgiu priartėja prie pirmykščių visuomenių būklės.. kai kuriais atvejais moderniose visuomenėse ir branduolinėms šeimoms iškyla dezintegracijos pavojus, tačiau mėginimai šeimą pakeisti kitomis institucijomis, kurios atsižvelgtų į bendruomenišką žmonių prigimtį, kol kas dar nesėkmingi. Individo ir bendruomenės santykis visuomenėje priklauso ne tik nuo gyvenimo kartu modelių. Tai taip pat susiję su visuomeninėmis normomis- didžiosios gyventojų dalies vertybių sistema. Todėl tai įtakoja ne tik žmogaus proto programavimą, bet ir daugelio kitų institucijų struktūrą ir veikimą: švietimo, religines, politines ir utilitarines institucijas.

Šiuo atveju pagrindinis į proto programavimą įtrauktas elementas yra savimonė. Mūsų sugebėjimas pažinti, jausmas ir motyvacija skiriasi priklausomai nuo to, ar kultūra suteikė mums nepriklausomą „savęs-vaizdinį“. Individualistiškesnės ar kolektyviškesnės savimonės pasekmių pavydžiu gali būti religinio ar ideologinio atsivertimo atvejais.

Individualistinėse Vakarų visuomenėse toks virsmas yra išskirtinai individualus aktas. O štai 20 amžiuje Kinijoje ideologiniai atsivertimai vyko kolektyviai ir taip buvo ne vien tik iš pagarbos galingiesiems, bet daugiau todėl, kad šios šalies visuomenėje vyrauja kolektyvinio tapatumo jausmas, darantis poreikį keisti pažiūras kartu natūraliu.

Kadangi kolektyvizmas ir jam oponuojantis individualizmas susiję su visuomenės narių daugumos vertybių sistema, jiems būdinga stipri moralinė potekstė. Dauguma amerikiečių mano, kad individualizmas jų kultūroje yra pagrindinė JAV didybės priežastis. Visiškai priešingas moralinės nuostatos sutiksime Kinijoje.. Mao Zedongas individualizmą laikė blogiu: esą individualizmas ir liberalizmas yra egoizmo ir disciplinos niekinimo apraiškos. Šio žmogaus anti-individualistinis ir pro-kolektyvistinis etosas stipriai išsiskynę kiniečių tradicijose.

Kita vertus, kolektyvizmas visai nereiškia individo gerovės ar interesų neigimo, priešingai, galima daryti prielaidą, kad kolektyvinės gerovės rėmimas yra geriausia garantija individui.

Sociologai anksti suvokė esant skirtingoms visuomenių formoms, priklausomoms nuo jose vyraujančių savivokos modelių. Dar 19 amžiuje F. Toennies išskyrė sąvokas *Gemeinschaft* ir *Gesellschaft*, kurios atitiktų bendruomenės ir visuomenės suvokimą. Jei *Gemeinschaft* vientisumą lemia savitarpio artumas, įpročiai ar bendri įsitikinimai, tai *Gesellschaft* vientisumą lemia sudėtinės dalys, kurios yra priemonės konkreitiems tikslams pasiekti. Istorijoje galima pastebėti, kaip *Gemeinschaft* tipo visuomenės keitė *Gesellschaft* socialinės sąrangos ir tai susiję su komercializacija, modernios valstybės atsiradimu ir mokslo progresu.

Amerikiečių kultūros sociologas E.Hall visuomenių *kultūras skirsto pagal komunikacijos tipus*:

- stipraus konteksto ir
- silpno konteksto komunikacijos.

*Stipraus konteksto komunikacija* suponuoja, kad mažai ką yra sakyti ar rašyti, nes didžioji informacijos dalis yra arba išreikšta fizinėje aplinkoje, arba internalizuota pačiame asmenyje. Taip tik nedidelė informacijos dalis yra užšifruota pranešime.

*Silpno konteksto komunikacija* reiškia, jog didžioji informacijos dalis yra perteikiama aiškiai pasakant ar parašant. Šiuose dviejuose komunikacijos tipuose galimarasti sąsają su kolektyvizmu ir individualizmu: stipraus konteksto komunikacija atitinka kolektyvistinę visuomenę, o silpno konteksto komunikacija yra tipiškas individualistinių kultūrų bruožas. *Daugelis dalykų, kurie kolektyvistinėse kultūrose yra akivaizdūs, individualistinėse kultūrose reikalauja tiesioginio pasakymo*. Štai kur slypi paaiškinimas, kodėl amerikietiški verslo kontraktai yra gerokai ilgesni už japonų verslo sutartis.

### ***Nacionaliniai individualizmo-kolektyvizmo skirtumai.***

Akivaizdu, kad šalyse dominuoja skirtingas individualizmo – kolektyvizmo santykis. Siekiant nustatyti kokių mastu šiuo požiūriu šalys skiriasi buvo nagrinėjami minėto IBM tyrimo respondentų atsakymai į 14 klausimų - apie darbo tikslus, susijusius su asmeniniu laiku, laisve, išbandymais, gebėjimų panaudojimu, fizinėmis darbo sąlygomis, kvalifikacijos kėlimu ir kt.. Išryškėjęs kontrastas tarp tikslų, pabrėžiančių nepriklausomybę nuo organizacijos ir tikslų, prisiimančių šią priklausomybę, ir tapo šios dimensijos pavadinimo – individualizmo-kolektyvizmo dimensija – argumentu.

Šis indeksas buvo skaičiuojamas išvedus šalių respondentų atsakymų į klausimus vidurkius. Lyginant gautus indeksus tarpusavyje paaiškėjo, kad šis indeksas negatyviai koreliuotas su

galios distancijos indeksu. Europos šalyse individualizmo indeksas neigiamai koreliuotas ir su neapibrėžtumo vengimo indeksu.

Individualizmo +kolektyvizmo dimensija, lyginant su kitomis nacionalinės kultūros dimensijomis, yra labiausiai susijusi su šalies ekonominiu išsivystymu. Be nacionalinės gerovės šis indeksas dar priklauso ir nuo geografinės platumos. Tačiau šie du svarbūs veiksniai palieka vietos ir istorinei įtakai. Dėl pastarojo veiksnio keliama daug prielaidų, kaip ir dėl šalių skirtumų individualizmo- kolektyvizmo dimensijoje, kurie augant gerove gali vis labiau mažėti. Tačiau vargu ar artimoje ateityje tokie skirtumai išnyks.

Atliekant IBM tyrimą gauti duomenys leido išvesti individualizmo indeksą IDV (Individualism Index), kurio vertės pateiktos **14 lentelėje**.

Individualizmo indekso (IDV) vertės (**14 lentelė**)

VIETA	ŠALIS	IDV	VIETA	ŠALIS	IDV
1	JAV	91	28	Turkija	37
2	Australija	90	29	Urugvajus	36
3	Didžioji Birtanija	89	30	Graikija	35
4/5	Kanada	80	31	Filipinai	32
4/5	Olandija	80	32	Meksika	30
6	Naujoji Zelkandija	79	33/35	Jugoslavija	27
7	Italija	76	33/35	Portugalija	27
8	Belgija	75	33/35	Rytų Afrika	27
9	Danija	74	36	Malaizija	26
10/11	Švedija	71	37	Honkongas	25
10/11	Prancūzija	71	38	Čilė	23
12	Airija	70	39/41	Singapūras	20
13	Norvegija	69	39/41	Tailandas	20
14	Šveicarija	68	39/41	Vakarų afrika	20
15	Vokietija (F.R.)	67	42	Salvadoras	19
16	Pietų Afrika	65	43	Pietų Korėja	18
17	Suomija	63	44	Taivanis	17
18	Austrija	55	45	Peru	16
19	Izraelis	54	46	Kosta Rika	15
20	Ispanija	51	47/48	Pakistanas	14
21	Indija	48	47/48	Indonezija	14
22/23	Japonija	46	49	Kolumbija	13
22/23	Argentina	46	50	Venesuela	12
24	Iranas	41	51	Panama	11
25	Jamaika	39	52	Ekvadoras	8
26/27	Brazilija	38	53	Gvatemala	6
26/27	Arabų šalys	38			

**14 lentelė**

### *Individualizmo-kolektyvizmo socialinės normos*

Visas šalis sąlyginai galima suskirstyti į žemo-IDV ir aukšto-IDV šalis. . Tiesa šalis nebūtinai turiu polerizuotis, bet gali būti ir kažkur tarp polių.

Socialinės žemo –IDV ir aukšto-IDV visuomenių normos pateikiamos 15 lentelėje. Čia pristatomi pagrindiniai konceptualūs skirtumai tarp dviejų polių, kuriuos skiria 100 balų : nuo 0 (labai silpnas individualizmas, arba kitaip tariant, labai stiprus kolektyvizmas).

*Individualizmo norma* – traktuojama kaip vertybių sistema, kurios laikosi konkrečios visuomenės vidurinėsios klasės dauguma.

#### *Individualizmo socialinės normos (15 lentelė)*

Žemas IDV	Aukštas IDV
Visuomenėje žmonės gimdami įtraukiami į išplėstines šeimas ar gimines, kurios gina juos mainais už lojalumą	Visuomenėje kiekvienas turi pasirūpinti savimi ir artimiausiais savo giminaičiais
“Mes” savimone	“Aš” savimone
<i>Gemeinschaft</i> (bendruomenė)	<i>Gesellschaft</i> (visuomenė)
Orientacija į kolektyvą	Orientacija į save
Skirias savų grupių ir svetimų grupių vertybiniai standartai: partikuliarizmas	Vertybiniai standartai turi būti taikomi visiems: universalumas
Tapatumas grindžiamas socialine sistema	Tapatumas grindžiamas asmenybe
“Gėdos” kultūros	“Kaltės” kultūros
Stipraus-konteksto komunikacija	Silpno-konteksto komunikacija
Individas emociškai priklausomas nuo institucijų ir organizacijų	Individas nuo institucijų ir organizacijų emociškai nepriklausomas
Pabrėžiama priklausomybė: narystės idealas	Pabrėžiama asmeninė iniciatyva ir pasiekimai: lyderystės idealas
Individo asmeninį gyvenimą įtakoja organizacijos ir institucijos, kurioms jis priklauso	Kiekvienas turi teisę į asmeninį gyvenimą
Išlikimas	Hedonizmas
Veikla išeina iš konteksto	Veikla išeina iš paties
Kompetencija, tvarka, pareigos, saugumas suteikiami organizacijos ar giminės	Autonomija, įvairovė, malonumai, asmeninis finansinis saugumas
Tradicinė visuomenė	Modernioji ir postmodernioji visuomenė

#### **15 lentelė**

Iš to kas pasakyta galima daryti tokią išvadą.

*Individualizmas būdingas* tokiai visuomenei, kurioje ryšiai tarp asmenų nėra tvirti – kiekvienas rūpinasi savimi ir artimiausiais giminaičiais.

*Kolektyvizmas būdingas* tokiai visuomenei, kurioje žmonės nuo pat gimimo integruojami į stiprias tarpusavyje susijusias grupes, kurios per visą tos visuomenės narių gyvenimą gina juos mainais už visišką lojalumą.

## ***Individualizmas-kolektyvizmas organizacijoje***

Konkrečioje visuomenėje dominuojanti individualizmo ar kolektyvizmo lygio norma, kuriai paklūsta tos visuomenės nariai, stipriai įtakoja santykių tarp individo ir organizacijos, kuriai jis priklauso, pobūdį. Kolektyvinės visuomenės iš savo narių reikalauja didesnės emocinės priklausomybės nuo organizacijų, kurioms jie priklauso. Tokiose visuomenėse organizacijos mainais už individų lojalumą prisiima didelę atsakomybę už savo narius.. Kai tik organizacijos liaujasi tai dariusios – kai tai buvo pradinėje kapitalizmo stadijoje 19 amžiuje Europoje ar daugelyje šiandieninių mažiau išsivysčiusių šalių – atsiranda disharmonija tarp žmonių vertybių ir socialinės tvarkos: vertybės keičiasi individualizmo naudai, socialinę tvarką siekiama padaryti dar labiau kolektyviškesnę (socializmo atvejais) arba abu iš karto.

Individualizmo ar kolektyvizmo lygis visuomenėje įtakoja organizacijos paklusnumo organizaciniais reikalavimams motyvus.

Italų mokslininkas A.Etzioni išskiria dvejopus individo ryšius su organizacija: 1) “moralinius” ir 2) “išskaičiavimo”.

Pirmieji (“moraliniai”) vyrauja visuomenėse, kur dominuoja kolektyvinės vertybės, antrieji – individualistinėse visuomenėse.

“Moraliniai” ryšiai savo ruožtu skiriami į “grynuosius” ir “socialinius”. Pirmieji (grynieji) atsiranda vertikaliose santykiuose, pavyzdžiui, tarp mokytojų ir mokinių, dvasininkų ir tikinčiųjų, vadovų ir pavaldinių.

Antrieji (socialiniai) būdingi horizontaliems santykiams, pavyzdžiui, tarp pavaldinių. “Grynieji” ir “socialiniai” ryšiai gali pasireikšti kartu. Tačiau kaip taisyklė, kažkurie jų dominuoja. “Grynieji moraliniai” ryšiai derasi su pavaldinio vertybėmis didelės galios distancijos visuomenėse, o “socialiniai” – su kolektyvistinės visuomenės organizacijų narių vertybėmis. Todėl natūralu, kad didelę galios distanciją beveik visuomet lydi kolektyvizmas.

Individualizmo ar kolektyvizmo visuomenėje lygis taip pat turi įtakos asmenybių tipams, kurie bus renkami į ypatingus organizacijos postus.. R.Merton nurodo du tipus: “vietiniai” ir “kosmopolitai”. Pirmojo tipo vadovai daugiausia domisi organizacijos vidinėmis problemomis ir todėl daugiausia gali pasireikšti kolektyvistinėje kultūroje. Kosmopolitai su organizacija palaiko minimalius ryšius, nes saave mano esant neatskiriama pasaulio už organizacijos ribų dalimi. Tokie vadovai daugiausiai pasireiškia individualistinėse kultūrose.

Individualizmo organizacijoje lygis neabejotinai priklauso ir nuo kitų veiksnių, tokių kaip:

- darbuotojų išsilavinimo lygis,
- organizacijos istorija ir
- organizacijos kultūra

A tlikus minėtą tyrimą IBM), kuriame dalyvavo darbuotojai iš mažų ir didelių firmų, paaiškėjo, kad *mažesnėse firmose dominuoja daugiau “moraliniai” ryšiai, o didžiosiose pirmenybė teikiama “išskaičiavimo” ryšiams*. Tai suponuoja pozityvią koreliaciją tarp organizacijos dydžio ir individualizmo, ką patvirtino ir IBM tyrimas.

Taip pat egzistuoja akivaizdus ryšys tarp organizacijos technologijos ir jos narių užimamos vietos kontinuumo nuo individualizmo iki kolektyvizmo.

Individualistinėje Vakarų aplinkoje sukurtos technologijos suponuoja individualistinį verslininkų, vadovų ir darbininkų mentalitetą, kuris yra “modernumo” dalis. Tokių technologijų diegimas kolektyviškesnėse visuomenėse reiškia, jog mėginama keisti tos visuomenės socialines normas. Kita vertus, tradicinėse visuomenėse įsigalėjęs kolektyvistinių vertybių modelis apriboja vakarietiško technologijų perkėlimo galimybes. Būtent tai ir yra viena opiausių neturtingų valstybių ekonominio vystymosi dilemų. (Siūlomi vakarietiški verslavimo modeliai čia sunkiai prigyja).

*Skiriasi individualistinės ir kolektyvistinės visuomenės ir pagal tai, kokių mastų yra paisomi individo interesai.*

Individualistinėse kultūrose iš darbuotojų tikimasi, kad jie racionaliai veiks besiremddami savais interesais, o darbas bus organizuojamas taip, kad savi interesai ir darbdavio interesai sutaptų.

Tuo tarpu kolektyvistinėje kultūroje darbdavys niekada nesamdo darbuotojo tiesiog individo, - jam reikalingas žmogus, priklausantis savam ratui. Darbuotojas turės veikti paisydamas tos grupės interesų, kurie ne visada sutampa su jo asmeniniais interesais. Tokioje visuomenėje tikimasi, jog darbuotojas savus interesus sugebės natūraliai apmalšinti – kolektyvinėje kultūroje gana natūralu, kad savo uždarbį individas dalijasi su giminaičiais..

*Kolektyvistinės ir individualistinės visuomenės taip pat radikaliai skiriasi ir pagal darbuotojų tarpusavio santykius..*

Kolektyvistinėje visuomenėje prieš pradedant spręsti verslo reikalus abi tame dalyvaujančios pusės turi išsiugdyti abipusį pasitikėjimą. Tai padariusios abi pusės priima viena kitos aplinką. Šis prisitaikymo laikotarpis priklausomai nuo situacijos gali trukti nuo kelių valandų iki kelių metų. Svarbu tai, kad ryšys užmezgamas su žmogumi, o ne kompanija. Kolektyvistinėje sąmonėje pasitikėjimo verti tik tikri žmonės, todėl ryšiai užmezgami per juos, jų draugus ir kolegas. Taigi kolektyvistinėje visuomenėje asmeniniai santykiai yra svarbiau nei tikslai ir kompanijos, todėl pirmiausiai jie užmezgami.

Tuo tarpu individualistinėje visuomenėje yra priešingai – čia svarbiausia tikslai ir kompanijos, o tik po jų eina žmonių santykiai. To nežinodami vakarų verslininkai nesėkmingai mėgina kolektyvistinėje kultūroje greitai plėsti verslą ir patys save pasmerkia negatyviai diskriminacijai – į juos žiūrima kaip į ne savo rato žmones.

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto-IDV ir žemo-IDV visuomenėse parodyti pateiktoje 16 lentelėje.

*Individualizmo organizacijose skirtumai (16 lentelė)*

Žemas IDV	Aukštas IDV
Darbuotojai veikia paisydamis grupės, kuriai jie priklauso, interesų, kurie nebūtinai sutampa su jų pačių interesais	Darbuotojai veikia paisydamis savų interesų, kurie atitinkamai organizuojant darbą sutampa su darbdavio interesais
Samdant darbuotoją ar keliant jį į aukštesnes pareigas atsižvelgiama į grupę, kuriai jis priklauso	Samdymas ir kėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo gabumų ir organizacijos taisyklių
Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją – privalumas	Šeimyniniai ryšiai samdant darbuotoją yra trūkumas
Darbdavio ir darbuotojo santykiai paremti morale ir primena santykius tarp šeimos narių	Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra verslo sandėris darbo rinkoje
Prastai atliekančiam darbą skiriama kita užduotis	Prastai atliekantis darbą atkleidžiamas
Darbuotojo įsipareigojimui organizacijai menki	Darbuotojo įsipareigojimui organizacijai dideli
Darbuotoją su profsajunga gali sieti emociniai ryšiai	Darbuotojo santykiai su profsajunga paremti apskaičiavimu
Darbuotojai geriausiai dirba grupėje	Kvalifikacija veiksmingiausiai keliama individualiai
Materialinis paskatinimas paremtas lygybe grupės viduje ir teisingumu kitų grupių atžvilgiu	Materialinis paskatinimas paremtas teisingumu visų atžvilgiu
Santykiai su savo grupės kolegomis draugiški, su kitų grupių – priešiški	Santykiai su kolegomis nepriklauso nuo grupės, kuriai jie priklauso
Išskirtinis elgesys su draugais yra normalus ir etiškas; partikuliarizmas	Išskirtinis elgesys su draugais yra neetiškas ir netoleruotinas: universalizmas
Versle asmeniniams santykiams teikiama pirmenybė tikslų ir kompanijos atžvilgiu	Versle pirmenybė teikiama tikslams ir kompanijai, o tik po to eina žmogiški santykiai
Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos dalijimusi, viešu įsipareigojimu ir sąjungų steigimu	Organizacinė sėkmė susijusi su informacijos slėpimu, viešu įsipareigojimu bei sąjungų vengimu
Pasitikima kolektyviniais sprendimais	Pasitikima individualiais sprendimais



Novatoriai organizacijose noriai įtraukia kitus	Novatoriai organizacijose nori imtis veiklos individualiai
Inovacijos susijusios su jau esančiomis sistemomis	Inovacijos peržengia jau esančių sistemų rėmus
Mažiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, trumpesnės darbo valandos	Daugiau kontroliuojamas darbas ir darbo sąlygos, ilgesnės darbo valandos
Mažesnis socialinis mobilumas per profesijos	Didesnis socialinis mobilumas per profesijas

**16 lentelė**

## **5. Vyriškumo-moteriškumo dimensija**

Lyčių dualumas yra esminis faktas bet kurioje visuomenėje, kuri skirtingos kultūros interpretuoja savaip. Šio klausimo esmė slypi tame, koks ryšys sieja biologines lytis su socialinėmis lytimis. Skirtumas tarp biologinių ir socialinių lyčių, kuris lingvistiškai geriausiai išreikštas anglų kalboje, konkrečiai skirtingose anglų kalbos žodžiuose *sex* (biologinė lytis) ir *gender* (socialinė lytis), tapo populiarus tik pastaraisiais dešimtmečiais. Tam didelės įtakos neabejotinai turėjo feminizmas.

Kalbant apie šią dimensiją, vyriškumas ir moteriškumas taip pat čia suprantamas ne biologine, o socialine prasme. Šiuo atžvilgiu lingvistiškai tikslesnė vėlgi anglų kalba, turinti terminus *male* ir *female* ir *masculine* bei *feminine*. Pirmoji žodžių pora nurodo biologiškai apspręstus dalykus, antroji nusako tai, kas tam tikroje aplinkoje manoma esant socialiai tinkama vienos ar kitos lyties atstovams.

*G.Hofstede vyriškumo-moteriškumo dimensijas skirtingose kultūrose nustatė pagal veiklos tikslų pobūdį: IBM tyrimas parodė, kad bemaž visur moterims yra svarbesni socialiniai tikslai, tokie kaip geri santykiai, pagalba kitiems ir fizinė aplinka, o vyrai pirmenybę teikia vadinamiesiems ego-tikslams, tokiems kaip karjera ir pinigai.*

Gautų tyrimų duomenys rodo, kad svarba, kurią respondentai teikia ‘moteriškiems’ ir ‘vyriškiems’ veiklos tikslams, skiriasi lygimnant šalis, taip pat lyginant skirtingas profesijas. Remiantis gautais duomenimis apie vyriškumo- moteriškumo dimensiją buvo išvestos socialinės normos, kurias lytis prima savaip. Vyriškumo-moteriškumo dimensijos skirtumus galima pastebėti įvairiose gyvenimo sferose: šeimoje, mokykloje, socialinių lyčių vaidmenyse, darbe ir organizacijoje, politinėje sistemoje ir religijoje/

Be to pastebėta kreivinė priklausomybė tarp vyriškumo-moteriškumo dimensijos ir geografinės platumos, tačiau daugiausia įtakos šiai dimensijai turi istoriniai faktai, leidžiantys užčiuopti priežastinę nacionalinių skirtumų šioje dimensijoje ištakų grandinę.

***Lyčių skirtumai: absoliutūs, statistiniai, socialiniai bei veiklos tikslų***

Yra du esminiai gamtos dėsnių. Gamtos dėsnis numeris vienas – tai gyvenimo ir mirties dualumas. Gamtos dėsnis numeris du – vyro ir moters dualumas.. Visais laikais ir bet kokio sudėtingumo žmonių visuomenėse šis gamtos suteiktas faktas buvo vienas esminių ginčytinų klausimų, kurių kiekviena visuomenė sprendavo savaip. Tai tiesiogiai įtakojo socialinių institucijų daugį, nes biologinių lyčių vaidmenų sistema yra vienas pagrindinių veiksmų, nulėmusių kultūrinės normos.

*Biologinius vyrų ir moterų skirtumus galima skirstyti į absoliučius ir statistinius.* Absoliutus skirtumas tarp biologinių lyčių: vyrai suteikia gyvybę, moterys gimdo vaikus. Statistiniai duomenys suponuoja fizinius ir fiziologinius lyčių skirtumus (pavyzdžiui, kūno sudėjimas ir medžiagų apykaita), kurie bet koku atveju tėra sąlyginiai. Taigi absoliutūs ir statistiniai biologiniai lyčių skirtumai galioja visoms žmonių visuomenėms, tačiau jie palieka didelę erdvę faktiniam vaidmenų tarp vyrų ir moterų pasiskirstymui. Tiksliausia prasme, tik su dauginimuuuusi

(vaiko pradėjimu ir vaiko gimdimu) susiję funkcijos yra aiškiai “moteriškos” arba “vyriškos”, o visa kita yra susitarimo reikalas. Vis dėlto beveik visos visuomenės daugybę kitų funkcijų pripažįsta kaip labiau tinkamas vyrams ar moterims. Tai byloja apie sąlyginai sutartinį vaidmenų pasiskirstymą, pasiektą tarpininkaujant kultūrinėms normoms ir tradicijoms.

Tarp didžiosios daugumos visuomeninių, tradicinių ir modernių, pastebima bendra su socialinių lyčių vaidmenų pasiskirstymu susijusi tendencija: vyrai daugiau rūpinasi ekonominiais ir kitais pasiekimais, moterys daugiau rūpinasi žmonėmis bendrai ir vaikais konkrečiai. Dauguma mokslininkų tvirtina, jog tai išplaukia iš biologinių lyčių vaidmenų; moterys gimdo vaikus ir vėliau linkusios namuose jais pasirūpinti, o vyras, negalėdamas pajusti vaiko gimdymo suteikimo, M.Mead terminais, “nepakeičiamo pasiekimo jausmo”, realizuoja save ekonominiuose, kariniuose ir kituose panašiuose pasiekimuose. Trumpai tariant, visuomenė iš vyrų tikisi atkaklumo, konkurencingumo ir *tvirtumo*. Moterims visuomenės priskiria *švelnumo* reikalaujančius globėjybiškus vaidmenis – rūpinimasis namais, vaikais ir žmonėmis bendrąja prasme. Bendras vyrų atkaklumo ir moterų globėjybiškumo modelis suponuoja vyrų dominavimą, bent jau politinio ir ekonominio gyvenimo reikaluose. Namų ūkiuose, ir branduoliniuose, ir išplėstinėse šeimose, skirtingos visuomenės įtakingumo galią paskirsto skirtingai.

Tradicinių vyrų ir moterų vaidmenų modelį patvirtina ir antriopologų, psichologų bei politinių mokslų specialistų atlikti tyrimai. Pavyzdžiui, H.Barry, M.K.Bacon ir I.L.Child pateikia išvestinę antropologinių duomenų apie daugiau nei šimto, daugiausiai neišsivysčiusių, visuomenių analizę: didžiojoje daugumoje atvejų mergaitėms socializacijos procese skiepijamas rūpinimasis kitais, atsakingumas už juos ir kartais paklusnumas; berniukai mokomi siekti užsibrėžtų tikslų bei pasikliauti savimi.

Socialinių lyčių vaidmenų mokyti pradėdame šeimoje. Vėliau šis procesas perkelia ugdomo į ugdomo įstaigas. Visą laiką svarbų vaidmenį socializacijos procese atlieka literatūra, pradedant vaikiškais knygelėmis, vaizduojančiomis tradicinius vaidmenis atleikančius suaugusiuosius, žiniasklaida ir pan. Apie tokių masinių priemonių vykdomos socializacijos privalumus ir trūkumus galima būtų diskutuoti, tačiau psichiatrai tvirtina, jog lyčių socialinių vaidmenų patvirtinimas įtakoja teigiamai.

D.Tannen atliko moterų ir vyrų diskurso tyrimus ir padarė išvadą, jog vyrams būdingas “pranešimo diskursas”, o moterims “savitarpio santykių diskursas”. Kitaip tariant, vyrai kalbėdami perduoda informaciją, o moterys kalba siekdamas apsieiti jausmais bei užmegzti santykius. D.Tannen darbas dar labiau įtikina, kad kiekviena lytis turi savitus mąstymo, jautimo bei veikimo būdus, kurie daro didelę įtaką socialinių vaidmenų pasiskirstymui.

Iš lyčių socialinių vaidmenų skirtumo išplaukia ir veiklos tikslų, kuriuos sau kelia kiekviena lytis, skirtumai. Būtent į darbo tikslus ir buvo akcentuotas dėmesys nustatant IBM tyrime dalyvavusių šalių vyriškumo-moteriškumo dimensijos lygį. Lygiant vyrų ir moterų atsakymus apie veiklos tikslų svarbą, išsikristalizavo tokios dvi tendencijos:

*Moterims svarbiau :*

- Draugiška atmosfera
- Padėties saugumas
- Fizinės sąlygos
- Vadovas
- Bendravimas

*Vyrams svarbiau:*

- Paaugštėjimas pareigose
- Uždarbis
- Kvalifikacijos kėlimas
- Šiuolaikiškumas

### ***Nacionaliniai vyriškumo-moteriškumo skirtumai***

Vyriškumo indeksas (*MAS –Masculinity Index*) buvo apskaičiuotas išvedus atsakymų vidurkius į klausimus apie veiklos tikslus. Susumavus rezultatus išryškėjo stipri priešprieša tarp socialinių (būdingų moterims) ir ego-tikslų (būdingų vyrams). Nacionaliniai vyriškumo-moteriškumo skirtumai matyti žemiau pateiktoje 17 lentelėje.

*Vyriškumo indekso (MAS) vertės (17 lentelė)*

Vieta	Šalis	MAS	Vieta	Šalis	MAS
1	Japonija	95	28	Singapūras	48
2	Austrija	79	29	Izraelis	47
3	Venesuela	73	29	Indonezija	46
4/5	Italija	70	30/31	Vakarų Afrika	46
4/5	Šveicarija	70	32/33	Turkija	45
6	Meksika	69	32/33	Taivanas	45
7/8	Airija	68	34	Panama	44
7/8	Jamaika	68	35/36	Iranas	43
9/10	Didžioji Britanija	66	35/36	Prancūzija	43
9/10	Vokietija (F.R.)	66	37/38	Ispanija	42
11/12	Filipinai	64	37/38	Peru	42
11/12	Kolumbija	64	39	Rytų Afrika	41
13/14	Ekvadoras	63	41	Pietų Korėja	39
15	JAV	62	42	Urugvajus	38
16	Australija	61	43	Gvatemala	37
17	Naujoji Zelandija	58	44	Tailandas	34
18/19	Graikija	57	45	Portugalija	31
18/19	Honkongas	57	46	Čilė	28
20/21	Argentina	56	47	Suomija	26
20/21	Indija	56	48/49	Jugoslavija	21
22	Belgija	54	48/49	Kosta Rika	21
23	Arabų šalys	53	50	Danija	16
24	Kanada	52	51	Olandija	14
25/26	Malaizija	50	52	Norvegija	8
25/26	Pakistanas	50	53	Švedija	5
27	Brazilija	49			

**17 lentelė**

#### ***.Vyriškumo- moteriškumo socialinės normos***

Vyriškumo – moteriškumo dimensijos socialinės normos atstovauja visuomenės vidurinėsios klasės daugumos vertybių sistemą. Čia pristatomi pagrindiniai konceptualūs skirtumai tarp dviejų polių, kuriuos skirai 100 balų: nuo 0 (labai silpnas vyriškumas arba, kitaip tariant, labai stiprus moteriškumas) iki 100 (labai stiprus vyriškumas arba kitaip tariant , labai silpnas moteriškumas).

Visas minėtame tyrime dalyvavusias šalis sąlyginai galime būtų susikirstyti į žemo –Mas ir aukšto-Mas šalis.

Ši dichatomija padeda išsiaiškinti skirtumus, tačiau MAS yra kontinuumas ir šalys nebūtinai turi polerizuotis, bet gali būti ir kažkur tarp polių.

Socialinės žemo-Mas ir aukšto-MAS visuomenių normos pateikiamos 18 lentelėje

*Vyriškumo-moteriškumo socialinės normos (18 lentelė)*

Žemas MAS	Aukštas MAS
Orientacija į santykius	Ego-orientacija
Svarbu gyvenimo kokybė ir žmonės	Svarbu pinigai ir daiktai
Esmė slypi tame, kas tu esi	Esmė slypi tame, ką tu darai
Dirbama tam, kad gyventum	Gyvenama tam, kad dirbtum
Tarp lyčių minimali emocinė ir socialinių vaidmenų diferenciacija	Tarp lyčių maksimali emocinė ir socialinių vaidmenų diferenciacija
Ir vyrai, ir moterys turi būti švelnūs ir rūpintis veikla bei santykiais	Vyrai turi būti tvirti ir rūpintis veikla, moterys turi būti švelnios ir rūpintis santykiais
Prijaučiama silpniesiems	Prijaučiama stipriesiems
Gražu mažumas ir lėtumas	Gražu didumas ir greitumas

## 18 lentelė

Vyriškumo-moteriškumo dimensija, išreikšta MAS, paremta socialinių ir ego veiksmų vertinimais. Vyriškumas ir moteriškumas, turint omenyje socialinę šių terminų prasmę, siejami su vyraujančiais lyčių socialinių vaidmenų modeliais didžiojoje daugumoje tradicinių ir modernių visuomenių. Tai - vyrų atkaklumo ir moterų globėjiškumo modeliai. Tai nereiškia, kad vyrai ar moterys visuomet imasi išskirtinai socialiai jiems determinuotų vaidmenų, tačiau statistškai vyrai, kaip taisyklė, demonstruoja labiau “vyrišką”, moterys – “moterišką” (abu terminai naudojami socialine prasme) elgesį.

IBM tyrimų duomenimis šalys skiriasi veiklos tikslų socialinėje – ego dimensijoje, kurios poliuose tarpasmeninių santykių tikslai (tai geri santykiai su vadovu, draugiška atmosfera ar bendradarbiavimas) ir ego-tikslai (tai užsarbis ir paaugstinimas pareigose)

Tas faktas, kad socialiniai-ego skirtumai išryškėja pasauliniame ekologiniame lygmenyje, reiškia, kad šis klausimas susijęs su esmine žmonijos dilema. Šios dilemos egzistavimą įrodo visuomenių susiskirstymas į tradiciškai moteriškesnes ir tradiciškai vyriškesnes (Žr., šalių vyriškumo-moteriškumo indekso (MAS) vertės lentelę)

IBM tyrime buvo p[amatuota, kiek konkrečios kultūros atstovai demonstruoja tradiciškai vyriškesnių visuomenių nariams būdingus interesus. Esminė už šios dimensijos slypinti dilema yra ne kas kita, kaip lyčių socialinių vaidmenų pasiskirstymas.

Taigi, galutins vyriškumo ir moteriškumo, kaip nacionalinės kultūros vienos dimensijos dviejų polių apibrėžimas galėtų būti toks.

**Vyriškumas būdingas tokiai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys aiškiai skiriasi:** vyrai, iš kurių tikimasi atkaklumo ir tvirtumo, dėmesį sutelkę į materialinę sėkmę, o moterys, iš kurių tikimasi globėjiško švelnumo, rūpinasi gyvenimo kokybės klausimais.

**Moteriškumas būdingas tokiai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys iš dalies sutampa:** ir vyrai ir moterys, rūpinasi gyvenimo kokybės klausimais.

## Vyriškumas-moteriškumas organizacijoje

Nacionaliniai kultūrų skirtumai vyriškumo-moteriškumo dimensijoje stipriai įtakoja darbo reikšmę žmonių gyvenime.

*Pirmiausia skiriasi požiūris į darbo svarbą gyvenime.*

Ten, kur dominuoja vyriškumas (pvz. Japonija, Austrija, Vokietija, Italija), darbo svarba tokia didelė, jog žmonės suvokia gyvenantys tam, kad dirbtų.

Tuo tarpu kultūrose, kur labiau išsivysčius moteriškumas, darbas suvokiamas kaip būtinybė, kad galėtum išgyventi (pvz., Švedija, Norvegija, Danija)

*Skiriasi ir požiūris į darbo apmokėjimą.*

Rūpesčiai, susiję su gyvenimo kokybe ir santykiais moteriškose kultūrose ir materialiniu lygiu, veikla bei konkurencija vyriškose kultūrose – kas akivaizdu jau šeimoje ir mokykloje – vėliau iš šeimos ir mokyklos perkeliama į darbo aplinką. *Atlyginant už darbą moteriškose visuomenėse laikomasi lygybės ir abipusio solidarumo principo, o vyriškose visuomenėse teisingumo principo, tai yra mokama už nuopelnus ir atliktą darbą*

Darbų skirstymas pagal lytis yra kultūrinio susitarimo klausimas. Darbai stereotipiškai skirstomi į “vyriškus” ir “moteriškus”. Puikūs pavyzdžiai yra policininko bei karininko ir sekretorės bei medicinos seselės profesijos. Vis dėlto toks suskirstymas skiriasi tarp šalių. Be to, jis nėra stabilus laiko atžvilgiu. Darbai, kurie laikomi “moteriškais”, dažnai yra mažiau prestižiški bei prasčiau apmokami.

Palyginus Prancūzijos ir Vokietijos organizacijų atlyginimų diferencinius tarifus tarp vyrų ir moterų, jie mažesni yra Prancūzijoje, kuri lyginant su Vokietija yra moteriškesnė visuomenė. O štai atlyginimų diferenciniai tarifai tarp hierarchinių darbuotojų lygių mažesni yra Vokietijoje, nes šioje šalyje lyginant su Prancūzija yra mažesnės galios distancija. Kitaip tariant, vokiečių vyrų pasipriešinimas atlyginimų suvienodinimui su moterimis, nėra toks didelis kaip prancūzų.

Pastebima tendencija, kad kuo moteriškesnė kultūra – tai galioja bent jau turtingoms visuomenėms – tuo joje lygesnės moterų darbo galimybės; mažesnis pasipriešinimas aukštų postų siekiančioms moterims, skatinama kuo daugiau moterų užimti vadovaujančius postus. (Pvz., Danija, Švedija, Norvegija).

*Lyginant vyriškas ir moteriškas visuomenes stipriai skiriasi ir vadovo vaidmens suvokimas.*

Moteriškose kultūrose pastebima silpnesnė tendencija vadovo vaidmenį laikyti išskirtiniu ar net herojišku – tokiose visuomenėse vadovas tėra samdytas darbuotojas, toks kaip ir kiti.

*Be to, vyriška ir moteriška kultūros skirtingai nusako savybes, būtinas geram vadovui.*

Vyriškoje visuomenėje vadovas turi būti atkaklus, ryžtingas ir “agresyvus” (šis terminas teigiamą konotaciją turi tik vyriškose visuomenėse), nes vyriškas biznis tolygus natūraliajai atrankai. Tuo tarpu moteriškoje kultūroje vadovas yra mažiau matomas, besiremiantis veikiau jau intuicija nei ryžtu, įpratęs ieškoti konsensuso- moteriškas biznis yra kooperacinė veikla.

Lietuvoje ryškesnis vyriškas biznis, orientuotas į amerikietiško biznio pavyzdį, todėl akcentuojams vadovo sumanumas, iniciatyvumas agresyvumas užkariaujant rinką, o ne gebėjimas bendradarbiauti. Kita vertus, tam įtakos turi įtakos ir verslo aplinka, kuri nėra palanki verslui (mokesčiai, draudimai, biurokratų reketas), kurie reikalauja iš verslininko ryžtingų pastangų, norint išlikti versle.

Nepaisant to abu kultūrų tipai turi šį tą bendro – iš vadovų tikimasi sumanumo: vadovai turi pasižymėti aukštesniu nei vidutinis intelektu ir turėti savyje varomąją jėgą (vadovo gyslelę).

*Priklausomai nuo nacionalinėse kultūrose priimtų karjeros ambicijų lygio skiriasi vyrų ir moterų paaugstinimo pareigose principai.*

Vyriškose visuomenėse vaikai, ypač berniukai, šeimose mokomi būti atkakliais, ambicingais ir konkurencingais, todėl tokiose kultūrose iš vyrų tikimasi troškimo būti paaugštiniais pareigose.. Tokiose visuomenėse moterų karjeros aspiracijos nėra privalomos Tačiau *jeigu moterys nori padaryti karjerą, tai privalo priimti vyrų kultūrą.* (Tai reiškia perimti ir tam tikrus vyriško elgesio ir laikysenois stereotipus, kurie moteriai ne visada yra palankūs. Dėl to ji rizikuoja prarasti savo moteriškumą)

Tuo tarpu moteriškose visuomenėse ir berniukai, ir mergaitės šeimose mokomi kuklumo ir solidarumo, todėl karjeros aspiracijos abiems lytims nėra privalomos.

Be to, abiejų tipų visuomenėse moterys susiduria su pasirinkimu tarp šeimos ir karjeros.. Pastebėta, kad moteriškose visuomenėse moterys lengviau apsisprendžia šeimos, o vyriškose – karjeros naudai.

*Skiriasi vyriškos ir moteriškos visuomenės ir pagal organizacijose kylančių konfliktų sprendimo būdus.*

Antai JAV, kaip ir kitose vyriškose kultūrose, tokiose kaip D.Britanija ar Airija, tradiciškai konfliktai sprendžiami pagal kovos principą: “Tegul laimi geriausias”. Būtent tokios kovos ženklina šių šalių industrinius ir verslo santykius. (Nenuostabu kad itin ginama lygios konkurencijos galimybės, pasisakoma prieš laisvą konkurenciją)

Santykiuose su darbuotojais įmonės vadovybė įtaka tai įmanoma mėgina išvengti bendradarbiavimo su profesinėmis organizacijomis (susitarti su darbuotojais tiesiogiai) Savo ruožtu profsąjungos dažnai yra nusistačiusios karingai darbdavių pasiūlymų atžvilgiu. Prosąjungų elgesys patvirtina abipusę antipatiją

Tuo tarpu moteriškose kultūrose, kokios yra Danijoje, Olandijoje ar Švedijoje, sprendžiant problemas pirmenybė teikiama deryboms ir kompromisams, kai nusileidimas oponentui ne traktuojamas kaip silpnumo pasireiškimas (stiprumo trūkumas). Taigi kiekvienos šalies pasirinkti konfliktų sprendimo būdai didžia dalimi priklauso nuo tai kultūrai būdingo institucinio konteksto.

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto-MAS ir žemo-MAS visuomenėse pamyti pateiktoje **19 lentelėje**.

***Vyriškumo organizacijose skirtumai (19 lentelė)***

Žemas MAS	Aukštas MAS
Dirbame tam, kad gyventume	Gyvename tam, kad dirbtume
Darbo reikšmė darbuotojams: santykiai ir darbo sąlygos	Darbo reikšmė darbuotojams: saugumas, užmokestis ir įdomus darbas
Pabrėžiama lygybė, solidarumas ir darbinio gyvenimo kokybė	Pabrėžiama abipusė konkurencija, teisingumas ir darbo atlikimas
Vadovai yra tokie patys darbuotojai, kaip ir kiti	Vadovai yra kultūriniai herojai
Vadovai pasikliauja intuicija, elgiasi remdamiesi jausmais ir siekia konsensuso	Vadovai yra tvirti, atkaklūs, ryžtingi, agresyvūs, konkurencingi ir sąžiningi
Vykę vadovai tie, kurie turi ir vyriškų, ir moteriškų charakteristikų	Vykę vadovai yra tie, kuriems būdingos tik vyriškos charakteristikos
Vadovaujančiuose postuose daugiau moterų	Vadovaujančiuose postuose mažiau moterų
Mažesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių	Didesnis atlyginimų skirtumas tarp lyčių
Moterys renkasi savo lyties vadovę	Moterys renkasi priešingos lyties vadovą
Karjeros ambicijos abejoms lytims nėra privalomos	Karjeros ambicijos privalomos vyrams, bet nėra būtinos moterims
Vadovai mažiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą	Vadovai labiau pasiruošę dėl karjeros apleisti savo šeimą
Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia šeimai ir prie to pritaiko savo karjerą	Vadovaujančios moterys pirmenybę teikia karjerai ir prie to derina savo šeimą
Kandidatai į darbuotojus save vertina nepakankamai	Kandidatai į darbuotojus save pervertina
Konfliktai sprendžiami naikinant problemas, derantis	Konfliktai sprendžiami juos ignoruojant arba

ir ieškant kompromisų	kaunantis tol, kol geriausias laimi
Daugiau nedarbingumo lapelių	Mažiau nedarbingumo lapelių
Mažesnė įtampa darbe	Didesnė įtampa darbe
Pirmenybė teikiama mažesnėms kompanijoms	Pirmenybė teikiama didesnėms kompanijoms
Pirmenybė teikiama trumpesnėms darbo valandoms	Pirmenybė teikiama didesniai atlyginimui
Konkurencinis pranašumas paslaugų sferoje, maisto pramonėje ir biochemijoje	Konkurencinis pranašumas stambiojoje pramonėje ir pramoninėje chemijoje

## 19 lentelė

Priklausomai nuo kultūrinių charakteristikų, vyriškos ir moteriškos visuomenės pirmąją skirtingose industrijos šakose.

Ekonomiškai išsivysčiusios vyriškos kultūros visuomenės turi konkurencinių privalumų gamyboje, ypač, jei jos mastai dideli – tokiu atveju darbas atliekamas veiksmingai, greitai ir gerai. (Plg. JAV, Vokietija, D. Britanija) Šios šalys pirmąją didelių ir sunkių įrenginių gamyboje bei pramoninės chemijos srityje.

Moteriškos kultūros visuomenės sąlyginai pranašesnės paslaugų pramonės šakose, tokiose kaip transportavimas ir konsultavimas, taip pat vartotojų poreikius tenkinančioje gamyboje, maisto pramonėje ir biochemijoje (pvz., Danija, Prancūzija, Norvegija).

Kadangi šalys sąlyginai pasiekia geresnių rezultatų veiklos srityse, atitinkančiose šalies gyventojų kultūrinės preferencijas, nei tose sferose, kurios prieštarauja minėtoms preferencijoms, tai savo ruožtu natūraliai skatina ne tik tarptautinio darbo pasidalijimą, bet ir sudaro prielaidas abipusiai naudingam bendradarbiavimui tarp šalių plėtotis.

## 6. Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija

Ši nacionalinės kultūros dimensija neturi tiesioginio ryšio su keturiomis jau aptartosiomis, kurias indentifikavo IBM tyrimas. Naujoji ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija buvo atrasta vėliau (1985 m.) pagal M.H. Bond sukurtą metodiką. Pagal ją 23 šalyse buvo atliktas Kiniečių vertybių tyrimas (KVT). Faktas, kad ši dimensija nebuvo aptikta IBM tyrimo domenyse, galima paaiškinti tuo, kad IBM anketą sudarė vakarietiškos mąstysenos mokslininkai. Kiniečių vertybių tyrimas rėmėsi anketa, kurios sudarytojai buvo rytietiškos mąstysenos atstovai.

Prie IBM tyrimų duomenyse pastebėtų keturių dimensijų buvo nuspręsta prijungti penktąją dimensiją, kurią nurodo KVT.. Sulyginus abu tyrimus pastebėta, kad ir vakariečių, ir rytiečių rengtose ir atliktose tyrimuose atsispindi tos pačios dimensijos. Tai reiškia, kad kultūriniai pasirinkimai yra svarbūs bet kuriai visuomenei, kad jie aptinkami nepriklausomai nuo to, rytietiškos ar vakarietiškos mąstysenos žmonės rengia ir atlieka tyrimus.. Tai absoliučiai universalūs žmonijai klausimai ta prasme, kad *visos visuomenės turi tas pačias problemas, tik jos atrado skirtingus tų problemų sprendimo būdus*. Be to, ši dimensija nesupriešina Rytų su Vakara, ką įrodo nacionaliniai ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos skirtumai, o tik suskirsto pasaulį į naujas sritis.

Iš esmės ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensija savo poliuose yra pagrįsta klausimais, primenančiais žymaus kinų mąstytojo Konfucijaus mokymą. Šia dimensija išreiškiama iki kokio lygmens doras gyvenimas yra tikslas., nepriklausantis nuo jokių religinių aplinkybių. Taip pat ji susijusi su gebėjimu spręsti aiškiai apibrėžtas problemas.

Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensijos skirtumai gali būti perteikiami per du pjūvius:

- pirmasis susijęs su šeima, darbu ir socialiniu gyvenimu,
- antrasis su mąstymo būdais. Pastarajam rūpi religijos ir filosofinės temos.

### ***Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos sąvoka***

Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensija paremta kinų filosofo Konfucijaus (551-479 ., pr. Kristų) mokymu. Tai praktinės etikos pamokos, kurioms svetimas religinis turinys. Konfucianizmas nėra religija, tai pragmatiškų kasdieninio gyvenimo taisyklių rinkinys.

A.Y.C.King ir M.H.Bond Konfucijaus mokymus apibrėžia kaip pasaulietinę socialinę teoriją, kurios svarbiausias principas – ыглкеш harmoningą visuomenę. Pagrindiniai Konfucijaus ideologijos teiginiai:

1. *Visuomenės stabilumas pagrįstas nelygiais santykiais tarp žmonių.* Penki pagrindiniai santykiai – mokytojo-mokinio, tėvo-sūnaus, vyresniojo-jaunesniojo brolio, vyresniojo-jaunesniojo draugų - paremti abipusiais ir vienas kitą papildančiais išsipareigojimais.

2. *Šeima yra visų socialinių organizacijų prototipas.* Iš pradžių asmuo nėra asmenybė, jis tėra šeimos narys. Vaikai turi mokytis susivaldyti, nugalėti savo individualumą (to reikalaujama išoriškai, mintys išleika laisvos), kad išlaikytų šeimoje harmoniją. Ši harmonija matoma kiekviename veide, orumo pojūtyje, savigarboje ir autoritete.

3. *Doras elgesys su kitais: nesielk su kitaip taip, kaip nenorėtum kad su tavimi elgtųsi.* Visai žmonijai būdingas geranoriškumo kities principas, tačiau Konfucijaus priesakas yra nuosaikesnis nei krikščioniškasis priesakas mynėti savo priešą: jeigu mylėsime priešus, kas tada liks draugams?

5. *Doras žmogus yra tas, kuris nepriklausomai nuo gyvenimo užduočių mėgina įsigyti igūdžių ir išsilavinimą, sunkiai dirba, neieško daugiau nei reikia, yra kantrus ir ištvermingas.* Pastebimas vartojimas ir nesusivaldymas, pasak Konfucijaus, yra tabu.

Visuose dalykuose privalu laikytis nuosaikumo.

Taigi penktoji dimensija, besiremianti Konfucijaus mokymu, buvo sudaryta iš tokių vertybių:

- Ilgalaikės orientacijos poliuje:
  - Atkaklumas (ištvermingumas)
  - Santykių klasifikavimas pagal statutą ir šios tvarkos laikymasis
  - Taupumas
  - Gėdos jausmo turėjimas
- Trumpalaikės orientacijos poliuje:
  - Asmeninis pastovumas ir stabilumas
  - Savo “veido” apsauga
  - Pagarba tradicijoms
  - Pasikeitimas pasisveikinimais, paslaugomis ir dovanomis.

### ***Nacionaliniai ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos skirtumai***

Kiniečių vertybių tyrime dalyvavo 23 šalys ir pagal gautus duomenis buvo išvestas ilgalaikės orientacijos indeksas (LTO –Long Orientation Index). Jo vertės pateikiamos **20 lentelėje**.

#### ***Ilgalaikės orientacijos indekso (LTO) vertės (20 lentelė)***

Vieta	Šalis	LTO	Vieta	Šalis	LTO
1	Kinija	118	13	Lenkija	32



2	Honkongas	96	14	Vokietijos (F.R.)	31
3	Taivanis	87	15	Australija	31
4	Japonija	80	16	Naujoji Zelandija	30
5	Pietų Korėja	75	17	JAV	29
6	Brazilija	65	18/19	D.Britanija	25
7	Indija	61	18/19	Zimbabvė	25
8	Tailandas	56	20	Kanada	23
9	Singapūras	48	21	Filipinai	19
10	Olandija	44	22	Nigerija	16
11	Bangladešas	40	23	Pakistanas	00
12	Švedija	33			

**20 lentelė**

Reikia pastebėti, kad užimamos pozicijos nėra absoliučios. Jos tik reliatyvios, nes ši dimensija išskirta vėliausiai, LTO nustatyti mažesniai šalių skaičiui. Nepaisant to, pastebėta, kad Rytų Azijos šalių indekso vertės yra didžiausios, vakarų šalių – mažesnės, o Trečiojo pasaulio šalių pačios mažiausios. Vis dėlto LTO vertės rodo, jog ši dimensija nesupriešina Rytų ir Vakarais, ką įrodo nacionaliniai ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos skirtumai, o tik suskirsto pasaulį į naujas sritis.

LTO vertės stipriai koreliuotos su 1965-1985 metų nacionalinės ekonomikos augimu, kuris vyko prieš Kiniečių vertybių tyrimą, ir dar labiau su jau po tyrimo sekusiu 1985-1995 metų ekonomikos augimu. Būtent ilgalaikė orientacija yra pripažinta pagrindiniu veiksnio, lėmusiu staigų Rytų Azijos šalių 90-ųjų dešimtmečio ekonominį suklestėjimą paskutiniaisiais 20 amžiaus dešimtmečiais. Tai tik patvirtina „neokonfucianizmo hipotezę“, kuri iki tol buvo laikoma spekuliatyvia.

Ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos ateitį prognozuoti sudėtinga. Galbūt Azijos visuomenėms tampant vis turtingesnėmis jų orientacija tuo pačiu darys vis labiau trumpalaikę. Galbūt vis didėjančios pasaulinės populiacijos būtinybė išgyventi senkančių išteklių pasaulyje skatins laikytis ilgalaikės orientacijos. Juolab kad apie vis garsiau kalba ne tik ekologai, bet ir politikai. (*Nešti Žemės kryžiu* – reiškia visais galimais būdais apsaugoti mūsų planetą, kad žmonijai išliktų. Tai – politikų, valdančiųjų priedermė ir misija)

*Konfucijaus* žodžiai, kad *gera valdžia yra ta, kuri tausoja išteklius*, ateityje gali tapti dar aktualesni, nei prieš pustrėčio tūkstančio metų.

#### ***Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos socialinės normos***

Visas šalis sąlyginai gali suskirstyti į žemo-LTO ir aukšto-LTO šalis. Toks skirstymas padeda paaiškinti skirtumus, tačiau LTO yra kontinuumas ir šalys nebūtinai turi poliarizuotis, bet gali būti ir kažkur tarp polių.

Iš tyrimo metu gautų duomenų apie ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensiją, buvo išvestos socialinės normos, būdingos žemo – LTO ir aukšto - LTO šalims. Jos pateikiamos **21 lentelėje**.

#### ***Ilgalaikės orientacijos socialinės normos (21 lentelė)***

Žemas LTO	Aukštas LTO
Neatidėliotinas galimų poreikių patenkinimas	Atidėtas visiems priimtinių poreikių tenkinimas
Tradicijos yra šventos ir neliečiamos	Tradicijos prisitaikomos prie besikeičiančių aplinkybių
Šeimos gyvenime vadovaujamosi imperatyvais	Šeimos gyvenime vadovaujamosi užduočių pasidalijimu
Mokoma trumpalaikių savybių: socialinis vartojimas	Mokoma ilgalaikių savybių: taupumo, ištvermingumo
Išlaidavimas	Taupymas, investavimas
Žemiausias lygis (grynojo pelno, gaunamo padengus visas išlaidas pakopa)	Stiprios rinkos pozicijos kūrimas
Analitinis mąstymas	Sintetinis mąstymas
Neapibrėžtas problemų sprendimas	Struktūrinis problemų sprendimas

## 21 lentelė

Taigi, trumpalaikės ir ilgalaikės orientacijų, kaip nacionalinės kultūros vienos dimensijos dviejų polių apibrėžimas, būtų toks:

- *Ilgalaikė orientacija* numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent ištvermingumo ir taupumo, skatinimą.
- *Trumpalaikė orientacija* numato su praeitimi ir dabartimi susijusių savybių, būtent pagarbos tradicijoms, savo “veido” apsaugojimo ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

### *Ilgalaikė-trumpalaikė orientacija organizacijoje*

Verslas ilgalaikės orientacijos visuomenėse orientuotas į stiprių pozicijų jų rinkose užėmimą, nes čia nesitikima greitų rezultatų. Vadovams (dažnai tai būna šeimos nariai) suteikiama laiko ir išteklių savam indėliui įnešti.

Tuo tarpu trumpalaikės orientacijos kultūrose, priešingai, laikomasi “žemiausio lygio” principo, kai rūpinamasi praėjusio mėnesio, ketvirčio, metų rezultatais – tam net sukurta kontrolės sistema, pagal kurią vadovai nuolat vertinami. Tai pagrįsta argumentais, kurie manomi esantys racionalūs. Tačiau kultūrinis skirtingumas primena faktą, jog visas racionalumas paremtas kultūriniais – tai yra iki-racionaliais – pasirinkimais. Trumpalaikės orientacijos kultūrai dažnai būdingi piniginiai sumetimai, trumparegiai sprendimai, darbo proceso kontrolė, skuboti pasirinkimai ir greitas naujų idėjų atsisakymas. Tokioje kultūroje vadovai apdovanojami ar atleidžiami iš darbo už tos dienos žemiausios linijos rezultatus, net ir tuomet, kai tai yra aiški jų pirmtakų ar net ankstesnių vadovų prie daugelį metų priimtų sprendimų pasekmė. Kultūrinių įsitikinimų galia tik dar labiau įamžina šią sistemą.

Amerikiečių mokslininkas S.G.Ridding kiniečių verslo sėkmės ir nesėkmės priežastis skirstė į vertikalų ir horizontalų bendradarbiavimą.

*Vertikalus bendradarbiavimas* prieštarauja atmosferai, kurioje darbuotojai ir savininkai ar vadovai psichologiškai natūraliai susiskaldo į dvi stovyklas. Priešingai, esant vertikaliam bendradarbiavimui siekiama socialinio panašumo vertybių, elgesio, poreikių ir aspiracijų prasme ir to rezultatas – savanoriškas sutikimas. Todėl ilgalaikės orientacijos visuomenėse santykiai užmezgami pagal statusą. Organizacijos narių susilauksniavimą ir ištvermingumą plėtojant verslą stengiamasi išlaikyti ne tik vadovai, bet ir eiliniai darbuotojai, atlikdami kasdienes užduotis.

*Horizontalus bendradarbiavimas* susijęs su asmeninių ryšių tinklais, kurie susieja dvi pagrindines žmogaus gyvenimo sferas: šeimą ir verslą. Tokiose visuomenėse turėti asmeninių pažįstamųjų ratą yra labai svarbu. Tai akivaizdi kolektyvizmo, kuriame santykiai yra svarbesni už užduotis, pasekmę. Tos asmeninių ryšių kapitalas būtinas visam gyvenimui, todėl vengiama jį prarasti dėl trumpalaikių, žemiausio lygio tikslų.

Į ilgalaikiškumą orientuota verslininkystė akivaizdžiai pagrįsta ne vien verslininkų vertybėmis. Panašios vertybės ilgalaikės orientacijos kultūrose plačiai paplitusios tarp esamų ir būsimų verslininkų, tarp darbuotojų ir jų šeimų, bendrai tarp bemaž visų tos kultūros atstovų.

Esminiai darbo organizacijose skirtumai aukšto - LTO ir žemo - LTO visuomenėse apibendrinti pateiktoje žemiau **22 lentelėje**.

***Ilgalaikės orientacijos organizacijose skirtumai (22 lentelė)***

Žemas LTO	Aukštas LTO
Versle svarbūs trumpalaikiai rezultatai: žemiausias lygis	Versle svarbūs ilgalaikiai tikslai: stengiamasi užmegzti ryšius ir išsikovoti aukštą poziciją rinkoje
Šeima ir verslo sfera yra atskiros	Vertikalus ir horizontalus bendradarbiavimas: šeima ir verslas susiję
Žmogaus ekonominę ir socialinę padėtį visuomenėje nulemia jo gabumai	Žmonės turi stengtis gyventi kuo vienodžiau

## **22 lentelė**

Aptarus visas penkias nacionalinės kultūros apspręstas dimensijas galima daryti išvadą, jog organizacijų ir valdymo problemoms nėra visuotinių sprendimų. Nacionalinės kultūros įtakoja ne tik organizacijas, bet ir teorijas, kurios buvo sukurtos organizacijų funkcionavimui paaiškinti ir vadovauti. Teorijos išduoda, kokia kultūrai priklauso jų autoriai. Todėl teorijos gali netekti savo galiojimo ties kitos nacionalinės kultūros ribomis.

Vis dėlto toje pačioje nacionalinėje kultūroje veikiančios organizacijos nėra absoliučiai vienodos kultūrine prasme - tarp skirtingas organizacijas atstovaujančių žmonių net ir tame pačiame nacionaliniame kontekste galima pastebėti kolektyvinio proto programavimo skirtumus. Todėl reikia nustatyti aiškią ribą tarp nacionalinės kultūros ir konkrečios organizacijos kultūros.

G.HOFSTEDE ATLIKTAS TYRIMAS LEIDO PADARYTI IŠVADĄ, KAD NACIONALINĖS KULTŪROS SKIRIASI VERTYBĖMIS, O ORGANIZACIJŲ KULTŪRŲ PAGRINDINIS SKIRTUMAS SLYPI JŲ PRAKTIKOSE - TAME, KOKIAIS BŪDAIS IR PRIEMONĖMIS TOS VERTYBINĖS NUOSTATOS YRA ĮGYVENDINAMOS.

**REIKIA PASTEBĖTI, KAD G.HOFSTEDE KULTŪRŲ SKIRSTYMAS PAGAL MINĖTAS PENKIAS DIMENSIJAS – YRA VIENAS IŠ GALIMŲ. NORS JIS TURI DAUG ŠALININKŲ, TAČIAU NETRŪKSTA IR Oponentų. AKIVAIZDU, KAD KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMAS GALIMAS IR PASIRĖMUS KITAI KITERIJAI.**

Savitą kultūrų klasifikavimą pateikia žymus britų kultūrologas Richard D.Lewis.

## ***Savikontrolės klausimai***

1. Kokias dimensijas kultūroje išskiria G.Hofstede?
2. Apibūdinkite galios distancijos dimensiją. Kokie yra galios distancijos raiškos visuomenėse ir organizacijose skirtumai? Įvardinkite juos.
3. Apibūdinkite neapibrėžtumo vengimo distanciją. Kokie yra šios distancijos raiškos visuomenėse ir organizacijose skirtumai? Įvardinkite juos.

4. Apibūdinkite individualizmo-kolektyvizmo distanciją. Kokie yra šios distancijos raiškos visuomenėse ir organizacijose skirtumai? Įvardinkite juos
5. Apibūdinkite vyriškumo-moteriškumo distanciją. Kokie yra šios distancijos raiškos visuomenėse ir organizacijose skirtumai? Įvardinkite juos.
6. Apibūdinkite ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensiją. Kokie yra šios distancijos raiškos visuomenėse ir organizacijose skirtumai? Įvardinkite juos.

## 7. Tema. R.D. LEWIS KULTŪRŲ KLASIFIKAVIMAS

1. Vienplanės ir daugiaplanės kultūros.
2. Santūrios kultūros
3. Kultūros, kur kliaunamasi duomenimis ir pokalbiais.
4. Įsiklausymo kultūros.

Britų kultūrologas R.D.Lewis tautų kultūras pagal jų atstovų rodomą dėmesį išoriniam pasauliui skirsto į tris grupes:

- *pagal dėmesį telkiantys į tikslą*, itin organizuoti planuotojai (vienaplaniai);
- *pagal dėmesį telkiantys į žmones*, šnekūs tarpusavio ryšio ieškotojai (daugiaplaniai);
- *pagal dėmesį, kuris telkiamas į pagarbą* (santūrus, intravertai)(Lewis 2002:42-56)

### 1. Vienaplanės ir daugiaplanės kultūros.

Esminis skirtumas tarp šių kultūrų - veiklos kryptingumas.

Vienplanės kultūros atstovai laiką naudoja kryptingai – vienu metu jis dirba vieną darbą. Ir tokia seka, kokią yra nusistatęs. Tuo tarpu daugiaplanės kultūros atstovas (pvz. portugalas) laikosi daugiaplanės laiko sistemos, t.y. vienu metu daro daug darbų, dažnai visai nenumatyta tvarka.

Daugiaplanės kultūros žmonės yra labai lankstūs. Portugalijoje savaime suprantama ir priimtina, pertraukti pokalbį, įsiterpti, nors tai trukdo kitiems pašnekovams bendrauti. Tuo tarpu Švedijoje, Vokietijoje ir Britanijoje tai neleistina.

Vienaplaniai, kryptingi žmonės, tokie kaip švedai, šveicarai, olandai ir vokiečiai, vienu metu daro viena, ties tuo susikaupia ir tai padaro per numatytą laiką. Jie namo, šitaip dirbant galima padaryti daugiau ir geriau.

Daugiaplaniai žmonės mano savaip, jie nelabai paisy tvarkaraščius ar punktualumo. Jų laikosi tik tuo atveju, kai to reikalauja kryptingas partneris. Jiems tikrovė svarbesnė nei dirbtiniai susitarimai.

Daugiaplaniai žmonės nemėgsta nepabaigti kalbos. Jų manymu, geriausiai laikas išnaudojamas, kai su žmogumi susitariama galutinai.

Kai vienaplanės kultūros žmonės tenka dirbti drauge su daugiaplanės kultūros žmonėmis, vieni kitus neišvengiamai erzina. Jei vieni neprisitaiko prie kitų, - o taip dažniausiai būna, - nuolat kyla abipusis nepasitenkinimas. Kodėl meksikiečiai neatvyksta laiku? Kodėl jie nesilaiko terminų? Kodėl ardo planą? - klausia vokiečiai. Kita vertus, meksikiečiai replikuoja: Kam laikytis plano, jeigu pasikeitė aplinkybės? Kam laikytis terminų, jei skubinant gamybą nukenčia kokybė? Kam stengtis parduoti šitokį kiekį tam klientui, jei žinome jį dar nepasirengus tiek

pirkti?

Nepaisant to, bendraudai skirtingų kultūrų atstovai daro vienas kitam poveikį. Atlikti tyrimai, koks yra požiūris į laiką šveicarų ir italų įmonėje, parodė, jog vieni iš kitų kai ko išmoko. Abi pusės iš pradžių ginčijosi, bet paskui kelis mėnesius bendradarbiavo. Galų gale italai pripažino, kad bent teoriškai laikydamiesi tvarkaraščio, gamybos terminų ir numatyto biudžeto jie gali geriau išsiaiškinti tikslus, tikrinti, kaip vyksta darbas ir koks našumas. Kita vertus, šveicarai įsitikino, kad dėl lankstesnio italų požiūrio galima koreguoti tvarkaraštį, netikėtai pakitus rinkai, pastebėti anksčiau neišryškėjusius planavimo trūkumus ir paskutinę akimirką daryti lemtingus „papildomo laiko“ taisymus.

Vokiečiai, kaip ir šveicarai, yra itin tikslingi, nes jie didelės reikšmės teikia projekto analizei, jo suskirstymui, vienu metu kryptingai sprendžia vieną problemą, susikaupdami ties atskira projekto dalimi ir todėl pasiekia kone tobulų rezultatų. Jiems kelia nerimą ne taip dirbantys žmonės, tarkime, arabai ar daugelis Viduržemio jūros pakrančių kultūros atstovų.

Amerikiečiai taip pat labai kryptingi, tačiau jų požiūris šiek tiek kitoks. Jie gyvena dabartimi ir ateitimi, todėl kartais spiria vokiečius veikti, kai šie dar nenusiteikę to daryti. Vokiečiai, gerai suvokę savo istoriją bei praeitį, yra linkę amerikiečiams partneriams daug kalbėti apie savo aplinką, kad veiksmai būtų suprantami platesniame kontekste. O tai erzina amerikiečius, nenorinčius gaišti laiko, kuris jiems itin brangus.

**Žemiau** pateikiama nuosekli kultūrų seka pagal vienaplanės ir daugiaplanės veiklos skalę (pagal R.D.Lewį).

## **VIENAPLANĖS IR DAUGIAPLANĖS VEIKLOS KULTŪRŲ SKALĖ**

1. Vokiečiai, šveicarai
2. Amerikiečiai (baltieji protestantai anglosaksai)
3. Skandinavai, austrai
4. Britai, kanadiečiai, Naujosios Zelandijos gyventojai
5. Australai, Pietų afrikiečiai
6. Japonai
7. Olandai, belgai
8. Amerikos etninės grupės (žydai, italai, lenkai)
9. Prancūzai, belgai (valonai)
10. Čekai, slovėnai, kroatai, vengrai
11. Šiaurės italai (Milanas, Turinas, Genuja)
12. Čiliečiai
13. Rusai ir kiti slavai
14. Portugalai
15. Polineziečiai
16. Ispanai, pietų italai, Viduržemio jūros pakrantės tautos
17. Indai, pakistaniečiai ir kiti
18. Lotynų Amerikos gyventojai, arabai, afrikiečiai

**BRUOŽAI, BŪDINGI VIENPLANIŲ, DAUGIAPLANIŲ IR SANTŪRIŲ  
KULTŪRŲ ATSTOVAMS (23 lentelė)**

VIENAPLANIAI	DAUGIAPLANIAI	SANTŪRŪS
intravertai	ekstravertai	intravertai
kantrūs	nekantrūs	kantrūs
ramūs	šnekūs	tylūs
nesikiša į kitų reikalus	smalsūs	pagarbūs
mėgsta privatumą	draugiški	geri klausytojai
metodiškai planuoja į ateitį	suplanuoja tik bendrus metmenis	paiso bendrų principų
vienu metu daro viena	vienu metu daro kelis dalykus	atsižvelgia į tai, ką daro kiti
dirba nustatytomis valandomis	dirba bet kada	darbo valandos lanksčios
punktualūs	nepunktualūs	punktualūs
laikosi tvarkaraščių ir grafikų	tvarkaraštis nenuspėjamas	atsižvelgia į partnerio tvarkaraštį
suskirsto projektus	vienas projektas sąlygoja kitą	mato visą vaizdą
laikosi planų	keičia planus	daro smulkius pakeitimus
laikosi faktų	žongliruoja faktais	pareiškimai -tai pažadai
informacijos semiasi iš	informaciją gauna iš pirmų	naudojasi abiem informacijos šaltiniais
statistikos, žinytų, duomenų bazės	rankų (žodžių)	
svarbiausia darbas	svarbiausia žmonės	svarbiausia žmonės
nejausmingi	jausmingi	ramiai neabejingi
dirba vienoje srityje	dirba visose srityse	dirba visose srityse
eina oficialiais keliais	naudojasi ryšiais	neperprantami, ramūs
paslaugas priima nenoromis	ieško paslaugų	saugo kito gerą vardą
Paveda kompetentingiems	paveda giminėms	paveda patikimiems žmonėms
kolegoms		
laikosi darbų sekos	laikosi susitarimų su	atsižvelgia į partnerius
	žmonėmis	
mėgsta nustatytas darbotvarkes	viską susieja	apgalvoja
telefonu kalba glaustai	šneka ištisomis valandomis	gerai apibendrina
naudojasi užrašų knygele	retai naudojasi užrašų knygele	planuoja neskubėdami
gerbia formalumus	ieško svarbiausio asmens	itin sąžiningi
nemėgsta prarasti reputacijos	viskam turi pasiteisinimų	jokių būdų negali prarasti reputaciją
prieštarauja logiškai	prieštarauja emocionali	vengia prieštaravimų
kūno kai bari bota	kūno išraiška neribota	subtili kūno išraiška
retai pertraukia pašnekovą	dažnai pertraukia	nepertraukia
atskiria profesinius santykius	profesinius santykius	suderina draugiškus ir
nuo draugiškų	supina su draugiškais	profesinius santykius

**23 lentelė**

## 2. Santūrios kultūros

Santūrios kultūros atstovai retai patys inicijuoja veiklą ar diskusiją ir yra linkę pirmiausia įsiklausyti į kitą, išsiaiškinti jo padėtį ir, į tai atsižvelgdami, susidaryti savo nuomonę.

Santūri kultūra yra Japonijoje, Kinijoje, Taivane, Singapūre, Korėjoje, Turkijoje ir Suomijoje. Kelios kitos Rytų Azijos šalys, nors kartkartėmis būna daugiaplanės ir jaudrios, pasižymi kai kuriomis santūriomis savybėmis. Europoje tik suomiai yra ryškiai santūrūs, tačiau kartais britai, turkai ir švedai tam tikrais atvejais užsikrečia „klausymosi nuotaika“.

Santūrios kultūros atstovai prieš nusprenddami įsiklauso. Jie yra geriausi klausytojai pasaulyje, nes susikaupia ties tuo, ką sako kalbėtojas, mintimis nenuklysta į šalį (tai sunku romanų tautoms) ir pokalbio ar prezentacijos metu retai, o gal ir niekad nepertraukia kalbėtojo. Kai šis baigia, atsako ne iškart. Stojusi ilgoka tyla reiškia pagarbą svariems kalbėtojo argumentams, kurie apgalvojami neskubant, su deramu dėmesiu.

Net kai santūrios kultūros atstovai pradeda savo atsakymą, tuoj pat tvirtos nuomonės neišsako. Dažniausiai jie užduoda papildomų klausimų dėl to, kas buvo pasakyta, aiškindamiesi kalbėtojo ketinimus bei siekius. Ypač japonai daug kartų smulkiai perkrato kiekvieną punktą, norėdami įsitikinti viską teisingai supratę. Suomiai, nors pabaigoje būna stačiokiški ir tiesūs, kiek galėdami vengia konfrontacijos ir stengiasi suformuluoti savo pasiūlymą taip, kad tiktų antrajai šaliai. Kinai išrenka tokį taktinį variantą, kuris užkirstų kelią nesutarimams dėl pirminio pasiūlymo.

Santūrios kultūros yra intravertiškos, nepasitikinčios daugžodžiavimu ir todėl gerai mokančios bendrauti be žodžių. Tam padeda subtili kūno išraiška, kuri kaip diena ir naktis skiriasi nuo audringo mostigavimo, būdingo romanų tautoms ir afrikiečiams. Vienaplaniams žmonėms sunku suvokti santūriųjų taktiką, nes tie neįtelpa į kryptingą sistemą (klausimas - atsakymas, priežastis - padarinys). Daugiaplaniams žmonėms, įpratusiems prie ekstravertiško elgesio, santūrieji yra neperprantami, nes iš jų gauna nedaug arba visai negauna grįžtamojo ryšio. Geras pavyzdys galėtų būti suomiai, reaguojantys netgi mažiau už japonus, kurie bent dedasi esą patenkinti.

*Santūrios kultūros kraštuose mėgstamiausias bendravimo būdas yra toks: monologas - tyla - apmąstymas - monologas. Jei tik įmanoma, vieni leidžia kitiems pradėti monologą. Vienaplanės arba daugiaplanės kultūros žmonės bendrauja dialogu. Vieni pertraukia kitų „monologą“ dažnomis pastabomis, netgi klausimais, kurie rodo, jog tuo, kas sakoma, mandagiai domimasi. Vos vienam baigus kalbėti, tuoj pat prabyla antrasis, nes vakariečiai ypač sunkiai pakenčia tylą.*

*Žmonės, priklausantys santūrioms kultūroms, ne tik gerai ištvėria tylą, bet ir laiko ją labai reikšminga, kone subtilia pašnekesio dalimi. Į partnerio nuomonę reikia rimtai žiūrėti, jos negalima paneigti, šmaikščiai ar lengvabūdiškai atsikirtus. Protingi, gerai išreikšti argumentai reikalauja - nusipelno - ilgo tylaus apsvarstymo. Amerikietis, pristatęs prekių partiją Suomijoje, pasilenkia ir sako: „Na, Tomi, kaip galvoji?“ To paklausti suomiai ima galvoti. Suomiai, kaip ir rytiečiai, galvoja tylomis. To paties paklaustas amerikietis tuoj pašoktų ir sušuktų: „Va, ką aš galvoju!“, kalboje nedarydamas jokios pertraukos, kuri pabrėžtų svarstymo eigą arba sutrukdytų vakarietiškam „pagreičiui“. Rytiečiai daug lėčiau įgyja pagreitį. Čia tiktų palyginimas su automobilio pavaromis; daugiaplaniai žmonės iškart įjungia pirmąją pavarą, nuspaudžia akceleratorių ir, pokalbiui mezgantis, greitai pereina į antrąją ir tuoj pat į trečiąją pavarą. Santūrios kultūros žmonės pavarų dėžę verčiau patausoja. Pernelyg daug apsisukimų gali pakenkti varikliui (pokalbiui). Iš pradžių vairas sukamas iš lėto, ant akceleratoriaus atsargiai už dedama koja. Kai galiausiai pagreitis įgyjamas, jį galima išlaikyti, be to, jo kryptis paprastai būna teisinga.*

*Santūriojo „atsakymo-monologo“ dėmesys sutelktas į platesnį kontekstą galvojant, kad klausytojas (vis dėlto pirmasis prašnekęs) nemažai išmano. Galvodami, jog klausytojas gerai išmano, japonai, kinai ar suomiai dažnai savo mintis reiškia nuotrupomis, kad klausytojas užpildytų spragas. Tai savotiškas komplimentas klausytojui. Tokiais atvejais daugiaplaniai, įpratę prie dialogo žmonės būna pagaulesni už vienaplanius, mėgstančius aiškiai išreikštus,*

*tikslius argumentus.*

Santūrios kultūros atstovai ne tik puse lūpų ar trumpais sakiniais dalyvauja pokalbyje, bet ir laikosi rytiečių kalbėsenos papročių, kurie trikdo vakarietį. Pavyzdžiui, jie kalba „užuolankom“, vartodami beasmenius veiksmažodžius („išeinama“), neveikiamąją rūšį („viena iš mašinų, matyt, sugadinta“) arba nukreipdami dėmesį nuo kaltininko ar apskritai iš mandagumo.

Kadangi *santūrios kultūros žmonės vardais vadinami rečiau nei vakariečiai, šitaip toliau pabrėžiamas beasmenis, neapibrėžtas pokalbio pobūdis.* Ir dar sunkiau kalbėtis todėl, kad *rytiečiai vengia susitikti kito žvilgsnį.* Ispanas, kurio rimto, įbesto žvilgsnio vengia japonai, pasijunta taip, tarsi būtų nuobodus ar sakytų ką nemalonaus. Rytiečių neižvelgiamumas, dėl kurio suomio veide dažnai atsiranda niūri išraiška, stiprina įspūdį, jog pokalbis niekur neveda. Suomia ar japonai, kurie suglumsta nuo kitų žvilgsnio, su pašnekovu stengiasi susitikti akimis tik pokalbio pradžioje arba norėdami parodyti, kad „eilė“ kalbėti oponentui.

*Japonų „oponentų“ delegacijos būna patenkintos, kai tenka sėdėti visiems iš eilės vienoje stalo pusėje ir spoksoti į tuščią sieną priešais, kartkartėmis pašnekant ar visiems bendrai tylint ir mąstant. Retkarčiais jie skersomis dirsteli, ieškodami pritrimo tam, ką pasakė. Po to vėl stebėjimą į sieną.*

*Lengvas, tuščias pokalbis santūrios kultūros žmonėms sunkiai sekasi.* Japonai ir kinai puikiai atlieka išbandytus formalumus, rodančius mandagumą; tokius klausimus, pavyzdžiui: „Na, kaip einasi?“, jie supranta tiesiogiai ir jiems tai gali būti proga pasiskusti. Kitais atvejais dėl užtęstų paūzių ar lėtos reakcijos vakariečiai gali pamanyti juos esant bukus ar neturint ką pasakyti.

Turkai per pasitarimus su vokiečiais neretai skundžiasi, kad jie niekaip neturi progos išsamiai išreikšti savo požiūrį, o vokiečiai savo ruožtu mano, jog turkai neturi ką pasakyti. Tokio pobūdžio susijėimuose japonai kenčia labiau nei bet kuri kita tauta.

*Vakariečiai visad turėtų atminti, jog atsakymo, kurį duoda santūrios kultūros atstovas, turinys iš tikrųjų atspindi tik mažą dalį tam įvykiui teikiamos reikšmės.* Pasisakymai, kurių dėmesio centre platesnė aplinka, būtinai daugiau reikšmės teikia ne tam, kas pasakyta, bet tam, kaip pasakyta, kieno pasakyta, ir kas slypi už to, kas pasakyta. Be to, visa atsakymo esmė gali būti tai, kas nepasakyta.

*Kita santūrios kultūros žmonių mėgstama taktika yra susimenkinimas.* Šitaip jie apsaugo savo savigarbą ir gal net paskatina oponentą girti rytiečio elgesį ar sprendimus. Klaidinga yra manyti, kad rytiečių susimenkinimas byloja apie jų silpną padėtį.

*Galiausiai santūrios kultūros yra nepranokstamos subtiliu, nežodiniu bendravimu, atstojančiu dažnus jaustukus.* Suomia, japonams ir kinams būdingi atodūsiai, vos girdimi aiktelėjimai ir malonūs niurnesiai. Staigus suomių įkvėpimas rodo sutikimą, ne sukrėtimą, kaip romanų tautų atveju. Japonų „ok“, „cha“ arba „i“ yra kur kas tikresnis pritrimo ženklas nei nuolatinė jiems būdinga šypsena.

*Apibendrinant santūrios kultūros žmonių elgesį per dalykiškus susitikimus, ji būtų galima pateikti tokia seka:*

- atidžiai klausosi;
- įsitikina, ar gerai supranta antrosios šalies ketinimus;
- tyli vertindami padėtį;
- toliau teiraujasi;
- reaguoja konstruktyviai;
- išsaugo tam tikrą nepermatomumą;
- stebi kito stipriąsias puses ar derybų padarinius;
- jais protingai pasinaudoja;
- gilinasi į smulkmenas;
- kiek įmanoma tobulina.

*Santūrūs žmonės turi didelius energijos išteklius.* Jų veiksmai bei pastangos taupios ir jie nešvaisto laiko išradinėdami dviratį. Nors visad daro įspūdį turį daug atsarginių jėgų, retai būna



agresyvūs ir retai kada veržiasi vadovauti (turint galvoje Japonijos ekonominę galią, tai netgi stebina). Kita vertus, Didžioji Britanija ir ypač JAV dėl ekonominio ir karinio dominavimo nedvejodamos imasi pasaulinio vadovavimo. Tą paliudijo ir karinėmis priemonėmis įvykdytas S.Huseino režimo nuvertimas Irake.

### **SANTŪRIOS KULTŪROS (KLAUSYTOJAI)** (Pagal R.D.Lewis) (24 lentelė)

1. Japonija	LABAI
2. Kinija	SANTŪRŪS
3. Taivanas	
4. Singapūras, Honkongas*	
5. Suomija*	
6. Korėja	
7. Turkija+	
8. Vietnamas, Kambodža, Laosas +	
9. Malaizija, Indonezija +	
10. Ramiojo vandenyno salos (Fidžis, Tongas ir 1.1.) +	
11. Švedija*	KARTKARTĖMIS
12. Didžioji Britanija*	

\* Reaguojant kryptingas polinkis  
+ Reaguojant daugiaplaniai polinkiai

#### **24 lentelė**

### **3. Kultūros, kur klaunamasi duomenimis ir pokalbiais**

Tautų sąveika aprėpia ne tik bendravimo būdus, bet ir informacijos kaupimo metodus. Kaip rodo patirtis, sukaupta informacija turi nevienodą svarbą ir reikšmę skirtingų kultūrų atstovams. Nevienodai ir ja naudojamosi priimant sprendimus. Vienų kultūrų atstovai, priimdami sprendimus labiau linkę remtis pokalbiais, kiti duomenimis (faktais)

Duomenimis klaunasi tokios kultūros atstovai, kurie veikia remdamiesi didele sukaupta informacija. Antai švedai, vokiečiai, amerikiečiai, šveicarai ir Šiaurės europiečiai apskritai mėgsta pirmiausia surinkti daug svarbios informacijos ir remdamiesi ta duomenų baze veikti toliau. Komunikacijų bei informacijos revoliucija kultūroms, kurios klaunasi duomenimis, yra svajonių išsipildymas. Jos greitai ir tiksliai sužino tai, ką jau žino kultūros, kurios klaunasi pokalbiais.

Kokios kultūros klaunasi pokalbiais? Čia būtų italai, kitos romanų tautos, arabai ir indai. Šių tautybių žmonės įvykius ir verslo galimybes mato „kontekste“, nes jie turi labai daug informacijos, kurios įgyja remdamiesi savo asmeniniais informacijos šaltiniais. Arabai ar portugalai gerai žino su sandėriu susijusius dalykus, nes jie jau būna išsiklausinęję, aptarę ir apie tai pasišnekėję su draugais, pažįstamais verslininkais ir giminėmis.

Japonai (iš esmės klausytojai) gali būti dar geriau informuoti, nes išsišakojusi šios tautos visuomenė aprėpia nepaprastai sudėtingus informacijos tinklus, veikiančius mokykloje, koledže,

universitete, dziudo ir karatė klubuose, studentų draugijose, ištobulintose informacijos sistemose ir šeimos bei politiniuose rateliuose.

Prancūzai ar ispanai - atstovai kultūrų, kuriose kliaunamasi pokalbiais, paprastai netenka kantrybės, kai amerikiečiai ar šveicarai jiems grūda faktus ar skaičius, kurie galbūt ir tikslūs, bet kurie, jų akimis žiūrint, sudaro tik dalį bendro žmogiškojo vaizdo. Prancūzo nuomone, amerikietiškos prekybos prognozės Prancūzijoje turi nedaug prasmės, jeigu jis (prancūzas) neras laiko užmegzti tinkamų santykių su klientu, nuo kurio priklauso verslo sėkmė.

Kultūroms, kurios kliaunasi pokalbiais, būdinga tai, kad vadybininkai, išeidami iš darbo, drauge išsiveda klientus ir bendradarbius. Tarp jų jau būna nusistovėję geri santykiai.

Tarp daugiaplanių žmonių ir tų, kurie kliaunasi pokalbiais, yra stiprus ryšys. Atliekantis vienu metu dešimt dalykų, todėl nuolat susijęs su žmonėmis, iš kurių gauna nepaprastai daug informacijos – toks žmogus surinks kur kas daugiau informacijos nei amerikietis, didesnę dalį dienos praleisdamas užsidaręs savo kabinete, žiūrėdamas į asmeninio kompiuterio ekraną.

Daugiaplaniai žmonės maudosi informacijoje. Jie tiek daug žino, kad net pati glausčiausia darbotvarkė jiems neturi jokios naudos. Nenuostabu, kad per susitikimus jie linkę nepaisyti jos ar kalbėti be eilės. Jie tiesiog nesupranta, kaip galima numatyti pokalbį ir jo eigą? Juk aptariant vieną klausimą, kitas gali nebeteikti reikšmės. Kaip iš anksto numatyti atgalinį ryšį?

Žmonės, kurie kliaunasi pokalbiais, linkę spręsti problemas, vadovaudamiesi savo asmeniniais ryšiais. Kai tai numatoma mintyse, tuomet pasimatymai, grafikai, darbotvarkės, netgi susitikimai tampa nereikalingi.

Tiesa, reikia pripažinti, jog nėra lengva pereiti iš vienos sistemos į kitą. Sunku įsivaizduoti neapolietišką kompaniją, kuri savo verslą tvarkytų amerikietiškais metodais su penkerių metų nepertraukiamomis prognozėmis, ketvirčių ataskaitomis, pusmečių auditais ir pusmečio veiklos įvertinimais. Lygiai taip pat sunku įsivaizduoti, kad vokiečiai įvežtų naują gaminį į svetimą šalį pirma neištyrę rinkos.

Pažymėtina, kad ekonomika labiausiai klesti tose šalyse, - Japonija yra ryški išimtis, - kurių kultūrose kliaunamasi duomenimis ir naudojama apdorota informacija. Japonai, nors kliaunasi pokalbiais, taip pat neišsiverčia be gausybės spausdintos informacijos. Be to, darbo našumas priklauso ir nuo kitų veiksnių, ypač nuo klimato, tad informacinės sistemos, nors ir svarbios, dar nėra veiksmingumo ir jo logikos garantas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad suderinus sistemas, kurios kliaunasi duomenimis ir kurios pokalbiais, rezultatai tikriausiai būtų geri, tačiau nėra akivaizdžių pavyzdžių, kad šiuolaikinėse tarptautinėse verslo visuomenėse tai būtų nuolat daroma.

Iš žemiau pateiktos **25 lentelės matyti,**  
***kurios kultūros kliaunasi pokalbiais (dialogu) ir kurios duomenimis***  
*(pagal R.D.Lewis)*

## DIALOGAS

1. Lotynų Amerikos atstovai
2. Italai, ispanai, portugalai, prancūzai, Viduržemio jūros pakrančių tautos
3. Arabai, afrikiečiai
4. Indai, pakistaniečiai
5. Čiliečiai
6. Vengrai, rumunai
7. Slavai
8. Amerikos etninės grupės
9. Beniliukso šalys
10. Britai, australai
11. Skandinavai

12. Šiaurės Amerikos gyventojai (JAV baltieji anglosaksai protestantai, kanadiečiai)
13. Vokiečiai, šveicarai

## DUOMENYS

### 25 lentelė

*Pagrindiniai kultūrų, kurios kliaunasi pokalbiais, informacijos šaltiniai:*

- Šeima
- Bendradarbiai
- Giminės
- Mokyklos draugai
- Tenisas ir golfas
- Skaitymas
- Apkalbos kavinėse
- Studijų draugai
- Krikščioniai
- Draugai ir šeima
- Seni mokytojai
- Radijas ir TV

*Pagrindiniai kultūrų, kurios kliaunasi duomenimis, informacijos šaltiniai:*

- Ataskaitos
- Duomenų bazės
- Projektų aprašai
- Kolegos
- Skaitymas
- TV ir radijas
- Šeima ir draugai

## 4. Įsiklausymo kultūros

Įsiklausymo, santūraus pobūdžio kultūrose, kur vertinama ir duomenų bazės, ir informacijos leidiniai (Japonija, Suomija, Singapūras ir Taivanas yra aukštos technologijos šalys), žmonės iš prigimties moka klausytis ir užmegzti palankų pokalbį. *Japonai ir kinai nusiteikia labai ilgiems pokalbiams, kad viską galutinai suderintų.* Šiuo atžvilgiu jie tokios pat pakraipos žmonės, kaip romanai.

Suomiai, paprastai lakoniškesni, vis dėlto per pokalbius pirmiausia atsižvelgia į savo partnerio pageidavimus. Jie retai kada daro spaudimą, dažnai pastebimą per diskusijas su amerikiečiais, vokiečiais ir prancūzais. Monologų Suomijoje nepasitaiko, nebent juos sako partneriai.

*Įsiklausymo kultūros žmonės mano teisingai kaupią informaciją. Jie nesigriebia neapgalvotų veiksmų, leidžia idėjoms subręsti ir labai prisitaiko priimdami sprendimus.* Todėl bendraujant su įsiklausymo kultūros atstovais, nederą jų skubinti ir “spausti”. Juolab kad čia laikomasi nuostatos: “kiekvienam vaisiui savas laikas”.

Japonijos ir keturių Azijos „tigrų“ - Pietų Korėjos, Taivano, Honkongo ir Singapūro - sėkmė, o taip pat Suomijos gerovė, nors tik nedaug jos ekonomikos šakų yra stiprios, byloja apie įsiklausymo kultūrų lankstumą.

Įsiklausymo kultūra būdinga išplėtotai visuomenei, su kuria individas palaiko įvairiapusiųs aktyvius santykius.

*Pagrindiniai įsiklausymo kultūros informacijos šaltiniai:*

- Gaunama informacija iš partnerių,
- Informacijos skyriai
- Kiti skyriai
- Šeima
- Mokyklos draugai
- Studijų draugai
- Laikraščiai
- Projektų aprašai
- Duomenų bazės
- Seni mokytojai
- Dziudo ir karatė
- Golfas ir tenisas
- Žmonos giminės
- TV
- Radijas

***Savikontrolės klausimai***

1. Kokiu pagrindu R.D.Lewis klasifikuoja kultūras?
2. Kuo pasižymi vienplanės ir daugiaplanės kultūros?
3. Kokie bruožai būdingi santūrių kultūrų atstovams?
4. Kuo pasižymi kultūros, kur kliaunamasi duomenimis ir pokalbiais? Kokie pagrindiniai šių kultūrų atstovų informacijos šaltiniai?
5. Kas būdinga įsiklausymo kultūroms? Kokie pagrindiniai šių kultūrų atstovų informacijos šaltiniai?

**8. Tema. LAIKO SAMPRATOS IR JO NAUDOJIMAS**

1. Vienplanio laiko samprata
2. Daugiaplanio laiko samprata.
3. Ciklinio laiko samprata.

**1. Vienplanio laiko samprata.**

Tikrovę atspindi sąvokos. Kai kurios sąvokos – pavyzdžiui, darbo etika, fatalizmas, reinkarnacija, yra puikiai suprantamos tam tikrose visuomenėse ar tautose. Kitos žmogaus patirčiai svarbios ir gyvybiškos sąvokos iš tikrųjų yra universalios, bet jų prasmė bei esmė labai skirtingai suvokiama. Tokios yra erdvės ir laiko sąvokos.

*Rytų ir vakarų kultūrose ypač laikas yra suprantamas kitaip, ir net šiose pasaulio dalyse*

požiūriai į jį atskirose šalyse labai skiriasi.

Vakarų pusrutulyje JAV ir Meksika laiką supranta ir juo naudojasi visiškai priešingai, todėl tarp šių kraštų kyla rimtų nesutarimų. Vakarų Europoje šveicarų požiūris į laiką turi mažai bendra su kaimynų italų požiūriu. Tailandiečiai visai ne taip vertina laiko tėkmę, kaip japonai.

*Skiriamos trys laiko sampratos:*

- *Vienplanis laikas,*
- *daugiaplanis laikas ir*
- *ciklinis laikas. (Lewis 2002:57-68)*

*Vienplanis laikas .*

Pradėkime nuo amerikiečių laiko sąvokos, nes jų laikas brangiausias, kaip pasakytų visi, kam teko turėti reikalų su amerikiečiaisypač verslininkais, gydytojais, ar teisėjais. Mat *amerikiečiui laikas iš tiesų yra pinigai*. Visuomenėje, kur dėmesys nukreiptas į pelną, laikas yra brangi, net deficitinė prekė. Jis bėga greitai nelyginant kalnų upę pavasarį, ir jei nori turėti naudos iš jo tėkmės, turi nuo jo neatsilikti. Amerikiečiai yra veiklos žmonės; jie nepakenčia dyko buvimo. Praėjusio laiko nesugrąžinsi, bet dabartį gali griebti ir suskirstyti taip, kad ji tau tarnautų artimiausioje ateityje. Ateitis tiesiogiai priklauso nuo dabarties – kaip sugebėsi išnaudoti esamą laiką.

Taigi *amerikietiškas laikas skirstomas* taip:



Štai ką su juo turi daryti: ( **26 lentelė**)

PRAEITIS	DABARTIS					ATEITIS		
praėjusi	šiandienos užduotys					sausio mėn. planai	rūpesčiai dėl vasario mėn.	ir t. t.
→ → →	A	B	C	D	E			

**26 lentelė**

*Amerikoje esi niekas, jei nedarai pinigų.* Jei tu 40 metų pajėgi uždirbti ir nori turėti 4 milijonus dolerių, turi gauti 100 000 dolerių per metus. Jei tiek pavyks gauti per 250 darbo dienų, vadinasi, uždirbi 400 dolerių per dieną arba 50 dolerių per valandą.

**27 lentelė** rodo, jog 400 dolerių per dieną gali gauti dirbdamas 8 valandas, per vieną valandą atlikdamas vieną užduotį, planingai, gerai ir nuosekliai išnaudodamas laiką. Vadinasi, amerikiečiai galėtų sakyti, kad jų valanda kainuoja 50 dolerių. Supratimas, jog laikas kainuoja pinigus, yra viena. Kita sąvoka būtų laiko švaistymas.

Kaip pavaizduota **28 lentelėje**, amerikiečiai galėtų pasakyti, kad žmogus, neatėjęs į D ir E susitikimus, niekais paleido 2 valandas arba prarado 100 dolerių. Taigi:

„ LAIKAS –PINIGAI " (27 lentelė)

9 val. ryto	10	11	12	1	2	3	
A	B	C	D	E	F	G	H
50 dol.	100 dol.	150 dol.	200 dol.	250 dol.	300 dol.	350 dol.	400 dol.

8 amerikiečio valandos kainuoja 400 dolerių

**27 lentelė**

9 val. ryto	10	11	12	1	2	3	4	5 val po pietų
A	B	C	D	E	F	G	H	
50 dol.	100 dol.	150 dol.	neatėjo	neatėjo	200 dol.	250 dol.	-300 dol.	

jis niekais paleido 2 valandas arba neteko 100 dolerių!

**28 lentelė**

*Amerikiečiai ne vieninteliai šventai tausoja laiką - Šveicarijoje ir Vokietijoje laikas taip pat yra religija. Šios šalys drauge su Britanija ir apskritai anglosaksišku pasauliu, Nyderlandais, Austrija ir Skandinavija, kaip rodo anksčiau pateikti skaičiai, tikslingai supranta laiką ir veiklą. Kaip ir amerikiečiai, jie įtaria, kad laikas, praėjęs nepriėmus jokių sprendimų ir neatlikus jokios veiklos, yra tuščias - nepanaudotas tikslingai dabarčiai ir atečiai.*

*Anglosaksų, germanų ir skandinavų tautos yra iš esmės kryptingai veikiančios, varžomos laiko ir vienaspalvės. Vienu metu jos mėgsta daryti vieną dalyką, ties juo susitelkti ir atlikti numatytą laiką. Jų nuomone, jos šitaip padaro daugiau ir geriau. Be to, persiėmę protestantiška darbo etika, jie laiką prilygina sėkmei. (Kuo sunkiau ir atkakliau dirbsi -tuo tave lydės didesnė sėkmė, tuo daugiau pinigų uždirbsi. Dievas myli labiau tuos, kurie stengiasi pelnyti. Būti neturtingu , reiškia norėti būti ligoniu).*

Tokia mintis amerikiečiui gal atrodys ir pagrįsta, bet ji nebus svari ir visai neįtikinamai nuskambės Pietų Europos šalyse, kur autoritetas, privilegijos ir prigimtine teisė ją iš esmės paneigia.

## 2. Daugiaplanio laiko samprata

Daugiaplaniams žmonėms tikrovė svarbesnė nei susitarimai. Jiems nelabai rūpi grafikai ar punktualumas. Jie dedasi, kad jų laikosi, ypač jei to reikalauja kryptingai veikiantis partneris, bet, jų manymu, tai nėra svarbiausia už tikrovę. Pagal jų tvarką pirmenybė teikiama kiekvieno susitikimo reikšmei ar įdomumui. Taigi laikas nesusiejamas nuo įvykio ir žmogaus – tai subjektyvi prekė, kurią galima kaitalioti formuoti, ištesti ar baigti, nepaisant to, ką rodo laikrodis.

Ispanai, italai, arabai nepaiso laiko, kai reikia užbaigti pokalbį. Jie geriausiai praleidžia laiką tada, kai baigia susitarimus su žmogumi. Vokiečiai ir šveicarai mėgsta gyventi pagal laikrodį, nes šitaip mano puikiai, teisingai ir labai tiksliai tvarką savo gyvenimą - ypač versle. Kita vertus, italui žmogiški jausmai nusveria laiko sumetimus. „Ko tu pyksti, kad aš atėjau 9.30?“ - klausia jis kolegos vokiečio. „Todėl kad mano užrašų knygutėje parašyta 9 vai. ryto“, - atsako vokiečių. „Tai kodėl tu neparašei 9.30, ir mudu abu būtume patenkinti?“ - seka logiškas italo atsakymas. *Darbas, kurį turime atlikti, ir mūsų artimi santykiai yra taip svarbu, jog neturi reikšmės, kada susitinkame. Svarbiausia - susitikimas. Vokiečiai ir šveicarai šito nepakenčia, nes tai žeidžia jų požiūrį į tvarką, nuoseklumą, išankstinį pasirengimą.*

Italą palaikytų ispanas, kuris ne be priežasties į punktualumą žiūri pro pirštus. Vokiečių tiki paprasta tiesa - griežta tiesa. O ispanas, priešingai, mano, kad tiesa yra dvejopa - betarpiška tikrovės tiesa ir poetinės visumos tiesa.

Tad į susitikimus su ispanais geriau neateiti tiksliai laiku. Ispanijoje punktualumas sugriauna grafikus, kaip parodyta 29 lentelėje

Retai kas iš Šiaurės Europos ar Šiaurės Amerikos taikstysis su daugiaplaniu laiko panaudojimu. Vokiečius ir šveicarus, jeigu jie neperpras gilesnės psichologijos, tai gali išvesti iš kantrybės. Mat vokiečiai yra įsitikinę, kad tikriausias kelias į sėkmingą veiklą yra programų, tvarkaraščių, technologijos procesų bei gamybos suskirstymas į smulkesnes dalis.

Šveicarams, kurie dar labiau paiso laiko ir reglamento, tikslumas tapo nacionaliniu simboliu. Tai pasakytina apie jų laikrodžių pramonę, optinius instrumentus, farmakologijos gaminius ir bankininkystę. Jų lėktuvai išskrenda, autobusai ir traukiniai išvyksta sekundės tikslumu. Tad viskas gali būti tiksliai apskaičiuota ir numatyta.

*Šalyse, kur gyvena vienaplanės veiklos žmonės, laikas yra neatskiriamas nuo laikrodžio ir kalendoriaus; abstrakčiu būdu smulkiai padalytas, kad juo patogiai galėtume naudotis.*

**Daugiaplanėse kultūrose, tokiose kaip arabų ar romanų, laikas yra neatskiriamas nuo įvykio ar žmogaus - tai subjektyvi prekė, kurią galima kaitalioti, formuoti, ištesti ar be jos išsiversti, kad ir ką rodytų laikrodis.** „Turiu skubėti, - sako amerikietis, - mano laikas baigiasi“. Ispanas arba arabas, niekinantis vergavimą tvarkaraščiui, šitaip pasakytų tik tada, kai grėstų mirtis.

Teoriškai

9 vai. ryto	10	11	12		14	15	16	17
A	B	C	priešpiečiai	D	E	F		

9 vai. ryto	10	11	12	14	15	16	17
A	B	C	D	16.30	E	F	
→	12.30	priešpiečių				nukeliama arba susitinkama bare	

Tikrovėje

29 lentelė

### 3. Ciklinio laiko samprata

Yra kultūrų, kuriose laikas suvokiamas ne kaip kryptingas ir netgi ne kaip neatskiriamas nuo įvykių ar žmonių, o kaip ciklas. Kasdien saulė pateka ir nusileidžia, vienas metų laikas keičia kitą, aplink mus sukasi dangaus kūnai, žmonės sensta ir miršta, bet jų vaikai visą šią eigą pakartoja. Žinome, kad toks ciklas kartojasi daugiau nei šimtą tūkstančių metų. Ciklinis laikas

nėra reta prekė. Čia pat jo rasi neribotus išteklius. Neveltui **Rytuose sakoma: laiką sukūrė Dievas, ir sukūrė jo daug.**

Kadangi azijiečiai yra suvokę ciklinę laiko prigimtį, jie sprendimus priima kitaip nei vakariečiai, kurie dažnai tikisi, kad azijietis greitai nuspręs ir aptariamą sandėrį vertins pagal dabartinius jo privalumus nepaisydamas, kas buvo praeityje. Azijiečiai šitaip elgtis negali. Praeitis sąlygoja prielaidas dabarties sprendimams, kuriuos azijiečiai, šiaip ar taip, turi ilgai apgalvoti.

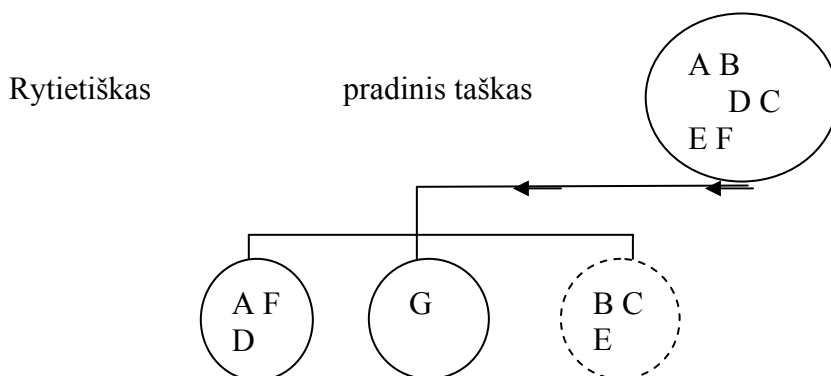
Laikas, praėjęs nepriėmus jokių sprendimų ar nieko nenuveikus, amerikiečiams atrodo „iššvaistytas“. Azijiečių manymu, laikas nepralekia nepanaudotas kryptingai ateičiai, bet vėl ateina ratu, pakartotinai atskleisdamas tas pačias galimybes, pavojus bei riziką, kai žmonės po tiekos dienų, savaitių ar mėnesių jau būna išmintingesni. Ar ne dažnai vakariečiai sako: „Jei tada būčiau žinojęs, ką dabar žinau, joku būdu nebūčiau padaręs taip, kaip padariau“.

**30 lentelėje** lyginama vakarietiškos veiksmų sekos greitis su azijietišku apmąstymu. Amerikietis, vokiečių ir šveicaras grįžta namo patenkintas, atlikęs visus darbus. Tačiau prancūzas ar italas tikriausiai ką nors užbaigti paliks kitai dienai.

Tuo tarpu daugumai azijiečių, kurie, užuot nedelsdami nuosekliai spręstų problemas, sukasi aplink jas kelias dienas (savaites ir t.t.), kol pagaliau jų imasi. Šiek tiek pasvarsčius, gal iš tiesų verta imtis A, D ir F. B, C ir E gali tyliai atkristi. Tačiau apgalvojus visą vaizdą, paaiškėja, kad visų svarbiausia yra G (anksčiau to neįžvelgus).

9 val. ryto  
Vakarietiškas (vienaplanis)

A	B	C	D	E	F
---	---	---	---	---	---



### 30 lentelė

#### Ciklinio laiko pavyzdžiai.

**Budistų kultūroje - geras pavyzdys yra Tailandas**, nors budizmo įtaka yra persmelkusi didelės Azijos sritis - *ne tik laikas, bet ir gyvenimas eina ratu. Kad ir ką mes numatytume savo darbotvarkėje, kad ir kaip tvarkytume savo asmeninį pasaulėlį, viena karta eis paskui kitą, vyriausybės ir valdovai keis vieni kitus, derlius bus nuimtas, ištiks musonai, žemės drebėjimai bei*



*kitos nelaimės, mokesčiai bus mokami, saulė ir mėnulis tekės ir leisis, akcijos ir vertybiniai popieriai kils ir kris. Net amerikiečiai tokių dalykų nepakeis, juo labiau savo skuba.*

### **Kinai**

Kinai, kaip dauguma azijiečių, norėdami priimti gerai apgalvotus sprendimus „eina aplink tvenkinį“, tačiau jie labai jaučia laiko vertę. Kinijoje, pasibaigus susitikimui, įprasta dėkoti dalyviams, kad jie nepagailėjo vertingo savo laiko. Atvykti punktualiai ten taip pat svarbu - labiau nei daugelyje Azijos šalių. Iš tikrųjų jei būna paskirtas dviejų žmonių susitikimas, kinas neretai atvyksta 15-30 minučių anksčiau, kad „reikalas būtų baigtas greičiau nei jam aptarti skirta laiko“ ir nebūtų pasiglemžta kito žmogaus laiko! Be to Kinijoje mandagu, susitikimui prasidėjus, po 10 ar 15 minučių pranešti, kad kas nors netrukus turės išeiti. Kinas, žinoma, neišeis, kol nebus baigtas susitarimas, tačiau tai bus išreikšta.

Iš tiesų tai dvilypis pavyzdys. Kinų nuolankumas reikalauja, kad būtų branginamas pašnekovo laikas, bet, kita vertus, jie tikisi, kad bus skiriama nemažai laiko susitarimo detalėms apsvaistyti ir rūpestingam asmeninių j santykių, kurie užsimezgė pokalbio pradžioje, puoselėjimui. Jie dažnai skundžiasi, jog amerikiečiai, atvykę į Kiniją verslo reikalais, išskuba, „nebaigus kalbos“, kad nepavėluotų į lėktuvą.

Amerikiečių manymu, jau viskas deramai aptarta; kino akimis, dar nepakankamai suartėta, - nepasiektas savitarpio pasitikėjimas, neišsitikinta abiejų šalių ketinimais, - o tai jam yra susitarimo šerdis ir būsimų sandorių pamatas.

### **Japonai**

*Japonų supratimu, laikas atsiskleidžia.* Tai puikiai aprašė Joy Hendry savo knygoje „Wrapping Culture“ (Apgaubta kultūra) (1993). Japoniją gerai pažįstantys žmonės žino, kokia priešingybė yra tarp didžiulio greičio, kurį išlaiko darbininkas japonas fabrike, ir neskubraus susimastymo, pastebimo japonų soduose, ar iš proto varančio, lėto Noho pjesių tempo. Tačiau J. Hendry pabrėžia, kaip smulkiai ir ryžtingai japonai suskirsto laiką. *Toks skirstymas visai nepanašus į amerikietišką ar vokišką metodą, pagal kurį užduotys nustatomos logiška seka, siekiant maksimalaus veiksmingumo bei kuo greitesnio jų įgyvendinimo. Japonams ne tiek rūpi, ar ilgai kas nors užtruks, bet kaip bus padalytas laikas, kad būtų išlaikytas etiketas, mandagumas ir tradicijos.*

Pavyzdžiui, per daugelį japonų susiejimų - pensininkų pobūvius, vestuves, tėvų ir mokytojų bendrijų susirinkimus - pastebimi įvairūs etapai ir lygmenys. Tokiomis progomis Sicilijoje ar Andalūzijoje žmonės atvyktų skirtingu metu, pamažėle sambūris įsilinguotų ir didžiausio smagumo suteiktų spontaniškas, dažnai žvalus elgesys arba kalbos, pasakytos nesilaikant griežtos tvarkos ar ritualų. Nebūtų aiškių tarpsnių, kada valgyti, gerti, kada sakyti tostus, groti, šokti ar liežuvausti.

O Japonijoje būtų ryškiai paženklinta pradžia ir pabaiga. Pavyzdžiui, per japonų vestuves svečiai dažnai prašomi pereiti iš vieno kambario į kitą, ceremonijai ir šventei atsiskleidžiant paprastai pagal griežtą tvarkaraštį. Kiek visa tai užtruks, neturi didelės reikšmės, svarbiausia ką po ko daryti, nes toks perėjimas kiekvienam sambūriui suteikia ypatingą japonišką atspalvį.

Tradicinėje ir tiksliai reglamentuotoje visuomenėje japonai visais atvejais stengiasi suprasti savo padėtį ir kas jų laukia; tai pasakytina ir apie kasdienes bei verslo aplinkybes. Du direktoriai, susitikę pirmą kartą, per porą minučių būtinai pasikeičia vizitinėmis kortelėmis. Ir tai aiškiausiai rodo, kaip veiklos laikas suskirstomas, pažymint naujų santykių pradžią. Hendry pabrėžia, kad japonų visuomenėje taip „pažymimi“ įvairiausi įvykiai, kurių tam tikri momentai Vakaruose neturėtų reikšmės. Jis pateikia pavyzdį, kaip *Japonijoje pradedamos ir baigiamos įvairiausios pamokos, kurios negali vykti mokiniams oficialiai nepaprašius mokytojo pradėti ir pabaigoje rituališkai nepadėkojus už pamoką.*

Yra daug progų, kai reikalaujama ne tik aiškiai nubrėžtos pradžios bei pabaigos, bet ir nedviprasmiškų ženklų, pereinant nuo vieno etapo prie kito. Minėtina arbatos ceremonija, Naujųjų metų šventimas, kasmetinis namų valymas, grožėjimasis žydinčiomis vyšniomis, pavasarinės kampanijos (streikai), sezoninių žemės darbų baigimas, šventiniai vidurvasario

renginiai, dovanų įteikimas, mokyklos ar universiteto draugų susitikimas, kompanijų iškylos, sakės gėrimas, atėjimas prie Šinto šventyklų ar budistinių pagodų, netgi antraeiliai ritualai, susiję su dziudo, karatė ar kendo treniruotėmis.

Nė vieno iš čia minimo renginio japonas negali pradėti paprastai, tiesiai, kaip darytų vakarietis, amerikietis ar Šiaurės europietis, linkęs iškart griebti jautį už ragų. Japonas turi patirti reikšmingus įvykio etapus „atsiskleidžiant“ ar „atsiveriant“. Tai sietina ne tik su azijiečių netiesumu, bet ir su japonų polinkiu veikimo būdą, tradiciją ar ritualo grožį suskirstyti dalimis. J.Hendry nuomone, toks „atskleidimas“ yra rezultatas to, kad japonai pirmiausia viską - visuomenę, kūną, erdvę, žmones - kaip nors apgaubia. Tai, kad jie savo ankstesnei laiko sistemai užkrovė ir kinišką, ir grigališką kalendorių, rodo japonų metus esant daugybe lygmenų, kurie susideda iš atidarymų ir uždarymų. *Japonijoje forma ir simboliai svarbiau nei turinys*. Tad jei turėsite reikalų su japonais, jie negailės laiko nei jums, nei konkrečiam jūsų sandoriui. Savo ruožtu jums patartina daryti „tai, kas dera deramu metu“. Skubėti neverta.

Iš to kas pasakyta galima padaryti tokias išvalgas.

1. *Vienaplanėse, pramoninėse vakarų kultūrose laikas suprantamas kaip kelias, kuriuo mes einame*. Gyvenimas kartais vadinamas kelione ir dažnai kalbama apie kelio galą. Mes įsivaizduojame nuėję tą kelio dalį, kuri liko už mūsų (praeitis), ir regime neišmintus ateities takus, nusitiesusius priešais mus.

2. *Vienaplanės veiklos žmonės nemano, kad ateitis yra visiškai nežinoma, nes jie, kruopščiai planuodami, ją išsprendė į tam tikras vėžes*. Amerikiečių direktoriai, sudarinėdami ketvirčių prognozes, jums pasakys, kiek pinigų jie uždirbs per artimiausius tris mėnesius. Geležinkelio stoties viršininkas šveicaras nė nemirktelėdamas išpyškins, kad traukinys iš Ciuricho į Liucerną išvyks rytoj ryte 7.03 ir atvyks lygiai 10.05. Ir jis tikriausiai nesuklys. Laikrodžiai, kalendoriai bei kompiuteriai ne tik skatina punktualumą, bet ir įpratina atlikti užduotis nepažeidžiant terminų. Tam tikra prasme mes „nutiesiame kelią“ ateičiai. Visko negalime žinoti (tai būtų pražūtis arklų lenktynėms ir detektyviniams romanams), bet kaip mokėdami šaliname ateities nežinomuosius. Asmeninis programavimas mums pasako, kad kitus metus kelsimės tada ir tada, dirbsime tiek ir tiek valandų, atostogausime nustatytu metu, sekmadienio rytais žaisime tenisą ir kiekvieno mėnesio 28 dieną mokėsime mokesčius.

3. *Tie, kas paiso ciklinio laiko, ne taip griežtai planuoja ateitį, būdami įsitikinę, kad laikas yra nepavaldus ir kad žmonės pasilengvintų gyvenimą, prisiderinę prie gamtos dėsnių bei ciklinių reiškinių*. Bet ir tokiose kultūrose įmanomi bendri plano metmenys, nes metų laikai bei kiti gamtos reiškiniai (išskyrus žemės drebėjimus, uraganus ir t. t.) yra reguliarūs ir gerai perprantami.

4. *Ciklinis laikas įsivaizduojamas ne kaip tiesus kelias nuo mūsų kojų iki horizonto, bet tarsi kreivė, per vienerius metus pereisianti per labai panašų „vaizdą“ ir tas sąlygas, su kuriomis šiuo metu susiduriame*.

5. *Keisti laiko sampratas sunku*. Akivaizdu, kad daugelis daugiaplanių kultūrų atstovų ir toliau laiku naudosis taip, kad bendraujant ar tvarkant verslo reikalus nebus išvengta nesutarimų su vienaplanės veiklos kultūromis. Aštriausi nesutarimai bus ekonomikos, prekybos ir pramonės srityse.

6. *Tačiau objektyviai suvokti laiką ir jo poveikį yra naudinga istoriniu požiūriu*. Objektyvų laiką suvokdami kaip vienodai nusitęsiantį ir į ateitį, ir į praeitį, savo skaičiavimais, biudžetais ir grafikais atspindime praeities metraštį. Sudarome prekybines struktūras, grindžiamo laiko sąnaudas vertybėmis: atlyginimu už tam tikrą laiką, nuoma, kreditu, palūkanomis, devalvacijos išlaidomis ir draudimo įmokomis.

7. Įprasta manyti, kad Šiaurės Amerikoje ir Europoje žmonės optimaliai valdą laiką. Daugelis kultūrų (tarp jų tokios būsimos galingos ekonomikos šalys, kaip Kinija, Japonija ir Pietryčių Azija) ir toliau tik ribotai kliausis kryptinga laiko samprata. Pramonės tvarkymas reikalauja tam

tikru mastu suderinti grafikus bei užduotis, bet pagrindinės pažiūros, kaip geriausiai ir veiksmingiausiai išnaudoti laiką, - kaip jį dera leisti, - turbūt liks iš esmės skirtingos.

Todėl bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais dera stengtis suvokti skirtingas laiko sampratas ir į jas kiek įmanoma atsižvelgti ypač bendradarbiaujant verslo srityje.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Kokios egzistuoja pagrindinės laiko sampratos?
2. Apibūdinkite vienplanio laiko sampratą.
3. Apibūdinkite daugiaplanio laiko sampratą.
4. Apibūdinkite ciklinio laiko sampratą. Pateikite ciklinio pavyzdžių.

## **9. Tema. VADOVAVIMAS IR ORGANIZACINĖ TVARKA SKIRTINGOSE KULTŪROSE**

1. Asmeninis ir kolektyvinis vadovavimas.
2. Skirtingos autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratos.

### **1. Asmeninis ir kolektyvinis vadovavimas.**

Bet kurios kultūrinės grupės narių elgesys beveik visiškai priklauso nuo žmonių toje visuomenėje istorijos. Dažnai sakoma, kad mes nepasimokome iš istorijos pamokų. Išties žinome, kad klaidos šimtus metų kartojamos kitų kartų, tačiau ilgainiui viena tauta bendrai ima laikytis tų pačių elgesio, sąveikos bei veiklos normų, kurios jai įgyjant patirties ir vystantis pasirodė esančios naudingiausios. Jos padeda tautoms išlikti, nepaisant karų, okupacijų, migracijos, gamtinių nelaimių. Vadinasi, jų kultūra tam tikru mastu pasirodė esanti gyvybinga. Ji pasižymi tam tikru mentalitetu.

*Kultūros mentalitetas* - proto gebėjimai ir funkcionavimas - tai ne tik istorinės įtakos ir klimatinė sąlygų padarinys, bet yra veikiamas ir tautinės kalbos pobūdžio bei savybių. Ribotos minties laisvė, kurią suteikia bet kuri kalba, turi neišvengiamos įtakos vaizduotei, jausmams, poetiškumui, drausmei ir hierarchijai. Galima pasakyti ir taip: kalba – tai savotiški akiniai per kuriuos matome ir atpažįstame pasaulį. Suprantama, kad tam atpažinimui būtinas mokymasis

Istorinė patirtis, geografinė bei geolingvistinė padėtis, fiziologija ir išvaizda, instinktas išlikti - visa tai drauge sudaro šerdį nuostatų bei vertybių, kurios palaiko ir patenkina tam tikros visuomenės siekius ir poreikius. Grindžiamos šiais veiksniais ir nuostatomis sukuriama bei įtvirtinama tos grupės narių socialinės kultūrinės prielaidos. (Tiek kartų, kiek pripažįstamos vertybės garantuoja išlikimą ir sėkmę.) Vaikus ir jaunimą auklėja tėvai, mokytojai, bendraamžiai ir vyresnieji. Vienos grupės savybės pamažu išryškėja ir išsiskiria iš kitos grupės savybių. Pirmiausia tenkinami pagrindiniai poreikiai pavalgyti, turėti pastogę ir apsiginti nuo grobuonių. Po to sprendžiami socialiniai, ekonominiai ir kariniai uždaviniai. (Prisiminkime *A.Maslow žmogaus poreikių teoriją*)

Istorinės raidos sukrėtimai gali koreguoti tradicinės programos kryptį. Japonų samurajų tradiciją, susikompromitavusią 1945-1946 metais, pakeitė augantis entuziazmas pramonės ir prekybos sėkme. Bet kokiais atvejais - patyrus pergalę ar pralaimėjimą, klestėjimo ar nuosmukio metu - visuomenę būtina tvarkyti, pritaikyti ar pertvarkyti pagal išorės pavojus ir jos pačios tikslus. Kultūrinės grupės tvarkosi labai skirtingai ir kiekvienos jų nuomonė apie tai, kas yra

valdžia, galia, bendradarbiavimas, tikslai, rezultatai ir pasitenkinimas, taip pat tvarka būna kitokia.

Į sąvoką „*tvarka*“ savaime įeina vadovavimas - valdžios žmonės, kurie sugalvoja sistemos taisykles. Esama daug istorinių pavyzdžių, kai kraštui vadovavo vienas žmogus: Aleksandras Didysis, Tamerlanas, Liudvikas XIV, Napoleonas, karalienė Elžbieta I, Žana d'Ark. Kiti nemažiau garsūs ir galingi, bet ne tokie despotiški (Washingtonas, Bismarckas, Churchillis) valdė ir veikė, pritariant jų bendražygiams valstybės veikėjams. Parlamentinis valdymas, septyniolikto amžiaus pradžioje įvestas britų, pradėjo naujo pobūdžio kolektyvinį valdymą vyriausybės lygiu, nors regioniniu, vietiniu ar gentiniu lygiu jis jau gyvavo daug šimtmečių.

Antai Kretos kolektyvi valdžia - vienas anksčiausių mums žinomų pavyzdžių - davė tokio pobūdžio vadovavimo pavyzdį tiek graikų miestams valstybėms, tiek vėliau Romai. Kitame pusrutulyje majai ir Šiaurės Amerikos indėnai laikėsi panašių tradicijų.

Verslo pasaulyje taip pat yra daug žmonių, pasižyminčių nepaprastais vadovavimo gabumais. (Fordas, Rockefelleris, Matsushita ir kt.). Dabar įprasta vadovavimą ir valdžią pavesti direktorių taryboms ar vadybininkų komitetams. Kaip kokia nors kultūrinė grupė tvarko savo prekybos ir pramonės įmones ar kitokio pobūdžio organizacijas, paprastai tam tikru mastu atspindi, kaip ji pati tvarkosi. Kaip turėtų būti sudaryta valdžia ir kuo ji grindžiama – tai pagrindiniai klausimai, kurie iškyla ir į kuriuos nėra paprastų vienareikšmių atsakymų.

Vakariečių ir rytiečių atsakymai į juos labai skirtingi. Be to ir pačiuose Vakaruose požiūriai nėra vienodi. Tarkime, esama nemažai panašumo tarp organizacinių struktūrų prancūzų ir švedų kompanijose, tuo tarpu vokiečių ir australų požiūris, kas yra valdžios pamatas, iš esmės skiriasi.

Organizacijos paprastai kuriamos vadų, visiškai neatsižvelgiant į tai, ar jų vadovavimas būna despotiškas, asmeninis ar kolektyvinis.

#### ***Vadovaujama dviem būdais:***

- sukuriant struktūras ir
- visas jėgas sutelkiant užduočiai atlikti.

*Struktūrinio vadovavimo atveju* viską lemia vadovo prestižas, įsakymų grandinė, vadovavimo stilius, darbuotojų motyvacija ir kalba, kurią vartodama vadovybė viso to pasiekia.

*Kai svarbiausia yra tikslas*, vadovybė turi spręsti klausimus, nustatyti taktiką, sukurti tam tikrą darbo etiką, išrinkti optimaliausią kelią, paskirstyti užduotis ir laiką.

*Vienaplanės veiklos kultūrose vadovai demonstruoja ir vertina dalyko išmanymą, teikdami pirmenybę ne sentimentams ir jausmams, o faktams ir logikai*; jie dalykiški, savo ir viso personalo dėmesį sutelkia į artimiausius siekius bei rezultatus. Jie drausmingi, laikosi darbotvarkės ir patraukia kruopščiu planavimu.

*Daugiaplaniai vadovai yra labai ekstravertiški, kliaunasi savo iškalba ir sugebėjimu įtikinti, o įkvėpimo jiems teikia žmonės*. Sudarinėdami sandėrius su žmonėmis, jie būna emocionalūs, skiria tam laiko tiek, kiek reikia - užmezga kuo glaudesnius santykius.

*Santūrioje kultūrose vadovai taip pat kliaunasi žmonėmis, tačiau valdo žiniomis, kantrybe ir ramia kontrole*. Nors ir turi pripažintą autoritetą, tačiau yra kuklūs ir mandagūs. Kurdami darnią bendro darbo nuotaiką, jie būna nepranokstami. Subtilia kūno kalba išvengia daugiažodiškumo. Puikiai pažįsta kompaniją (per daug metų perėję įvairius skyrius), todėl pasižymi pusiausvyra - sugeba atlaikyti daugybę sunkumų. Jie tėviški.

Kadangi įvairiose visuomenėse vertybės ir esminės nuostatos yra skirtingos, vadovavimo bei tvarkos sampratą neišvengiamai sąlygoja kultūra. Valdžia gali būti grindžiama pasiekimais, turtu, išsilavinimu, talentu ar prigimtinė teise. Korporacijas galima sudaryti vertikaliu, horizontaliu ar tarpiniu būdu arba jos gali būti formuojamos pagal religines, filosofines ar vyriausybės nuostatas bei reikalavimus. Nerasite dviejų kultūrų, kurių požiūriai į valdžią, hierarchiją ar optimalią firmos sandarą sutaptų. Tarptautinis bendravimas bei patirtis gali pasiūlyti daugybę normų, racionalizacijų ir modelių, tačiau juos netgi gana greitai neišvengiamai pakirs nenukrypstamos vietinės sampratos apie žmogiškąsias vertybes bei žmonių bendravimą.

**33 lentelėje** parodyti esminiai Vakarų ir Rytų kultūrose vyraujantys vadovavimo būdai

BRITAI	JAV	
abejingas vadovavimas	individualizmas, nuolatinis greitis, veržlumas	
PRANCŪZAI	ŠVEDAI	VOKIEČIAI
Autokratiški	“pirmas tarp lygių”	hierarchija ir sutarimas
AZIJIEČIAI	ROMANŲ TAUTOS/ARABAI	
sutartinis valdymas	favoritizmas	

**33 lentelė** *Vadovavimo būdai*

## 2. Skirtingos autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratos

Skirtingų kultūrų atstovai vadovaujasi skirtingomis autoriteto, vadovavimo ir darbo tvarkos sampratomis. Šiuo atžvilgiu labiausiai išsiskiria vokiečių, prancūzų, britų, amerikiečių, švedų, romanų ir rytų tautos.

### Vokietija

Vokiečiai mano, kad *pasaulį valdo Tvarka*, kur viskas ir visi turi savo vietą didžiuliame plane, sugalvotame taip, kad būtų didžiausias našumas. Impulsyviai ispanui,

improvizuojančiam portugalui ar jausmingam rusui sunku perprasti visą *Ordnung* (tvarkos) sistemą ir darną. Svarbiausia, kad vokiška samprata teorišku tobulumu pranoksta pragmatiškus ir sureguliuotus amerikiečių, britų, olandų ir skandinavų tikslus.

*Vokiečiai tiki ne tik paprastomis mokslinėmis tiesomis, bet ir tuo, kad tikrą Ordnung galima pasiekti tik tada, jei gerai veiks atitinkamos taisyklės, nurodymai ir darbo procesai.*

Nusistovėjusią ir gerai išbandytą darbo tvarką versle lėmė ilga patirtis, kurią įgijo Vokietijos senesnės kompanijos bei konglomeratai, vadovaujami brandžių, patikimų vyresnio amžiaus valdytojų. Niekur kitur taip nevertinama praeitis, kaip Vokietijoje. Vyresnieji perteikia savo žinias tiesioginiams pavaldiniams. Kiekviename skyriuje yra aiški valdymo subordinacija, o informacija bei nurodymai gaunami iš viršaus. Direktorius prestižas iš dalies grindžiamas jo pasiekimais, bet jis neatsiejamas nuo darbo stažo, tam asmeniui pripažįstamo proto, be to, nuo oficialių kvalifikacijų ir išsimokslinimo lygio.

Tačiau vokiečių *vadovavimas nėra tik autokratinis*. Nors kiekviename skyriuje yra akivaizdi vertikali sandara, nemažai reikšmės teikiama sutarimui. Vokiečių siekis, kad sistemos tobulai veiktų, reiškia, jog vadybininkai, energingai taikantys ir kontroliuojantys darbo procesus, pasitiki tokia darbo tvarka, kuri visiems lemia sėkmę. Retas žemesnis pavaldinys suabejoja tomis taisyklėmis. Kadangi vokiečių įstatymai neblogai gina nepatenkintus darbuotojus, dauguma vokiečių pritaria gana griežtai darbo tvarkai, kurios nepakęstų amerikiečiai arba britai.

*Vokiečiai mėgsta tikslus nurodymus: tuomet jie žino, ką daryti ir kas jų laukia ateityje. Jiems patinka, kai tas pats pasakoma du, tris ar keturis kartus.*

Vokiečių vadybininkai, duodantys paliepus, skatina darbuotojus, šitaip kartu išreiškdami vieningumą: dirba ilgai, patys laikosi bendrų nuostatų ir, nors paprastai iš pavaldinių tikisi beatodairiško paklusnumo, reikalauja, kad būtų žaidžiama pagal taisykles.

Siekiant tikslo, vokiečių strategiją diktuoja pagrindinės jų savybės. Laiką jie tvarko panašiai kaip amerikiečiai: susirinkimai prasideda minutės tikslumu, susitikimų griežtai laikomasi, vėluodami iš anksto įspėja telefonu, laikas kryptingai naudojamas ir negaišinamas veltui. Darbo etika yra savaime suprantamas dalykas. Nors darbo valandos nėra itin ilgos ir dažnokai duodama atostogų, vokiečių siekis užbaigti visą veiksmų eigą reiškia, kad projektai paprastai baigiami numatytu laiku. Kiekvienas skyrius yra atsakingas už savo užduotis; tolygias pareigas užimantys darbuotojai skirtinguose Vokietijos kompanijų padaliniuose kur kas mažiau tarpusavyje bendrauja nei JAV ar britų firmose. Vokiečiai gerbia uždarumą tiek versle, tiek asmeniniame gyvenime. Tik nedaugelis kompanijų spausdina savo skaitmeninius duomenis, kad jais galėtų pasinaudoti kiti arba jų pačių darbuotojai.

### ***Bendradarbiavimas su vokiečiais***

Romanų tautos ir kai kurie anglosaksai bendradarbiaudami ar derėdamiesi su vokiečiais dažnai patiria sunkumų dėl jų gana griežtos procedūrų sistemos, veikiančios daugelyje vokiečių kompanijų.

*Sėkmingai bendradarbiaujama su vokiečiais tada, kai gerbiamos pagrindinės jų vertybės. Pirmiausia autoritetas turi būti pripažįstamas pagal jų standartus. Ilgainiui geras vardas pelnomas sugebėjimais ir darbo rezultatais, bet svetimšalis pirmiausia turi padaryti įspūdį atitinkamu mokslo centru.*

Vokiečių vadybininkas, turintis universitetinį išsilavinimą, yra paaugštinamas vidutiniškai kas ketveri metai, o turinčiam daktaro laipsnį kelias atviras į aukščiausius postus.

*Svarbiausia - punktualumas ir tvarkingumas.* Ateikite pirmas, stenkitės, kad nei jūsų išvaizda, nei elgesys, nei mintys nebūtų nevalyvos ar nerūpestingos. Darbo eiga visada būna surašyta, vokiečiai ją perskaito, tad ir jums teks taip daryti. Nuosekliai susipažinus su taisyklėmis ir darbo tvarka, bet kokie nurodymai, kuriuos pats duosite, turi būti tvirti ir nedviprasmiški. Jei norite, kad kas nors būtų parašyta juodu, o ne mėlynu rašalu, taip ir pasakykite.

*Vokiečiai mėgsta aiškiai ir smulkiai išdėstyti turinį - jie nepakenčia nesusipratimų.*

*Bet kokiais atvejais patartina siekti sutarimo, nors niekas savo planų ir nekeis. Sutarimas pasiekiamas aiškinant ir grindžiant, o ne įtikinėjant ar atvirai diskutuojant.* Kai pavyksta

susitarti, pasiekiamas vieningumas, dėl kurio visiems smagu. Diskusijų metu pasisako kiekvienas dalyvis, bet niekad pernelyg karštai neprieštaraujama tiesioginiam viršininkui ir, žinoma, niekad nedvejojama jo sprendimais.

*Dėl hierarchinių apribojimų būtina tiksliai žinoti, kokia jūsų vieta visoje valdymo grandinėje; be to, privalu žinoti savo rangą. Viršininkai paprastai kalba su pavaldiniais tyliai - visai ne taip, kaip mano daugelis ne vokiečių. Vokiečiai tiesūs ir todėl jiems galima nurodyti, kas atliekama negerai ar kokios daromos klaidos. Jei kritika iš tiesų konstruktyvi ir sakoma geranoriškai, ji bus mielai išklausoma.*

*Pernelyg subtili kritika nebus suprasta.*

Kai pavaldiniai patenka į sunkią padėtį, jiems reikia vadovauti, padėti, patarti, pamokyti ir tikrinti. Jei pagalbos neprašoma ar jos nepasigendama, nedera trukdyti. *Vokietijoje žavimasi, kai tylomis atliekamas vienas darbas, tad nebandykite vienu kartu griebtis šešių darbų. Nieko nepalikite neužbaigę. Jei sunkiai dirbate, tai parodykite; atsainiam požiūriui nebus pritarta.*

*Galiausiai bendravimas yra vertikalus, ne horizontalus. Nevaikščiokite po visą įmonę šnekučiuodamasis su sau lygiais kitų skyrių darbuotojais. Daugumą savo verslo idėjų pasakykite arba tiesioginiam viršininkui, arba tiesioginiam pavaldiniui. Jei nesate vicepirmininkas, nesitikėkite pirmininko palankumo, nors ir kaip maloniai jis jums šypsosi.*

### **Prancūzija**

Prancūzų vadovavimo stilius labiau autokratinis nei vokiečių, nors iš pirmo žvilgsnio tai ne visuomet matyti. Vokiečių kompanijos yra labai struktūrizuotos, jų hierarchija akivaizdi, bet personalas paprastai tam noriai pritaria. Prancūzijoje dažnai atrodo, kad viršininko vaidmuo judresnis, jis sako pavaldiniams „tu“ ir dažnai jiems tapšnoja per petį. Tačiau toks elgesys gana apgaulingas, kaip ir japonų kompanijų prezidentų dėvimas kombinezonas, kai jie lankosi gamykloje.

**Oratorinis stilius.** Prancūzų generalinio direktoriaus autoritetą lemia jo šeima, amžius, išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, bet ypač oratoriniai sugebėjimai ir turtinga prancūzų kalba. Pageidautina, kad jis būtų baigęs *Ecole normale supérieure* — elitinę mokslo įstaigą, turinčią didesnę prestižą nei bet kuris Prancūzijos universitetas. Pačius prancūzų valdytojus galima vadinti elitu - tai visapusiški cadres, pažįstantys visus ar bent didesnę dalį savo verslo ar kompanijos aspektų, sugebantys tvarkyti gamybą, spręsti organizacinius klausimus, vadovauti susirinkimams, rinkodarai, personalui, apskaitos sistemoms – kada ko reikia. Jų specializacija nėra tokia siaura kaip JAV ar britų vadybininkų, horizontai paprastai platesni ir išspūdinga nuovoka visų problemų, su kuriomis susiduria kompanija.

**Prancūzų vadovai .** Prancūzų istorija davė didelių vadų, pelniusių (dažnai nelabai pagrįstai) tautos pasitikėjimą. Napoleonas ir Pėtainas prisimenami veikiau dėl jų didvyriškų žygių, o ne dėl pralaimėjimų; Liudvikas XIV, Žana d'Ark, Charles'is de Gaulle'is, André Malraux buvo kerinčios asmenybės, žavėjusios prancūzus ir triuškinusios juos supusią vidutinybę bei pilkumą.

*Prancūzų kultūroje galutinė sėkmė nėra tokia svarbi kaip bendras pakilimas - medžioklės ar žygio jaudulys. Prancūzų nesėkmės visuomet šlovingos (prisiminkime kad ir Napoleoną Bonapartą).*

Jei vokiečių direktorių klaidos netoleruojamos, o amerikiečių vadybininkai, kai per juos prarandama pinigų, galiausiai atleidžiami, *tai prancūzų kompanijose į vadovų klaidas žiūrima atlaidžiai.* Kadangi vadovavimas yra itin asmeninis, vadovams kasdien tenka priimti daug sprendimų ir tikimasi, jog nemažai bus klaidingų. Humanistinės pakraipos prancūzų bei kitų romanų tautų kultūros laikosi požiūrio, kad žmogiškos klaidos yra neišvengiamos ir jų nereikia baidytis.

Darbuotojams tenka atsakomybė už savo sprendimus, jeigu jie priimami individualiai, tačiau vargu ar būtų reikalaujama, kad vadovai atsistatydintų, jei sprendimai duoda priešingų rezultatų. Jei vadovas tinkamo amžiaus, turi didelę patirtį, jeigu jo profesinė kvalifikacija neprieikštinga,

jį pakeisti kitu būtų ne tik beprasmiška, bet ir smūgis visai sistemai. *Prancūzams svarbiau organizacijai pripažįstama reputacija, o ne artimiausių tikslų įgyvendinimas.* Itin organiškas visos įmonės pobūdis laiduoja tarpusavio priklausomybę ir palankumą, jos narių bendras pastangas, o taip pat reiškiamą pasitikėjimą rūpestingai paskirtu vadovu. Prancūzų administratorius, kurie „puoselėja vadovavimo meną“, gerai dirbti skatina dideli jų pavaldinių lūkesčiai.

Tokie lūkesčiai padeda prancūzų vadovams palaikyti su pavaldiniais tėviškus santykius, kurie nėra svetimi japonų, malajiečių bei kitų azijiečių administratoriams. Prancūzų atveju jausmai yra svarbus veiksnys, ir valdytojai ar skyrių viršininkai yra neabejingi savo personalo asmeniniams ar privataus gyvenimo rūpesčiams. Be to, kompanijoje atlikdami ir komercinį vaidmenį, prancūzų administratoriai mano esą visuomenės branginami vadovai. Cadres iš tikrųjų tik prisideda prie pačios valstybės gerovės. Tarp stipriausių ekonominių pasaulio valstybių tik japonų vyriausybė labiau reguliuoja verslą nei prancūzų. Prancūzų protekcionizmas prasidėjo septynioliktame amžiuje, kai buvo manoma, kad išaugusi prekyba ir eksportas yra savaiminė prancūzų karinių laimėjimų pasekmė. Tokios šiuolaikinės kompanijos, kaip „Rhône Poulenc“, „Aérospatiale“, „Dassault“, „Elf Aquitaine“, „Framatome“, „Renault“ ir „Peugeot“, laikomos prancūzų didybės simboliais ir yra „prižiūrimos“ valstybės. Panaši padėtis yra Japonijoje ir tam tikru mastu Švedijoje.

Prancūzų vadovų autoritetas ir išskirtinė padėtis ne visada į naudą pačiai įmonei ir nacionalinei ekonomikai. Visą valdžią suteikus generaliniam direktoriui, prityrusių vidurinio sluoksnio administratorių bei techninio personalo (dažnai esančių arčiau klientų bei rinkos) nuomonė ne visuomet tokia sviri, kaip anglosaksiškose ar skandinaviskose šalyse. Tiesa, *prancūzų vadovai įvairius klausimus ilgokai aptaria su personalu, dažnai juos išsamiai, visapusiškai išnagrinėdami. Tačiau sprendimus paprastai priima vienas žmogus, ne visada remdamasis faktais.* Jei generalinio direktoriaus požiūris iš anksto žinomas, jį pakeisti nelengva. Juoba kad vyresniems vadovams labiau rūpi, ne kaip gauti pelną, o kaip išsaugoti savo galią ir įtaką visuomenėje. Be to, jų kontaktai ir ryšiai aukščiausiais lygiais gali pranokti kokio nors sandorio reikšmę.

## Didžioji Britanija

Kai kurie britų administravimo aspektai vis dar atspindi feodalius ir imperinius autoriteto ir vadovavimo bruožus Didžiojoje Britanijoje. Nuo tada, kai Britanija užėmė išskirtinę padėtį pramonės ir prekybos srityje, praėjo šimtmetis, tačiau iš nacionalinės sąmonės dar neišbrauktas prisiminimas, jog kažkada jie valdė 15 milijonų kvadratinų mylių teritoriją penkiuose žemynuose. Geriausi vaikinai buvo siunčiami į užjūrį eiti atsakingų pareigų, kad įgytų patirties ir pasirengtų vadovauti. Būtent anglai, škotai ir airiai Jungtinėse Amerikos Valstijose sudarė varomąją visuomenės jėgą, kuri turėjo imtis atsakomybės už ekonomikos hegemoniją.

Jungtinėje Karalystėje vis dar yra klasinė sistema ir *autoritetą tam tikru mastu lemia kilmė, titulas ir giminės vardas.* Neabejotina, kad ir šioje sistemoje žmogaus padėtį nulemia jo gabumai, vidurinioji klasė vis didėja, o kairiųjų ir centristinių politikų pastangomis britų egalitarizmas artėja prie JAV ir Šiaurės Europos egalitarizmo, tačiau dera pažymėti, kad dar daug britų vadovavimo bruožų remiasi ankstesniais laikais.

Britų vadybininkus galima apibūdinti kaip diplomatiškus, taktiškus, ramius, paprastus, protingus, paslaugius, linkusius eiti į kompromisus ir sąžiningai elgtis. Be to, jie mano esą išradingi, kartais jiems būdingas netikėtas mąstymas. Mano vadovaują verslui elegantiškai, stilingai, su humoru ir savitvarda. Jie, kaip visi anglai, mėgsta debatus ir susitikimai jiems yra proga susitarti, o ne duoti nurodymus.

**Britų vadovavimo stilius** turi išorinį kiautą, kurį vargu ar rasi tokiose šalyse, kaip Kanada, Australija, Vokietija, Suomija ir JAV. Po subtiliu paprastumu ir rafinuotumu slypi *ryškus pragmatizmas ir savanaudiški tikslai.* Kai pasitaiko proga, britų administratoriai gali būti tokie



pat lankstūs bei nuožmūs, kaip ir jų atkaklieji giminaičiai amerikiečiai, tik ne taip atvirai ir papirkdami savo šaltakraujiškumu. Pavaldiniai vertina jų norą diskutuoti ir eiti į kompromisus, bet iš jų tikisi vingrumo bei veidmainiavimo.

Elgesio normos britų kompanijose išmoko suprasti ir atlaikyti gana neaiškų vadovavimo būdą. Kitų sunkumų atsiranda, kai aukštesni britų pareigūnai turi reikalų su žemyno europiečiais, amerikiečiais bei rytiečiais verslininkais. Nors britų vadybininkai draugiški, vaišingi ir stengiasi būti sąžiningi, tačiau tradicijų laikymasis daro juos ribotus, užsispyrusius, negalinčius suvokti, jog kitų vertybės skiriasi nuo jų vertybių.

**Kalbinė arogancija** Per tarptautinius susitikimus britų delegatai pasižymi ramumu, žavesiu ir iškalba, bet dažnai išvažiuoja namo nieko ar mažai pasimokę iš savo sėkmingesnių prekybos partnerių. Kadangi tokios konferencijos paprastai vyksta anglų kalba, jie žodžių mūši dažnai laimi; deja, tai tik sustiprina jų kalbinę aroganciją. Viena didžiulė vokiečių draudimo kompanija nusipirko nemažą britų firmą. Aukščiausieji ir viduriniai vokiečių vadovai beveik visi kalbėjo angliškai, tačiau patarė britų kompanijos vadybininkams bent kiek pramokti šnekamosios vokiečių kalbos. Tai buvo pareikšta kaip direktyva. Per dvejus metus niekas iš aukštesniojo personalo britų firmoje neturėjo nė vienos vokiečių kalbos pamokos.

**Ramus požiūris į užduotis** Britų vadybininkai užduotis atlieka geriau. Jie nėra punktualumo vergai, bet britų kompanijoms nebūdinga gaišti laiką ir personalas didžiuojasi atliekams užduotis kruopščiai, nors ir pagal savo pačių nustatytą laiką. Britų vadybininkai mėgsta iš darbo išeiti penktą ar šeštą, kaip ir jų pavaldiniai, tačiau dažnai imasi darbo į namus. Vadovai paprastai išlaiko ilgalaikio ir trumpalaikio planavimo pusiausvyrą. Dėl laikinų nesėkmių nėra pernelyg pykstama ir nedaroma spaudimo greitai užkalti pinigą. Komandinis darbas skatinamas ir dažnai pasiekiamas, nors suprantama, kad asmeninė konkurencija gali būti įnirtinga. Vadovai neretai turi „tiesioginį ryšį“ su personalo nariais, ypač tais, kurie jiems patinka ar kuriuos mano esant protingus ir pažangius. Valdymo eiliškumo ne tiek paisoma, kaip vokiečių ar prancūzų įmonėse. Kompanijos struktūroje paprastai vyrauja protestantiška darbo etika, bet jos laikomasi tradicinio pasitikėjimo savimi aplinkoje, kur pareigos atliekamos sklandžiai ir neskubiai. Krinta į akis priešingybė skubiam ir veržliam amerikiečių vadovavimo būdai, ypač turint galvoje bendrą kalbą ir paveldą, o taip pat anglokeltiškas JAV verslo šaknis.

## JAV

Pirmųjų Amerikos naujakurių *mąstysena buvo grindžiama* :

- *puritoniška darbo etika ir*
- *teise turėti savo nuomonę.*

Tai buvo anglosaksiška-keltiška Šiaurės Europos kultūra, tačiau pati teritorijos gamta ir dydis, nepriklausomybei tvirtėjant, greitai pasėjo „kolonistinę dvasią“, kuri JAV mentalitetui būdinga nuo aštuoniolikto amžiaus pabaigos.

Milžiniški Amerikos plotai buvo iniciatyvių žmonių svajonė. Beribės žmogaus neliestos žemės reiškė didžiulį turtą, kurį būtų galima panaudoti, jei suktumeisi gana greitai, neatimdamas jo iš kitų. Naujaisiais laikais tik Sibiras suteikė panašias galimybes.

Neilgai trukus atsivėrusių galimybių pobūdis pagimdė **amerikietiškas vertybes**:

- svarbiausia greitis;
- veiki individualiai ir savo paties labui;
- žmogaus nepaliestose žemėse privalai kliautis savimi;
- esi tvirtas ir nebijai pavoju;
- lengvai neužleidi to, ką pasisavinai ir į ką pareiškei savo teises;
- su svetimšaliais kaimynais turi būti agresyvus;
- prasimušti gali kiekvienas, nestokojantis talento ir iniciatyvos;
- jei patyrei nesėkmę, tai dar negalutinis pralaimėjimas, žemės ir galimybių visad rasis;
- su praeitimi nutraukti ryšiai reiškė, jog svarbiausia žiūrėti į ateitį;

- permainas sutinki viltingai, nes iš praeities nedaug laimėjai;
- aukščiausia valdžia neįkvepia pasitikėjimo.

Amerikos vadybininkai simbolizuoja laisvos iniciatyvos krašto gyvybingumą ir ryžtą. Dauguma atvejų jie išlaiko kolonisto dvasią; yra atkaklūs, veržlūs, siekiantys tikslo veiklos žmonės, pasitikintys savimi, energingi, optimistiški, nebijantys permainų, daug pasiekę, bet įpratę prie sunkaus darbo, iš karto reaguojantys ir sprendžiantys. Moka bendrai dirbti ir laikytis kolektyvinės dvasios, bet asmeninę laisvę brangina labiau nei kompanijos gerovę ir jiems pirmiausia rūpi jų pačių karjera.

**Dolerio vertė**. Amerikiečiai visuomeninį žmogaus autoritetą nenoromis pripažįsta dėl kitų priežasčių nei akivaizdūs pasiekimai. Krašte, kur nėra aristokratijos (jos nemėgstama) ir tradicijų, **pinigai yra pažangos matas** ir retas amerikietis nesivaiko turtu.

*Tokios vadovo savybės, kaip intelektas ir subtilumas, Jungtinėse Valstijose yra mažiau vertinamos nei Europoje. Vadovauti reiškia nuveikti darbus, pakelti gyvenimo lygį, rasti trumpą kelią į pažangą, uždirbti pinigų sau, savo firmai ir jos akcininkams.* Kadangi autoritetas pripažįstamas tik pasiekimų ir energijos sumetimais, amžius ir darbo stažas turi mažiau reikšmės. Generaliniams direktoriams suteikiama atsakomybė bei valdžia ir iš jų tikimasi veiklos. Jie retai apvilnia. O kiek jie išlaiko valdžią, priklauso nuo jų pasiektų rezultatų.

Amerikiečių vadybininkų bei jų personalo motyvacija nėra apipinta papildomų reikšmių raizgalyne, kaip Europos ar rytų kompanijose, nes paprastai tai susiję su pinigais. Premijos, išmokos už atliktą darbą, pelno dalijimo programos ir teisė įsigyti akcijų yra įprastos skatinimo priemonės. Tačiau dažna naujų darbuotojų paskata yra kilimas aukštyn. Daugelio jaunų amerikiečių siekius tenkina konkurencinė įtampa, galimybės spręsti problemas bei ryžtingai veikti. Tačiau skirtingai nuo europiečių ir rytiečių, jiems nuolat reikia viršininkų įvertinimo, padėsinimo ir pagyrų.

**Griežta darbo tvarka.** Organizuotumo požiūriu nežabotas amerikiečių visuomenės individualizmas yra aiškiai kontroliuojamas griežtos darbo tvarkos bei dokumentų verslo pasaulyje. Amerikiečių administratoriams leidžiama patiems spręsti, ypač išvažiavus į užsienį, bet paprastai neperžengiant korporacinių apribojimų. Jeigu jauniems amerikiečiams be paliovos reikia pagyrų, vadinasi, jie yra nuolat prižiūrimi. Vokietijos kompanijose darbuotojai nuolat kontroliuojami, bet viršininkai aplink nesisukioja. JAV aukštesni vadovai landžioja po kabinetus ir su pavaldiniais dalijasi informacija ir įkvėpimu („Klausyk, Džekai, man ką tik šovė nuostabi mintis“). Pastabos, nurodymai, pasiūlymai raštu duodami kiekviename žingsnyje. Dėl akcininkų spaudimo privalu kas ketvirtį pateikti ataskaitas ir nuolatinis planus. Visas dėmesys telkiamas į pelną.

Amerikiečiai greitai priimami į darbą, bet taip pat greitai gali būti ir atleisti (dažnai be kompensacijos). Jokia gėda, kad tave išmetė iš darbo („Nepavyko, tenka tavęs atsisakyti“). Gabių laukia kiti darbai ir kompanijos. Amerikiečių versle sentimentalumo nedaug. Sandoris svarbiau už asmeninius jausmus. Jei suma tenkina, gali derėtis su pačiu velniu. O jei nėra pelno, vargu ar verta daryti sutartį su draugu. Verslas remiasi punktualumu, tvirtais skaičiais, patikrinta metodika, praktiška mąstysena ir techniniu išmanymu. Laikas - pinigai, ir per susitikimus amerikiečiai ima nekantrauti, jei europiečiai įklimpsta į smulkmenas, o rytiečiai delsia atskleisti savo planus.

Europiečiai dažnai išsikeičia dėl amerikiečių neformalumo ir jų nuomone, supaprastinto požiūrio į grynai materialius tikslus. Rytietiško kultūrų atstovai nepatikliai žiūri į linkusį bylinėtis amerikiečių verslą. Du trečdaliai pasaulio advokatų yra amerikiečiai - tai atbaido narius tų visuomenių, kur ginčai sprendžiami ne teismuose ir kur tikima, kad su savo partneriais galima išlaikyti ilgalaikę darną.

## Romanų tautos (Italija, Ispanija, Portugalija)

Romaniškoje Europoje, kaip ir Pietų Amerikoje, vadybos stilius panašus į prancūziškąjį, kur

valdžia sutelkta aplink generalinį direktorių.

Vidutinio dydžio kompanijose generalinis direktorius dažnai būna įmonės savininkas ir net labai didelėse firmose šeimos vardas ar pažįstami vyrauja visoje struktūroje. Krinta į akis, kad pagrindinės pareigos eina sūnūs, sūnėnai, pusbroliai bei artimi šeimos draugai - kur kas dažniau nei Prancūzijoje. Dėl visur paplitusio *nepotizmo* (šeimyniškumo) verslo partneriai dažnai susiduria su jaunais žmonėmis, kurie turi didelės įtakos priimant sprendimus. Delegacijos neretai sudaro kompanijos savininkas, apsuptas brolio, sūnaus, pusbrolio ar net vaikiaičio. Paprastai, nors ne visuomet, moterys derybose nedalyvauja.

*Autoritetas remiasi amžiumi, reputacija ir neretai turtu.*

*Vadovavimo stilius autokratinis*, ypač Portugalijoje, Ispanijoje ir Pietų Amerikoje, kur dažnai sukasi šeimos pinigai. Brazilijoje, Čilėje ir didžiosiose pramoninėse šiaurės Italijos firmose darbuotojo padėtį vis labiau nulemia jo gabumai, tačiau apskritai darbuotojai geranoriškai ir patikliai klausosi savo „valdžios“.

Užduotys diktuojamos iš viršaus, taktika ir sėkmė daugiausia priklauso nuo visuomeninių ir tarnybinių ryšių bei nuo dominuojančių šeimų savi tarpio naudingo bendradarbiavimo. Romanų šalyse, kaip ir arabų bei rytiečių kultūrose, pažintys su reikalingais žmonėmis patepa komercijos ratus. Tai niekam nepakenkia, tačiau didesnės reikšmės įgyja tokiose visuomenėse, kur pirmenybė teikiama žmogiškiems, o ne pragmatiniams santykiams, kur sandoriai įgyvendinami nedelsiant vien todėl, kad nenorima praleisti progos, ir kliaunantis tuo, kad jie įmanomi techniniu ir pelno atžvilgiu.

## Rytų tautos

Rytietišku įmonių struktūrai, organizacijai ir funkcionavimui kultūrinės vertybės turi didesnės įtakos nei Vakaruose, nes giliai įsišaknijusios religinės ir filosofinės nuostatos diktuoja beveik nepalenkiamas elgesio normas.

*Kinų įtakos sferose* (Kinijos Liaudies Respublikoje, Honkonge, Taivane, Singapūre), o taip pat Japonijoje ir Korėjoje *viešpatauja konfucianizmo principai*.

*Tailandas yra budistinis, Indonezija ir Malaizija - labiau musulmoniškos.*

Nors dėl tautinių skirtumų autoriteto valdžios ir darbo tvarkos sampratos nėra vienodos, aiškiai išsiskiria „*rytietiškas modelis*“, atitinkantis *pagrindines azijietiškas vertybes*.

*Šis modelis* - ar taikomas korporacijoms, ar valstybės įstaigoms, ar vyriausybei - labai primena šeimos sandarą.

*Konfucianizmas, galutinai susiformavęs Kinijoje dvyliktame amžiuje, nustatė šeimą kaip socialinės tvarkos prototipą*. Mes esame grupės nariai, ne individai.

*Visuomenės pastovumas, kaip ir šeimoje, grindžiamas žmonių nelygybe. Hierarchijos tokios*: tėvas - sūnus, vyresnis brolis - jaunesnis brolis, moteris - vyras, valdovas - pavaldinys, vyresnis draugas - jaunesnis draugas. Ištikimybė valdovui, sūnaus pagalba tėvui, teisinga gyvensena laiduoja darnią visuomeninę tvarką, grindžiamą griežtomis etinėmis taisyklėmis ir vadovaujamą vieningos valstybės, kurią valdo išsimokslinę aukščiausios etinės išminties vyrai. Taip pat buvo reikalaujama dorovingai elgtis, ginti silpnesnį, būti kukliam, ramiam ir taupiam.

Konfucianizmas Japonijoje prasidėjo tarp penkto ir devinto mūsų eros amžiaus, plūstelėjęs pirmajai kinų įtakos bangai. Nors kurį laiką budizmas jį stebė, septynioliktame amžiuje iškilus centralizuotai Tokugavos sistemai, jis tapo aktualesnis nei anksčiau. Ir Japonija, ir Korėja, nepaisant feodalinės politinės sistemos, devyniolikto amžiaus pradžioje tapo grynai konfucianistinės. Dvidešimtame amžiuje japonai visa širdimi pripažino šiuolaikinį mokslą, universalius etikos principus ir demokratinius idealus, bet, kaip ir korėjiečiai, jie vis dar yra persiėmę Konfucijaus etinėmis vertybėmis. Nors daug dėmesio skiriama pažangai ir plėtrai, po paviršiumi glūdi ryškūs **konfucianizmo bruožai**:

- tikėjimas moraliniu valdžios pagrindu,
- savitarpio santykių ir ištikimybės branginimas,

- išsilavinimo bei sunkaus darbo vertinimas.

Šiais laikais retas japonas ar korėjietis save laiko konfucianistu, bet tam tikra prasme tokie yra beveik visi.

**Konfucianizmas versle.** Kokia šių kultūrinių įtakų reikšmė autoritetui ir vadovavimui? Kinų idealas buvo toks: valdžioje turi būti žmonės, pasižymintys aukščiausiu išsilavinimu ir aukšta morale, o ne vien aukšta kilme.

Mūsų laikais japonų ir korėjiečių verslo vadovai labiau puikuoja savo kvalifikacija, universitetiniais bei profesiniais ryšiais nei giminės vardu ar turtu. *Daugelis tradicinių japonų kompanijų yra klasikiniai Konfucijaus teorijos modeliai, kur labiau nei pačioje Kinijoje laikomasi tėviško santykio su darbuotojais bei pavaldiniais, aukštesniųjų pareigos žemesniesiems, žemesniųjų ištikimybės aukštesniesiems, paklusnumo ir aklo kliovimosi.*

Kraštui klestint, konfucianizmą lengviau taikyti gyvenime: šiuo atžvilgiu Japonija turi kai kurių didesnių privalumų nei kitos šalys. Tačiau azijietiškos sampratos apie organizacinę struktūrą nuo Rangūno iki Tokijo yra persmelktos minties, jog grupė yra šventas dalykas, o vadovai - geranoriški.

**Budistinės ir islamiškos atmainos.** Budistiniame Tailande ir islamiškoje Malaizijoje vadovavimo samprata yra šiek tiek kitokia, bet valdžios geranoriškumu beveik neabejojama.

Tailandiečių manymu, hierarchija turi būti griežta, jos viršūnėje - karalius, tačiau Tailande, kur keli monarchai buvo prastos kilmės, esama socialinio paslankumo. Protekcinė sistema reikalauja visiško paklusnumo, tačiau lankstumą laiduoja tailandietiškas principas, kad vadai būtų jautrūs savo pavaldinių bėdoms, o kaltę visuomet metama aukštesniesiems.

*Viršininkai elgiasi su žemesniais už save neformaliai, o kai tuos prispaudžia šeimos sunkumai, duoda laisvų dienų.* Pavaldiniams patinka hierarchija.

Budizmas skelbia, kad žmogus aukštą vietą pelno pagirtinu elgesiu ankstesniame gyvenime. *Malaizijoje ir Indonezijoje visuomeninė padėtis yra paveldima, o ne pelnoma, tačiau vadovai turi būti tėviški, religingi, sąžiningi ir visų pirma geri.* Malajiečiai hierarchijoje nori užimti apibrėžtą vaidmenį, bet nei jie, nei indoneziečiai nesiekia paaukštinimo.

*Paaukštinimas turi ateiti iš viršaus; verčiau prisitaikyti ir paklusti nei siekti permainų. Amžius ir darbo stažas pastūmės į priekį.*

**Gyvenimas grupėje.** Nors konfucianizmas, budizmas ir islamas vienas nuo kito gerokai skiriasi daugeliu atžvilgių, visiškai sutampa jų sekėjų supratimas, kad žmonių grupės yra šeimyninio pobūdžio, dėl padėties nesivaržoma, valdžia paskirstoma sklandžiai, vadovavimo grandinė veikia savaime, o sprendžiama kolektyviai. Šiais klausimais esama variantų: pavyzdžiui, tam tikrų šeimų vyraujanti įtaka Korėjoje, vyriausybės kišimasis Kinijoje, pažabota žiniasklaida Singapūre ir įnirtinga verslininkų konkurencija bei individualizmas Honkonge. Tačiau tipiškai azijiečiai pripažįsta gyveną plačioje kultūrinėje aplinkoje, kur ryšių ratas labai svarbus ir iš kurio pasitraukti būtų neišsivaizduojama.

Kiekvienu atveju jų visuomeniniai ir profesiniai poelgiai vertinami platesniame kontekste, - atliekant pareigą ar priedermę kuriai nors grupei (šeimai, bendruomenei, kompanijai, mokslo draugams) ar ieškant jos paramos ir pritarimo. Jie mano, jog tai ne savarankiškumo išmainymas į saugumą, o veikiau tvirtas teisingas gyvenimo būdas ir sąveika labai glaudžioje socialinėje aplinkoje.

Hierarchinėse šeimyninio pobūdžio kompanijose reikia palyginti nedaug pastangų kontaktams užmegzti ir palaikyti. Grupės reputacijos ir prestižo stiprinimas yra jiems akstinas, nes dėl to grupės nariai bus saugesni ir geriau aprūpinti. Siekdami šių tikslų, valdytojai vadovauja pavaldiniams, dirba ilgesnes darbo valandas, rodydami gražų pavyzdį. Atliekant užduotis, artimi tikslai nėra aiškiai nurodomi, kaip, pavyzdžiui, Amerikos kompanijose. Pirmenybė teikiama ilgalaikiams sumetimams bei lėtai asmeninių kontaktų plėtrai tiek

kompanijos viduje, tiek su klientais, ir dažnai tai nustelbia tikruosius tikslus bei ketinimus. Matyt, azijiečių personalas be išsamių aiškinimų puikiai supranta tolesnius tikslus. Ypač Japonijoje personalui išeina į naudą tam tikra kolektyvinė telepatija - vienodos prigimties žmonių rezultatas.

**Darbo supratimas.** Darbo etika yra savaime suprantamas dalykas Japonijoje, Kinijoje ir kinese teritorijose, bet ne visoje Azijoje.

*Malajiečiams ir indoneziečiams „darbas“ yra tik viena iš daugelio veiklos rūšių, kurios prisideda prie bendros pažangos ir gerovės.* Laikas, praleistas (darbo valandomis) per pietus, pajūryje ar sportuojant, gali būti naudingas stiprinant bendradarbių ir klientų santykius. Galbūt laiko reikia vertingam vadovo patarimui gauti ar pasirūpinti neatidėliotinais šeimos reikalais, kurie darbuotojui trukdė gerai atlikti pareigas.

Apkalbos įstaigoje yra tam tikra ryšių ir bendravimo forma. *Taillande darbas ir pramogos neatsiejama darbo ir nedarbo metu, nes ir viena, ir antra turi būti smagu (sanuke), antraip jų neverta imtis.*

Tailandiečiai, kaip ir rusai, mėgsta dirbti priešokiais - nelygu, kokia nuotaika ir ar netoli viršininkas. Skubantys ir bruzdantys korėjiečiai, palyginti su metodiškais japonais, kiaurą dieną mėgsta būti užsiėmę ir iš visų azijiečių savo konkurenciniu įkarščiu labiausiai primena amerikiečius.

*Azijiečių vadovai, organizuodami kokią veiklą, nepaprastai daug reikšmės teikia formai, simboliams ir gestams.* Pagarbą privalu reikšti ir kalba, ir veiksmais. Negalima suteršti nei savo gero vardo, nei priešininko, o verslo partnerius būtina sutikti iškilmingai, be to, rodyti dosnų vaišingumą ir dovanoti dovanas. Tikslas yra galutinė verslo derybų pergalė, bet reikia kantrybės, kad tai būtų pasiekta per numatytą laiką ir deramu būdu. Tokia nuostata giliau išsiskynijusi tarp kinų ir japonų nei Korėjoje, kur dažnai užsiimama visokiomis machinacijomis.

Ar azijietiškas „šeimos modelis“ veiksmingas? Ekonominė Japonijos sėkmė ir augimo tempai Kinijoje, Korėjoje, Malaizijoje ir Taivane byloja, jog jis esąs veiksmingas. Kad ir kaip būtų, vakariečiams nelengva persiorientuoti į azijietiškas sistemas. Individualizmas, demokratiniai idealai, medžiaginiai tikslai, neįveikiamas vartotojiškumas, greičio potraukis, dėmesys gamtosaugai ir stiprėjanti gyvenimo kokybės (Azijoje keista sąvoka) manija yra galingi, negrįžtami veiksniai, kurių negalima nepaisyti Šiaurės Amerikoje ir Šiaurės Europoje.

Globalizacijos procesas ir augantis daugiataučių bei tarptautinių verslo gigantų ryžtas standartizuoti procesus nulems, kad tikslai, sampratos ir organizacinė sandara suvienodės. Tačiau dėl skirtingų vertybių ir skirtingos pasaulėžiūros organizacinė įvairovė matyt dar ilgokai išliks. Į tai dera atkreipti dėmesį telkiant tarptautinę komandą.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Kuo pasižymi esminiai vakarų ir rytų kultūrose vyraujantys vadovavimo būdai (britų, amerikiečių (JAV), prancūzų, švedų, vokiečių, azijiečių, romanų tautų, arabų)? Apibūdinkite juos.
2. Kas būdinga vokiečių, prancūzų, britų ir amerikiečių (JAV), romanų tautų ir rytų tautų autoriteto, vadovavimo ir tvarkos sampratomis? Apibūdinkite jas.
3. Kaip suprantamas darbas ir kokia jam skiriama reikšmė Azijos šalyse?

## 10. Tema. MULTIKULTŪRINĖS KOMANDOS TELKIMAS

1. Akiračio supratimas. Skirtingų kultūrų akiračių ypatumai.
2. Akiračių suderinamumas telkiant tarptautinę komandą.
3. Multikultūrinės komandos telkimo būdai.

### 1. Akiračio supratimas. Skirtingų kultūrų akiračių ypatumai.

Akiratis - tai riba, sulig kuria žmogus mato, geba suprasti ir įvertinti jį supančio pasaulio reiškinius ir žmonių elgesį. Tą ribą nustato genai, tėvų ir mokyklos auklėjimas, visuomenėje egzistuojančios taisyklės ir normos. Tam tikru mastu galime plėsti savo akiratį, mokydami svetimų kalbų, skaitydami knygas apie filosofiją, psichologiją, kitas kultūras.

Jei nesistengiama to daryti, mūsų akiratis lieka tik sulig tautybe - lietuviškas, rusiškas, lenkiškas, britiškas, amerikietiškas, japoniškas ar vienas iš daugelio kitų pasaulėvaizdžių. Kitaip tariant, kiekviena kultūra aprėpia tam tikrą patirties atkarpą, kuri yra tik dalis galimos patirties visumos.

Amerikiečių kultūrologo Benjamino Whorfo teigimu, žodynas bei sąvokos, būdingos mūsų gimtajai kalbai, riboja mūsų patirties atkarpas. Išmokę daugiau kalbų, ypač tų, kurių sąvokos yra įdomiai skirtingos, plečiame savo regėjimo lauką ir giliau išvelgiame, kokia iš tiesų įvairiaspalvė yra tikrovė.

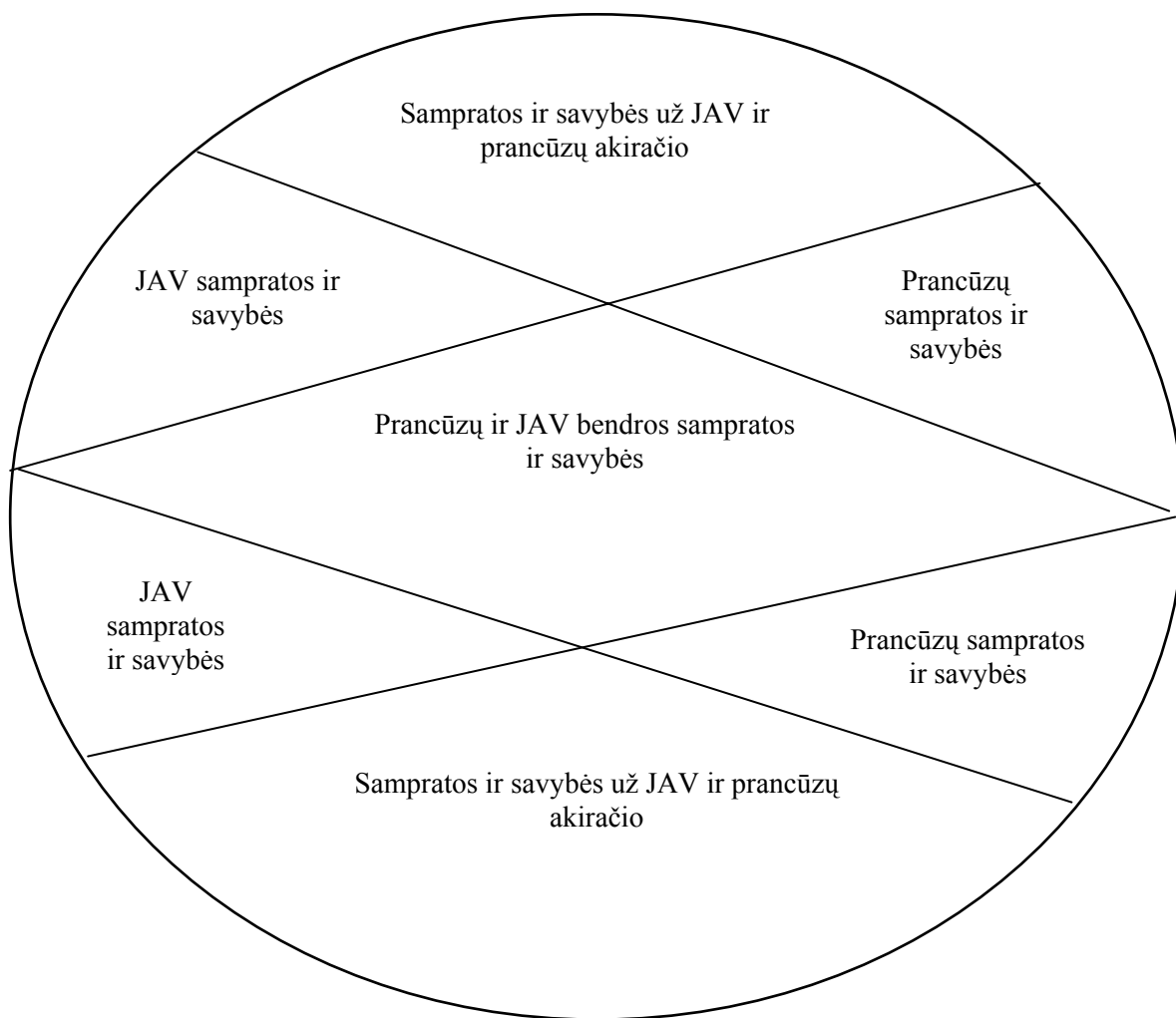
Daugelis romanų kalbų studentų jaučiasi praturtėję, galėdami pasaulį pamatyti ispaniškais akimis ar pasitelkdami prancūzų racionalumą. Kinų ir japonų kalbų mokovai dažnai išsiugdo dvi asmenybes, pasinerdami į vieną šių dviejų kalbų. Tokiu būdu žmonės tampa daugiakultūriais.

Daugiakultūriai žmonės siekia „patirties visumos“, kurios neįmanoma pilnai pasiekti per trumpą žmogaus gyvenimą, mokantis svetimų kalbų, įsijaučiant į kitų požiūrį, įeinant į jų istorinę, geografinę bei filosofinę padėtį ir iš ten pamatant save tačiau šių pastangų neatsisakoma. Juolab kad gyvenimas tarp ribotų horizontų žmonių nepatenkina.

Kita vertus, ir tas gyvenimas tarp ribotų horizontų yra vertingas ir todėl svarbu jį pažinti, ypač norint bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais.

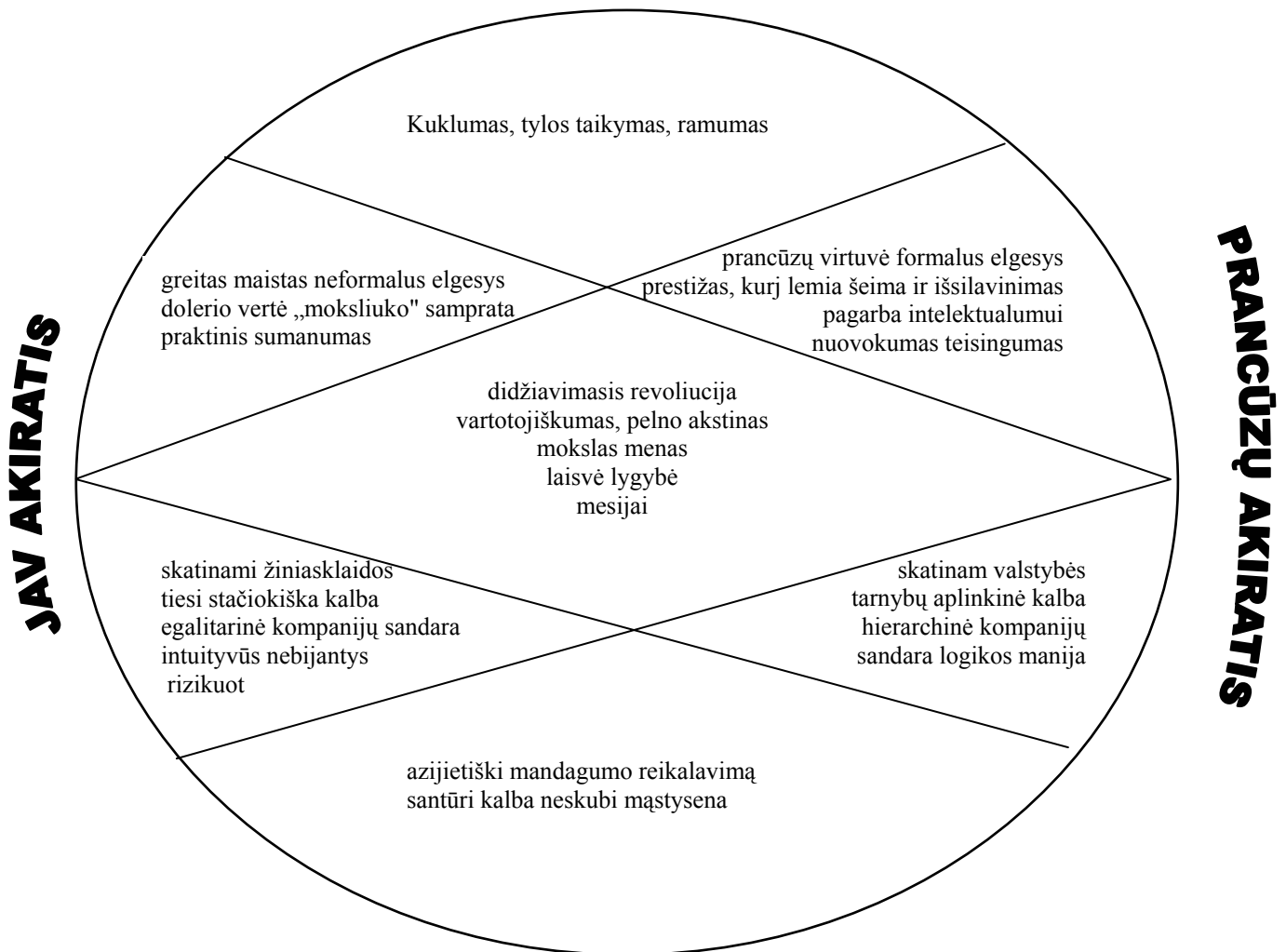
Akivaizu, kad atskirų tautų kultūrų atstovai, pavyzdžiui, amerikiečiai ir prancūzai žvelgia į pasaulį skirtingomis akimis; kai ką mato panašiai (mokslą, pelną, vartotojų interesus), o kai kurios sąvokos yra suprantamos tik vienai tautai.

Kaip skiriasi amerikiečių ir prancūzų akiratis iliustruoja žemiau pateiktos **34 ir 35 lentelės**.



**34 lentelė**

34 lentelė



## 2. Akiračių suderinimas telkiant tarptautinę komandą

Verslui tampant tarptautiniam ir globaliam vis didesniu mastu, nuolat susiduriama su tuo, kaip suderinti asmenis ir grupes, kurių pasaulėžiūra visiškai skirtinga. Vadybos kursuose jau seniai nagrinėjama tema, kaip sukurti kolektyvą, net jei kursų lankytojai paprastai būna atvykę iš tos pačios šalies ar kultūros; tarptautiniai kolektyvai jau tapo neatsiejami nuo mūsų. Nė viena daugiatautė kompanija negali nepaisyti skirtingo darbuotojų charakterio ar neatsižvelgti į jų išsilavinimą bei auklėjimą.

Sėkmingai sukuriami daug bendrų įmonių, kai, išvirkštus naujo kapitalo ir iš dviejų patirties klodų išsiskyrus bendrai energijai, tarp partnerių prasideda euforiškas medaus mėnuo. Kol verslas sklandžiai einasi, tautiniai „skirtingi bruožai“ retai turi didesnės reikšmės. Tačiau kai prarandama pinigų ar klientų, vietinės kultūros atstovai tuoj pat grįžta prie savo išsigalėjusių nuostatų ir ima kritikuoti kitų metodus bei vertybes.

Tad kokie veiksniai turi įtakos telkiant veiksmingą tarptautinę komandą? Skirtini keturi



svarbūs veiksniai, į kuriuos būtina atsižvelgti.

**Pirmas veiksnys – išsilavinimo veiksnys.** Reikia pripažinti, kad švietimo sistema įvairiose šalyse skiriasi ir turiniu, ir tikslais. Įvairiapusis aukštesnis prancūzų vadybininkas, nuodugniai mokytas daugelio dalykų hautes écoles, žiūri į profesinį pasirengimą “Aukštojoje ekonomikos mokykloje “ (*Volkswirtschaftshochschule*) gavusį vokiečių kaip į aukštos kvalifikacijos specialistą. Tuo tarpu praktiškai japonų inžinieriai stebisi, kodėl jų kolegos vadybininkai prancūzai nemoka pasikeisti padangos ar pataisyti blogai veikiančio televizoriaus., nes to daryti nėra išmokyti.

Diplomuotas komersantas (*Diplom-Kaufmann*) vokiečiai stebisi, kodėl jo partneris britas neturi oficialaus komercinio pasirengimo.

Veiklūs amerikiečių vadybininkai, kurių daugelis korporacijos struktūroje pakilo nuo žemiausios pakopos iki pat viršaus kliaudamiesi vien savo gabumais, energija ir veržliais užmojais, nelabai vertina bet kokius diplomus apskritai Kita vertus, net jei visi kolektyvo nariai turi „gerą“ universitetinį išsilavinimą, tai dar nereiškia, kad tarptautinis supratimas bus lengvesnis. Nors per paskutinius du ar tris dešimtmečius universitetai iš pagrindų pakeitė gamtos, matematikos, inžinerijos ir medicinos mokymą, humanitarinių mokslų studijos nedaug pasikeitė. Tik užsienio kalbų, literatūros, filosofijos ar istorijos studijų absolventai yra pasirengę prasmingiau bendrauti su užsieniečiais, bet nedaugelis tų absolventų imasi tarptautinio verslo.

**Antras veiksnys - kalba ir kultūra** Norint suprasti, kokia yra tavo užsieniečio kolegos varomoji jėga, nėra geresnio būdo, kaip išmokyti jų kalbą, perskaityti jų šalyje parašytų knygų ir susipažinti su svarbiausiais to krašto istoriniais faktais. O tai nemaža investicija - ne finansų, bet laiko prasme. Kad bent kiek sklandžiau išmoktum kurią nors europietiška kalbą, reikia 250-500 valandų tiesioginio mokymo, geriausia per trijų mėnesių laikotarpį. Į tai turėtų įeiti dviejų ar trijų savaitių intensyvaus mokymosi kursas (mažiausiai 40 valandų). Japonų, kinų, arabų ir rusų kalboms (minint tik keturias pagrindines) reikėtų dvigubai daugiau laiko. O su pagrindiniais šalies istoriniais faktais ir kultūros bruožais būtų galima susipažinti per dvi ar tris savaites - tuo pat metu, kai mokomasi kalbos.

Kompanijos, neįvertinančios, koks svarbus šis mokymas, stato save į pavojų. Blogai veikianti bendra su užsienio partneriu įmonė gali duoti pražūtingų finansinių nuostolių. Antai viena didelė tradicinė britų kompanija (jos apyvarta keli šimtai milijonų svarų) prieš penkerius metus įsteigė keletą filialų trijose Europos šalyse, neskirdama reikiamo dėmesio kultūrų įvairovei. Pradinė investicija buvo apie 10 milijonų svarų. Supažindinti dvidešimt svarbiausių vadybininkų su anksčiau nurodytais kalbos ir kultūros ypatumais būtų kainavę tame krašte 200 000 svarų. 1994 metais vienas europietiškas filialas britų kompanijai atnešė 100 milijonų svarų nuostolio. Nors tuo metu, kai tą padalinį įsigijo, jis buvo pelningas.

Kas atsitiko? Pagrindinė britų bendrovė - labai sėkmingai dirbanti Jungtinėje Karalystėje - greitai išplėtė filialo veiklos dydį ir apimtį, taikydama strategiją ir taktiką, kuri per daug metų pasiteisino Jungtinėje Karalystėje.

Didžiama naujų produktų ir bendra monolitinė taktika vietinėje kultūroje nebuvo palankiai sutikta. Vietiniai administratoriai įžvelgė sunkumų ir bandė reikšti mandagią, atsargią kritiką bei duoti patarimų. Britai, nors protingi žmonės, spaudė firmą įsitikinę, kad jų reputacija, išpūdingi pasiekimai tėvynėje ir ilga patirtis užtikrins pergalę. Vietiniai darbuotojai, keršydami už jų ignoravimą, nutilo. Prarastos bendros pastangos, kurioms buvo pranašauta graži ateitis.

Tarptautinėje sistemoje dirbančius administratorius reikia bent tiek pamokyti, kad jų nebūtų galima kaltinti visiškai nepažįstant savo kolegų kultūros. Vadinasi, reikia išmokyti ne tik kalbos, bet ir supažindinti su pagrindimais tos šalies politikos, istorijos bei geografijos faktais, o taip pat su elementaria elgsena verslo pasaulyje.

**Trečias veiksnys – kultūrinių skirtumų įvertinimas, ieškant bendro pamato.** Tarptautinio kolektyvo nariai, susipažinę su pagrindiniais nacionaliniais ypatumais, turėtų būti informuoti, kokie yra jų partnerių kultūriniai bruožai. Koks prancūzų, vokiečių, japonų akiratis? Kas iš esmės (galbūt neįveikiamai) skiriasi? Kas sutampa? Bet kurios dvi tautybės gali turėti

sutampančių sričių. Paprastai manoma, kad romanų tautų atstovai yra sunkūs partneriai britams, tačiau šie randa bendrumo su prancūzais, ispanais ir italais, nors kiekvienu atveju tas bendras pamatas kitoks.

Pažvelkime koks tas bendras pamatas (vienijantys bruožai) tarp britų ir ispanų bei italų (pagal R.D.Lewį)

### ***Jungtinė Karalystė ir Prancūzija***

- pranašumo jausmas
- mesijai
- toli numatantys
- konservatyvūs
- domisi menu, mokslu
- buvusios imperijos kalbinė arogancija

### ***Jungtinė Karalystė ir Ispanija***

- teatro, siužeto mėgėjai
- palaiko pralaimintį
- nekonkretūs, „kaip nors išsikrapšto“
- humoristai
- nepasitiki prancūzais
- orūs
- individualistai
- silpni kalbininkai (menkai domisi svetimomis kalbomis)
- nuošalyje pagrindinių Europos srovių

### ***Jungtinė Karalystė ir Italija***

- lankstūs
- blaiviaus
- eksportuoja, kad išgyventų
- diplomatiški, taktiški
- mėgsta meną
- draugiški, moka paplepėti
- vienas kitą vadina vardais
- eina į kompromisus

Bendraujant su skirtingų kultūrų atstovais svarbu remtis bendrumo pamatu, bet skirtumai verti nemažesnio dėmesio. Pirmasis žingsnis, prisitaikant vieniems prie kitų, būtų bent išvengti dirgiklių. Pavyzdžiui, italas, kad ir gerai nusiteikęs brito atžvilgiu, neižvelgia subtilaus humoro, jeigu jam primenama, kad garsiausias italų patiekalas yra spagečiai.

Anglams per susitikimus gali įgristi nuolatiniai padriki prancūzų postringavimai, tačiau pabandę juos nutildyti galėtų susilaukti priešiškumo. Ispanai, jautrūs dėl savo individualių savybių, ne itin geranoriškai išklauso britų užuominas apie jų nepunktualumą ar nevaržomą kūno išraišką.

Japonams ir daugumai rytiečių reikia rodyti tiek pagarbos ir atžvalgos, kiek tik sugebama išspausti - šiaip ar taip, gražus elgesys tik šiek tiek sušvelnina jų nuomonę apie vakariečius kaip apie netašytus stuobrius.

Jei britai ir amerikiečiai, žarstydami sąmojus ir familiariai elgdamiesi, blaško rimtį ir pažeidžia protokolą, dar nereiškia, kad jie yra vieninteliai piktadariai.

Romanų tautos ir vokiečiai taip pat nepaiso formalumų ir neslepia savo nuomonės, kad britai yra lėtapėdžiai, senamadžiai, nemokantys kalbų saviveiklininkai; tuo tarpu amerikiečiai dažnai laikomi dėl dolerio pamišusiais prekeiviais, nemokančiais rengtis, neturinčiais takto, subtilumo bei kitų ne-medžiaginių dorybių.

**Ketvirtas veiksnys – gebėjimas remtis stiprybėmis.** Sveika nuovoka, geras išsiauklėjimas ir lašelis neskuboto mąstymo labai praverčia vengiant poelgių, kurie galėtų suerzinti partnerius. Jei susitaikysime su tuo, kad kai kurie dalykai niekur neišnyks (amerikiečių veržlumas, vokiečių rimumas, prancūzų pranašumo pojūtis, japonų neperprantamumas, ispanų gaišavimas, italų vingrumas, norvegų užsispyrimas, šveicarų šlapumas, rusų jausmingumas, arabų aistringumas), tikriausiai įsitikinsime, jog būtent šie bruožai gali padėti bendriems mūsų komandos siekiams. Todėl apdairios firmos – stengiasi turėti tarp savo darbuotojų įvairių kultūrų atstovų, kad reikalui esant galėtų pasinaudoti jų paslaugomis. Tikėtina, kad su savos kultūros atstovais jis greičiau suras bendrą kalbą ir pelnys firmai palankumą. (Panašią taktiką naudoja amerikiečiai Irake. Kadangi „jankių“ irakiečiai nepriima, tai į karščiausius taškus siunčiami ispanų kariškiai, kuriuos vietiniai arabai laiko 'savais'. Čia prisimenama. Kad 6 amžiuje arabai valdė Ispaniją. Taigi dabartiniai ispanai vietinių laikomi pusiau arabais.).

Akivaizdu, kad skirtingų kultūrų atstovai pasižymi savu darbo tempu, kurį dera pažinti ir „suderinti“. Tarkime, amerikiečių entuziazmas, pažabotas nuoseklaus vokiečių planingumo ir priežiūros, gali būti labai našus. Ispanai, kurie lėtai įsitraukia į darbą jo pradžioje, yra nepamainomi, kai jis baigiamas, o artėjant vidurnakčiui dažnai būna ištvermingi ir pakilūs. Italai paprastai būna geri derybininkai, randa kaip „padaryti biznį“, kai kiti įstringa ar net patenka į aklavietę. Jie taip pat naudingi turint reikalą su kitomis romanų tautomis. Į tai turėtų kreipti pirmąjį dėmesį vadybininkai, siekiantys efektyvių rezultatų.

R.D. Lewis pateikia tokį pavyzdį. Bendrovei „Unilever“ neseniai reikėjo žmogaus vadovauti rinkodaros operacijoms Pietų Amerikoje. Brazilu arba argentiniečių tikriausiai būtų pasipiktinta kai kuriose mažesnėse ir, be abejo, vieno ir kito šalyse. Jie pasirinko indą, kuris gavo kalbos ir kultūrinio supratimo pamokų. Jis buvo labai pagavus administratorius, dėl savo tautybės galėjo išvengti regioninės konkurencijos ir, turėdamas indišką polinkį bendrauti, subtilių derybininko įgūdžių ir žmogiškos šilumos, Lotynų Amerikoje lengvai užmegzdavo ryšius.

### **3. Multikultūrinės komandos telkimo būdai.**

Būdų, padedančių sukurti komandą, yra didelė įvairovė; daugiatautės korporacijos juos visus išbandė.

Verslo mokyklose atliekami šimtai sociologinių tyrimų. Perspektyvūs vadybininkai ir įvairių šalių vadovaujantys darbuotojai kviečiami drauge iškylauti, kopti į kalnus, plaukti upėmis plaustais, keliauti per dykumas. Tokiais pratimais norima, kad visi komandos nariai drauge patirtų kokių nors sunkumų ir vienas kitam padėtų pagal savo asmeninius sugebėjimus ir turimas priemones. Ribotoje palapinės, plausto, jachtos ar klasės erdvėje būtina glaudžiai dirbti ir vengti nereikalingos trinties.

Kai komandos yra tarptautinės, nutinka įdomių dalykų. Žmonės stengiasi komandos labai panaudoti asmeninius sugebėjimus - kartais praktinius, kartais intuityvius, o kartais uždegančius. Pasireiškia vadovai; kiekvienas imasi kokių nors pareigų: tiekia maistą, verda, planuoja, nustato kryptį, imasi finansinių operacijų ar materialinio techninio aprūpinimo. Nusistovi bendravimo kalba ir problemų sprendimo būdai. Tokia bendravimo dvasia atsiranda net per kalbų kursus.

Romanų kalbų atstovai lengvai atpažįsta ilgus literatūrinius ar moksliškus anglų kalbos žodžius, bet sunkokai juos ištaria, olandai ir skandinavai gražiai taria, bet jų žodyne stinga lotyniškos kilmės žodžių. Švedai padeda suomiams perprasti nepažįstamus prielinksnius. Vokiečiai grumiasi su anglų kalbos žodžių tvarka. Vieni iš kitų kažko išmoksta.

Toks bendravimas ir bendradarbiavimas duoda savų vaisių. Šiaip ar taip ilgą laiką ankštoje erdvėje darbuodamasis su kitais gali ne tik stebėti, kaip elgiasi svetimšaliai, bet ir išvelgti jų elgesio priežastis. Be to, būnant drauge gera proga pasiaiškinti savo veiksmus bei nuostatas (gal kitiems keistas). Plepusis italas, iš pradžių, ko gero, net erzinantis, gal bus cementu, sujungiančiu visą grupę. Trikdomai užsidaręs, sėdintis kampe neperprantamas japonas gal vėliau primins grupei, ką ji pamiršo. Nenustygstantis amerikietis visus laiku nuveš į restoraną, pranašusis prancūzas išrinks tinkamą vyną, nerimstantis vokiečių per lietuvių parūpins autobusiuką ar skėčių.

Taigi čia minėti multikultūrinės komandos telkimo būdai, ypač tie kuriais stengiamasi aktyviai įtraukti į problemos sprendimą, neabejotinai gali pasitarnauti buriant įvairių kultūrų atstovus bendrai veiklai. Kita vertus, nederia užmiršti, jog egzistuoja ir objektyvios, realios kliūtys, kurios tą bendravimą labai apsunkina. Juolab kad tas kliūtys įveikti nėra paprasta: vienpusių veiksmų neužtenka - būtinos abipusės pastangos.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Apibūdinkite kas yra akiratis?
2. Kas būdinga JAV ir prancūzų akiračių sampratoms?
3. Kokią reikšmę turi akiračių suderinamumas telkiant tarptautinę komandą? Kokie bruožai yra vienijantys bendraujant britams su prancūzais, ispanais ir italais?
4. Kokie yra pagrindiniai multikultūrinės komandos telkimo būdai?

## **1i. Tema. MULTIKULTŪRINIO BENDRAVIMO KLIŪTYS**

1. Kalbos vartojimas bendraujant.
2. Bendravimo sunkumai.
3. Bendravimo būdai per susitikimus.
4. Klausymosi įpročiai.
5. Kultūrų ypatumų atspindžiai reklamoje.
6. Kalbos vartojimas vadyboje.

### **1. Kalbos vartojimas bendraujant**

Kalba yra bendravimo, minčių reiškimo priemonė, bet kiekvien tauta ją vartoja savaip. Tuo būdu per kalbą atsiskleidžia ir tautos charakteris, ir jos filosofija. Tad pirmiausia trumpai ir aptarsime, kaip kalbą vartoja atskiros tautos.

*Kaip prancūzai naudoja savo kalbą?* Tarsi rapyra. Jų kalba greita, tiksli, logiška, prancūzai su ja nelyginant fechtuojasi, - kerta, smeigia, duria, atremia smūgiu, - naudoja palankiai, tikėdamiesi atsakomųjų smūgių, atkirčių, replikų ir šiaip keistų touché\*, nutaikytų į juos. Prancūzų kalba labai tinkama ginčytis, įrodinėti savo tiesą. Prancūzai mano, kad dorai elgiasi manipuliuojami savo kalba, - dažnai dideliu greičiu, - sutrikdydami ir galiausiai užspeisdami į kampą savo priešininką ir ten jį palikdami be žado, nepajėgiantį nieko atsakyti.

*Anglai kitaip naudojami savo kalba* - žinoma, palankiai sau, bet jie pulti neskuba. Jų kalba santūri, neišpušta, iš pradžių jie leidžia priešininkui rinkti taškus, kad nuleistų garą, tačiau savo balsu duoda suprasti, jog teisybė yra jų. Jie sugeba kalbėti nekonkrečiai, kad išlaikytų mandagumą ar išvengtų prieštarių, bet moka ir tuščiažodžiauti, kai nori kokį klausimą užvilkti ar supainioti. (Neįmanoma tuščiažodžiauti prancūziškai, nes kiekvieno žodžio prasmė tiksli.) Anglai kalba ramiu tonu, kad surinktų daugiau taškų, ir stengiasi niekad nekelti balso. Škotai ar šiaurės anglai kartais pabrėžia savo tarmę, norėdami pasirodyti nuoširdūs, sąžiningi, geraširdžiai, tuo tarpu pietų anglai griebiasi tam tikros tarmės, kad padarytų įspūdį savo įtakinga kilme, ypatinga mokykla ar geru išsiauklėjimu.

*Ispanams ir italams jų kalba yra iškalbingumo priemonė*, ir jie panorėję moduliuoja balsą aukštyr žemyn visa gama, paspausdami reikalingą registrą, kad išgautų kuo didesnės išraiškos. Perteikdami savo mintis, pasitelkia platų žodyną, mostiguoja plaštakomis, rankomis, daro visokias minas, viską išspaudžia iš balso intonacijos. Nebūtinai dramatinizuoja ar būna pernelyg jausmingi. Jiems tik svarbu, kad žinotum, kaip jie nusiteikę. O jei ko nors iš tavęs nori, tiesiai ir primygtinai apeliuoja į tavo sveiką nuovoką, gerą širdį, ir dažnu atveju tau tenka tuoj pat nuspręsti - pasakyti taip ar ne.

*Vokiečiai, kaip ir prancūzai, smarkiai kliaunasi logika, tačiau sukaupia daugiau faktų ir svarstomiems klausimams pasirengia kruopščiau nei britai ar prancūzai.* Pastarieji, išdėstę savo esmines nuostatas, laukia atkirčio, o savo gynybą pateikia kaip neatremiamą smūgį. Vokiečiai ne tokie; jie ateina į derybas gerai pasiruošę ir paprastai apgalvoję galimus kontrargumentus. Su vokiečiais geriausia derėtis, ieškant sąlyčio taškų, pabrėžiant bendradarbiavimo solidarumą ir patikimumą. Turtinga vokiečių kalba yra sunki, griozdiška, logiška, griežta ir turi tokio pagreičio, kuris yra neįveikiamas, jai kaktomuša susidūrus su kita kalba. Tačiau pagaulus derybininkas tą pagreitį gali atremti ir tai gali būti į naudą abiem pusėms.

Skandinavai kitokie. Jie savo reikalus iš anksto apgalvoja, surašo visus „už“ ir „prieš“ ir tik tada pateikia pagrįstą išvadą. Jie lengvai nekeičia sprendimų manydami, kad savo tiesą jau įrodė, bet, kita vertus, daug ir nereikalauja.

*Švedai savo kalboje labai demokratiški, išreiškia tik lašelį asmeninio pagarbumo ir pasižymi lygiateisiu neformalumu. Jie atmeta visas subtilybes ir eina tiesiai prie esmės.*

*Suomiai yra draugiškesni ir tylesni, bet elgiasi su visais kaip lygus su lygiu - šiuolaikiškai. Suomių kalba daug iškalbingesnė ir įmantresnė nei švedų, danų ir norvegų, bet jų praktinis tikslas būna plikas, glaustas ir gerai apgalvotas. Su suomių gali krėsti juokus - kalbinius ar kitokius. Danas drauge su jumis pasijuoks, ypač jei bus pašiepiami švedai. Švedams jūsų humoras atrodys juokingas, jeigu nepalies jų pelno. Niekad norvegams nepasakokite anekdotų apie Norvegiją. Jie nesupranta jų.*

*Amerikiečių kalbėsena greita, paslanki ir prisitaikanti* - ji atspindi jaunatvišką JAV skubą ir judrumą. Jų pašnekesyje sąmojis - svarbiausias dalykas. Amerikietiškas humoras pasižymi šmaikštumu, kandžiais atsikirtimais ir sąmojingomis mintimis - trumpomis, dygiomis, įžūliomis replikomis, būdingomis ankstyvųjų laikų Amerikos visuomenei, kai žmogus žmogui buvo priešas ir kai pirmieji atvykėliai kalbėjo žargonu, mokėdami įgelti ir atsikirsti, o naujai atvykę imigrantai turėjo išmokti tuoj pat apsiginti.

Daugumos amerikietiškos posakių pagrindas yra perdėjimas ir hiperbolė, priešingai santūriai anglų kalbai. Pirmųjų naujakurių laikais, kai imigrantai, nesklandžiai kalbantys visokiais anglų kalbos variantais, pateko į paprastas, dažnai primityvias sąlygas, labiausiai buvo vertinama nesudėtinga, neįmantri kalba. Nuvalkioti posakiai buvo geriau suprantami nei saviti ar nudailinti pasakymai, atsivežti iš senojo žemyno. Amerikiečių kalba taip ir neišsivadavo iš to laikotarpio poreikių. Paprastų žmonių kalba linkusi į „kietą šneką“, primenančią kaubojų šnektą ar trečiojo dešimtmečio Čikagos gangsterių žargoną. Amerikos pramogų industrijos manija ir skvarbi Holivudo įtaka šią tendenciją tam tikru mastu išsaugojo. Ką nors pradėti, vadinasi, išeiti į sceną, rizikuoti versle, vadinasi, pakibti ant plauko, teisininkai yra akių dūmėjai, buhalteriai knibčiai, o jei neturi iš ko rinktis, vadinasi, kas yra, tas gerai.

*Japonai kalba naudojami visiškai kitaip nei mes. Tai, kas pasakoma, neturi nei prasmės, nei reikšmės. Japonams kalba yra bendravimo priemonė, tačiau patys žodžiai ir sakiniai neišreiškia, ką jie nori pasakyti. Jų norai ir nusiteikimas parodoma tuo, kaip jie kreipiasi į pašnekovą. Viskas perteikiama šypsena, pauze, atodūsiu, burbtelėjimu ar žvilgsniu. Kad ir kas buvo pasakyta, japonas su japonu išsiskiria puikiai žinodami, dėl ko jau susitarta. Užsieniečiai su japonais išsiskiria dažnai susidarę klaidingą nuomonę. Paprastai jie mano, kad viskas slydo kaip per sviestą, mat japonai niekad jų neižeis, nepasakys ko nors neigiamo ar nemalonaus.*

Anglų, prancūzų ir daugelio kitų tautybių atstovai dažnai stengiasi kalbėti aiškiai, mandagiai, rodydami pagarbą savo pašnekovui. Japonams tai ypač būdinga, nes šioje šalyje mandagumo reikalavimai yra kur kas didesni nei JAV ar Europoje. Visomis iškilmingomis progomis - o tokia gali būti ir formalus verslininkų susitikimas - išsakoma daugybė posakių, mažai ar nieko bendra neturinčių su tikroju dalyvių nusiteikimu. Kalboje stengiamasi perteikti, kokie numatomi ilgalaikiai tarpusavio santykiai ir kokių lūkesčių turi kiekvienas dalyvis.

Kai šios japonų mintys verčiamos, kitų tautybių atstovai linkę domėtis veikiau turiniu negu nuotaika. O išgirsta jie vien banalybes ir - kas dar įtariau - meilikavimą. Be abejo, daugumai japonų verslininkų Anglijoje ar JAV sekasi sudaryti įspūdį, kad su jais labai malonu turėti reikalų. Vėliau, derybų metu, išlenda jų kietumas, kuris tarsi prieštarauja ankstesniems mandagumo pareiškimams.

Kai per kiekvieną japonų pirmininkaujamą susirinkimą jie atlieka ritualą, dėkodami svečiams, kad šie aukoja brangų savo laiką ir nepabūgsta esamų oro sąlygų, ypač anglosaksams kyla dvejonų dėl šeimininkų nuoširdumo. Tačiau toks yra japonų mandagumas ir atidumas kitiems.

Per ilgus šimtmečius pastebėta, kad tautinių kalbų daromas įspūdis yra skirtingas. ***Ispanijos karalius Karolis V sakė, kad, jo nuomone, vokiškai galima kalbėtis su kareiviais, angliškai - su arkliais, itališkai - su moterimis, o ispaniškai - su Dievu.***

Kai skiriasi žmonių kalbos stilius ir kai jie kalbą vartoja nacionaliniu būdu, neišvengiamai atsiranda nesusipratimų ne tik dėl išraiškos formos, bet ir dėl ketinimų. *Japonai ir anglai gali nepasitikėti italais, nes jie mostiguoja rankomis, arba ispanais, nes šie kalba pernelyg jausmingai ir linkę daug ką perdėti. Prancūzai gali pasirodyti užgaulūs, nes jie tiesūs ir nevengia cinizmo.*

*Niekas gerai nesupras, ką galvoja japonai ar suomiai ir ką jie iš tikrųjų sako, jeigu jie apskritai ką nors sako.*

*Vokiečiai gali suprasti anglos paraidžiui ir visai nepagauti humoro niuansų, santūrių posakių ar ironijos.*

Šiauriečiams galbūt atrodo, jog tokiais greitakalbiais, kaip romanų tautų atstovai, negalima pasitikėti.

Įvairios tautos ištis kalba skirtingu greičiu. ***Nustatyta, kad havajiečių ir kai kuriomis polineziečių kalbomis pasakoma vos 100 skiemenų per minutę, anglų kalba - 200, vokiečių kalba - 250, japonų - 310 ir prancūzų kalba 350 skiemenų per minutę.*** Suprantama, kad toks skirtingas kalbėjimo greitis sukelia bendravimo problemų.

## **2. Bendravimo sunkumai**

Įvairių kultūrų šalyse kalbų vartoseną lemia ne tik gramatika, žodynas ir sintaksė, bet ir tikslas padaryti didžiausią poveikį. Šie skirtingi kalbos stiliai - ar perteikiami verčiant į kitas kalbas, ar ne - tarptautiniuose forumuose nė kiek nepadaeda gerinti bendravimo.

*Bendravimo sunkumai įgyja tris formas: kalbinę, praktinę ir kultūrinę. Čia nagrinėjame pirmąją jų (kalbinę). Praktinius nesklandumus lengviausia įveikti, nes ne tėvynėje dirbantys vadybininkai paprastai greitai išmoksta, kaip elgtis vienoje ar kitoje šalyje.*

*(Elgsena ir papročiai plačiau aptariami 11 skyriuje.)*

Reikia pripažinti, kad ne tėvynėje dirbantys vadovai ne taip greitai perpranta kultūrinio ar

lingvistinio pobūdžio elgsenos skirtumus. Jie turi įgusti abiejose šiose srityse, jei nori sėkmingai darbuotis ilgą laiką ir būti pranašesni už varžovus.

Tik nedaugelis žmonių gerai išmoka svetimą kalbą, todėl kasdien pasaulyje dėl paprasčiausių klaidų įvyksta tūkstančiai *nesusipratimų*. *Štai keletas pavyzdžių, kuriuos pateikia R.D.Lewis.*

*Vokietijoje*

- Kitą savaitę aš tapsiu nauja mašina (vok. bekommen - gauti, angl. beco-me- tapti).
- Ačiū už jūsų inkstus (angl. kidneys - inkstai, kindness - gerumas).
- Kokia jūsų mirties linija? (angl. deathline - mirties linija, deadline - galutinis terminas)

*Japonijoje*

- Aš suskaldžiau savo vaikiną (angl. to split up - suskaldyti ir išsiskirti). + Mano tėvas gydytojas, o motina - rašomoji mašinėlė (angl. typewriter - rašomoji mašinėlė, typist - mašininkė).
- Aš dirbu vos 10 valandų per dieną (angl. hardly - vos, hard - sunkiai).

*Švedijoje*

- Ar tikėtis kokių pokyčių? Ne, aš beviltiškas (angl. to be hopeful - tikėtis, hopeless - beviltiškas).

*Suomijoje*

- Kas vakarą išgeriame po du sunkvežimius (angl. truck - sunkvežimis, drug - vaistai, tabletės).
- Kiek metų jūsų sūnui? Pusė aštuonių (angl. halfpast seven - pusė aštuonių, seven and a half - septyni su puse).

### 3. Bendravimo būdai per susitikimus

Norėdami įveikti kalbinį barjerą, mes stengiamės išmokti savo partnerio kalbą arba pasitelkti vertėją. Pirmasis būdas geresnis, nes visavertiškiau dalyvaujame derybose ir galime tiksliau išreikšti savo ketinimus, nusiteikimą ir emocijas. Jei klausimai nėra ginčytini, darbotvarkė būna sklandi, atsiranda nedaug sunkumų. Kai iškyla nesusipratimų, mūsų kalba nebeišlaiko neutralumo ir nukrypsta atgal į kultūros nubrėžtą stilių.

*Italai*, manydami, kad reikia visiško aiškumo, ima dar daugiau aiškinti, įniršę tampa iškaltiesni nei iš pradžių.

*Suomiai*, priešingai, stengiasi, ką pasakę, vėl išreikšti dar glaudžiau, nes jų kultūroje, siekiant aiškumo ir trumpumo, vartojama kuo mažiau žodžių.

*Vokiečiai* paprastai ryžtingai stumiasi į priekį vienodu savimi pasitikinčiu stiliumi (**38 lentelė**).

Žodžių	atvira ir tiesi	perpranta	atsako į	tiesa	AIŠKUMAS
Ištekliai	kalba	kontrargumentą	kontrargumentą	yra tiesa	

*Prancūzai* naudoja įvairią taktiką, netgi pasitelkdami lakią vaizduotę, bet per visą pokalbį nenukrypstamai laikydami griežtą logikos principų (**39 lentelė**).

Žodžių daugiažodė kitaip išsako savo poziciją pasitelkia

Išteklius	logika	racionalumas	logika		AIŠKUMAS
	kalba			lankia vaizduotę	patvirtina logiškumą

### 39 lentelė

*Anglai*, kaip ir vokiečiai, tvirtai eina į priekį, bet, norėdami sušvelninti savo stilių, dažnai derybų taktiką pavyvairina humoru ar santūria kalba (**40 lentelė**)

Žodžių	nuosaikumas	įspūdziai padaryti	įterpia	suderina	AIŠKUMAS
Išteklius		nuvertina reikalą	humorą		

### 40 lentelė

*Pietų amerikiečiai* (41 lentelė) ir *švedai* (42 lentelė) leidžiasi į ilgas diskusijas, bet visiškai kitaip

Žodžių	daugiažodė pradžia	dar labiau daugiažodžiauja	AIŠKUMAS
išteklius			

### 41 lentelė

Žodžių	diskusija			
Išteklius	konsensus	apibendrinimas	AIŠKUMAS	
	vėl diskusija			

### 42 lentelė

*Ispanai* mėgsta ilgus pokalbius, kad geriau pažintų savo pašnekovą, užmegztą draugystę ir užsitikrintą lojalumą, kuriuo remdamiesi galėtų daryti sandorį (**43 lentelė**).

	emocionalūs	darosi dar	labiau žadina	viskas padaryta	AIŠKUMAS
Žodžių		iškalbingesni	jausmus		
		<i>Pagarba žmogaus orumui</i>			
išteklius					
	romantiški	pašnekovas	lojalumas		
		ima patikti	nustatytas		

### 43 lentelė.



*Amerikiečiai veda derybas pagal „duok ir imk“ (kompromisų) scenarijų, kai abi pusės iš pat pradžių atidengia savo kortas ir negaišta laiko tuščioms kalboms. Jų stilius konfrontacinis ir dažnai agresyvus.***(44 lentelė)**

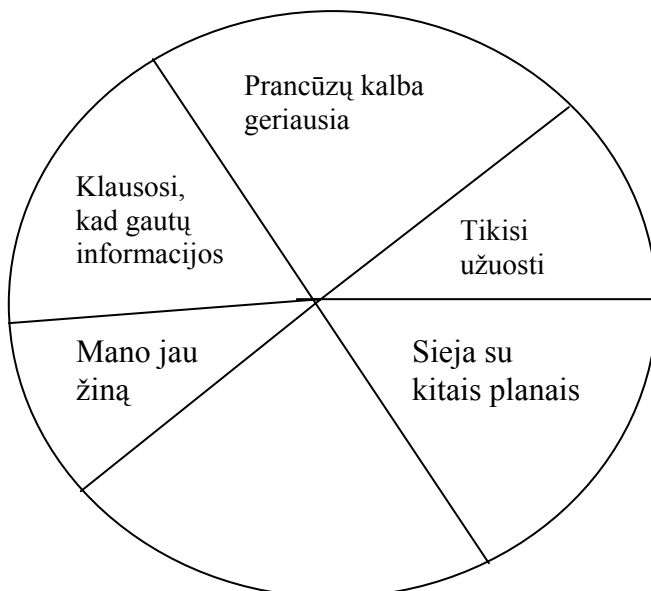
	Kortos	viską išdėsto	konfrontuoja	kova	nuolaidos
			provokuoja		sutarimas
Žodžių					
Ištekliai		<i>nori kuo greičiau sutvarkyti reikalą</i>			AIŠKUMAS
Atidengtos	garsiau	sarkazmas	yra	apibendrinimas	
			juokavimas	bendra	
				vimas	

#### 4. Klausymosi įpročiai

Bendravimas yra dvipusis procesas, kur svarbu ne tik pristatančio j o bendravimo įgūdžiai, bet ir kliento klausymosi įpročiai. Skirtingos kultūros žmonės nevienodai vartoja kalbą ir kitaip klausosi. Esama gerų klausytojų (vokiečiai, švedai) ir blogų (prancūzai, ispanai). Kiti, tarkime, amerikiečiai klausosi idėmiai ar abejingai, - tai priklauso nuo to, kas sakoma.

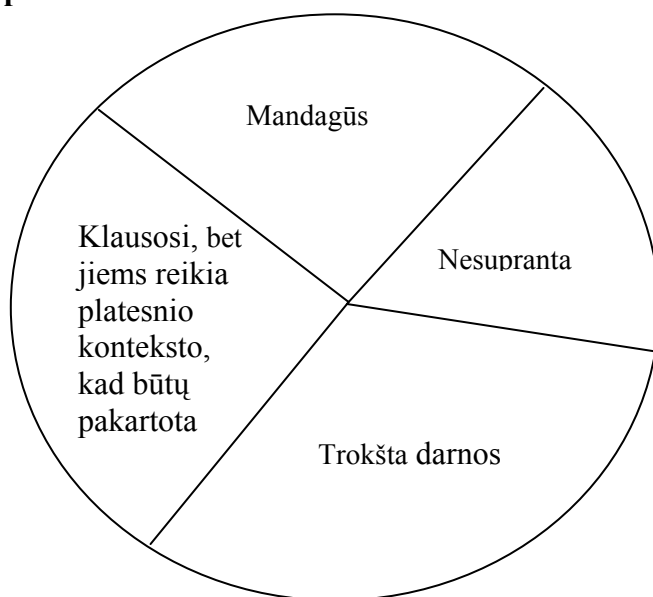
Žemiau pateiktose **45-53 lentelėse** pavaizduota, kas klausantis rūpi kelių tautybių atstovams.

45 lenelė Prancūzai



Ieško  
logikos

**46 lentelė . Japonai**



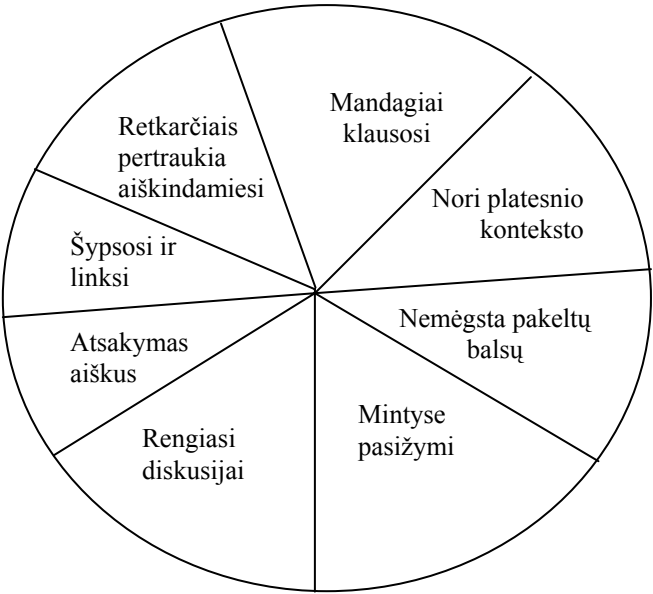
**47 lentelė Ispanai**



**48 lentelė Arabai**



49 lentelė Britai



50 lentelė JAV



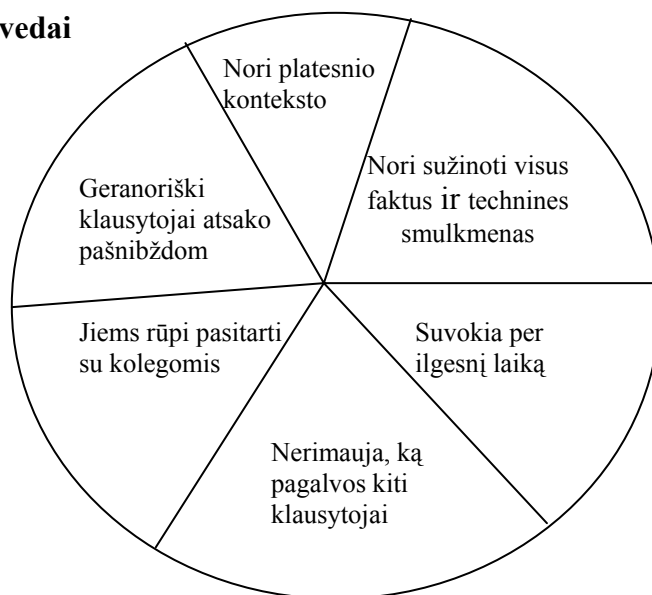
**51 lentelė Vokiečiai**



**52 lentelė Suomia**



**53 lentelė Švedai**



Neseniai per konferenciją, skirtą kultūrų įvairovei, vienas firmos konsultantas perskaitė pranešimą, kuriame papasakojo, su kokia bėda susidūrė kompanijos „Rolls-Royce“ lėktuvų variklius.

Pradėtas gaminti naujas variklis buvo gana sėkmingai parduodamas klientams visame pasaulyje. Po kurio laiko vienoje šalyje varikliai ėmė strigti, o kitose dirbo puikiai. Variklis buvo techniškai patikimas, jo veikimo ir naudojimo instrukcijos aiškios, aukštos kvalifikacijos inžinieriai labai stengėsi su juo išsamiai supažindinti variklį pirkusių šalių specialistus. Atsižvelgiant į šį nesklandumą, vėl buvo pasiūsti geriausi inžinieriai, kad drauge su eksploatacijos technika išnagrinėtų visas instrukcijas ir įsitikintų, ar viskas teisingai daroma.

Skrupulingai sąžininga britų kompanija pasamdė minėtąjį konsultantą pasikalbėti su jų inžinieriais. Paaiškėjo, kad nesusipratimas viso labo kalbinis. Sklandžiai kalbantys, labai išsilavinę ir prityrę inžinieriai aiškino instrukcijas taip pat profesionaliai, kaip aiškino britų technikams. JAV ir kai kuriose šalyse, kur anglų kalba gerai suprantama, viskas buvo aišku. Tokiose šalyse, kaip Vokietija, technikai užduodavo klausimų, norėdami patikrinti, ar teisingai suprato. Tose vietovėse, kur varikliai nesklandžiai dirbo, technikai buvo atstovai tų kultūrų, kur anglų kalbos lygis, nors gana aukštas, bet nepakankamas, kad būtų suvoktos instrukcijos, išdėstytos šnekamąja kalba. Be to, dėl savo kultūros ypatumų jie neišsidiuodavo ne viską supratę - prašyti dar kartą paaiškinti būtų atrodę nemandagu.

**54 lentelėje** apibendrinama, kas derybose svarbu klausytojams, priklausantiems skirtingoms kultūroms. Kitaip tariant ko jie tikisi per prisistatymą. (pagal R.D.Lewį)

JAV	JUNGTINĖ KARALYSTĖ	VOKIETIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• humoras</li> <li>• juokavimai</li> <li>• šiuolaikiškumas</li> <li>• triukai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• humoras</li> <li>• pasakojimas</li> <li>• „puikios“ prekės</li> <li>• priimtina kaina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompanijos patikimumas</li> <li>• patikimas gaminys</li> <li>• techninė informacija</li> <li>• platesnis kontekstas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• šūkliai</li> <li>• populiarūs posakiai</li> <li>• intensyvi reklama</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 30 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokybė</li> <li>• veikiau tradiciškumas nei šiuolaikiškumas</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 30-45 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pradžia - vidurys - pabaiga</li> <li>• daug teksto</li> <li>• jokių juokų</li> <li>• geros kainos</li> <li>• kokybė</li> <li>• pristatymo datos</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 1 valanda +</p>
PRANCŪZIJA	JAPONIJA	ŠVEDIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalumai</li> <li>• naujoviškas produktas</li> <li>• „seksualus“ patrauklumas</li> <li>• vaizduotė</li> <li>• logiškas pristatymas</li> <li>• nuorodos į Prancūziją</li> <li>• stilius, išvaizda</li> <li>• asmeninis sąlytis</li> <li>• gali pertraukti</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 30 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gera kaina</li> <li>• JAV patentas</li> <li>• sąveika su kompanijos įvaizdžiu</li> <li>• darna</li> <li>• mandagumas</li> <li>• pagarba jų kompanijai</li> <li>• jūsų kompanijos geras vardas</li> <li>• ramus pristatymas</li> <li>• tas, kuris pristato, turi būti gerai apsirengęs</li> <li>• formalumai</li> <li>• diagramos</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 1 valanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• šiuolaikiškumas</li> <li>• kokybė</li> <li>• dizainas</li> <li>• techninė informacija</li> <li>• pristatymo datos</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 45 min.</p>
VIDURŽEMIO JŪROS ŠALYS/ARABAI	SUOMIJA	AUSTRALIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asmeninis ryšys</li> <li>• retorika</li> <li>• iškalba</li> <li>• gyvumas</li> <li>• garsus kalbėjimas</li> <li>• gali pertraukti</li> <li>• po to „papildomai“ pasišnekėti</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: trumpa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• šiuolaikiškumas</li> <li>• kokybė</li> <li>• techninė informacija</li> <li>• kuklus pristatymas</li> <li>• dizainas</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 45 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• draugiška pradžia</li> <li>• jokių formalumų</li> <li>• humoras</li> <li>• įtikinamas stilius</li> <li>• jokio tuščiažodžiavimo</li> <li>• siauras kontekstas</li> <li>• naujoviškas produktas</li> <li>• esminė techninė informacija</li> <li>• asmeninis ryšys</li> <li>• gali pertraukti</li> <li>• vaizduotė, išvados</li> </ul> <p>dėmesio trukmė: 30 min.</p>

## 5. Kultūrinių ypatumų atspindžiai reklamoje.

Prekės ar paslaugos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo reklamos. Savo ruožtu reklamoje atspindi ir kultūrinės nuostatos ir supratimai. . Antai Informacijos trokštantys vokiečiai užsieniečiams išleidžia tokias pat ilgas brošiūras, kaip ir saviškiams vokiečiams. Jų šalies laikraščių ar žurnalų reklamose būna daugiau teksto nei vaizdinės medžiagos - priešingai nei, tarkime, tokiose šalyse, kaip Ispanija ar Italija

*Be to, vokiečių įtikinėjimas rimtas, pagrįstas faktais, o ne populiariais posakiais ar šūkliais, kaip įprasta amerikiečių reklamoje.*

Antai „Lufthansos“ reklamoje, dažnai pasirodančioje įvairiuose tarptautiniuose žurnaluose, kurie skirti anglosaksų skaitytojams, kartojasi tokios rimtos sąvokos, kaip atsakingumas (keturis

kartus), kokybė (penkis kartus), nuolaidos (tris kartus), nepriekaištingumas (tris kartus). Be to, krinta į akis pateikta tiksli informacija -1,1 milijardo (ne 1 milijardas) eurų; 10 500 specialistų (ne 10 000). „Air France" reklamoje atsispindi lengvas prancūzų stilius ir *panache*. Joje pavaizduotas padėklas su vynu, sūriu ir žodžiais: „Prancūzijos aromatas". Skraidykime „Air France".

Amerikietišku stiliumi persmelkta štai ši „Deltos" reklama:

„DELTA" PASLAUGOS Kasmet mes skraidiname daugiau žmonių nei stambiausios Didžiosios Britanijos, Vokietijos ir Prancūzijos oro linijos... Drauge. Skraidykite su mumis ir patirkite ne šiaip kelionę.

Didžiausia, vadinasi, geriausia... Pagal amerikietišką mąstyseną dydis nulemia oro linijų kokybę.

„Lucky Goldstar" reklamoje kitaip atkreipiamas dėmesys į kompanijos dydį, bet nurodama, kad Korėjos sėkmę laiduoja šimtametės šalies meno ir skonio tradicijos.

Tokios suomių kompanijos, kaip „Nokia" ir „Valio", savo reklamose dažnai naudoja mėlyną ir baltą - nacionalinės vėliavos - spalvas, bent skandinavams tai byloja apie suomių švarą ir patikimumą.

Švedai tuo pačiu tikslu naudoja mėlyną ir geltoną spalvą.

Firmos, ketinančios spaudoje ar per televiziją reklamuotis užsienyje, be abejonės, turi pasitarti su vietinėmis reklamos agentūromis, kas toje šalyje mėgstama, kas neleistina ir kokie yra povandeniniai akmenys. Kai kurios reklamos agentūros skelbiasi galinčios atitikti bet kokios šalies reikalavimus, bet jų reta.

## 6. Kalbos vartojimas vadyboje

Skirtingos kalbos yra vartojamos skirtingai ir jų daromas poveikis aplinkiniams įvairus. Akivaizdu, jog perdėta amerikiečių anglų kalba ir saikinga britų kalba informuoja ir skatina darbuotojus nevienodais masalais ir varomąja jėga. Visų tautybių vadovai žino, kaip geriausia kalbėti su tėvynainiais, tačiau jie tik miglotai suvokia įgimtas kalbines savybes, dėl kurių jiems lengviau atlikti savo darbą. Tad trumpai aptarsime kai kurių plačiau vartojamų kalbų ypatumus.

### *Vokiečių kalba*

Vokiečiai priklauso kultūrai, kur kliaunamasi konkrečiais duomenimis ir neišplėstu kontekstu. Jie mėgsta gauti smulkios informacijos ir instrukcijų, kad jomis vadovaudamiesi galėtų nepriekaištingai atlikti savo užduotis. Versle vokiečių kalba nejuokaujama, o jos tikslūs linksnių galūnės ir griežta žodžių tvarka neleidžia šnekėtojui sklandžiai galvoti balsu. Kalba, kurioje ne daug homonimų (priešingai, pavyzdžiui, nei kinų kalboje) ir akivaizdi žodžių daryba, labai paranku duoti aiškius įsakymus. Versle beveik nuolat vartojama ši forma puikiai dera tikintis paklusnumo ir pabrėžia hierarchinį bendravimo pobūdį.

Tiesa, skatinant pavaldinius, vokiečių kalba, sakytum, ne tokia lanksti, kaip, pavyzdžiui, amerikiečių anglų kalba. Dėl varžančių linksnių galūnių vokiškai kalbančiam sunku sakinių per vidurį nutraukti ar pakeisti. Jų kalbos tėkmė yra nubrėžta iš dalies morfologijos, iš dalies gramatinės giminės kategorijos ir išprausta į griežtą kietą žodžių tvarką. Kadangi veiksmažodis eina sakinio gale, norint suprasti visą prasmę reikia atidžiai klausyti. Ilgi ir sudėtingi vokiečių kalbos sakiniai liudija, kad vokiečiai paprasta kalbėsena nelinkę pasitikėti.

*Informacijos trokštantys vokiečiai yra vieni geriausių klausytojų pasaulyje; tai išugdė jų kalbą.*

1 2 3 4 5 6  
tikslus užduoties apibūdinimas      paklusnumas      priežiūra



## 55 lentelė Vokiečių kalba

### *Amerikietiška anglų kalba*

Jungtinėse Valstijose į vadovą žiūrima jei ne kaip į didvyrį, tai labai teigiamai ir palankiai, kaip į vieną tų, nuo kurių priklauso greita krašto plėtra ir komercinės paslaugos. Savo ruožtu kalba atspindi nacionalinę energiją bei entuziazmą. Amerikiečiai kalbėdami perdeda paprastumo dėlei - santūrieji britai mano, kad jie „perlenkia“, bet gyvi populiarūs posakiai - klišės - JAV yra labai paplitę. Polinkis hiperbo-lizuoti, perdėti sėkmės galimybę, padidinti tikslus ar uždavinius ir t. t. padeda amerikiečių vadovams „užvesti“ savo pavaldinius ir gauti greitesnių rezultatų.

Amerikiečių prekybininkai nesipriešina tokiam stiliui, nes patys yra linkę į išpūstą kalbą, piršdami prekę. Kieta šneka, šmaikštūs posakiai, sąmojis, kandūs atkirčiai - viso šito amerikietiškoje anglų kalboje per akis - jiems parankūs.

Visur vartojamas veiksmažodis „get“ paliepiamus daro aiškius ir tiesius. You get up early (atsikeli anksti), you get going (turi vykti), you get therefirst (būni pirmas), you get the dieni (gauni klientą) ir you get the order, got it? (tau toks paliepimas, supratai?)

Amerikietiškoje anglų kalboje yra daugybė naujadarų, kuriuos plačiai vartodami vadovai atrodo šiuolaikiški, lakoniški, linksmi ir demokratiški.

Tikslai  
A B C

A B C

darbuotojo „pripumpavimas“

*greitas atlikimas*

## 56 lentelė Amerikietiška anglų kalba

### *Britų anglų kalba*

Didžiojoje Britanijoje kalba turi visai kitokių ypatybių, o kaip vadovavimo priemonė yra kur kas subtiliau vartojama. Britų darbuotojai pasibaisėtų amerikiečių perdėta, kieta šneka, nes yra pripratę prie saikingesnio, ramesnio anglų kalbos varianto, atspindinčio jų pačių būdą. Vadovai sumaniai veikia darbuotojus draugišku neoficialiu pašnekesiu, humoru, saikingai nusakydami tikslus ir visai neprimygtinai ragindami imtis darbo. Didžiojoje Britanijoje į darbą neateinama sekundės tikslumu ir nedirbama visą parą. Jungtinėje Karalystėje yra paplitę daug humoro atmainų, kuriomis pasinaudodami vadovai gali kada tinkami pajuokauti, pagirti, pakeisti nurodymus, pabarti, įteigti užuominomis ar pakritikuoti. Net gali į save nukreipti kritiką. Ironija yra stiprus įvairiapusis ginklas.

Humoras  
Neoficialus pašnekesys

santūri kalba

Neprimygtini paliepimai

kaip nors išsikapstoma

## 57 lentelė Britų anglų kalba

Ir britų, ir amerikiečių anglų kalba dėl turtingo žodyno, dviprasmybių, niuansų ir lengvos žodžių darybos yra puiki kolektyvaus svarstymo priemonė. Amerikiečių vadovai ir darbuotojai dažnai vartoja ką tik nukaltą verslo terminologiją, kurios nei vieni, nei antri gerai nesupranta, bet kuri juos pribloškia naujutėlaite išraiška. Britai, priešingai, baidosi naujadarų ir mėgsta miglotus, senamadžius posakius, kurie sąlygoja vangų mąstymą. O rezultatas tas, kad vis tiek „kaip nors išsikapstoma“ - tuo britai garsėja.

Užsieniečiams sunku sekti britų mintį, nes, tiesą sakant, jie girdi užkoduotą informaciją. Amerikiečių ar vokiečių kritika yra stačiokiška ir tiesi; britų kritika būna neesminė ir netiesioginė. Kai vadovai giria, gali susidaryti įspūdis, kad peikia. Įtikinėjami jie stengiasi atrodyti ramūs. Sudarydami sandorį būna atsainūs. Nors yra atkaklūs, dedasi labai atsižvelgiantys į kitus, net geri.

### **Japonų kalba**

*Vadovų kalba Britanijoje ir Japonijoje turi tam tikro panašumo, nors, palyginti su pagrindiniu ir nuolat netiesioginiu japonų kalbos stiliumi, britų kalba atrodo kaip moksliskų mąstytojų. Vis dėlto jie turi šį tą bendra - nemėgsta drumsti ramybės. Britų vadovų santūri kritika, visad nuosaiki kalba yra darnaus kolektyvo laidas. Japonijoje darnos siekis toks stiprus, kad svarbesnis už aiškumą ar net tiesą.*

*Japonų vadovai neduoda įsakymų; jie tik užsimena, kas turi būti padaryta. Japonų kalba tam lyg specialiai sugalvota. Sandara, pagal kurią prieš pagrindinį sakinį paprastai išrikiuojama eilė šalutinių sakinių, visad įskaičiuoja direktyvos pateisinimus dar nepasiekus klausytojo.*

**„Galutinę rugsėjo ataskaitą baikite iki 17.30“ japoniškai skambėtų taip: „Šiandien jau spalio dešimta, tiesa? Mūsų kontrolierius dar neprašė parodyti rugsėjo ataskaitos. Kažin ar jis rytoj neužsuks. Jis gi nenuspėjamas!..“ Tiesioginis nurodymas neduodamas - nėra reikalo, darbuotojai jau puola prie buhalterinių knygų.**

Užsimenama apie užduotis

Netiesiogiai

paklūstama

### **58 lentelė Japonų kalba**

Japonų kalbos struktūra savaime daro stiprų poveikį klausytojui. Bendras privalomas mandagumas sukuria tokią nuotaiką, tarsi su personalu ramiai, itin pagarbiai tariamasi. Būtent toks pagarbumas ir skatina darbuotojų paramą bei paklusnumą. Iš tiesų jie nieko kito ir negali daryti, nes bendradarbiavimo hierarchija jau yra nulemta vadovo statuso, grindžiamo universitetinio laipsnio data ir kokybe. Pagarbių kreipinių vartojimas dar labiau pabrėžia hierarchinę padėtį. Įvairūs posakiai (vėlgį privalomi), kuriais pavaldiniai atsako į vadovo pastabas, uždaro pasiūlymų, jų įsisąmoninimo ir paklusnumo ratą.

Kitos japonų kalbos savybės, padedančios vadovams instrukuoti ir skatinti darbuotojus, yra neveikiamoji rūšis, vartojama ypatingam mandagumui išreikšti; beasmeniai veiksmažodžiai, kuriais išvengiama tiesioginio kaltinimo; tam tikrų klausimų nutylėjimas, aiškiai rodantis pavaldiniui, kokia yra vadovo nuomonė. Netiesioginė kalba Japonijoje nėra populiari, nes japonai tiki, jog dviejų žmonių pokalbis vyksta pasitikint vienas kitu ir jo nedera atkartoti kitiems; tiesą sakant, netiesioginės kalbos struktūros japonų kalboje ir nėra.

### **Prancūzų kalba**

Prancūzų vadovai gyvena visiškai kitokiame pasaulyje. Jie yra šaltai tiesūs ir dviprasmybės ar dvilypumo privalumų neįžiūri. Prancūzų kalba yra glausta ir kandi - tai savotiškas žodžių šokis ar burnos gimnastika, išreiškianti mintis atvirai, primygtinai, logiškai. Ji yra racionalaus, tikslaus ir nuožmaus aiškumo.

Kalbos vartojimas yra teisingumo pavyzdys

Aplinkinė retorika

Išprusęs paklusnumas

## 59 lentelė Prancūzų kalba

Prancūzų švietimo sistema nuo pat vaikystės skatina aiškią tarseną ir iškalbą. *Prancūzų vaikų šnekumas, ne taip, kaip japonų, suomių ar britų, retai slopinamas. Prancūzų kultūroje kalbumas yra prilyginamas protingumui, o tylą nėra gera byla.* Lycée, universitetas ir École normale supérieure daug dėmesio skiria gerai kalbėsenai, teisingai gramatikai ir prancūzų idiomų mokėjimui.

*Prancūzų kalba, be abejo, yra pagrindinis ginklas, kuriuo vadovai skatina, valdo savo darbuotojus ir kuriuo jiems vadovauja. Mažiau iškalbūs prancūzai dėl to nerodo jokio nepasitenkinimo. Jų supratimu, meistriška kalba ir logika byloja apie puikų vadovavimą.*

## Kitos kalbos

Arabų kalbos šalyse prie Persijos įlankos geru vadovu laikomas tas, kuris yra geras musulmonas. Vadovų kalboje dažnai minimas Alachas ir reiškiamas pritarimas Korano priesakams ir stiliui. To padarinys - didaktiškas valdymas. Arabų kalbai būdingos retorinės savybės (žr. **60 lentelę**) sustiprina kalbančiojo teisingumo įspūdį. Pakeltas balsas yra ne pykčio, o nuoširdumo ir pamokymo ženklas.

Musulmoniški priesakai

Retorika

Didaktika

## 60 lentelė Arabų kalbos

Amerikiečių kalbos sociologo Nigelio Holdenio nuomone, *rusų kalba, kurioje socialiniai skirtumai išreikšti itin subtiliai, kaip lanksti vadovavimo priemonė primena japonų kalbą.* Sovietiniams vadovams mažai rūpėjo tokie dalykai, kaip darbuotojų skatinimas ar vadovavimo menas. Kad būtų gauti socialistinio „planavimo“ reikalaujami rezultatai, vadovavimo stilius rėmėsi grasinimais ir prievarta. Rusų kalbos kaip vadovavimo priemonės raida ateityje priklausys nuo kreipinių, vartojant vardus bei pareigybių titulus, ir nuo to, kaip rutuliosis formalūs ir neformalūs santykių mechanizmai, neprimenantys pavaldiniams prievartos ar kontrolės.

*Švedų kalba kaip vadovavimo priemonė gerokai remiasi įvardžio „Tu“ forma ir sausa, mandagia kalba.* Vadovas aiškiai atsistoja šalia savo bendradarbių ir kreipiasi į jį „Tu“. Taip įprasta kreiptis ir į aukštus šalies pareigūnus.

Visiškai kitoks pavyzdys būtų *ispanų kalba*. Ispanai vadovai paprastai su džiaugsmu kreipiasi į

savo pavaldinius tu forma, bet dėl būdingo jų kalbai patoso, ispaniško įkarščio ir pabrėžtinumo jų nuomonė ir pareiškimai faktiškai yra nenuginčijami. Ispanų kalboje yra daugybė mažybinių galūnių, turtingas žodynas, didelė pagrindinių daiktavardžių sinonimika, todėl ji labai tinka jausmams, meilumui, niuansams, artumui išreikšti. Ispanai meilikauja, įkalbinėja, pataikauja. Nori, kad žinotum, ką jie jaučia. Kalba trykšta šiluma, jauduliu, aistra, jslumu, džiugesiu ir prijautimu.

prievarta

paklusnumas

suklastoti rezultatai

#### 61 lentelė Rusų kalba

pasitarimas  
bendradarbių  
ratelyje

sutarimas

#### 62 lentelė Švedų kalba

nenuginčijama taktika valdo žmogiška

Pompastiškas stilius

stiprybe

paklusnumas

Logika nebūtina

#### 63 lentelė Ispanų kalba

## Savikontrolės klausimai

1. Apibūdinkite kaip savo kalba naudojasi prancūzai, anglai, vokiečiai, ispanai italai, suomiai ir amerikiečiai? Kokie esminiai skirtumais?
2. Kaip bendrauja per susitikimus vokiečiai prancūzai, anglai, amerikiečiai, ispanai?
3. Kokie klausymosi įpročiai būdingi japonams, prancūzams, ispanams arabams, britams, amerikiečiams, vokiečiams švedams ir suomiams?
4. Apibūdinkite ir pateikite pavyzdžių kaip kultūriniai ypatumai atsispindi reklamoje?
5. Kokie būdingi vadyboje vartojamų kalbų (vokiečių, anglų (amerikiečių), japonų prancūzų, arabų, rusų švedų, ispanų) ypatumams? Apibūdinkite juos.

## 12. Tema. MULTIKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS VERSLE YPATUMAI

1. Verslo susitikimai: pradžia ir eigos įvairovė
2. Derybos: kultūrinių veiksnių įtaka.
3. Bendravimo aplinka derybose.
4. Vertybės ir savo paties įvaizdis derybose.
5. Sprendimų priėmimo ypatumas.
6. Debatų logika, jų tipai ir klausimosi įpročiai.
7. Kūno kalba derybose ir versle

### 1. Verslo susitikimai: pradžia ir eigos įvairovė.

Verslo pasaulyje susitikimų daugėja. Nepaisant videokonferencijų spartaus plitimo, Galimas daiktas, ateityje dėl videokonferencijų mažiau bus keliamas verslo reikalais, kol kas betarpiški verslininkų susitikimai itin populiarūs. Tiesa, skirtingose kultūrose tie susitikimai pradedami ir vyksta nevienodai. Kai kur jie prasideda punktualiai, žvaliai ir dalykiškai, kitur - pasižnekučiuojant, o dar kitur susitikimai sunkiai išsilinguoja.

**64 lentelėje** pateikiama keletas pavyzdžių, kaip nevienodai susitikimai pradedami kai kuriose šalyse.

*Vokiečiai, skandinavai ir amerikiečiai mėgsta susitikimus iškart pradėti. Jie nemato prasmės gaišti. Amerikiečiai garsėja dalykiškais pusryčiais (ispanų akimis, tai barbariškas paprotys).*

*Anglijoje, Prancūzijoje, Italijoje ir Ispanijoje manoma, jog nemandagu tuoj pat pateikti klausimus, kurie bus svarstomi. Kur kas kultūringiau prie reikalų prieiti pirma nuo dešimties minučių iki pusvalandžio persimetus maloniais žodžiais ar pajuokavus. Anglai kone gėdijasi nurodyti, kada metas pradėti („Ką gi, Čarli, gal mums derėtų peržvelgti šią popierių šūsnį...“).*

*Japonijoje, kur banali įžanga privaloma, yra kone nustatytas laikas, kai aukštesnis pareigūnas taria: „Jitsu wa ne...“ (Tiesą sakant...) Sulig tais žodžiais visi nuleidžia galvas ir prasideda susitikimas.*

*Japonijoje susitikimai vyksta tokiais etapais:*

- banali įžanga;
- svarstytinų temų metmenys (oficialia kalba);
- nuomonių pareiškimas (ne tokia oficialia kalba);
- abiejų šalių atsakymai į viena kitos nuomonės (oficialiai, bet nekonfrontuojant);

- abiejų šalių apibendrinimas (oficialus).

VOKIETIJA Oficiali įžanga. Susėdama. Pradedama

SUOMIJA Oficiali įžanga. Kavos puodelis. Susėdama. Pradedama

JAV Oficiali įžanga. Kavos puodelis. Pašmaikštauja. Pradedama

JUNGTINĖ KARALYSTĖ Oficiali įžanga. Puodelis arbatos su sausainiais. 10 minučių pasišnekama (apie orą, poilsį, sportą). Neįtempta pradžia.

PRANCŪZIJA Oficiali įžanga. 15 min. pasišnekama (apie politiką, skandalus ir t.t.). Pradedama.

JAPONIJA Oficiali įžanga. Susėdama pagal protokolą Žalioji arbata. 15-20 min. pasišnekama (apie malonius dalykus). Staigus aukštesnio rango japono ženklas. Pradedama.

ISPANIJA, ITALIJA 20-30 min. šnekamasi (apie futbolą, šeimos reikalus), kol kiti atvyksta. Pradedama, kai visi susirenka

## 64 lentelė Susitikimų pradžia

### 2. Derybos: kultūrinių veiksmų įtaka

Skirtingų kultūrų atstovų susitikimai rengiami tam, kad įvyktų derybos, tačiau jų eigai įtakos turi kultūriniai veiksniai.

*Vokiečiai iš pat pradžių užduos sunkius klausimus.* Turite juos įtikinti, kad esate kvalifikuotas specialistas, jūsų prekės kokybiškos ir pristatomos greitai. Vokiečių manymu, šios savybės yra jų koziriai, ir jie to paties viliasi iš jūsų kuo mažesne kaina. Pradžioje jie nesiima didelės veiklos, o tik daug vėliau - jus išbandę.

*Prancūzai* yra linkę kuo greičiau su jumis pradėti veiklą, bet greičiau nuo jos pasitraukia. Dažnai atrodo, jog *ispanai* nevertina jūsų pasirengimo palengvinti sandorį. Jie nesigilina į visas smulkmenas, bet domisi jumis. Tik tuomet imsis bendros veiklos, jeigu patikssite jiems ir jie laikys jus "garbingu žmogumi"

Derasi skirtingų kultūrų atstovai taip pat visiškai skirtingai. Kyla klausimas: Kodėl taip yra, turint omenyje, kad visi dalyviai gauna tokią pat informaciją ir tam tikru mastu yra panašaus išsilavinimo? Reikalus tas, kad čia susiduriama su tam tikrais dalykais, kuriuos derėtų aptarti detaliau.

#### ***Sunkumai***

Jų atsiranda dėl to, kad 1) derybų delegacijos stokoja profesionalumo, ir 2) dėl to, kad esama kultūrų skirtumų, į kuriuos nebuvo atkreiptas reikiamas dėmesys.

Kartais pamirštama, kad derybų komandose retai būna profesionalų ir kvalifikuotų derybininkų. Nors tai nepasakytina apie vyriausybės derybas, kompanijų lygiu tai dažnai pastebima. Labai dažnai mažai kompanijai, užmezgančiai ryšius su užsienio partneriu, atstovauja jos generalinis direktorius su savo padėjėju. Vidutinio dydžio firma į savo delegaciją galbūt pasiima eksporto, finansų skyriaus viršininką ir būtinus techninius pagalbininkus. Net didelės firmos kliaunasi technikos direktoriumi, kuriam galbūt padeda siauri specialistai ir finansininkai, neturintys jokios derybų patirties. Inžinieriai, buhalteriai ar vadybininkai yra įpratę vadovauti tėvynainiams, tačiau stokoja užsienietiškos patirties. Susidūrę su kitokia mąstysena, jie nesugeba perprasti kitos pusės logikos, ketinimų ar etinės pozicijos. Aptardami pagrindinius dalykus atsakingi darbuotojai dažnai gaišta laiką nesusišnekėdami. Taip ir pasireiškia kultūrų skirtumai.

#### ***Kultūrų skirtumai***

Sėdėdami priešais gerai apsirengusius žmones, kurie mandagiai klausosi mūsų žodžių, laikydami parkerius virš bloknotų, panašių į gulinčius priešais mus, žiūrėdami į portfelius ir skaičiuoklius su garsių firmų pavadinimais, manytume, kad jie stebi tomis pačiomis akimis, kaip

ir mes, girdi, ką mes sakome, ir supranta mūsų ketinimus bei paskatas. Labai galimas daiktas, kad ir jie taip pat naiviai mano, nes dar neprasiskverbė pro mūsų kosmopolitinį lukštą. Tačiau abiejų šalių mintys kitaip plaukia, kitokia kalba, reguliuojama kitokių normų, ir, žinoma, įsivaizduoja kitokius tikslus.

Žmonijos išsivystymas iki tam tikro taško yra vienodas, ir šiuo atžvilgiu derybininkai kitoje stalo pusėje žino, kaip mes jaučiamės, ko norime ir ką įtariame. Kaip ir mes, jie myli savo vaikus, piktinasi neteisybe, bijo jėgų, galinčių juos sunaikinti, trokšta būti mėgstami ir jaučia dėkingumą už paslaugas bei gerumą.

Vidutinis kinas, vokiecis, japonas ar amerikietis retai nukrypsta nuo šio paveldėto modelio. Tai ir gali būti mūsų pasitikėjimo ribos tiek visuomeninėje, tiek verslo aplinkoje. Po to mes įžengiame į kitą sritį - įsisavintos nacionalinės kultūros sritį. Čia nukrypimai nuo bendrų nuostatų ir požiūrių jau neabejotini, todėl per susitikimus turime budriai elgtis, kad nesuerzintume ar atvirai neįžeistume savo partnerių, nustatytume abiem šalims suprantamus dalykus ir žinotume, kada „sutikti nesutikti“ jau vien todėl, kad kitos kultūros atstovai nepajėgūs pritarti mūsų požiūriui ar net jį suvokti.

#### ***Nacionalinis charakteris ir derybos***

Susitikimui dar net neprasidėjus, pasaulėžiūros neatitikimai turi lemtingos įtakos būsimoms deryboms. Jei, pavyzdžiui, paimtume tris kultūrines grupes - amerikiečių, japonų ir Lotynų Amerikos, tai *derybinių tikslų eiliškumas* tikriausiai išsidėstytų taip, kaip pavaizduota **64 lentelėje**.

JAV	JAPONIJA	LOTYNŲ AMERIKA
1. Dabartinis sandėris	1. Darnūs santykiai ir „krypties nustatymas“	1. Nacionalinė „garbė“
2. Artimiausias pelnas ir greitas augimas	2. Rinkos dalies užsitikrinimas	2. Asmeninis pagrindinio derybininko prestižas
3. Pastovus pelnas	3. Ilgalaikis pelnas	3. Ilgalaikiai santykiai
4. Santykiai su partneriu	4. Dabartinis sandėris	4. Dabartinis sandėris

#### **64 lentelė *Derybinių tikslų eiliškumas***

*Amerikiečiams* pirmiausia rūpi sandėris, nes jiems tai pasitaikiusi proga, kurią reikia išnaudoti. Amerika suklestėjo, nepraleisdama pasitaikiusių progų, ir į greitą būsimą pelną ten žiūrima kaip į pirmaeilės svarbos realiją. Mūsų laikais akcininkai, tikėdamiesi dividendų, kuria nenutrūkstamas prognozes, spaudžiančias JAV vadybininkus neatidėliojant sudaryti sandėrius, kad būtų įvykdyti ketvirčio planai, ir jie gautų kuo didesnius dividendus.

*Japonams* svarstomas projektas ar pasiūlymas yra mažesnis reikalas nei apsisprendimas, ar pradėti ilgalaikį verslo ryšį su užsieniečiais. Ar jie galės suderinti kitos kompanijos tikslus ir veikimo būdą su nusistovėjusiais savo pačių kaisha darbo principais? Ar savo kompaniją kreipia teisinga linkme? Ar jie gali numatyti, kad jų rinkos dalis patikimai didės?

*Lotynų amerikiečiams*, ypač tokių šalių, kaip Argentina ar Meksika (kur prisiminimai apie JAV eksploataciją ar kišimąsi nuspalvina jų diskusiją), uždirbant pinigus rūpi įsitikinti, ar jų padėtis yra lygiavertė su partnerių padėtimi ir ar tie gerbia jų delegacijos nacionalines savybes. Kaip ir japonai, jie siekia ilgalaikių santykių ir tam deda daugiau asmeninių pastangų nei kolektyvaus mąstymo jų rytiečiai partneriai.

Savo kultūros šitaip iš anksto užprogramuoti, mums rūpimiems dalykams teikiame skirtingus prioritetus ir sunkiau perprantame kitų prioritetus bei ketinimus.

Stereotipai yra viena mūsų „išankstinės programos“ ydų, dažnai pastūmėjančių susidaryti klaidingą nuomonę. Štai trys pavyzdžiai.

***Prancūzai iš užsispyrimo neina kompromisus.*** (Tikrovė: prancūzai nemato reikalo eiti į kompromisus, jeigu jų logika neįveikta.)

***Japonų derybininkai negali priimti sprendimo.*** (Tikrovė: bendru sutarimu jau buvo apsispręsta prieš susitikimą. Japonams susitikimas yra tik proga pateikti sprendimus, o ne juos keisti.)

***Vyriausiasis meksikiečių derybininkas veda derybas pernelyg „asmeniškai“.*** (Tikrovė: jų „asmeninė“ pozicija atspindi jų įgaliojimų poziciją firmos valdžios struktūroje.)

### 3. Bendravimo aplinka derybose

Prancūzai, ispanai, dauguma Lotynų amerikiečių ir japonai į derybas žiūri kaip į viešą ceremoniją ir daug reikšmės teikia jų vietai, dalyviams, vaišingumui bei protokolui, tvarkaraščiui, diskusijų etiketui ir galutinei posėdžių prasmei. *Amerikiečių, australų, britų* ir skandinavų požiūris kur kas pragmatiškesnis ir jiems dalykiškų susitikimų bendravimo aspektai nedaro didelio įspūdžio.

*Vokiečių ir skandinavų* požiūris yra per vidurį vienų ir kitų.

*JAV atstovai*, nors iš paviršiaus draugiški ir šypsosi, paprastai yra linkę kuo greičiau baigti derybas, o protokolui ir pramogoms skiria labai nedaug laiko. Susitikimo tikslas yra abipusis pelnas, todėl amerikiečiai siunčia derėtis kvalifikuotus specialistus, kad sandėris būtų prastumas. Jie įtikinėja, remdamiesi faktais ir skaičiais, tikisi abipusių nuolaidų ir, jei reikia, derasi. Patekę į aklavietę ginčijasi kone šiurkščiai ir mano, jog konfrontacija ir vidiniai konfliktai skatina pažangą. Mat konfliktai išryškina naujus aspektus, nepastebėtus lig šiol ir atveria galimybes derėtis ir siekti sau naudingo sandorio. Jie neturi asmeninių ambicijų - jei laimi, tai laimi; o jei pralaimi - ką gi, po velnių, blogai.

Vyriausieji *meksikiečių derybininkai* nemėgsta pralaimėti amerikiečiams, juo labiau techniniam personalui. Jie rizikuoja savo visuomenine padėtimi, be to, pradeda derybas ne tam, kad pasikeistų nuomonėmis su inžinieriais ar buhalteriais. Paveldėję ispaniškas tradicijas jie į susitikimą žiūri kaip į visuomeninį įvykį, kur kiekvienas išreiškia didelę pagarbą kito orumui, aptaria ne smulkmenas, o svarbiausius metmenis, kalba lėtai, neskubėdami ir išraiškingai, parodo savo tikrus ketinimus, tuo pat metu truputį išlaikydami veiksmų laisvę ir neatskleisdami kai kurių požiūrių.

*Japonams* posėdžiai - proga iškilmingai patvirtinti sprendimus, kurie anksčiau buvo priimti bendru sutarimu. Jiems nemaloni tiek meksikiečių retorika, tiek argentiniečių argumentacija, nors tų laikymasis protokolo, iš-laidžios pramogos bei orumo saugojimas yra jiems artimas. Kaip ir dera iškilmingomis progomis, japonams vadovauja aukštesnis vadovas, kuris duoda mandagumo ir pagarbumo pavyzdį. Jis gali būti nekvalifikuotas specialistas, bet atstovauja svariam konsensui, kuriuo ir remiasi jo autoritetas.

*Prancūzai* į derybų aplinką žiūri kaip į iškilmingą progą ir kaip į jų pačių proto forumą. Jų istorinis palikimas suteikia jiems išskirtinį tradicinį tarptautinio tarpininko vaidmenį. Prancūzų vadovas bus geriausias oratorius, paprastai labai išsilavinęs ir pasitikintis savimi. Debatuose jį pranokti gali tik labai įgudęs amerikietis, britas ar japonas. Prancūzų vadovui nedaro įspūdžio agresyvūs amerikiečių manevrai, o greta jo dekadatiškos logikos „besikapstančių“ anglų ir pompastiškų japonų kalba darys padriką įspūdį. Posėdis yra ne tam, kad pasikeistų nuomonėmis, o kad pateiktum gerai suformuluotus sprendimus. Dosnus prancūzų vaišingumas atperka sėdėjimą per jų ilgas kalbas.

*Skandinavai* palyginti gerai jaučiasi su amerikiečiais bei anglosaksais ir neblogai pažįsta vokiečių stačiokiškumą bei protokolą, romanų tautų ir japonų rodomus bendravimo niuansus. Tiesiose, egalitarinėse jų kultūrose dalykiškas susitikimas kviečiamas verslo reikalams



sutvarkyti, kad ir kokia būtų visuomenės padėtis. *Suomiams ir švedams* visai nesvarbu, kas yra antrosios šalies derybininkai, kokiai klasei priklauso, kokie jų ryšiai ir su kuo susiję. Nors skandinavai yra mandagesni už amerikiečius, jiems sunku rasti savo vaidmenį derybose ten, kur bendravimo menas nusveria dalyko išmanymą.

#### 4. Vertybės ir savo paties įvaizdis derybose.

Akivaizdu, kad įvairių kultūrų tautos derybų procesą mato vis kitaip ir kad jų lūkesčiai, kaip bus deramasi ir kokie bus rezultatai, yra nevienodi. Diskusijoms prasidėjus, netrukus išryškėja atskirų kultūrinių grupių savybės, fobijos bei ritualai. *Amerikiečiams laikas yra pinigai*, ir per numatytas valandas jie nori kuo daugiau nuveikti ir priimti kuo daugiau sprendimų. To siekia, kliaudamiesi statistiniais duomenimis ir asmenine iniciatyva.

*Olandai, suomiai ir švedai, nors ne tokie veržlūs, bet jiems taip pat rūpi, kad laikas būtų tikslingai išnaudotas.*

*Vokiečiams svarbiausia nuodugnus aptarimas, punctualumas, išsitekti per numatytą susitikimui laiką ir atlikti visą programą.* Tam jie reikalauja išsamios informacijos apie esamą padėtį ir nieko nepalieka „pakibusio ore“ kaip romanų tautos.

*Prancūzai pirmenybę teikia logikai ir racionaliems argumentams.* Jiems svarbi ir diskusijos estetika, o tai atspindi jų apsirengimas, derybų vietos parinkimas, vaizdingas debatų stilius ir nuolatinis rūpestis tinkama forma.

*Estetinės japonų normos savos, taip pat reikalaujančios tinkamos formos, kuri jų atveju yra sąlygojama įvairių priedermių (vertikalių, horizontalių ir apskritų).* Per diskusijas jie vertina sukuriamą harmoniją ir visų labiausiai ramų „kolektyvinį mąstymą“.

*Britai taip pat labiausiai pripažįsta ramią, protingą, diplomatišką diskusiją. Dažnai į pirmą vietą iškyla „doras žaidimas“; ir tai yra jų priimamų sprendimų matas. Romanų kraštų atstovai pabrėžia asmeninius kontaktus, „garbingą“ kliovimąsi vienas kitu ir abišalio pasitikėjimo stiprinimą.* Tai yra lėtas procesas, ir jie reikalauja neskubios eigos, kad galėtų geriau pažinti partnerius. Japonams tai puikiai suprantama, tačiau kertasi su amerikiečių norais greitai eiti į priekį.

Savo paties įvaizdis yra neatskiriama vertybių sampratos dalis, todėl derybininkai save mato tokioje šviesoje, kurios galbūt niekad neperpras jų kolegų užsieniečiai, nors įvaizdžio suformuotas atliekamas vaidmuo juos gali erzinti.

*Anglai dažnai imasi globėjiško žinovo vaidmens, užsilikusio dar nuo tų laikų, kai jie sprendavo ginčus Jos didenybės Imperijos valdose.* Jie vis dar kartais save laiko padėties, kurią galima valdyti ramiai tvirtumu bei juokingomis istorijomis, viešpačiais. *Prancūzai taip pat yra gerai suvokę savo istoriją ir save laiko pagrindiniais Vakarų Europos kultūros skleidėjais.* Tai juos skatina daugeliu atvejų diskusijose atlikti pagrindinį vaidmenį, o per posėdžius kalbėti ilgiau nei pageidauja jų partneriai.

*Lotynų Amerikos kraštų žmonės mano esą išnaudojami JAV ir užima stiprias gynybines pozicijas, dažnai užvilkinančias derybų pažangą.* Jie save laiko aukštesnės kultūros nei Šiaurės amerikiečiai ir nesusitaiko su pastarųjų galinga ir vyraujančia padėtimi.

Japonai mano esą toliaregiai derybininkai ir mandagūs pokalbininkai. Niekad nesistengia dominuoti per diskusijas ar moralės srityje ir net nesiekia vadovauti Azijai, nors ekonomine galia tai įpareigotų daryti. Tačiau patys mano esą ypatingi - šalia kitų bruožų išsiskiriantys nepranokstamu intelektu. Priešingai prancūzams, toks jų įsitikinimas grindžiamas ne intelektualiu žodžio menu, o stipria intuicija.

#### 5. Sprendimų priėmimo ypatumai

Derybų tikslas – sprendimo priėmimas. Kaip jie priimami, kiek užtrunka juos priimti ir ar priimami galutiniai - visi šie veiksniai priklauso nuo dalyvaujančių kultūrinių grupių elgesio

ypatumų.

*Amerikiečiai mėgsta priimti sprendimus, nes po jų paprastai pradedama veikti, o jie yra pirmiausia veiklos žmonės.*

*Prancūzai mėgsta kalbėti apie sprendimus, kurie ateityje gal bus priimti, o gal ir ne. Jeigu jų pagrįsti argumentai nepaskatina priimti - jų akimis žiūrint - logiško sprendimo, jie vilkina jį dienų dienas, o reikalui esant net savaites.*

*Japonai nemėgsta priiminėti sprendimų ir verčiau leidžia jiems išsirutulioti, pamažu formuodami svarų bendrą sutarimą. Gali užtrukti ištisi mėnesiai, kol jie apsisprendžia. Tai pykina amerikiečius ir daugelį Šiaurės europiečių, bet japonai atkakliai įrodinėja, jog negalima skubinti svarbių sprendimų. Jų požiūriu, amerikiečių derybininkai yra siauri specialistai, primantys daug nereikšmingų sprendimų, kad sudarytų vieną (gal palyginti nesvarbų) sandorį. Tačiau syki priėmę sprendimą, japonai tikisi, kad jų partneriai amerikiečiai žaibo greitumu puls jį įgyvendinti. Tai sukelia dar daugiau nepasitenkinimo.*

*Vakariečiai niekaip negali suprasti, kad japonai ilgai, kruopščiai stengdamiesi pasiekti bendrą sutarimą tuo pat metu rengiasi įgyvendinti verslo planą. Garsi japonų sprendimų priėmimo sistema ringi-sho yra viena demokratiškiausių procedūrų kitais atžvilgiais autokratinėje struktūroje.*

*Daugelyje vakarų šalių kokia nors veikla paprastai inicijuojama iš viršaus. Japonijoje jaunesnis ar žemesnis personalas dažnai pasiūlo idėjas, kurios išplėtojamos vidurinėsios grandies vadybininkų ir galiausiai parodomos firmos prezidentui. Tai ilga, lėta eiga, per kurią sušaukiama daug susirinkimų naujai idėjai perprasti, pamažu parengiamas projektas, kuris duodamas visiems susipažinti. Visi darbuotojai kviečiami išreikšti savo prielaidas, kiek į galimybę (labai tikėtina), jog vykstant diskusijoms jų romaniškoje vaizduotėje gims naujos protingos mintys, atsivers nauji keliai, o išstobulinti, nudailinti susitarimai vėliau gali pasirodyti naivūs ar tik pradiniai. Taigi japonams derybos dažnai yra protinė mankšta. O į galvą šovusias geras mintis reikia taikyti gyvenime. Taip mano ir italai, ispanai bei Pietų amerikiečiai.*

### **Požiūris į sutartis.**

Tai, kaip įvairių kultūrų žmonės vertina rašytines sutartis, atspindi skirtingus etinius požiūrius ir etalonus.

*Amerikiečiai, britai, vokiečiai, šveicarai ir suomiai yra tarp tų, kuriems rašytinis susitarimas yra jei ne visai šventas dalykas, tai iš tikrųjų galutinis.*

*Kita vertus, japonams sutartis, kurią jie pasirašė, šiaip ar taip, ne visai ramia širdimi, jų akimis žiūrint, yra tik ketinimų pareiškimas. Jie kiek galėdami jos laikysis, bet nesijaus įsipareigoti, jei ūmai pasikeis rinkos sąlygos, kas nors joje prieštarautų blaiviam protui arba jie pasijaus jos „apgauti“ ar įstumti į juridinius spąstus. Jei paaiškėja, kad papildomos sutarties sąlygos (išspausdintos smulkiu šriftu) labai nepalankios, japonai be jokio sąžinės graužimo jų nepaiso ar jas laužo. Dėl tokio požiūrio tarp japonų ir JAV firmų iškyla daug nesklandumų.*

*Amerikiečiai mėgsta detalius rašytinius susitarimus, įteisintomis kompensacijomis apsaugančius juos nuo visų netikėtumų. Amerikoje yra 300 000 advokatų, kurie gali suteikti pagalbą. Japonijoje, kur yra tik 10 000 diplomuotų advokatų, į netikėtumus žiūrima kaip į neįveikiamą kliūtį (*force majeure*) ir manoma, kad būtų protinga per kitą susitikimą ar derybas sutartį perdirbti ir šiek tiek pakeisti.*

*Prancūzai, sudarydami sutartis, stengiasi būti tikslūs, bet kitų romanų šalių atstovai jų laikantis reikalauja didesnio lankstumo.*

*Italai arba argentinietis į sutartį žiūri kaip į tobulą schemą idealiame pasaulyje, nustatančią kainas, pristatymo datas, kokybės standartus ir numatomą pelną, arba kaip į puikų, jau aptartą projektą. Bet mes gyvename ne idealiame pasaulyje, ir rezultatai, kurių galime iš tikro tikėtis, dažnai neatitinka sutartų sąlygų. Apmokėjimai gali vėluoti, gal bus pikta susirašinėjamą laiškais ar faksogramomis, tačiau reikalai nepakryps taip blogai, kad tolesni sandoriai su tuo partneriu būtų neįmanomi. Klientas, sumokantis pusmečiu vėliau, yra geresnis už tą, kuris visai nesumoka.*

Kad ir kokia nestabili užsienio rinka, ji geresnė nei sustingusi ar apmirusi tėvynainė.

### ***Požiūris į elgesio normų priimtinumą.***

Jei anglosaksus ir skandinavus trikdė nepastovumo etika, tai juos dar labiau glumina klausimas, kas dera ir kas ne. Kokia kultūra ar autoritetas gali nuspręsti, kurios elgesio normos yra priimtinos ir kaip dera tvarkyti verslo reikalus. Jei manoma, kad italų lankstumas trikdė griežtai įstatymų besilaikančią šveicarą ar laiko supančiotą vokiečių, kokios yra leistinos to lankstumo ribos?

*Dėl italų lankstumo verslo srityje anglosaksai dažnai mano juos esant „nesąžiningus“. Jie nuolat palenkia sau taisykles, sulaužo ar apeina kai kuriuos įstatymus ir labai lanksčiai supranta tam tikrus susitarimus, apribojimus ar kontrolę. Esama daug tamsių sferų, kur, italo akimis žiūrint, sveikas protas liepia eiti trumpiausiu keliu. Šalyje, kur išpūsta biurokratija, „reikalą“ gali vilkinti ištisus mėnesius, patepti kokį pareigūną ar giminiuotis su ministru nėra jokia nuodėmė. Daugelyje šalių taip daroma, bet Italijoje apie tai ir kalbama.*

Kada dosnios vaišės ar įprastinės dovanos laikytina elegantišku kyšiu ar malonia korupcija? Šeimininkai prancūzai, portugalai, arabai tarp derybų posėdžių ištaiso vaišes, gerokai pranokstančias tas, kurias rasi skandinaviškoje įstaigos valgykloje ar priešpiečiai britų aludėje. Japonai, kuriems tokias išlaidas apmoka firma, save laikytų nevaišingais, jei svečius derybininkus nepavedžiotų po naktinius restoranų klubus ir neapipiltų įprastinėmis brangiomis dovanomis.

Nedaugelis anglosaksų ar skandinavų atvirai pakęstų slaptus mokesčius derybininkams priešininkams, bet tikrovėje, kai konkurencija įnirtinga, tai nėra retenybė. (Sakoma, *doras brazilas derybininkas yra tas, kurį papirkus galima pasikliauti*).

Visus panašius žingsnius galima vertinti (atsižvelgiant į žmogaus mąstyseną) kaip nuožmiame verslo pasaulyje įprastą taktiką. Tik sudarant sandorį ar užmezgant ryšius šitokius veiksmus reikia numatyti.

### ***Požiūris į kompromisą.***

Neretai derybininkai prieina sunkų tarpsnį, kai derybos įstringa ar net atsiduria aklavietėje. Patekus į tokią padėtį (dėl įvairių priežasčių) vienos kultūros atstovams, paprastai esama gerai išbandytų priemonių, kaip rasti išeitį, kad derybos vėl įgytų pagreitį, nenukentėjus nė vienos pusės orumui. Iš aklavietės galima išjudėti, pavyzdžiui, pakeitus derybininkus ar susitikimo vietą, atidėjus posėdį ar pakeitus sandorio „įvaizdį“. Kaip elgiasi skirtingų kultūrų atstovai deryboms „įstringus“?

- *arabų delegacijos daro pertrauką pasimelsti ir grįžta linkusios taikstyti;*
- *japonai atsiveda aukštesnį pareigūną „pasižiūrėti, kokia iškilo „problema“;*
- *švedai išeina drauge išgerti;*
- *suomiai pasitraukia į sauną.*

Tiesa, tarptautinėse derybose šios priemonės ne visada įmanomos. Tačiau abi šalys gali aklavietę neteisingai suprasti: pavyzdžiui, prancūzai reikalaus laikytis logikos, kurią japonai klaidingai išsiaiškino arba jos visiškai nesuvokė.

*Anglosaksai paprastai eina į kompromisus.* Britai, pasižymintys neva įgimtu „doro žaidimo“ jausmu, mano esą kompromiso meistrai.

*Skandinavai šiuo atžvilgiu yra labai britiški.*

*Amerikiečių polinkį eiti į kompromisus nulemia jų „duok ir imk“ taktika, kildinama iš istorinių JAV mainų tradicijų.*

Tačiau kitų kultūrų kraštai į kompromisą nežiūri taip palankiai ir nemato jo gerųjų pusių.

*Prancūzų akimis, „duok ir imk“ angliškai reiškia „kombinuok“, o jų manymu, tai yra neelegantiška, šiurkšti taktika apmauti įstatymišką argumentacijos sistemą, kurią jie taip kruopščiai sudaro. „Gera, vadovaukimės protu, - sako jie, - bet ką mes neracionalaus pasakėme?“*

*Japonams kompromisas derybų metu - tai nukrypimas nuo bendro visos kompanijos sutarimo, ir vargas tiems japonų derybininkams, kurie neatsiklausę valdžios nusileidžia dėl kokių nors punktų. Ko jau ko, bet atidėti sprendimą jie niekad neprašys. Ne vienas aukštesnis viršininkas Tokijuje vidurnaktį pakeliamas iš lovos tarptautinio telefono skambučio, kad nurodytų, ką daryti. Gaišatis, žinoma, tokiais atvejais neišvengiama.*

Romanų kraštų atstovų požiūris į kompromisą nevienodas.

*Italai, nors paiso logikos beveik kaip prancūzai, mano, jog mūsų pasaulis iš tikro yra neracionalus, ir didžiuojasi savo lankstumu. Nuo jų nedaug atsilieka portugalai, per ilgas prekybos su anglais tradicijas gerai pažinę anglosaksiškus papročius.*

*Ispanams, pamišusiems dėl savo orumo, sunku be rimtos priežasties kur nors nusileisti.*

*Pietų amerikiečiams atrodo, jog kompromisas yra grėsmė jų pundonor (orumui), ir kelios tautos - tarp jų Argentina, Meksika ir Panama - užsispyrusios nedaro nuolaidų „netaktiškiems arogantiškiems amerikiečiams“.*

Kompromisą būtų galima apibūdinti kaip ieškojimą vidurio, ir tuo tikslu japonai bei kinai moka naudotis tarpininkais. Tai mažiau priimtina vakariečiams, kurie dėl aiškumo renkasi tiesioginius kontaktus (net konfrontaciją).

*Konfrontacija rytiečiams ir daugeliui romanų tautų yra tarsi prakeikimas; jos nemėgsta ir britai bei švedai.*

*Tik vokiečiai („tiesa yra tiesa“), suomiai ir amerikiečiai aptarinėdami verslo dalykus labiau vertina tiesumą, stačiokiškumą ir sąžiningumą nei vingrią diplomatiją. Arabai taip pat mėgsta naudotis tarpininkais.*

Protingas, prasmingas kompromisas įmanomas tik tuomet, kai žmonės supranta, kam antroji šalis teikia pirmenybę, ir atsižvelgia į jos sąlyginę sampratą, kas yra orumas, sutaikstomumas bei nuosaikumas. Šios sampratos yra nulemtos šalies kultūros, todėl opios ir veikiamos emocijų. Tačiau jas perpratus, joms parinkus tinkamus žingsnius ir teisingai reaguojant, galima tikrai pajudėti iš mirties taško. Tokie žingsniai yra lengvesni nei gali atrodyti. Tačiau tam reikia žinoti ir perprasti antrosios šalies tradicijas, kultūrinės savybės bei mąstyseną. Kas, jų akimis žiūrint, dera ir tinkama? Kas logiška ir kas nelogiška?

## **6. Debatų logika, jų tipai ir klausimosi įpročiai**

Skiriami keli debatų logikos tipai: prancūziškas, japoniškas, anglosaksiškas.

*Prancūzų debatų logika iš esmės yra dekartiška, o tai reiškia, kad nuo pat pradžių turi būti atmestos visos išankstinės ir tradicinės nuomonės, nes jos tikriausiai nepatikimos. Diskusija turi remtis viena ar pora neabejotinų tiesų, kurių pamatu pagal mechanistinius bei dedukcinius principus išsiaiškinamos tolesnės tiesos ir žinios. Dekartas teigė, jog visas problemas reikia suskaidyti į mažesnes dalis, o jų apžvalga turi būti tokia išsami, kad niekas nebūtų praleista ar pamiršta. Turint galvoje šias nuorodas ir doktrinas, nenuostabu, kad prancūzų derybininkai taip pasitiki savimi ir šitaip ilgai kalba.*

Priešininkas ištis gali suabejoti kai kuriomis prancūzų „neabejotinomis tiesomis“ ir paklausti, kas tie žinovai, kurie gali nustatyti pradines prielaidas. Dekartas į šį klausimą turi atsakymą: racionalus protas nėra retenybė, jį turi kiekvienas, kam padedama išsiugdyti aiškia mąstyseną (prancūzų švietimo sistemos) ir kas nėra supančiotas prietarų. Be to, išvados, padaromos remiantis Dekarto logika, „savaime yra tokios aiškos, kad joms neišvengiamai pritariama“. Štai iš kur prancūzų pasitikėjimas savimi ir nenoras eiti į kompromisus.

Prancūzai tarpusavyje, žinoma, argumentus atremia kontrargumentais ir stengiasi sugriauti priešininko logiką. Daugelio kultūrų žmonės šitaip elgtis nėra linkę.

*Japonai - logika lengvai užspendžiamos aukos - nemėgsta ginčų ar viešai demonstruoti savo protingumo. Antrajai šaliai postringaujant, įtemptai dirba jų vidinė telepatinė sistema - jų reakcija ir išvados yra sąmoninės, emocionalios ir intuityvios. Kaip ir kai kurie kiti rytiečiai, jie patys ne visuomet žino, kodėl susidaro vienokią ar kitokią nuomonę - tai būdinga ir „kažkaip*

išsikapstantiems" anglams.

*Anglosaksai, ypač amerikiečiai, labiau pripažįsta Hėgelio principus. Anot Hėgelio, žmonės, iš pradžių pateikiantys visiškai priešingus požiūrius, galiausiai pripažįsta naują, platesnį požiūrį, šitaip atskleisdami savo esmę. Tezė ir antitezė eina išvien, sudarydamos sintezę (kompromisą).* Viskas turi savo priešybę - antraip nieko nauja neatsirastų. Šios priežasties ir padarinio esmė yra veikla ir judėjimas, labai mėgstami amerikiečių. Amerikiečiai derybininkai mielai būna katalizatoriais ir visad yra pasiryžę pirmieji rodyti iniciatyvą.

*Kinų logika dar kitokia - jie remiasi Konfucijaus filosofija. Jiems atrodo, kad doros siekiai yra svarbesni nei prancūzų tiesos siekiai. Geriau daryti tai, kas yra teisinga, nei tai, kas logiška.* Jiems taip pat gali kelti panieką vakariečių įrodinėjimai, kad kas nors yra arba vien balta, arba juoda ir kad iš dviejų priešingų veikimo būdų vienas yra teisingas, o kitas klaidingas. Kinai mano, jog abu veikimo būdai gali būti teisingi, jei jie yra dori. Konfucianizmas visur kur skelbia saiką (taip pat nuomonėse ir ginčuose), todėl elgesys su kitais turi būti doras. Privalu laikytis mandagumo ir neužgauti kito žmogaus orumo. Daosizmo mokslas skatina kinus savo kalba rodyti dvasios taurumą. Stipriesiems dera ginti silpnuosius, tad kinų derybininkas tikisi jus nepiktnaudžiausiant nepranokstamomis savo žiniomis ar finansiniais ištekliais.

Dar vienas kinų mąstysenos ypatumas yra **feng shui** (vėjo ir vandens prietaras), o tai reiškia, jog kinų derybininkams turi reikšmės tai, kaip išdėstytos kėdės, sustatyti baldai, išrikiuotos durys ar net veidrodžių vieta. Be to, manoma, kad kiekvienas žmogus turi jo gimimo metų gyvūno savybių. Pavyzdžiui, Arklys reiškia ištvermę, Gyvatė - išmintį, Žiurkė - drąsą ir gudrumą. Todėl sudarant derybininkų komandą, į tai atsižvelgiama. Taip pat stengiamasi sužinoti dalyvaujančių susitikime zodiako ženklus. Ne mažiau svarbu žinoti ir ir klausymosi įpročius.

### ***Klausymosi įpročiai.***

Derybų metu klausymosi įpročiai, be abejo, atlieka svarbų vaidmenį.

*Suomiai ir japonai* mano aktyviai dalyvaujantys diskusijoje jų krašto kultūros sąlygota tyla. Antrojo amžiaus kinų patarlė, dėl kurios tiek suomiai, tiek japonai nesiginčija, teigia: „Tas, kas išmano, nekalba, tas, kas kalba, neišmano“.

*Suomijoje, kaip ir Japonijoje, tylėjimas nereiškia nemokėjimo bendrauti, o yra neatskiriama socialinės sąveikos dalis.* Abiejose šalyse yra svarbu ir tai, kas nepasakoma, ir manoma, kad pertraukos pokalbyje ramiai, draugiškai nuteikiančios ir visai darančios. Tyla reiškia, kad tu klausaisi ir įsidėmi; didelis šnekumas tik rodo tavo gudrumą, gal net egoizmą bei aroganciją. Tyla saugo asmens individualumą ir neliečiamumą, be to, byloja apie tavo pagarbą kito asmenybei.

*Suomijoje ir Japonijoje nemandagu ar netinkama savo nuomonę primesti kitiems - labiau dera linksėti sutinkant, ramiai šypsotis ir vengti įnirtingų ginčų ar nesutarimų.*

Amerikiečių įprotis „garsiai galvoti“, prancūzų teatrališkumas, italų sielos apnuoginimas per intymų pašnekesį, arabų retorika - visa tai yra bendravimo priemonės, padedančios laimėti klausytojo pasitikėjimą, pasidalyti mintimis, kurias po to galima aptarti ir keisti.

Suomiai ir japonai klausosi amerikiečių su savotišku siaubu, nes jų šalyse pareikšta nuomonė yra tam tikras įsipareigojimas, kurio reikia laikytis ir nevalia tuoj pat keisti, iškreipti ar prieštarauti.

Derybų metu daug pasakoma ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba, įvairiomis jos formomis.

## ***7. Kūno kalba derybose ir versle.***

Veido išraiška, balso garsumas ar laikysena taip pat yra kultūros reiškiniai, galintys trikdyti pašnekovus.

Ispanų delegacijos nariai gali karštai ginčytis tarpusavyje, ir japonai pamanytų, kad jie „barasi“.

Rytiečiai sumyšta, kai tie patys „barėsi“ ispanai po valandėlės vienas kitam tapšnoja lyg seniausiu draugais.

Šypsenos, kuriomis britai, skandinavai ar vokiečiai reiškia pasitenkinimą, gali liudyti apie

japonų sumišimą ar pyktį ir atrodyti nenuoširdžios išsišiepusiose amerikiečių fizionomijose.

Suomiai ir japonai dažnai atrodo nusiminę, nors būna puikiausios nuotaikos, o paniurę arabų veidai reiškia tikrą liūdesį.

Amerikiečiams susidaro įspūdis, kad japonai, dažnai lankstydami, pataikauja, o vakariečiai, viešai garsiai išsišnirpščiantys nosį, kelia pasibaisėjimą japonams, kurie, norėdami išsišnirpšti, būtinai išeina iš kambario.

#### *Kalba kaip pagalbinė kūno išraiškos priemonė*

Antropologai teikia, jog žmonės, kai dar nemokėjo kalbėti, - ir galbūt kalbai tik atsirandant bei rutuliojantis, - tikriausiai kūno išraišką taip vartojo, kaip dabar gyvūnai. Jie mano kalbą atsiradus tam, kad būtų aiškesnė kūno išraiška, o jai pasidarius sudėtingesnei, gestai tapo ne tokie būtini. Išmokus lediniu balsu ištarti: „Aš nusuksiu tau sprandą“, nebebuvo reikalo mosikuoti vėzdu, ar pasakius: „Gal paduotum daugiau tos skanios šaltos ėrienos“, neberekėjo jos griebti nuo stalo ar iš stovyklavietės laužo.

Teorija, kad kalba - iš pradžių vartojama labai mažai, tik kaip pagalbinė pagrindinės kūno kalbos išraiškos priemonė - išsirutuliojo į svarbiausią bendravimo būdą, pamažu kūno kalbai palikdama tik papildomą vaidmenį, yra aiški. Gal ir keista, bet visa tai yra kur kas sudėtingiau.

Nors kalba ir yra nepaprastai sudėtinga, subtili bei lanksti, matyt, kai kurie žmonės, norėdami išreikšti (ypač labai susijaudinę), ką iš tiesų turi galvoje, vis dar kliaunasi kūno kalba. Tarp tokių yra italai, Pietų amerikiečiai, dauguma romanų tautų, o taip pat afrikiečiai ir Vidurinių Rytų gyventojai. Kiti - japonai, kinai, suomiai, skandinavai - kūno kalba kaip bendravimo priemone, tiesą sakant, nebesinaudoja.

#### *Atstumas tarp pašnekovų*

Santūrios ir vienaplanės kultūros kraštų žmonės, susidūrę su daugiaplanės kultūros pašnekovais, paprastai pasijunta nesmagiai, kai priešais juos teatrališkai, jaudriai mosikuojama. Paprastai jie suglumsta tada, kai pažeidžiama jų asmeninė erdvė. Rytiečiams, skandinavams, anglosaksams ir vokiečiams 1,2 metro atstumas nuo svetimų žmonių yra neįžengiama teritorija, o nuo artimų draugų bei giminių 0,5 metro.

Meksikiečiai (ir daugelis jiems artimų tautų), aptarinėdami reikalus, nuo svetimų žmonių pasitraukia per pusę metro. Meksikietis, atsistojęs per pusę metro nuo anglo, jau gali kalbėtis apie reikalus. O anglui aplink save reikalinga angliška asmeninė erdvė ir jis pasitraukia per 1,2 metro. Šitaip jis atstumia meksikietį į Pietų Amerikos „viešąją zoną“ (1,2 metro), ir tas mano, kad jo fizinis artumas anglui nemalonus arba kad jis nenori kalbėtis apie reikalus. Meksikiečiui šnekėtis apie reikalus per žiojinčią 1,2 metro prarają yra tas pat, kas anglui išreikti slaptus skaičius žmogui, esančiam kitame kambario gale.

#### *Įvairios kūno kalbos formos*

Daugiaplanės veiklos žmonės - prancūzai, Viduržemio jūros regiono tautos, arabai, afrikiečiai, Pietų ir Centrinės Amerikos gyventojai - pasižymi didele gestų ir veido išraiškos įvairove, paprastai nebūdinga ir dažnai neteisingai suprantama santūrios, vienakryptės kultūros atstovų, kurie kliaunasi duomenimis.

*Suomiai ir japonai tarsi visai nesinaudoja kūno kalba*, ir tai būna kultūrinis šokas pirmą kartą atvykusiems į Suomiją ar Japoniją. Sakau „tarsi“, nes iš tiesų ir suomiai, ir japonai naudojami kūno kalba, kuri puikiai suprantama abiejose jų tautiečių šalyse. Suomiai ir japonai turi „akylai“ stebėti kūną, nes jų šalyse žodinė išraiška itin glausta. *Suomių ir japonų kultūrose auklėjama ir mokoma per daug nemosikuoti rankomis, vengti mimikos ir nevaržomai nerodyti savo linksmumo, liūdesio, meilės, neapykantos, vilties, nusivylimo ar džiūgavimo.*

Abiejose šių šalių visuomenėse tvardant ir slopinant tokių jausmų proveržius, atsirado daug santūresnė kūno kalba, kuri yra tokia subtili, kad užsienio akiai net nepastebima. Suomiai ir japonai moka suvokti vieni kitų nežodinę informaciją, nes jų pačių tėvynainiai panašiai elgiasi. Kadangi šių tautų žmonės yra įpratę išskaityti mažiausius kūno ženklus, jiems režianti akį italų, arabų ir Pietų amerikiečių kūno kalba būna stiprus kultūrinis šokas. Tarsi tas, kas įpratęs klausytis švelnių Šopeno ar Mozarto melodijų, ūmai būtų įstumtas į šiuolaikinę disko muziką.

Žinia, esama pavojaus, kad bus pernelyg jautriai ir kritiškai reaguojama - amerikiečiai ir vokiečiai gali atrodyti japonams kaip įniršę jaučiai; suomiams prancūzai - „per daug protingi“, italai - pernelyg jausmingi, danai - gudroki.

#### *Akys*

Akys yra viena išraiškingiausių kūno dalių.

Daugiaplanės kultūros šalyse, kur atstumas tarp viršininkų ir pavaldinių didesnis, pašnekovai visą laiką nenuleidžia akių vienas nuo kito. Tai ypač pastebima Ispanijoje, Graikijoje ir arabų šalyse. Tokie įdėmūs žvilgsniai (suomiai ir japonai tai pavadintų „spoksojimu“) byloja apie žmogaus įtaką ir sustiprina jo padėtį bei žodžius.

Japonijoje manoma, jog taip elgtis nemandagu ir nedera. Japonai 90 procentų viso pokalbių laiko vengia susitikti žvilgsniais ir klausydamiesi žiūri į kalbėtojo kaklą, o kalbėdami - į savo pėdas ar kelius.

Visuomenėse, kur atstumas tarp viršininkų ir pavaldinių didelis, susiklosčiusią hierarchiją nesunku susekti stebint žmonių žvilgsnius. Žemesnio rango žmonės žiūri į aukštesnius už save, o tie jų lyg nemato, nebent su jais kalbasi. Jei kas nors pasako sąmojų ar ką nors ginčytina, visų pavaldinių žvilgsniai iškart susminga į viršininką - kokia jo reakcija. Tai mažiau akivaizdu šiaurės šalyse, kur santūriau sukiojamos galvos ir varstoma žvilgsniais arba to apskritai vengiama.

Viduržemio jūros kraštų gyventojai akimis išreiškia įvairius jausmus. Rūsčiai įsistebeilija (rodydami pyktį), *blizgina akimis* (rodydami nuoširdumą), *pamerkia akį* (Ispanijoje ir Prancūzijoje rodydami slaptą susitarimą) ir *mirkčioja* (paprastai moterys, kad būtų įtikinamiau). *Ten antakiai taip pat kur kas dažniau kilnojami vėlgi išreiškiant nustebimą, nepritarimą, agresyvumą, narsą ir t.t.*

*Verksmas* - dar viena kūno kalbos forma, bendraujant retai vartojama vienaspalvės kultūros šalyse ir beveik nepažįstama Suomijoje, Korėjoje ir Japonijoje. Žmonės verkiant gali dažnai pamatyti romanų kraštų ir arabų visuomenėse, retkarčiais, įtemptais momentais, netgi Jungtinėje Karalystėje (Winstonas Churchillis garsėjo savo ašaromis). Biologai teigia, jog verkimas ne tik sumažina įtampą, bet ašaros iš organizmo išskiriančios chemikalų perteklių ir netgi turinčios gerybinių bakterijų, kurios saugo akis nuo infekcijos.

#### *Nosis ir ausys*

Prancūzai ir ispanų kilmės žmonės trūkčioja nosį, šnarpščia, purkštauja, išreikšdami budrumą, nepritarimą ar panieką.

Portugalai, jeigu jiems maistas skanus, tampo ausų spenelius, o Italijoje toks judesys turi seksualinį atspalvį.

Ispanijoje šis gestas rodo, jog kas nors neužsimoka už savo gėrimus.

Maltoje tai reiškia šnipą.

Geriausia tokius ženklus pažinti, tačiau neverta rizikuoti ir bandyti juos pamėgdžioti.

#### *Burna*

Sakoma, jog burna yra viena veikliausių kūno dalių, tik ne Suomijoje, kur ją beveik nesinaudojama (nebent valgant ir geriant). Tai, žinia, ne visai taip, bet daugelyje visuomenių žmonės aiškiai parodo savo nusiteikimą, vienaip ar kitaip sudedami lūpas.

(De Gaulle'is, Fernandelis, Saddamas Hussein, Marilyn Monroe burna dirbdavo be galo, kad jų žodžiai būtų įtaigesni.)

Sučiauptom lūpom suomiai bendraudami vengia patempti lūpą (kaip prancūzai), papūsti (kaip italai), plačiai, stengdamiesi įkvėpti pasitikėjimą, šypsis kaip amerikiečiai ar net sustingusių, mandagių rytietišku šypsenų.

Šiaurės ir Azijos kultūros kraštuose nebučiuojami pirštų galai išreiškiant pagyrimą (kaip romanų šalyse) ir nepučiama į piršto galą prašant tylos (kaip Saudo Arabijoje).

#### *Pečiai*

Santūrūs žmonės, ilgai gyvenę kitokios nei jų kultūros šalyje, ima išskaityti išraiškingus gestus. Daugiaplanės veiklos žmonių pečiai labai judrūs, o šiaurės visuomenėse paprastai ramūs.

Gališkasis gūžčiojimas pečiais mums gerai pažįstamas iš filmų su Jeanu Gabinu.

Romanų kraštų gyventojai, būdami ramūs ar ką nors stebėdami, pečius atlošia ir nuleidžia, o išsigandę, susirūpinę ar priešišškai nusiteikę juos pastato ir atkiša į priekį.

#### *Rankos*

Kalbėdamiesi šiauriečiai mažai naudojami rankomis.

Italijoje, Ispanijoje ir Pietų Amerikoje jos yra nepamainoma bendravimo arsenalo priemonė. Dažną mosikavimą rankomis šiauriečiams itin sunku išverti ar pamėgdžioti. Šiaurietiškoje galvoje jis savaime siejamas su nenuoširdumu, perdėtu dramatismu ir todėl su nepatikimumu. Tačiau prisiliečiant rankos yra neutraliausia kūno sritis, ir net anglai, veddami svečių pro duris, suima jam už alkūnės, o nusipelnusiam pavaldiniui ar priejusiam draugui retkarčiais patapšnoja per ranką.

#### *Plaštakos*

Plaštakos yra viena išraiškingiausių kūno dalių.

Vokiečių filosofas I.Kantas jas vadino „matomomis smegenų dalimis“. Tad atleistina italams, kad, žiūrėdami į suomių plaštakas, jie pamano tuos esant nerangių smegenų. Neginčytina, kad šiauriečiai plaštakomis naudojami ne taip išraiškingai, kaip romanų kraštų atstovai ar arabai, kuriems tai - genialus biologinės inžinerijos elementas. Plaštakomis duodama tiek daug ženklų, kad čia jų visų neįmanoma apžvelgti.

Daugelyje kraštų dažniausiai iškeliama nykščiai, tačiau Brazilijoje šis paprotys taip paplitęs, kad svetimtautį varo iš proto; sunertos už nugaros plaštakos pabrėžia aukštą visuomeninę padėtį (atkreipkite dėmesį į prinčą Philipą bei kitus karališkosios šeimos narius, taip pat į kompanijų prezidentus). Įsisprendus į šonus (plaštakos ant klubų) poza reiškia nesutikimą ar priešinimąsi, ypač Viduržemio jūros kultūrose.

#### *Kojos*

Slenkant dar žemiau kūnu, pasireiškia ne tokios akivaizdžios, bet taip pat svarbios iškalbos priemonės.

Šiauriečiai, kaip ir visi kiti, nemažai pasako kojomis. Kadangi tada nebūtina kalbėti, neatsiranda jokios įtampos. Paprastai laikysena „suglaudus kojas“ oficialioje, mandagioje, pavaldžioje aplinkoje reiškia gynimosi poziciją.

Daugelio žmonių, kurie prašo darbo, kojos būna suglaustos. Tai reiškia korektišką laikyseną. Tokia poza gana būdinga anglosaksams per pirmuosius susitikimus, bet, pokalbiui darantis neformaliai, kojos sukryžiuojamos.

Formalios laikysenos vokiečių ir japonų derybininkai per kelis susitikimus iš eilės laiko kojas suglaudę. Yra bent pustuzinis būdų, kaip sukryžiuoti kojas: oficialiausia sukryžiuoti kulkšnis, ne taip oficialu sukryžiuoti kelius, o neoficialu nesivaržant užsikelti kulkšnį ant kelio - tokia sėdėseną labai būdinga Šiaurės Amerikoje.

Kalbant apie eiseną, pastebėtina, jog anglai ir skandinavai vaikšto niekuo neišsiskirdami, nestrykčioja kaip romanų tautų gyventojai, nepasipučia kaip amerikiečiai ir nežygiuoja kaip vokiečiai. Jie veikiau žvaliai kiūtina, ypač žiemą, nes maklinėdami tarsi ispanai tikriausiai sušaltų.

#### *Pėdos*

Sakoma, kad doriausia kūno dalis yra pėdos: mes juntame savo kalbą, žvilgsnius, mostus, bet didžiąją laiko dalį pamirštame apie pėdas.

Todėl dorieji skandinavai pėdomis mums siunčia ne mažiau signalų, kaip ir romaniškos tautos. Pėdomis tapšnodami į grindis išreiškiame nuobodulį, siūbuodami ant pirštų galų ir kulnų, norą ištrūkti, atsistodami ant pirštų galų - nenustygdami ištrūkti; sėdėdami sukryžiuotais keliais ir mosikuodami pėdą -norą įspirti kalbėtojų. Santūrieji šiauriečiai, užuot mosikavę pėdą, kartais krutina kojų pirštus batuose, bet išreiškia tą patį norą.

Iš pykčio trypti kojomis visai įprasta Italijoje ir kituose romanų kraštuose, bet šitaip niekad nedaroma šiauriau Paryžiaus.



### *Kūno kalba versle*

Kai kur, mokant prekybos, kūno kalba kruopščiai nagrinėjama, ypač visuomenėse, kur ji nesantūri. Pavyzdžiui, italų prekybininkams patariama kreipti daugiau dėmesio į jų „klientų“ sėdėseną per susitikimus. Jeigu jie sėdi ant kėdės krašto pasilenkę į priekį, vadinasi, domisi diskusija ar pasiūlymu. Jei sėdi atsilošę - nuobodžiauja ar pasitikėdami savimi laukia, kol reikalai pakryps jų naudai.

Susegti švarkai, tvirtai sukryžiuotos rankos ar kojos yra ženklas, kad žmogus užėmė gynimosi pozicijas ir užsisklendė. Tokiu atveju prekybininkui nėra ko stengtis daryti sandorį. Nevertėtų ką nors siūlyti žmogui, tapšnojančiam pėda ar pirštais, jį geriau paprašyti kalbėti.

Sudarinėjantiems sandorį italų prekybininkams patariama atsisėsti kuo arčiau kliento. Romanų kraštų žmonės linkę daugiau pirkti iš sėdinčio arti jų žmogaus, o ne iš to, kuris sėdi toliau.

### *Iš to, kas pasakyta galima padaryti tokias išvadas.*

*Pirma.* Kultūriniai skirtumai turi ir toliau turės įtakos tarptautinėms deryboms.

*Antra.* Nėra bendros strateginės panacėjos, kuri laiduotų greitą tarpusavio supratimą. *Trečia.* Vienintelė galima išeitis būtų atidžiai išnagrinėti pasitaikysiančius sunkumus. O per kiekvienas derybas jie gali būti kitokie, todėl taktikų derinys, kuris palengvintų derybas, kiekvienu atveju bus kitoks.

Tad ***dar neprasidėjus pirmajam susitikimui derėtų atsakyti į šiuos klausimus:***

- Koks numatomas susitikimo tikslas? (Preliminarus, išsiaiškinti aplinkybes, tikros derybos, pabendrauti?)
- Kur būtų geriausia susitikimo vieta?
- Kas dalyvaus? (Kokio lygio dalyviai, kiek jų, kokie specialistai?)
- Kiek jis tęsis? (Kiek valandų, dienų, savaitių?)
- Ar tinkamai jam parengta aplinka? (Kambario dydis, kėdės, temperatūra, įranga, transportas, svečių apgyvendinimas?)
- Koks dėmesys svečiams dera? (Vaišės, ekskursijos, teatrui?)
- Kokio protokolo tikisi svečiai? (Kokio oficialumo, aprangos, darbotvarkių?)
- Kokio debatų stiliaus jie tikriausiai laikysis? (Deduktyvus, induktyvus, laisvo, agresyvaus, mandagaus?)
- Kas iš jų priims sprendimus? (Vienas žmogus, keli, bendru sutarimu?)
- Kiek per derybas galima tikėtis lankstumo? (Abipusių nuolaidų, nuosaikumo, nekintamos pozicijos?)
- Ar antroji šalis jautri? (Nacionaliniu, asmeniniu požiūriu?)
- Kokios galima tikėtis kūno laikysenos ir kalbos? (Veido išraiškų, bejausmiškumo, gestų, jaudrumo?)
- Kokie antrosios šalies prioritetai? (Pelnas, ilgalaikiai santykiai, pergalė, darna?)
- Ar tarp abiejų šalių dideli kultūriniai skirtumai? (Logikos, religiniai, politiniai, jausminiai?)
- Kiek jų etika mums priimtina? (Laikymasis sutarčių, terminų?)
- Ar bus kalbos problema? (Bendra viena kalba, vertėjas?)
- Koks mechanizmas padėtų išeiti iš aklavietės ar įveikti sunkumus?
- Kiek visą susitikimo eigą būtų leistina pajvairinti humoru, sarkazmu, juokavimu ir nekantrumu?

Tikslūs atsakymai į šio „kontrolinio sąrašo“ klausimus padės pasirengti susitikimui, kuris turės rimtą pamatą sklandžiai derybų eigai ir jų sėkmei.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Pateikite pavyzdžių kaip susitikimai skirtingai pradedami ir vyksta skirtingose šalyse.
2. Kokią įtaką deryboms turi kultūriniai veiksniai? Pateikite pavyzdžių.
3. Kaip vertina derybas ir elgiasi jų metu skirtingų kultūrų atstovai (vokiečiai, britai, amerikiečiai, meksikiečiai, japonai, prancūzai, skandinavai)?
4. Kaip priima sprendimus skirtingų kultūrų atstovai (amerikiečiai, britai, vokiečiai, japonai, prancūzai, italai)? Apibūdinkite jų elgesio ypatumus.
5. Kaip minėtų kultūrų atstovai žiūri į kompromisą ir sutartis?
6. Kas būdinga prancūzų, anglosaksų (amerikiečių), japonų ir kiniečių debatų logikai? Apibūdinkite jas.
7. Kaip skirtingų kultūrų atstovai naudoja kūno kalbą (įvairias jos formas) derybose ir versle. Apibūdinkite jas ir pateikite pavyzdžių.

### **13.Tema. ELGSENA IR MANIEROS SKIRTINGOSE KULTŪROSE.**

1. Elgesio normų kultūrinis sąlygotumas.
2. Netakto pasireiškimo bendraujant su kitų kultūrų atstovais rizikos sritys.
3. “Gražiosdios manieros” ir neleistini dalykai skirtingų kultūrų sampratose.

#### **1. Elgesio normų kultūrinis sąlygotumas.**

Savo pačių kultūros aplinkoje elgesio normos mus žinomos. Kas gerai ir kas blogai, kas dera ir kas nedera, kas garbinga ir kas negarbinga. Tos normos, išmokytos tėvų bei mokytojų, patvirtintos bičiulių ir bendraamžių, apima ne tik esmines vertybes bei nuostatas, bet taip pat elgseną ir laikyseną įvairiomis aplinkybėmis. Jų negalime pažeisti, neužsitraukdami pasmerkimo ar nepakenkdami sau. Savo tėvynėje mes žinome, kaip elgtis prie stalo, kaip kokteilių vakarėliuose, restoranuose, susirinkimuose ir daugybe kitų progų. Taip pat puikiai prisimename tam tikrus draudimus, kurių privalu laikytis mūsų kultūroje.

Elgesio normos gerai išauklėto piliečio ne tik nevaržo, bet jam iš esmės patinka. Tai gerai pažįstamas reguliavimo mechanizmas, neleidžiantis žmogui apsijuokti ar pasijusti nepageidautinam. Tačiau sunkumų atsiranda išvažiavus svetur. Kaip savo šalies atstovai, mes norėtume pasirodyti moką kultūringai elgtis. Deja, kaip gražu elgtis vienoje šalyje, gali būti ekscentriška ar tiesiog negražu kitoje šalyje; tai netrukta įsitikinti tas, kas japono akivaizdoje išsišniurkštų nosį į gražią baltą nosinę. Žmonės, keliaujantys po svetimas šalis, susiduria su dilema. Ar jiems elgtis taip nepriekaištingai, kaip tėvynėje, ir rizikuoti neišvengiamai padarysiant *faux pas* (*klaidingą žingsnį*), ar mėginti pamėgdžioti vietinius žmones ir rizikuoti atrodyti juokingai?

Čia gelbsti *nuoširdumas*. Jis smarkiai padeda. Europiečiai, azijiečiai ir amerikiečiai nuolat susitinka verslo reikalais ar konferencijose ir vieni kitų dažniausiai neįžeidžia būdami patys savimi. Amerikiečiai yra malonūs ir nuoširdūs, prancūzai - galantiški ir nuoširdūs, britai - nuosaikūs ir nuoširdūs, vokiečiai ir rusai nesišypso, bet yra nuoširdūs, suomiai nerangūs, bet nuoširdūs, japonai šypsosi ir yra nuoširdūs (nors, deja, europiečiai ir amerikiečiai mano jų šypseną esant nenuoširdžią). Pietūs ar dalykiški susitikimai, kuriuose tenka retsykais dalyvauti, būna iškilmingi, ypač jei šeimininkas dosnus, o svečias dėkingas ir atidus.

Per pirmuosius tokius susiėjimus į *faux pas* žiūrima pro pirštus, netgi su pasimėgavimu. Klausimas, kaip teisingai elgtis svetimoje aplinkoje, ima slėgti, kai joje tenka ilgiau užsibūti. Užsitęsę šeimininko ir svečio santykiai, juo labiau nuolatiniai verslo ryšiai ilgainiui išbando abiejų šalių kantrybę ir toleranciją. Amerikiečių įprotis išsidrėbti kėdėje per verslo konferencijas

britams gali atrodyti draugiškas ir žavus, bet vokiečiams bus nesmagu tiek jų pačių, tiek amerikiečių biuruose.

Meksikiečiams vieną kartą atleidžiama už nepunktualumą, bet jis darosi nepakenčiamas, kai nuolat kartoja. Romanų kraštų atstovų plepumas iš pradžių gali atrodyti žavus suomiams ir švedams, bet neilgai trukus ima varyti iš proto. Taip pat yra riba, kiek europietis per dieną gali išgerti žaliosios arbatos puodelių.

*Todėl reikia stengtis perprasti elgesio gudrybes.*

Daug keliaujantys tarptautinio verslo atstovai stengiasi sužinoti elgesio taisykles, kuriomis deramai galės naudotis kad ir kur atsidūrę. Kai ko lengva išmokyti - paspausti ranką ar nusilenkti, šeimininkei nešti šokoladinių saldainių ar gėlių. Kiti dalykai šiek tiek sunkesni - kaip valgant naudotis lazdelėmis, kokios tam tikroje šalyje lengvų pokalbių temos, laiko nuovoka. Kuo giliau į mišką, tuo daugiau medžių. Kokios svarbios visuomenės normos? Kokios pagrindinės nuostatos? Jautriosios vietos? Bet pirmiausia - kas griežtai neleistina?

Deja apie tai ne visada pasakoma. Visiems aišku, kad į Saudo Arabiją atstovauti firmai nepatartina siųsti didžiausio girtuoklio, kad arabai nevalgo kiaulienos, bet ar žinoma, jog kalbant nemandagu į arabą atkišti pėdą arba teirautis apie kurios nors jo moterų sveikatą? Ar žinote, jog kai kuriose Europos šalyse (pvz., Ispanijoje) moteriai padovanotos geltonos gėlės reiškia ją esant neištikimą savo vyrui?

Tad apžvelkime gyvenimo sritis, kur didesnis *netaktas* gali įžeisti, o mažesnis - sudaryti keblumą.

## **2. Netakto pasireiškimo bendraujant su kitų kultūrų atstovais rizikos sritys.**

### *Elgesys prie stalo*

Sena malagasių patarlė byloja: „Žmonės yra kaip puodo kraštas, sudarantis tik vieną ratą“. Iš to galima suprasti, jog pagrindinis žmogaus maisto poreikis bent laikinai padeda kaip vienijantis veiksnys. Dėl to nedaug abejonių, tačiau žmonių elgesys aplink tą puodą stebėtinai skirtingas. Vieniems valgymas tikrai yra svarbesnis nei kitiems.

Dažnai girdime sakant: *amerikiečiai valgo, kad gyventų, o prancūzai gyvena, kad valgytų*. Gal tai pernelyg supaprastinta, tačiau amerikiečiai įstaigoje pasitenkina mėsainiu ir kokakola, anglai sumuštiniais ar priešpiečiais aludėje, skandinavai kompanijos valgykloje pavulgo lygiai per pusvalandį.

Prancūzai, priešingai, daug reikšmės teikia vidudienio valgiui, kuris gali užtrukti nuo vienos iki dviejų valandų.

Ispanai, portugalai ir graikai taip pat retai kada valgo paskubom. Tai dera turėti omeny bendraujant už stalo su šios kultūros atstovais.

### *Valgymo laikas*

Žmonės valgo labai skirtingu laiku.

Anksti pradėdantys darbą *skandinavai* valgo labai silpnus pusryčius ir apie vidudienį jiems žarna žarną ryja. Suomių pietų pertrauka yra 11.30, o daugelio europiečių - 12.30 ar 13 valandą.

*Ispanai* retai sėda prie stalo prieš 14 valandą ir užsisėdi iki 16 ar 17 valandos, nors dėl narystės Europos Sąjungoje jaunesni administratoriai turi grįžti į darbą bent penkioliktą ir nutraukti siestą. Vakare žmonės valgo dar skirtingesniu metu. Suomiai, apie šešioliktą valandą vėl išalkę, drauge su „gyvenančiais iš algos“ japonais ir britų darbininkų klase visus kitus aplenkia ir valgo apie 17.30.

Kanada ir Naujoji Zelandija taip pat anksti vakarienauja.

*Australai* uždelsia ilgiau, o amerikiečiai ir dauguma Šiaurės bei Centrinės Europos gyventojų sėda prie stalo apie 19.30, tuo tarpu ispanai ir portugalai, dar virškindami pietus, į maistą nenori pažiūrėti iki 9 ar 10 valandos vakaro, dažnai net daug vėliau. Kvietiniai pietūs 8 ar 8.30 val. vakaro reiškia, jog pagrindinis patiekalas bus tarp 10 ir 11 val. vakaro.

*Kinai* bei kiti azijiečiai vakarienįauja apie 8-9 val. vakaro, nors indoneziečiai nemėgsta anksti vakarienįauti.

Daugumos tautybių atstovai, pakviesti pietų pas ką nors į namus, ateina paskirtu laiku; kokteilių vakarėliai jau kas kita. Tačiau Ispanijoje vėluoti negėda, nes, šiaip ar taip, kvietimas ateiti 9 valandą reiškia pusę dešimtos.

### *Protokolas*

Daugelyje kraštų nepaisoma, kaip susėsti aplink stalą, ir nutariama paskutinę minutę, nors azijiečiai svarbiausią svečių būtinai pasodina taip, kad jis būtų atsigręžęs į duris.

Europoje prancūzai ir vokiečiai labiau kreipia dėmesį, kaip prie stalo susodinti žmonės, atsižvelgdami į jų interesus ir visuomeninę padėtį. Tačiau prie stalo formalumų labiausiai laikosi švedai. Nors švedai ir vaišingi, pietūs Stokholme gali būti sunkus išbandymas.

Svarbiausias svečias lydi šeimninę prie stalo ir sėdasi jai ne iš dešinės, kaip daugelyje šalių, o iš kairės. Iš pat pradžių išgeriama degtinė, o garbingiausias svečias turi pasakyti pirmąjį tostą. Pirmasis tostas skiriamas šeimninkei ir būtinai palydimas trumpos kalbos. Pakėlęs taurę, žmogus pasako, už ką geriama, pažvelgia jai ar jam į akis, ištaria magiškąjį žodį *skål'*, išlenkia nemažai degtinės, vėl iškėlęs taurę akimirka žvelgia į akis, po to tvirtai deda taurę ant stalo.

Per pietus visi, sėdintys prie stalo, turi šitaip *skål'*inti ir būti *paskål'*inti. Ir nelengvai atleidžiama, jei kas nors ką nors pamiršta. Žinoma, gėdingiausią išgerti už šeimninę, prie stalo dalyvaujant daugiau nei aštuoniems žmonėms.

Švedai labai mėgsta po pietų pasišnekėti. Jei per pietus dalyvauja daug svečių (50 ar daugiau), ilgoki tostai ir šnekos užtrunka apie dvi valandas. Jei svečiai nemoka švedišškai, paprastai kalbama angliškai, prancūziškai ar vokiškai. Galite kalbėti juokaudamas ar pompastiškai - abu stiliai tinka.

### *Bon appétit*

Daugelyje šalių ženklą pradėti valgyti duoda šeimninkas arba šeimninkė. Prancūzijoje pasakoma „bon appétit“, Vokietijoje „guten Appétit“, Italijoje „buon appetito“ ir t. t.

Anglosaksai neturi tokio ženklo atitikmens ir burbteli „na, gerai“ ar nieko nepasako. Vienas prancūzas, sužinojęs, kad nieko nebus pasakyta, padvejojo valandėlę, šaukštu pamojavo virš savo lėkštės ir, tik suniurnėjęs: „En bien, alors - bonne nuit“<sup>\*\*</sup>, panėrė šaukštą į sriubą.

Atitinkamas japonų posakis yra „itadakimasu“ (aš gaunu), nors prieš tai jie tikriausiai pagirtų, kaip gražiai atrodo maistas. *Japonai tiek pat reikšmės teikia estetiniam maisto vaizdui ir išdėstymui, kiek ir jo skoniui*, tad Japonijoje nepulkite prie savo lėkštės, pirma nepagyres šeimninkės meno.

### *Patiekalų skaičius*

Anglosaksai įpratę valgyti tris patiekalus - užkandį, pagrindinį patiekalą ir desertą. Kitose šalyse patiekalų gali būti kur kas gausiau. Pavyzdžiui, prancūzai atskirai patiekia daug tokių patiekalų, kaip žaliosios salotos, *haricot verts*<sup>\*\*\*</sup>, cikorijos, šparagai, artišokai, o britai stengiasi kuo daugiau sudėti į vieną lėkštę.

Azijoje gali pamesti patiekalų skaičių, nors Kinijoje vienu metu ant stalo padedama penki ar šeši patiekalai.

Japonai, norėdami padaryti išpūdį, į stalą vieną po kito patiekia labai daug patiekalų, bet po nedidelį, lengvai suvirškinamą kiekį

### *Papročiai*

Pagal šalies papročius valgoma sėdint prie stalo, ant grindų ar ant žemės.

Japonijoje paprastai sėdima ant tatamijų, arabų šalyse ant kilimo, linoleumo ar nupoliruoto

paviršiaus; Tongoje, Fidžyje ir didžiojoje Polinezijos dalyje ant žolės ar tvirtos žemės. Jei valgoma ne prie stalo, europiečiams ir amerikiečiams, nepratusiems rytietiškui būdu ilgai klūpoti, tenka sukti galvą, kaip sulankstyti kojas.

Iėjus į japonų bei arabų namus paprastai nusiaunama ir batai paliekami prieangyje. Lazdelėmis valgoma keliose Azijos šalyse, ypač Japonijoje ir Kinijoje, tad vykstantiems į ten patartina šiek tiek įgusti naudotis lazdelėmis, jei nori, kad bent kąsnelis patektų į burną. Paprastai jie tarsi nepastebi, jei su lazdelėmis nerangiai valgai, nors vienas Dievas žino, ką jie apie mus iš tikrųjų pagalvoja. Tačiau mes atsikeršijame, kai jiems tenka naudotis peiliais ir šakutėmis.

Arabų šalyse įprasta valgyti viena ranka - dešiniąja, nes kairioji paliekama „nešvarioms“ užduotims, nežinia kokioms. Nelengva viena ranka valgyti didelę ėriuko šlaunį, nuo kurios varva padažas. Prieš pradedant valgyti reikia atsiraitoti dešinę rankovę - padažas, šiaip ar taip, tekės iki alkūnės. Daugelyje namų netoli būna prausykla, į kurią reguliariai eini nusiplauti padažą. Skaniausią atpjavą šeimininkas paduoda svečiui - nemandagu pačiam imti ar atsisakyti siūlomo gabalo, nors jis tau ir per didelis. Ryžius į gumulą suspaudžia (ranka) šeimininkas ir tau tiesiai paduoda. Kitus ryžių gumulus galite susispausti pats, bet nevalia liesti ant didelės lėkštės padėtos ėrienos. Prie jokio maisto nesilieskite kairiąja ranka, nebent iš pradžių pasisakėte šeimininkui esąs kairiarankis, o tokiu atveju atsiminkite, kad jūsų dešinė ranka bus nešvarioji. Malagasių namuose ėriuko koja skiriama tikrai tėvui.

### *Užkandžiai*

Įvairiuose kraštuose užkandžiai būna skirtingi. Japoniškas sashimi (žalia žuvis), be abejonės, yra vienas skaniausių (ir brangiausių) užkandžių; žalia arba rūkyta žuvis taip pat mėgstama Skandinavijos šalyse.

Prancūzų hors d'oeuvre susideda iš cruditės. Italai mėgsta antipasta (dažnai Parmos kumpį), amerikiečiai - krevetės ir (neseniai) bulvių lupenas, graikai - tsatsiki ir tara-masalata, o turkai - jogurtą. Ispanai prieš pietus mėgsta tapas. Amerikiečiai prieš pietus sužadina apetitą guacamole ir sūrio padažu.

Tačiau iš tiesų visose šalyse dėl viso pikto turima sriubos, ir tam tikra sriuba laikoma nacionaliniu patiekalu. Ispanijoje tai gazpacho, Prancūzijoje soupe a l'oignon ir bouillabaisse, Austrijoje ir Vengrijoje guliašas, Rusijoje bortsch, Kinijoje ryklio peleko arba paukščio lizdo sriuba, Skandinavijos šalyse žirnių, Italijoje *minestrone*, Vokietijoje jaučio uodegos sriuba, o Jungtinėse Valstijose tiršta jūrų moliuskų sriuba. Visos šios sriubos - karštos ar šaltos - paprastai valgomos kaip pirmasis patiekalas. Japonijoje misoshio sriuba valgoma pietų pabaigoje arba į pietų pabaigą, kaip ir sopa alentejana Portugalijos provincijoje Alenteže. Šioje vietovėje anksčiau valstiečiai prisikimšdavo pilvą sriubos, nes šiame kažkada skurdžiam rajone antrasis patiekalas nebūdavo sotus.

Sriubos paprastai valgomos metaliniais šaukštais; Kinijoje jie keraminiai ir ypatingos formos. Japonijoje ir Kinijoje sriubos dubenėlis pakeliamas prie burnos ir sriuba sriaubiamą. Šiose šalyse čia pat padėti ryžiai taip pat garsiai šlamščiami lazdelėmis. Sukeliama nemažai garsų, bet tai tikrai mandagu.

Dauguma europiečių, kai sriubos lieka nedaug, baigia ją, lėkštę palenkdami į save, o Anglijoje mandagu baigti valgyti sriubą, palenkus lėkštę nuo savęs.

### *Antrieji patiekalai*

Visame pasaulyje antrųjų patiekalų yra tokia gausybė ir įvairovė, kad čia jų visų neaprašysi. Nors daugelis jų gali keistai atrodyti, bet paragavus yra valgomi ir net skanūs. Sashimi, kuris nuo pirmo kąsnio atbaido nemažai anglosaksų, yra vienas puikiausių patiekalų pasaulyje - nepranokstamo subtilumo ir švelnaus kvapo. Šito nebūtų galima pasakyti apie korėjiečių kimchi, kai kuriuos vietnamiečių žuvų ir ungurio patiekalus bei įvairius kitus valgius mažuose kaimeliuose palei Jangdzės upę. Nepratusiam fidžių kavos skonis (ir išvaizda) panašus į molio, taip pat Pchenjano sakė su gyvate butelyje vargu ar būtų priimtina lietuvio skrandžiui...

Prie suomių *kalakukko* ir *mämmi* reikia šiek tiek priprasti, kol galiausiai jie patinka, tačiau *calamares en su tinta* (galvakojai savo sultyse) randa mažai šalininkų tarp ne ispaniškos kilmės žmonių.

Atsidūrusieji svetimuose kraštuose turėtų valgyti tiek, kiek pajėgia, ir saugotis, kad neižvestų šeiminių. Amerikiečiai ir ypač anglai gali atsikeršyti keliaujantiems po anglosaksiškas pakrantes, pasiūlydami savo valgių. Nors paprastai svečiams siūloma tai, kas turima geriausio, o svečiai stengiasi kiek įmanydami elgtis pagal šeiminių papročius.

Plačiai žinoma, kad kaimiški australų pusryčiai gali susidėti iš didelio jautienos pjausnio su dviem keptais kiaušiniais ant viršaus, o Madagaskare kiaušinio negalima tiesiai paduoti kitam žmogui, bet pirma jį reikia padėti ant grindų. Tongoje ir Havajuose jums gali pasiūlyti banginių mėsos ir gyvų omarų (į tavo žiūrį, kaip valgai), o

Portugalai kiaušieną valgo su moliuskais ir 53 skirtingais būdais gamina menkę. Malagasiai per aukojimo šventes papjauna zebų bandą ir įtraukia svečią į iškilmes, jam ant galvos užpildami truputį kraujo.

Keisti papročiai prie stalo nesiriboja Trečiuoju pasauliu ar nuošaliais kraštais. Anglai būtinai naudojami ir peiliu, ir šakute, tačiau amerikiečiai valgydami peilio rankoje nelaiko. Jie pirma supjausto mėsą, peilį laikydami dešinėje rankoje, o šakutę kairėje. Po to peilį padeda prie lėkštės, šakutę pasiima į dešinę ranką ir truputį nuleidę kairįjį petį pradeda valgyti, britams atrodo labai pakrypę.

Britų paprotys daržoves (net žirnius) valgyti apversta šakute amerikiečiams ir europiečiams kelia panieką.

Prancūzai - didieji ēdrūnai - duona naudojami tarsi papildomu stalo įrankiu, ja pastumia maistą, o ant galo kšneliu švariai išvalo lėkštę, palengvindami indų plovėjoms darbą. Gal aplink Kedogano skverą tai atrodo nelabai civilizuotai, tačiau kokia prancūzų nuomonė apie žmones, valgančius sūrį po deserto?

Japonai, suvakarę daugeliu atžvilgių, ne visuomet valgo desertą. Jie ne itin mėgsta sūrį ar ērieną, tad turėkite tai galvoje, kviesdamiesi japonus į svečius. Japonijoje svarbiausia nepamiršti pagirti, kaip gražiai atrodo valgiai, tuo pat metu po truputį valgyti kiekvieną patiekalą ir pakelti taure, jei kas nors pasisiūlo jums įpilti. Jūs savo ruožtu pripilate jo taure ir visų, kuriuos pasiekiate. Pakankamai išgėręs sakės, puodelį apverčiate.

Kinijoje niekad nesuvalgykite paskutinio kšnelio lėkštėje ir prie stalo niekad nesakykite, jog esate išalkę.

Suomijos provincijoje bulvės į stalą tiekiamos su lupenomis, ir prieš valgydamas pats turite jas nusilupsti. Suomia mokoma peiliu ir šakute nulupti bulves prie jos neprisiliesdami, o neįgudę nusidegina pirštus.

Anglijoje negalima ant pietų stalo dėti rankų, o pavalgius jas reikia laikyti skraite. Meksikiečiai mokomi laikyti rankas ant stalo ir valgant, ir pavalgius. Fidžyje ir kitose šalyse mandagu (net privalu) pavalgius atsiraugėti, parodant savo pasitenkinimą. Tik šito venkite šalyje, kur taip nepriimta. (Šeiminių švedė nualptų.)

Kinijoje visiškai aišku, kada vaisės baigėsi, nes šeiminių atsistoja ir padėkoja už apsilankymą.

Jungtinėse Valstijose dažnas britas nustersta, kai po pirmos porcijos šeiminių paklausia: „Ar jau jums gana?“ Britas supranta, kad daugiau nedera dėtis. O iš tiesų amerikietis šitaip siūlo daugiau, tad kuo puikiau galite atsakyti: „Ne, dar negana!“

### ***Kokteilių vakarėliai***

Kokteilių vakarėliai neturi griežtų taisyklių. Juose skirtingos kultūros žmonės elgiasi skirtingai. Niekas tvirtai nežino, kada geriausia ateiti, kada geriausia išeiti ir kiek laiko vakarėlis turėtų tęstis. Be to, dar neaišku, kiek gerti, kiek valgyti ir apie ką kalbėtis. Tėvynėje pasikviesti kelis draugus išgerti taurelę gana paprasta. Tačiau didesnius pobūvius, į kuriuos susirenka įvairių tautybių žmonių, reikia geriau apgalvoti.

### *Pokalbiai*

Vienų tautybių žmonės kokteilių vakarėlio aplinkoje žydi, o kiti ne. Tarkime, rusai mėgsta gerti sėdėdami, juoba kad jie tam skiria nemažai laiko. Kinai - įpratę kimšti pietus atsisėdę prie vaišių stalo - varžosi šlaistytis nuo vieno triukšmingų nepažįstamų būrelio prie kito. Judraus būdo, lengvai bendraujantys amerikiečiai tokioje kaleidoskopiškoje apsuptyje būna nepranokstami.

Australai ir kanadiečiai, įpratę apgalvoti, kaip sutikti atvykstančiuosius, nesunkiai įsijungia čia į vieną būrelį, čia į kitą ir visuomet lengvai užmezga pašnekesį. Britai ir prancūzai - buvę lengvų pokalbių meistrai - taip pat yra prityrę kokteilių vakarėlių lankytojai. Tačiau kai kurių tautybių žmonėms pati lengvo pokalbio tema yra nemažas galvosūkis. Vokiečiai tiesiog jų nepripažįsta, suomiai ir japonai mirtinai bijo, o švedai po kokių dešimties minučių išsenka.

Rusai ir švedai, labiau mėgstantys ilgus, nuoširdžius pokalbius su artimais draugais, nemato prasmės, kam paistyti banalybes ir niekus visiškai nepažįstamam žmogui. Švedai, gerai mokantys angliškai ir linkę kalbėti apie savo darbą bei specialybę, mažai ką turi daugiau pridėti ir dažnai prisipažįsta imą nuobodžiauti jau po pirmo pusvalandžio.

Nepratę plepėti suomiai, tiesą sakant, netgi perkasi brošiūras apie lengvus pokalbius (tokia neseniai išleista Helsinkyje turėjo didelį pasisekimą). Japonai niekad gerai nežino, ką kalbėti su užsieniečiais.

Per japonų verslininkų susirinkimus 15 minučių privalu skirti banalybėms ir darniai nuotakai sukurti, ir tik tada galima eiti prie reikalo. Per kokteilių vakarėlius jie tarsi pakimba ore.

Šito nepasakytum apie Pietų amerikiečius. Nors svetimų kalbų nelabai moka, jie tauškia neužsičiaupdami ir dažnai gelbsti iš padėties savo partnerius japonus ar skandinavus. Meksikiečiai, argentiniečiai, Peru gyventojai kalbos niekad nepristinga.

### *Ką gerti*

Dideliam pobūviui reikia parūpinti įvairių gėrimų, nors dabar gėrimo įpročiai kur kas vienodesni nei anksčiau. Taip yra todėl, kad viskis, džinas su tonika tapo tarptautiniais gėrimais. Pavyzdžiui, prancūzai, anksčiau gėrę viskį tik po pietų, dabar jį vartoja kaip aperityvą ir importuoja dideliais kiekiais.

Anglai dažnai jį geria su sodos vandeniu, amerikiečiai su ledais, škotai gryną, o japonai su vandeniu („mizuwari“). Džinas su toniką gerai eina karštais vakarais ir yra mėgstamas daugumos tautybių damų, kaip „kampari“ soda arba „kampari“ su apelsinų sultimis. Vokiečiai mėgsta baltą vyną, ispanai ir portugalai raudoną, rusai degtinę, o skandinavai bet ką, prie ko priklijuota etiketė.

Jei amerikietis paprašo martinio, jis turi galvoje 99 procentus sauso džino su lašeliu vermuto, neretai su alyvuoge ar kokteilio svogūnu, kad gražiau atrodytų. Su alyvuoge vadinasi martinis, su svogūnu - gibsonas. Amerikiečiai, paprašydami viskio, turi galvoje burboną, o jeigu nori viskio, sako „skočo“. O kai tai perpranti, jie paprašo parūgštinto viskio, ir vėl nežinai, ką į jį įdėti. Kai manai parūpinęs didelį asortimentą gėrimų, jie reikalauja manketenų (kokteilis š vermuto ir viskio)\*, skriudraiverių (degtinė su apelsinų sultimis ir ledu), vait ledžių (alkoholinis australų gėrimas) ir žiūri, ar tu žinai, koks skirtumas tarp „Tomo“ ir „Džono Kolinso“. Amerikiečių pobūviuose britai atsikeršija pabrėždami skirtumus tarp „pimz kapo“ nr. 1, „pimz kapo“ nr. 2 ir „pimz kapo“nr.3 (alkoholinis anglų gėrimas).

### *Kada išeiti*

Nėra aiškaus ženklo, kada baigti kokteilių puotą.

Amerikiečiai verslininkai prie taurės taip išsitraukia į pokalbį apie reikalus, kad pamiršta ne tik esą pobūvyje, bet ir kuri valanda.

Romanų kraštų gyventojai gali kalbėti be galo.

Britai, vokiečiai, olandai, šveicarai yra palyginti drausmingi svečiai ir laiku išeina, bet šito nepasakytum apie danus, škotus, slavus bei airius.

Azijoje baigti pobūvį yra šeimininko pareiga, o Europoje ir JAV tai priklauso nuo svečio. Nevisi pasirodo supratingi.

Švedai mano, kad yra tik vienas būdas, kaip iškrapštyti suomių ir rusus. Tiesiog reikia pareikšti, kad maisto dar į valias, bet gėrimai išsibaigė.

#### *Vaišės restorane.*

Tarptautinio verslininko gyvenime vaišės restorane užima svarbią vietą. Keliaujantys vadybininkai užsienio komandiruotėje neretai kviečiami į restoraną keturis ar penkis kartus per savaitę. Jiems tenka atsilyginti tuo pačiu, kai partneriai ir kolegos atvyksta į jų šalį. Įvairios aplinkybės lemia tai, ar kviečiama į namus, ar į restoraną. Amerikiečiai, britai, kanadiečiai ir Naujosios Zelandijos atstovai užsienio svečiams greitai atveria savo namus.

Ispanai, portugalai bei kiti romanų kraštų gyventojai kviečiasi į namus tik tuomet, kai nusistovi tvirti asmeniniai santykiai. Dažniausiai pietauti kviečiama į restoranus.

Niekur taip nėra populiari pietauti ne namuose, kaip Japonijoje, kur restoranų sąskaitos yra visiškai neapmokestinamos ir kur kompanijos ar finansiniai organai retai kada tikrina vaišių išlaidas, jeigu jos nepranoksta keturių procentų firmos apyvartos. Kai tokios kompanijos, kaip „Mitsubishi“, „Mitsui“ ir „Hitachi“, apmoka sąskaitas, galima socialiai prisivalgyti ir išgerti! Be to, japonai ir kiti rytiečiai mano, kad jų namai yra maži, palyginti su jų kolegų amerikiečių ar europiečių būstais, ir todėl jie negali savo namuose tinkamai priimti svečių.

#### *Etninės virtuvės*

Kai užsienietis kolega tave pasikviečia į restoraną, nereikia stropiai laikytis tos šalies stalo etikos, nes dažnai restoranas pasirenkamas pagal etninę virtuvę, kuri gali būti ne vietinė. Nors paryžiečiai mėgsta kvieštis į prancūziškus restoranus, vokiečių, olandų ar šveicarų administratoriai dažnai pasiūlo rinktis norimą virtuvę.

Amerikiečiai taip pat labiau mėgsta europietiška ar azijietiška virtuvę; japonų vadybininkai paprastai pasiūlo rinktis vakarietišką ar japonišką virtuvę.

Dera atminti, kad kai kurios nacionalinės virtuvės geriau atstovaujamos ne tėvynėje, o svetur. Tai, žinoma, pasakytina apie rusišką maistą, kuris rusiškuose restoranuose Paryžiuje, Helsinkyje ir Stokholme yra tokio lygio, kuris beveik nepasiekiamas buvusios Sovietų Sąjungos restoranuose.

Londone ir apskritai Anglijoje yra neįtikėtina puikių indišų restoranų, o aštuoniasdešimties metų senumo japoniškose maitinimo įstaigose britų sostinėje maistas brangus, bet labai skanus, - sunkiai pranokstamas net pačioje Japonijoje. Nenuostabu, kad ten pasiektas toks lygis, nes Londone nuolat gyvena 50 000 japonų.

Dar keisčiau, kad Tokijuje, be abejonės, yra geriausi prancūziški restoranai pasaulyje. Tvirta jena, be to, tradicinis japonų žavėjimasis įvairiais vakarietiškais pasiekimais paskatino kelis turtingus japonų antrepnerius (kai kuriais atvejais plačiai žinomas kompanijas) Tokijuje steigti tokius aukščiausios klasės prancūziškus restoranus, kaip „Maksimas“, ištaingiuose pastatuose ir samdyti geriausius virėjus, kokius galima gauti už japoniškus pinigus. Šie restoranai - vakarais dažniausiai lankomi vadovaujančių, atsiskaitančių už išlaidas darbuotojų - yra pasiekę kulinarijos, aptarnavimo ir aplinkos lygį, kuris prilygsta ar pranoksta bet kur esančius varžovus. Į valgiaraštį įtraukti valgiai, būdingi didžiumai Prancūzijos rajonų. Kobės jautienos kokybė ir japonų jūros gėrybės užtikrina, kad netrūktų jokių sudedamųjų dalių. Vynas parskraidinamas iš Prancūzijos, - gėrimų sąrašuose galima pasirinkti 200-300 aukščiausios rūšies išlaikytų vynų iš Burgundijos ir Bordo, - ir nieko ypatingo, jei „geras“ butelis kainuoja 2000-4000 eurų. Galima įsivaizduoti, kokia susidaro bendra sąskaita, kai šešetas japonų vadybininkų, išmanančių vyno skonį (o jie išties išmano), maloniai pasivaishina restorane.



### *Aukštesnė ir žemesnė grandis*

Šiek tiek nuošaliau nuo tokio privilegijuoto gyvenimo yra vidurinės grandies vadybininkai, kurie stengiasi padaryti išpūdį užsieniečiams klientams, vaišindami juos restorane ir sumokėdami tiek, kiek leidžia riboti įmonės finansai. Dažnai ne pro šalį svečių paklausti, kokių etninių valgių jie pageidautų.

Stebėtina, tačiau tarptautiniu mastu garsėja labai nedaugelio tautų virtuvės: prancūzų, italų, kinų ir indų. Tokių restoranų nemažai galima rasti kiekviename pasaulio mieste. Didžiuma verslininkų savaime pasirenka vieną šių restoranų. Šiuo metu auga „antroji lyga“ etninių virtuvių, pamažu įgyjančių gerą vardą pasaulyje. Tai graikų, meksikiečių, rusų, ispanų, korėjiečių, indoneziečių, tailandiečių, o dabar ir japonų restoranai, kurie dažniausiai išdygsta dideliuose miestuose, nors konkurencijos „didžiajam ketvertui“ dar nesudaro.

### *Aplinkos įvairovė*

Kai yra šitiek įvairių maitinimo įstaigų, jose nuotaika gali būti įvairiausia. Paprastai žmogus prisitaiko prie aplinkos. Ispanijos, Pietų Amerikos, Kinijos, Honkongo ir Indonezijos restoranuose būna linksma ir triukšminga. Anglijos, JAV ir Japonijos restoranuose nuotaika palankesnė ramiai pabendrauti ar aptarti reikalus, o Švedijoje ir Suomijoje svečiai paprašomi išeiti, jeigu per daug išsismarkauja ar nederamai prisigeria.

Vokietijos, Austrijos, Danijos ir Graikijos restoranuose saikingai įkaušti mielai leidžiama, o Japonijoje netgi laikoma geru tonu, jei viršininkas išgeria daugiau nei jo pavaldiniai, bet po to anksti išeina.

Rusijoje ir Bavarijoje prie tavo staliuko gali prisėsti nepažįstami žmonės, ypač jei restoranas didelis ir kažkuo panašus į aludę. Miunchene žmonės į restoranus kartais atsiveda šunis ir atsiklausia, ar tie gali sėdėti po stalu.

Priešpiečiai ir pietūs Prancūzijoje yra daug svarbesni nei kai kuriose kitose šalyse, o išsirenkami valgiai, ypač vynas, patiekiami su tam tikru reikšmingumu ir ceremonijomis.

Per pastaruosius dvidešimt metų vynas išpopuliarėjo tarp anglosaksų ir skandinavų, tad kai tenka nuolat priiminėti svečius, ne pro šalį truputį išmanyti apie vyną, bent apie prancūzišką, ispanišką ir itališką.

Jau seniai praėjo tie laikai, kai švedų, norvegų ir suomių restoranuose nebuvo leidžiama gerti, jei prie kiekvienos taurės neužsisakydavai dar vieno patiekalo. „Katarinos“ restorane Stokholme būdavo spedalratten (firminis patiekalas), kurį žmonės užsisakydavo prie kiekvienos papildomos konjako taurės. Tai buvo pigi (kad visai neištuštintų kliento kišenės) žirnių sriuba. Ji kaskart būdavo užsisakoma drauge su brendžiu: padavėjas sriubos lėkštę iškilmingai padėdavo priešais klientą. Tas ją truputį pauostydavo, pamojuodavo virš lėkštės šaukštu, ir padavėjas ją nunešdavo. Bet ji visados būdavo įtraukiamos į sąskaitą.

### *Apmokėti sąskaitą*

Kai galų gale reikia susimokėti, visi elgiasi taip, kaip yra įpratę savo tėvynėje. Dažnai susitinkantys žemesni vadybininkai paprastai sutaria kiekvienas užsimokėti už save. Jokiais atvejais šito nedera siūlyti azijiečiams.

Daugelyje Azijos šalių, ypač Japonijoje ir Kinijoje, jau būna aišku, kas apmokės sąskaitą, dar vakarui neprasidėjus. Juos kviestis į restoraną jų pačių šalyje leistina tik tada, jeigu jie tave bent kartą jau pakvietė. Svečiai sodinami priešais duris ir taip sėdėdamas nė nebandyk mokėti. Šiaip ar taip, pamatę sąskaitą daugelyje japonų restoranų kažin ar veršitės ją apmokėti.

### *Arbatpinigiai*

Dėl arbatpinių galima taip prašauti ir suklysti, kad verčiau pasiklausti vietinių žmonių, koks jų šalyje paprotys. Užtenka prisiminti, kad vieni padavėjai nekantriau laukia arbatpinių nei kiti.

Patogiausia, kai arbatpinigiai būna įtraukti į sąskaitą, nors romanų šalyse padavėjai tikisi, kad, įvertindami jų akylą dėmesingumą, dar papildomai jiems atlyginsite. Rytų Europoje nieko bloga, jei už itin greitą aptarnavimą sumokėsite. Kitur aptarnavimo kokybė įvairiuose restoranuose

labai skiriasi, bet ji tikrai aukšta Portugalijoje, Turkijoje, Australijoje, JAV ir Šveicarijoje. Daugelyje Azijos šalių - ar duodi arbatpinigių, ar neduodi - aptarnavimas puikus. Japonijoje ir Kinijoje arbatpinigių nepaliekama.

Prancūzijoje padavėjai gali arbatpinigius trenkti ant grindų, jeigu jiems pasirodo, kad per mažai davėte.

#### *Saugiai grįžti iš restorano*

Kai sąskaita jau apmokėta, padavėjui atsilyginta, deramai atsirūgta (jei to reikalaujama), galima vykti namo. Azijoje šeimininkas paprastai mano, kad jo pareiga yra pasistengti, kaip jūs grįšite namo.

Vakaruose tai nėra paplitęs paprotys, bet dera pasistengti, kad svečias saugiai grįžtų namo tokiuose miestuose, kaip Neapolis, Sankt Peterburgas, Rio de Žaneiras, Los Andželas ir Niujorkas, juo labiau Bogotoje ar Antananarive, kur net vietiniai gyventojai sutemus nedrįsta išeiti į gatvę. (Nėra saugu vakare užsieniečiui ir Lietuvos didmiesčių gatvėse)

### **3. “Gražiosios manieros” ir neleistini dalykai skirtingų kultūrų sampratose.**

Be nusistovėjusių papročių valgant ir geriant, daugelyje šalių galioja sudėtingos taisyklės, kaip apskritai elgtis visuomenėje. Tos normos vadinamos „gražiomis manieromis“ ir yra sumanytos tam, kad žmogus nepakliūtų į nepatogią padėtį, nes ypač dažnai paslysta nepatyrusieji. Taiagi laikytis mandagaus elgesio, kuris siejasi su tam tikrų formalumų paisymo. Tiesa, požiūris į formalumus 20 amžiuje sparčiai kito.

Dvidešimto amžiaus pradžioje panašus elgesys buvo propaguojamas Paryžiuje, Budapešte, Vienoje, Sankt Peterburge ir kitose moderniose sostinėse. Gražios elgsenos taisyklės, aukštesniųjų klasių sugalvotos neva tam, kad visuomenė sklandžiau bendrautų, iš tiesų tapo tam tikru represiniu kodeksu, sustatančiu žmones į vietas. Ačiū Dievui, amerikiečiai nesiduoda šitaip rikiuojami ir netrukus sugalvojo, kaip negražiai elgtis, išvaduodami mus visus nuo nemažai vargo. Juos sumaniai parėmė kanadiečiai paperkamai paprastu mandagumu ir ypač australai, kurie spjauna į etiketą ir apskritai elgiasi kaip tinkami.

Kai kurios Anglijos kolonijos atsikratė teisingo elgesio principų, paisomų metropolijoje, bet kitos jų laikėsi ir dvidešimtame amžiuje. Ypač tai pasakytina apie Indiją, kur formali laikysena ir įmantrus kalbų stilius dar ir šiandien atsiduoda Viktorijos laikais. Šiuolaikiniams anglams atrodo itin mandagūs Naujosios Zelandijos ir daugelis Pietų Afrikos gyventojų, nes jie patys po Antrojo pasaulinio karo perėmė iš amerikiečių paprastą nesuvaržytą elgseną.

Dvidešimto amžiaus pabaigoje anglosaksų ir skandinavų visuomenėje, ko gero, mažiausiai laikomasi formalumų. Japonų elgesys visame pasaulyje gali būti mandagumo etalonu, nors azijiečiai apskritai visad mandagūs tiek su užsieniečiais, tiek tarpusavyje. Europoje paprastas elgesys svyruoja nuo ispanų šiltumo bei italų lankstumo iki šveicarų pedantiškumo ir vokiečių teisingumo; iš visų europiečių formaliausi turbūt yra prancūzai.

Stebint kitų elgseną sunkiausia ne nutaikyti, kiek laikytis formalumų ir kiek nesilaikyti (tai greitai perprantama), bet žinoti, kaip tam tikru atveju elgiamasi įvairiose vietovėse. Tarkime, Japonijoje priimta kaimynui, netekusiam artimo žmogaus, siųsti pinigų užantspauduotame voke. Nors dėl šio papročio daugelis vakariečių nesmagiai pasijunta, jis turi tam tikrų privalumų. Jei šeima turtinga, ji pinigų nusiunčia atgal, jei neturtinga - pasilieka laidojimo išlaidoms. Ar rasi praktiškesnį būdą padėti žmogui nelaimėje? Atsiduri dar keblesnėje padėtyje, kai gedintys japonai, atsidėkodami už tavo gestą, tau ir tavo žmonai atsiunčia dovanų.

#### *Dovanos*

Rytų šalyse (Kinijoje, Japonijos) dovanos įprastas dalykas. Todėl vakariečiams ten lankantis dero prie to priprasti, kad neatrodyti nemandagias ar šykščiais. Visa pirmieji ką nors dovanoja rytiečiai, atsakant reikia žiūrėti, kad dovana nebūtų vertingesnė. Jūsų veringumas tik paskatins rytiečius atsakant į gautas dovanas labiau išlaidauti. Svarbu sugalnot gerą dovaną, kad ji būtų etninė ir skoninga (estampas, keramika, iliustruota knyga ir kt. Pasikeičiant dovanomis azijiečių

ir arabų akivaizdoje nederėtų išnnioti dovanos. Pernelyg didelis pavojus, kad kas nors praras gerą vardą.

#### *Elgesys.*

Tiesa, Romoje nesunku elgtis taip kaip vietiniai, nes čionai atvykę užsieniečiai mėgaujasi vynu, valgiais ir kitais gyvenimo malonumais., randamais Italijos sostinėje. Tačiau kitose šalyse taip elgtis rizikinga kadangi neiku, kiek iš tavęs laukiama pamėgdžiosiant vietinius. Atėjus į japono namus labai paprasta nusiauti batus, bet kiek dera rodyti mandagumo? Antai japonai nuolat atsiprašo už savo asmenius trūkumus, mažus prasižengimus ir net už nepadarytus blogus poelgius, ir vakariečiai sutrinka, kai tie save menkna.. Kiek amerikiečiams ir europiečiams dera save niekinti ar pritarti japonų atsiprašymams?

Įprasta, kad japonų žmonos ikebanos *origami* ( jap. popierinių figūrėlių sulankstymo menas) kursuose šnekučiuodamos peikia savo vyrus, nes tai laikoma kuklumo ir mandagumo ženklu. Ar lietuvio žmona turėtų sekti tokiu pavyzdžiu?.

Japonijoje, Korėjoje ir kai kuriuose kitose šalyse vyrai eina priekyje moters ir pirma jų užlipa ir nulipa laiptais. Prancūzams ir skandinavams sunku prie to priprasti, bet ne australams.

Vyrai , atvykę į Australiją, sutrinka, kai juo ima vadinti “tipeliais” (“*bastards*”). Anglas yra “*pomis*”tipelis (pommy bastards), prancūzas “*frogi bastards*“ (varlė tipelis) ir t.t.

Žmogus galiausiai įsitikina kad toks kreipinys tarp australų vyrų išreiškia simpatiją, ir jei anglas neilgai trukus nėra vadinamas “pomiu”, vadinasi , *osiai* (aussies – australai ) jo nemėgsta. Amerikiečiai (jankiai) vadinami septyniais bakais (“tanks”).

Rusijoje keliant tostą mandagu pasakyti trumpą tostą, bet degtinės taurės verčiau nedaužkite į grindis, jei nėra akivaizdu, kad šito iš jūsų laukia šeimininkas. Taip pat nedaužykite į grindis lėkščių Graikijoje .

Tailande išblyškęs veidas reiškia moters grožį (neklauskite ar ji neserga);

Azijoje dovanos paprastai suviniojamos į raudoną popierių, balta spalva yra nelaiminga, susijusi su mirtimi.

#### *Neįprasti įpročiai.*

Kai kurios tradicijos yra tokios keistos, kad verčiau jų nemėgdžioti. Kai kuriose Afrikos šalyse vogti galvijų bandą yra vyriškumo įrodymas ir galbūt vienintelis būdas gauti gerą žmoną.

Sausros nualintuose regionuose ledžiantis kelionėn įprasta pasiimti muilo, jei kartais pavyktų užtikti tekančio vandens.

Polineziečiai ką tik į aną pasaulį iškeliavusiam giminaičiui įkanda į galvą, norėdami įsitikinti ar jis tikrai miręs; jei ten dalyvaujate, verčiau pagarbiai stovėkite greta.

Kinai nusprendžia, kaip statyti namus ir išdėlioti baldus pagal *feng shui* nuostatas, kurios jums daug nereiškia.

Įspūdingas ir malagasijų paprotys *famadihana* (“kaulų apvertimas”) Madagaskare, kai velionis giminaitis ilgokai išbūna palaidotas, kažkelintų metinių proga jis iškasamas, kaulai suvyniojami į maršką ir su meile demonstruojami per šeimos šventę, į kurią susirenka šimtas ir daugiau žmonių. Kaulai apžiūrimi, glostomi, rodomi kitiems ir net šnekinami.,

Madagaskare manoma, kad mirusieji yra svarbesni ir įtakingesni už gyvuosius. Dažnu atveju galima pamatyti, kaip jie vėl yra įdedami į brangiai kainavusį šeimos kapą, kuriame kur kas jaukiau ir patogiau nei vidutinio malagasio namuose.. Įdomus šią ceremoniją lydintis mokesčių klausimas. Vyriausybė apmokestina *famadihana*, tad neretai dar trys ar keturios šeimos vogčiom ištraukia savo protėvių kaulus iš kapo ir atgal sukiša, atlygindami “šeimininko šeimai” tuo, kad pasidalija mokesčių našta. Tai bene keisčiausia gudrybė pasaulyje, kaip išsisukti nuo mokesčių.

#### *Kas neleistina*

Kiekvienoje šalyje yra dalykų, kurie laikomi neleistiniais. Čia vėlgi yra nepralenkiami malagasiais. Jų sąrašas, kas neleistina daryti , tiesiog stebina:

- Tiesiai kitam asmeniui negalima paduoti kiaušinio.
- Moteriai negalima skalbti savo brolio drabužių
- Nėščiai moteriai negalima valgyti smegenų ar sėdėti tarpduryje.
- Vaikams negalima tarti tėvo vardo ar minėti kokios nors jo kūno dalies.

Malaizijoje nevalia rodyti smiliumi, nors nyksčiu rodyti leistina.

Indonezijoje galva yra laikoma šventa, neliečiama kūno dalimi ir jos niekam nedera liesti.. Tad tvarkykite savo norą paglostyti vaikui galvą. Be to, Indonezijoje tavo galva neturi atsidurti aukščiau vyresnio žmogaus galvos. Sėdint ( ant žemesnės kėdės ar susilenkus) šią pagarbą nesunku išreikšti, sunkiau susitikus vyresnį už save žmogų gatvėje. Dažnai tenka matyti indoneziečius linguojant sulenktais keliais, kai jie prasilenkia su vyresniu žmogumi ar valdžios atstovu.

Korėjoje gerai išauklėti jaunuoliai prie vyresnių žmonių nerūko ir negeria.

Taivane jokiais būdais negalima raudonu rašalu rašyti kokią žinutę ar laišką.

Anglijoje, Skandinavijos šalyse, Japonijoje ir Kinijoje blogas tonas girtis, nors kiti dėl to nematytų nieko bloga.

Arabų šalyse draudžiama gerti alkoholį, valgyti kiaulieną ir teirautis vyro apie jo moterų (žmonos, dukters) sveikatą. Arabas nesmagiai pasijus, jei kalbėdamasis su juo atkišite savo pėdą ir ižeisite jį, parodydamas bato padą ar pakeldamas ranką jam prie veido.. Atvirai nesižavėkite jo turtu, nes jis pasijus įpareigotas jums atiduoti jį.

Čia minėti įvairių tautų atstovų elgesio savitumai yra sąlygoti tradicijų ir kultūrinio paveldo. Todėl siekiant sėkmingesnio bendravimo būtinas gilesnis partnerio kultūrinių šaknų pažinimas. O versle - tai vienintelis kelias, vedąs į didesnę savitarpio supratimą, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

### ***Savikontrolės klausimai***

- 1.Kokios yra pagrindinės netakto pasireiškimo bendraujant su kitų kultūrų atstovais rizikos sritys? Apibūdinkite jas.
2. Kas leistina ir neleistina esant svečiuose pas kitų kultūrų atstovus? Pateikite pavyzdžių.
4. Kaip dera elgtis susidūrus su neįprastais įpročiais?

#### 14. Tema. LAIKYSENA SIEKIANT SUSITARIMO SU SKIRTINGŲ KULTŪRŲ ATSTOVAIS

1. JAV
2. Didžioji Britanija
3. Vokietija
4. Prancūzija.
5. Švedija
6. Kinija.
7. Japonija.
8. Indija.
9. Arabų šalys
10. Rusija.

Trumpai aptarsime kai kurių šalių atstovų elgsenos ypatumus ir mūsų galimą laikyseną siekiant su jais susitarimo.

##### 1. JUNGtinės Amerikos Valstijos.

JAV ekonomika pasaulyje yra didžiausia :

- keturis kartus didesnė nei bet kurios kitos šalies (išskyrus Japoniją);
- dešimt kartų didesnė nei Rusijos;
- Amerika pirmauja prekyboje, pramonėje, maisto gamyboje ir teikdama pagalbą užsienio šalims;
- Amerika taip pat daugiausia suvartoja elektros energijos, naftos, aliejinų augalų, grūdų, kaučiuko, vario, švino, cinko, aliuminio, alavo, kavos ir kakavos;
- Amerikoje yra keturi didžiausi pasaulio oro uostai ir skraidinama tris kartus daugiau keleivių nei bet kur kitur;
- joje yra ilgiausias kelių ir geležinkelių tinklas;
- amerikiečiai turi daugiau automobilių, telefonų, šaldytuvų, televizorių, videogrotuvų, indaplovių ir mikrobangų krosnelių nei bet kuri kita tauta;
- jie daugiau nei kiti išleidžia pinigų turizmui ir sulaukia daugiausia turistų (dvigubai daugiau nei populiarioji Prancūzija, užimanti antrą vietą);
- JAV mus visus pralenkia vartodama vandenį, teršdama orą ir leisdamą spaudą.

Visas pasaulis nustėręs žiūri į juos, nes niekas iš mūsų nėra apimtas tokios pasiekimų karštligės. Amerikiečiai nebijo sunkumų ir konkurencijos, nors ima reikštis įtampa. Jiems sudėtingiau yra ne tai, kaip išlaikyti materialinį pajėgumą, o kaip rasti vidinę darną.

*Tad kaip galima susitarti su amerikiečiais?*

Amerikos verslininkai garsėja kaip atkakliausi pasaulyje, tačiau daugeliu atžvilgių su jais turėti reikalų lengviausia. Taip yra todėl, kad jų verslo filosofija nesudėtinga. Jų tikslas yra *kuo daugiau ir kuo greičiau uždirbti pinigų, o priemonės to pasiekti yra sunkus darbas, greitis, prisitaikymas ir galia (taip pat finansinė)*. Sentimentai paprastai neturi įtakos jų dalykiniais sprendimams, o doleris jei nėra jų viešpats, tai bent visagalis. Dėl tokio kryptingo vaikymosi pelno, juos laiko kietaširdžiais.

Per susitikimus ir derybas pasireiškia tokios *amerikiečių savybės*.

- Savarankiškumas: jie mėgsta spręsti patys, neatsiklausdami firmos vadovų.
- Neformalumas: jie tuoj pat sukuria neformalią aplinką - nusivelka švarkus, vadina vardais, kalba apie asmeninius, t. y. šeimos, reikalus.

- Mokėdami tik angliškai ir ypatingu draugiškumu rodydami pasitikėjimą, jie daro naivių žmonių įspūdį.
- Kur galėdami jie laido juokus, nors partneris jų nesupranta ar mano juos nederant.
- Jie iškart atverčia savo kortas, o po to derasi pasiūlymų ir kontrapasiūlymų pagrindu.
- Dažnai jie pasijunta kebliai, jei antroji šalis neatskleidžia ko norinti.
- Jie rizikuoja, bet turi konkretų (finansinį) planą, kurio privalo laikytis.
- Didžiumą pasiūlymų jie vertina investicijų / pelno arba investicijų / terminų požiūriu.
- Laikas visuomet yra pinigai: „Eikime prie esmės“.
- Per pirmąjį susitikimą jie stengiasi išgauti žodinį susitarimą. „Ar jau sutarėme?“ Jie nori sukirsti rankomis. Kitai šaliai atrodo, jog dėl tokio sudėtingo reikalo negalima iškart susitarti.
- Jie nori, kad būtų iš esmės sutarta, o detales aiškinasi vėliau. Bet dėl detalių jie gali būti atkaklūs ir viską pasitikrina, nors atrodo labai patiklūs. Vokiečiai, prancūzai ir kiti pirmiausia mėgsta susitarti dėl detalių.
- Derybų metu jie nemėgsta pertraukų ar tylos valandėlių. Jie įpratę greitai apsispręsti (greitai susiorientuoja).
- Progų nepraleidžia - nesvyruodami bando savo laimę, ypač jei rizika pamatuota.
- Nepraleisdami progų ir nebijodami rizikos, amerikiečiai iš sandorio, jei tik galima, nori didžiausio kashio („veiklos dalies“), jei įmanoma 100 procentų.
- Nekantrumas: jiems dažnai stinga kantrybės ir, norėdami paskatinti eigą, pasako užgaulių ar provokuojančių dalykų. („Pagalvokite, koks dosnus mūsų pasiūlymas“.)
- Atkaklumas: atsidūrę aklavietėje, išnagrinėja visas išeitis ir randą sprendimus.
- Nuoseklūs. Kai sako: „Reikia spręsti“, retai pakeičia nuomonę.
- Viską išsako žodžiais. Bet vartodami tokius žodžius, kaip „sąžiningas“, „demokratiškas“, „doras“, „geras sandoris“, „vertė“, „imtis“, jie mano kitą šalį juos taip pat suprantant. Todėl kad JAV etninės grupės: čekai, vokiečiai, lenkai - juos tikrai supranta.
- Tiesmuki; jei su kuo nesutinka, taip ir sako. Tai trikdo japonus, arabus, italus bei kitų romanų tautų atstovus.
- Kaip argumentą dažnai atskleidžia šiurkščią jėgą, t. y. savo finansinę galią ar nepažeidžiamą padėtį. Jie nedvejodami naudojami balsų dauguma, jeigu ją turi, ir daug laiko negaišta, ieškodami konsenso. Jei kas sandoriui atsistoja skersai kelio, tą su malonumu nušalina.
- Jie mano visus derybininkus esant kompetentingus specialistus ir tikisi juos nurungti specialybės žiniomis. Jie pamiršta, jog antrajai šaliai gali atrodyti, kad tai susiję su pagrindinio derybininko prestižu. Kaip gali meksikietiškos kompanijos prezidentas pralaimėti amerikiečiui inžinieriui?
- Jiems derybos - tai problemų sprendimas kompromisų keliu, grindžiamu abiejų šalių atitinkama galia.
- Dėdė Semas visų geriausias. Bet kad derybos būtų sėkmingos, reikia atsižvelgti į antrosios šalies kultūrinį pasaulį. Daugelio amerikiečių įsitikinimu, JAV yra sėkmingiausios ekonomikos ir demokratijos valstybė, todėl jie mano, kad amerikietiškos elgesio normos yra teisingiausios.
- Nelabai domisi ir nelabai žino apie svetimų kraštų kultūrą. Dažnas amerikietis nedaug išmano apie tai, kaip saugoti reputaciją, tinkamai rengti, naudoti tarnybines vizitines korteles, apie etiketo subtilybes ir formalumus, svarbius arabams, graikams, ispanams ir t.t.
- Jungtinėse Valstijose doleris yra visagalis ir atremia daugelį argumentų. Amerikiečiai ne visada įsivaizduoja, jog meksikiečiai, arabai, japonai ir kiti retai, o gal ir niekada neaukotų prestižo, protokolo ar nacionalinės garbės dėl finansinės naudos.

Derantis su amerikiečiais, visuomet reikia būti akyliems, nes paviršinys atvirumas bei pasitikėjimas antrąja šalimi paprastai jų kontraktuose yra paremtas griežta teisine kontrole ir jie vėliau nesvyruodami iškels jums bylą, jei nesilaikysite bent vieno punkto, ties kuriuo pasirašėte.

Be to, amerikiečių įstatymai gerokai skiriasi nuo daugelio kitų teisinių sistemų.

Turėdamas reikalų su amerikiečiais, visad stenkitės atrodyti tiesus, sąžiningas, bet gana atkaklus, nes jie vertina lankstumą, atvirą nepritariamą, budrumą ir stiprius kozirius. Nekalbėkite užuolankomis kaip su japonais ar italais. Amerikiečiams patinka toks klausimas: „Taip, bet kas bus, jei?..“

Jei gana dažnai pasirodysite kietas, amerikiečiai ginčysis, provokuos, tikrai spaus šiurkščiai, bet visa tai įeina į žaidimo taisykles. Jie taip pat nori sudaryti tą sandorį. Jums bus net nesmagu, kad jie šitiek daugžodžiauja, bet jūsų sąlyginis ramumas juos trikdytų ir galų gale išeis jums į naudą. Romanų kraštų žmonės uždarumu tik erzinsite, o amerikiečiai tai gerbs. Atsakyti į dažnai kartojamą: „Kaip, ar jau galime sukirsti rankomis?“ galėtume taip: „Galbūt“. Nesiduokite skubinamas. Jie taip pat rizikuoja, bet, ko gero, labiau nei jūs išgali pralaimėti. Jiems šis konkretus sandoris yra svarbesnis nei ilgalaikis bendradarbiavimas. Jie turi įvykdyti ketvirčio planą. Priešingai nei japonai, kuriems rūpi jūsų rinka, amerikiečiai domisi tuo, pat gausimu pelnu. Tokių amerikiečių tikslų įgyvendinimas jums palengvins derybas su jais. Jų draugiškumas bereikšmis, nors, kol rodomas, yra malonus. Tą pačią dieną, kai sandoris bus sudarytas, jie pamirš ir jūsų vardą.

Jūs turite daugiau kozirių nei jie. Apie amerikiečius ir jų šalį žinote kur kas daugiau nei jie apie jus ir jūsų šalį. Jiems dauguma europiečių atrodo nuginkluojantys, bet nelėkšti. Britai, derėdamiesi su amerikiečiais, savo kalboje dažnai įterpia amerikizmus, o kai nori tuos sutrikdyti, pasitelkia britišką neapibrėžtumą ar net nenuoseklumą. Amerikiečiai yra kieti, tačiau ir naivūs. Su jais savo nuomonę vartykite kaip pirštinę - pusę laiko dėkitės veikiąs išvien su amerikiečiais, kitą pusę - esąs pats sau viešpats. Amerikiečius tai išmuša iš vėžių: jie mėgsta, anot jų, „laikytis scenarijaus“.

Tai ypač akivaizdu amerikiečiams ką nors perkant - jie mėgsta išgirsti visą pardavimo tiradą. Jungtinėse Valstijose nereikia nuolaidžiai parduoti. Bet koks amerikietis, įžengęs į automobilių parduotuvę, tikisi, kad prie jo iškart pristos pardavėjas. Jis pageidauja išgirsti viską apie gerąsias automobilio savybes - svarbias ir antraeiles, apie tai, kiek automobilis nupigintas, kokia jam asmeniškai daroma nuolaida, o po to jis nori atsikirsti, išklodamas savo reikalavimus; galiausiai po ilgos kietos šnekos jiedu pasiekia „sutarimą“, abiem nelabai įtikinamą, tačiau pageidautiną ir visiškai priimtina. Šitokią dialogą galite patobulinti nė kiek nenusileisdamas, tačiau parodę lašelį savo „simpatiškumo“ ar net nuolankumo.

Tam tikras kuklumas pelno amerikiečių palankumą. Jei būsite pernelyg kuklus su romanų kraštų atstovais, rizikuojate, kad jie tai priims už gryną pinigą („Jiems yra dėl ko kuklintis“), tačiau amerikiečiai, kuriems anglų kalba yra gimtoji, pagaus visus kalbinius niuansus ir vertins jūsų santūrumą. Kalbėdami jie nesugeba būti kuklūs, nes amerikietiška anglų kalba yra stangri, mikli ir linkusi perdėti ar priblokšti. Išmokite savo įgimtą kuklumą deramai išversti į britišką anglų kalbą.

Galiausiai, derantis su amerikiečiais, patartina, kad jūsų komandoje būtų žmogus, gerai pažįstantis jų šalį. Tai nekenkia, turint reikalų su bet kurios tautos atstovais, tačiau nemažai europiečių ilgokai pagyvena Jungtinėse Valstijose ir tokių „ekspertų“ nestinga. Pagyvenę JAV, jie žino, kokie yra trumpiausieji keliai pradėti verslą.

## 2. DIDŽIOJI BRITANIJA

Britai gerai jaučiasi su kitais angliškai kalbančių tautų atstovais, su kuriais nesunkiai gali užmegzti ramius, bet veiksmingus santykius. Britai mano išlaiką aukso vidurį tarp perdėto oficialumo (į kurį linkę prancūzai ir vokiečiai) ir besaikio familiarumo (būdingo amerikiečiams ir australams). Britai, be abejo, priklauso skirtingoms klasėms, tai visad derėtų atminti užsieniečiams. Turint reikalų su turtingesniais, labiau klasinius skirtumus įsisaugoniusiais anglais

ne pro šalį pabrėžti savo išsiauklėjimą bei išsilavinimą, o turint reikalų su praktiškesniais šiauriečiais anglais derėtų akcentuoti nuoširdumą, tiesumą, paprastą elgesį.

Per posėdžius verslo reikalais iš pradžių britai elgiasi gana oficialiai ir vardais ima vadintis tik po kelių susitikimų. Paskui jie būna visai neoficialūs (nusivelka švarkus, pasiraitoja rankoves) ir toliau vadina vienas kitą tik vardais.

Britai mėgsta pasirodyti esą šeimos žmonės (nors ne tiek, kaip romanų kraštų žmonės), todėl per susitikimus ar tarp jų visai tinka kalbėti apie vaikus, atostogas, prisiminimus.

Jungtinėje Karalystėje humoras per dalykinius posėdžius yra svarbus elementas, tad patartina atvykti su nemaža anekdotų ir juokingų istorijų atsarga. Tam gabūs žmonės turėtų atskleisti visą savo talentą. Britai laukia, kad į jų anekdotą atsakytumėte savo anekdotu, ir taip susikuria palanki dalykinio pokalbio atmosfera.

Verta žinoti, kad britų atstovai gali naudotis humoru (ypač ironija ir sarkazmu) kaip ginklu, išjuokdami priešininką ar išreiškdami nepritaringumą ir net panieką. Tačiau sarkazmas retai skirtas skandinavams, nes jų kuklumas ir santūrumas vargu ar jo nusipelno. Britai gali žiauriai išjuokti kai kurių romanų kraštų atstovus ir žmones, kurie elgiasi demonstratyviai.

Britus galima geriau pažinti stebint, kaip jie pajuokia patys save ar savo partnerius. Štai kada jie paprastai naudoja humorą:

- save sumenkindami;
- įtampai sumažinti, kai jau gresia nesusikalbėjimas;
- diskusijai pagreitinti, kai ją lėtina per didelis oficialumas;
- kai kritikuoja viršininką, bet nenori būti atleisti;
- pateikdami naują, galbūt netikėtą idėją bendradarbiams, neturintiems vaizduotės („dirvai išbandyti“);
- supažindindami su nelaukta mintimi per itin nelanksčias derybas;
- pasijuokdami iš įmantrių ar paslaptinių vadovavimo prioritetų ir perspektyvų rengiant pompastiškus korporacijos planus.

Žodžiu, humoras yra laikomas vienu veiksmingiausių ginklų britų vadovų arsenale, ir britų pasitikėjimą galite pelnyti parodydami, kad čia jiems prilygstate.

Susitikimų metu britų vadovai stengiasi parodyti, kad jie vadovaujami protu, kompromisu ir blaivia nuovoka. Tačiau galima įsitikinti, jog britai, net kai nėra jokių nesutarimų, per pirmąjį susitikimą retai priima galutinį sprendimą. Jie nemėgsta, kai juos skubina. Amerikiečiai, kada tik galėdami, mėgsta iškart spręsti ir kliaunasi intuicija. Labiau saistomi tradicijų britai taip pat veikiau pasitiki intuicija nei logika, tačiau būna atsargesni. Jiems tiktų toks pasiūlymas: „Gal per kitą susitikimą jau priimtume galutinį sprendimą?“

Britai retai kada atvirai išreiškia nepritaringumą kitos šalies pasiūlymams. Kai tik įmanoma, jie pritaria, nors savo pritarimą patikslina („Hm, tai labai įdomi mintis“). Kitų tautų atstovai šiuo atžvilgiu atviresni. Jie turėtų išvengti užslėptus britų nepritaringumo ženklus, pavyzdžiui:

- „Na, mums visai patinka, tačiau...“;
- miglotas atsakymas;
- santūrus pasisakymas, iš tikrųjų reiškiantis prieštaravimą („Tai galbūt kebloka“),
- humoras.

Pasitelkdami žavesį, neapibrėžtumą, humorą, santūrumą ir prikišamą supratingumą, britų derybininkai gali šypsotis, bet ilgai būti nepalenkiami. Jie visad turi atsarginę išeitį, kurią kuo ilgiau dangsto. Pasistenkite atskleisti tą išeitį, nenusileisdami jiems supratingumui, šypsena, kuklumu ir atkaklumu. Galų gale, ko gero, įsitikinsite, kad jų atsarginė išeitis panaši į jūsų tokiomis aplinkybėmis. Derybų su anglais ribos gali būti šiek tiek platesnės (prisiminkite, kad jie turi šimtametę patirtį su Indija, Viduriniais ir Tolimaisiais Rytai).

Britų kompanijų atstovai derantis paprastai remiasi savo firmos reputacija, dydžiu bei turtu, ir jums derėtų nuo jų neatsilikti. Tik jie taip greitai neatskleidžia įtakingų užkulisinių savo ryšių.



Mokyklos laikų draugai arba „senų draugų ratas“ britų vadovų gyvenime yra reikšmingi ir jų nederėtų nuvertinti. Tos pažintys ypač pasireiškia Sityje, ministerijose ir teisinėse sferose. Mažesnių šalių atstovams derėtų atminti, kad britų užnugaryje galbūt yra įtakingesnių žmonių nei matyti iš paviršiaus.

Britams paprastai labiau rūpi ilgalaikiai santykiai, o ne greiti sandoriai. Į šį veiksnį reikia atsižvelgti ir jį palenkti savo naudai, net jei kartais norėtume greičiau baigti susitarimus.

### 3. Vokietija

Pagrindinis vokiečių verslo bruožas yra *vienkryptis požiūris į laiką* : noras pirma užbaigti vienų darbų grandį ir tik po to imtis kitos grandies; tvirtas įsitikinimas, kad jie yra sąžiningi, tiesūs derybininkai ir polinkis būti tiesmukiems, nesutikimą reikšti atvirai, o nesidangstyti mandagumu ar diplomatija.

Vokiečių kompanijos yra tradicinės, iš lėto besisukančios organizacijos, varžomos instrukcijų, sistemos ir hierarchinės tvarkos. Hierarchija ten privaloma, o jos pasekmė - perdėta pagarba tiesioginiam viršininkui ir generaliniam direktoriui.

Vokiečiai labai brangina turtą ir nuosavybę. Jiems labai svarbu tvirti pastatai, baldai, automobiliai, geri drabužiai ir visais šiais dalykais jie stengsis jums padaryti įspūdį. Derėtų parodyti, kad vertinate vokiečių prabangą ir nebijote pasipuikuoti savo solidumu, patogumais ir t. t. Vokiečiai norėtų manyti, kad esate toks pat solidus, kaip ir jie.

Savo gaminius reklamuodami vokiečiams, kuo daugiau pateikite informacijos tekstu. Vokiečiams nedaro įspūdžio rėkianti televizijos reklama, gudrūs šūkiai ar meninės iliustracijos. Jų laikraščiai pilni sunkios, faktais paremtos reklamos, turimame plote pateikiančios kuo daugiau informacijos. Brošiūros, skirtos vokiečių rinkai, turi būti ilgos, kupinos faktų, rimtos ir jose išdėstyti teiginiai vėliau turi visiškai pasitvirtinti. Kad ir kokia ilga bei nuobodi jūsų brošiūra, vokiečiai ją perskaitys. Be to, jie tikisi, kad jūsų gaminyje visiškai atitiks pateiktą apibūdinimą.

Vokiečiai vadovauja susitikimams ar deryboms savo stiliumi, ir tikriausiai įsitikinsite, kad didelėse vokiečių kompanijose visa susitikimo eiga yra kur kas oficialesnė nei jūsų šalyje. Per susitikimus apskritai patartina su vokiečiais elgtis oficialiai ir ***įsidėmėti šias vokiečių savybes, į kurias reikėtų atitinkamai reaguoti:***

- Vokiečiai į susitikimus ateina gerai apsirengę, tvarkingos išvaizdos. Turite jiems prilygti.
- Jie susėda ir kalba, laikydamiesi hierarchijos.
- Atvyksta gerai susipažinę su verslo klausimais ir tikisi, kad ir jūs būsite susipažinę.
- Savo poziciją gina logiškai, svariais argumentais.
- Paprastai jau būna apgalvoję jūsų galimus kontrargumentus ir pasirengę gynybai.
- Dėl savo pozicijos ir argumentų lengvai nenusileidžia ir bando ieškoti bendrų sąlyčio taškų. Jums tai geriausias būdas stumtis į priekį. Kaktomuša susirėmus su nemaža vokiečių kompanija retai ko pasiekama.
- Jie yra įsitikinę, kad yra nuodugnesni (gründlich) nei kiti, ir savo pozicijos lengvai nekeičia.
- Argumentus jie smulkiai suskirsto ir kiekvienas delegacijos narys ar narė kalba apie savo sritį. Jie tikisi, kad ir jūs taip darysite.
- Į kolegų pastabas nesikiša ir paprastai per visas derybas dirba sutartinai. Tačiau pertraukų metu tarp posėdžių jie tarpusavyje ginčijasi. Kadangi jų veidai nėra sustingę (kaip japonų) ar apsimestini (kaip prancūzų), dažnai iš veido ar kūno išraiškos galima suprasti jų nuomonių skirtumą.
- Kaip ir japonai, jie daug kartų aptarinėja tas pačias smulkmenas. Nori išvengti bet kokių vėlesnių nesusipratimų. Turėkite kantrybės.

- Jie nemėgsta būti skubinami.
- Jie linkę viską nuspręsti susitikimo metu (ne taip, kaip japonai ar prancūzai), bet visad būna atsargūs.
- Paprastai to, ką sutiko žodžiu, jie laikosi.
- Jei ką nors parduodate, jie primygtinai klausinės, kokia iš to jiems nauda, t. y. kokia prekių kokybė, pristatymo terminai ir konkurencinė kaina. Būkite pasirengę.
- Jie tikisi galų gale laimėti geriausią (mažiausią) kainą. Galbūt dėl to jie net sutars su jumis dėl „bandomojo“ sandorio. Jo neatsisakykite - jeigu jie bus patenkinti, tai vėliau atves prie daug didesnio sandorio.
- Jie rimtai ieškos jūsų gaminių ar paslaugų trūkumų ir atvirai (netgi karštai) jus kritikuos, jei visi jūsų tvirtinimai nepasiteisins. Jei kuriuo nors atžvilgiu juos apvilsite, būkite pasirengę atsiprašyti. Jie mėgsta, kai jų atsiprašoma - tada jie geriau pasijunta. Be to, už trūkumus jums teks kompensuoti.
- Jie patys kritikai labai jautrūs, tad kiek įmanydami stenkitės jų neužgauti, kad ir netyčia.
- Vadinkite tik pavardėmis ir nepamirškite jų titulų. Vokietijoje labai daug mokslo daktarų.
- Per verslo susitikimus nejuokaukite. Verslas - rimtas dalykas. Anekdotus pasakokite vėliau, prie alaus bokalo. Daugelis jų anekdotų jums pasirodys nejuokingi ar nešmaikštūs. Juokitės iš paskutiniųjų.
- Susitikimo metu jie viską kruopščiai užsirašys ir kitą dieną ateis gerai pasirengę. Patartina ir jums taip daryti.
- Vokiečiai paprastai gerai moka svetimas kalbas (ypač anglų ir prancūzų), bet dažnai stokoja žinių apie svetimų kraštų kultūrą (apie jūsų šalį jie tikriausiai daug mažiau žino nei jūs manote). Kada tik galėdami, jie kalba vokiškai.
- Paprastai jie įsitikinę, kad yra doriausi, patikimiausi, sąžiningiausi žmonės pasaulyje, taip pat ir per verslo derybas. Parodykite, kad šiuo atžvilgiu jiems prilygstate.

Vokiečiai išties labai sąžiningi žmonės ir mano kitus tokius esant. Jie dažnai nusivilia, kai kiti žmonės, į gyvenimą žiūrintys paprasčiau ar lengvabūdiškiau, ne visada į rimtus klausimus duoda rimtus atsakymus.

Iš to rimtumo jie labai stengiasi būti pareigingi, niekam nesudarantys vargo piliečiai. Tankiai gyvenamoje šalyje reikalavimai laikytis priimtų elgesio normų labai tvirti, ir vokiečiai nemėgsta atrodyti originaliais ar nukrypti nuo tų normų. Jie neturi jokio noro (kaip daugelis britų, prancūzų ar amerikiečių) būti ekscentrikais. Vokiečiai stengiasi - paprastai sėkmingai - nedaryti klaidų. Jeigu padarysite klaidą, jie nurodys ją. Ir ne todėl, kad būtų šiurkštūs – iš nesulaikomo noro, kad būtų tvarka ir nepažeistos normos. Vokiečiai nori būti teisingi ir dažnai perlenkia rodydamiesi, kokie yra teisingi.

Vokiečiams nebūdingas britų ar amerikiečių pomėgis pasakoti juokingas istorijas ar žarstyti sąmojus. Jie trokšta tikros draugystės ir mėgsta nuoširdžiai šnekėtis apie gyvenimo problemas bei mįsles. Vokietis paprastai būna ištikimas, tikras draugas ilgą ilgiausią. Iš paviršiaus jie dažnai atrodo paniurę, atsargūs, bet širdyje trokšta būti mylimi ir mėgstami. Jie taip pat nori būti branginami, kaip ir mes visi. Įsitikinę, kad anglai, amerikiečiai ir prancūzai - iš paviršiaus lengvabūdiški ir šmaikštūs - gali būti tokie pat pastovūs, kaip ir vokiečiai, jie džiaugiasi ir atsiveria.

## KOKIE VOKIEČIAI ATRODO IR KOKIE YRA

Kokie atrodo	Kokie yra
Vokiečius valdo laikas, punktualumas - jų manija.	Vokiečių kultūroje laikas yra esminis dalykas. Tai vienas pagrindinių būdų

<p>Vokiečiai sprendžia lėtai, nes per ilgai diskutuoja.</p> <p>Vokiečiai pateikia labai ilgus aiškinimus, grįždami prie kiekvieno reikalo pradžios.</p> <p>Vokietijoje įprasta, kad prekių pristatymas vėluoja. Tai prieštarauja jų punktualumui.</p> <p>Vokiečiai nestropiai pateikia finansines ketvirčių ataskaitas pagal amerikietišką sistemą.</p> <p>Amerikiečiams ir australams vokiečių verslo tempas atrodo per lėtas.</p> <p>Prieš įeidamas į vokiečio kabinetą visad pasibelskite.</p> <p>Vokiečiai pernelyg užsisklendę. Jie nemoka gerai bendrauti su užsieniečiais ir yra nepaslankūs. Jie sunkiai ką nors skolina.</p> <p>Vokiečiai pernelyg oficialūs, darbovietėje kolegas vadina tik pavardėmis, nors kartu yra išdirbę 20 metų.</p> <p>Vokiečiai šalti, formalūs ir daug nesišypso.</p> <p>Vokiečiams nepatinka, kai žmonės atsistoja per daug arti jų ar juos liečia.</p> <p>Vokiečiams nepatinka, jei įeini į jų kabinetą. Jie susiraukia, jei pastumi kėdę ar kokį kitą baldą.</p> <p>Vokiečių kompanijose per daug slaptumo. Informacija laisvai nesklinda.</p>	<p>tvarkyti gyvenimą.</p> <p>Vokiečiai sprendimus daro konsensu, o tam reikia išnagrinėti įvairią informaciją, be to, ir pašalinių žinių.</p> <p>Vokiečiai ką nors aiškindami mėgsta padėti tinkamą pamatą. Dabarties įvykiai jiems yra praeities padarinys. Istorinis kontekstas taip pat svarbu.</p> <p>Vokiečiai planuoja į ateitį. Greiti rezultatai ar pristatymo terminai jiems ne tiek rūpi.</p> <p>Vokiečiai labiau mėgsta metines ataskaitas. Trumpas trijų mėnesių laikotarpis negali būti reikšmingas. Ketvirčių ataskaitų rašymas trukdo sklandžiam darbui.</p> <p>Vokiečiai mėgsta užbaigti veiksmų grandinę ir stengiasi būti veikiau nuodugnūs (gründlich) nei skubūs. Taip, tai mandagu.</p> <p>Vokietijos visuomenė nėra toks katilas kaip JAV ar Australijos, kur žmonės yra išsiugdę taktiką, kaip bendrauti su svetimšaliais. Užsisklendžiama tam, kad netrukdam būtų galima užbaigti veiksmų grandinę. Jie lengvai savo daiktų neskolina.</p> <p>Oficialumas ir vadinimas pavardėmis yra pagarbos ženklai.</p> <p>Vokiečiai šypsosi draugams. Susipažindami su žmonėmis jie santūresni nei, tarkime, amerikiečiai ar australai.</p> <p>Šypsenos ne visada būna nuoširdžios! Vokietijoje geriausia stovėti per 1,2 metro nuo žmogaus. Jų kultūroje prie kito nesiliečiama.</p> <p>Svarbu, kad susikaupusio dirbančio niekas netrukdytų, įstaigose (ir namuose) turi būti palaikoma tvarka. Kam stumdyti baldus? Jų išdėstymas buvo atidžiai apgalvotas.</p> <p>Žinios yra galia. Be to, vokiečių kompanijų suskirstymas į dalis trukdo pašalinei informacijai sklisti. Galia sklinda iš viršaus į apačią.</p>
--	---

<p>Vokiečiai labiau vertina karinę ir ekonominę galią nei bet kurią kitą.</p> <p>Vokiečiai savo galią ir įtaką demonstruoja materialinėmis gėrybėmis -gražūs kabinetai, namai, automobiliai, drabužiai. Šiuo atžvilgiu jie ne tokie kuklūs, kaip, tarkime, britai.</p> <p>Vokiečiai triukšmingi žmonės.</p> <p>Vokiečiai turi per daug taisyklių, normų ir nepakankamai atsižvelgia į žmogaus poreikius.</p> <p>Vokiečiai pernelyg laikosi įstatymų, paklūsta taisyklėms ir nuolat rūpinasi, ką kiti pagалvos.</p> <p>Vokiečių požiūris į darbą pernelyg rimtas.. Darbe jie neturi jokio atokvėpio.</p> <p>Per pokalbius ir plėtojant idėjas vokiečiams viskas atrodo labai sudėtinga.</p> <p>Vokiečiai savo nepritarimą reiškia atvirai ir susitikimų metu neturi takto.</p> <p>Vokiečiams lengvi pokalbiai yra sunkūs.</p> <p>Nepriekaištinga tvarka - Vokiečių manija. Jie nuolat plauna automobilius, langus, grindis ir prižiūri techniką.</p> <p>Vokiečių kaimynai ar bendradarbiai tave kritikuoja, jei suklysti, padarai klaidą, per daug triukšmauji ar nusižengi kokiai nors taisyklei. Ne jų reikalas, ką aš veikiu!</p> <p>Tai pasakytina tik apie vokiečių turistus užsienyje. Per susitikimus įtakingiausias asmuo paprastai kalba tyliu balsu.</p> <p>Vokiečiai mano, kad gera darbo tvarka ir eiga išsprendžia daug problemų; kurdami bendrą gerovę jie tvarkai teikia pirmąjį svarbą.</p> <p>Vokiečių tvarkos pojūtis verčia paklusti taisyklėms. Nuorodos ir direktyvos yra tam, kad jų laikytumėsi. Keistuoliai ar</p>	<p>Netiesa. Labiausiai jie žavisi intelektualia galia. Daugelis firmos vadovų yra apsigynę doktoratus.</p> <p>Vokiečiai mėgsta demonstruoti galios ir sėkmės simbolius, bet tai daro daug taktiškiau ir santūriau nei, tarkime, amerikiečiai.</p> <p>Tam tikra prasme tiesa. Bet aukštesnių sluoksnių vokiečiai labai gerai išsiauklėję. Jie taip pat labai daug dirba ir vertina išsilavinimą.</p> <p>Vokiečiai draugystę nežiūri lengvabūdiškai. Jie nelinkę su svetimais žmonėmis iškart elgtis familiariai.</p> <p>Vokiečiai mano, kad verslas - rimtas dalykas. Kam pasakoti juokus per verslo susitikimus? Jais galima vėliau pasidalyti. Kam gaišti laiką? Rimtumas - dorumas, o ne nuobodumas.</p> <p>Vokiečiai laikosi savo įsitikinimų. Jei norite, kad jie pakeistų nuomonę, įrodykite juos klystant.</p> <p>Atvirumas-tai dorumas. „Diplomatiškumas" dažnai reiškia vingrumą ir savo nuomonės slėpimą. Tiesa visuomet yra tiesa. Kodėl apsimetinėti?</p> <p>Per kokteilių vakarėlius vokiečiai prasti pašnekovai. Jiems „lengvi pokalbiai" neišeina.</p> <p>Vokiečių vadovybė dažnai nesugeba perprasti vietinių sąlygų užsienyje ir reikalauja, kad viskas būtų daroma „vokišku būdu".</p> <p>Vokiečiai sunkiai persiorientuoja. Pasikeitus aplinkybėms, savo organizacijos struktūroje jie nesugeba greitai daryti permainų.</p> <p>Vokiečiai nemato „lengvų pokalbių" prasmės. Jei ką turi pasakyti, jie pasako. Verslo ir kitus svarstytinus klausimus aptaria labai rimtai. Per pobūvius svetimiems žmonėms nemėgsta atverti savo asmeninio gyvenimo ar nuomonės.</p> <p>Čia esama tiesos, bet užsienyje dirbantys vokiečių administratoriai sugeba įtikinti vadovybę tėvynėje, kad reikia daugiau lankstumo.</p> <p>Vokiečiai nemėgsta „žaibiškai" spresti.</p>
---	---

<p>įstatymų pažeidėjai nesulaukia simpatijų, kaip kartais Jungtinėje Karalystėje, Prancūzijoje ar Austrijoje.</p> <p>Tai yra struktūriniai vokiečių visuomenės bruožai. Vokietija susivienijo vėlai ir nemėgsta per didelės centrinės valdžios. Vis dar yra svarbios <i>Lander</i>*. Priešingai nei prancūzams, jiems geriau patinka išsklaidyta valdžia.</p> <p>Gyvenimas sudėtingas. Vokiečiai mano, kad amerikiečiai ir kiti viską pernelyg supaprastina.</p> <p>Vokiečiai mėgsta, kad visi daiktai būtų tvirti. Automobilai tvertų 10-15 metų. Durys, namai, kėdės ir stalai būtų tvirti - taip pat ir žmogaus būdas!</p> <p>Vokiečiai nėra švaistūnai. Jei daiktus prižiūri tvarkingai, jie ilgiau tarnauja.</p> <p>Vokiečių gaminiai yra aukštos kokybės ir verti, kad juos saugotų.</p> <p>Vokietijoje tinkamas taisyklių paisymas yra visų reikalas. Jei visi piliečiai būtų sąmoningi, nereikėtų tiek daug policijos!</p> <p>Vokiečiai yra labiau suvokę klasių skirtumus nei amerikiečiai ar australai. Klasinės sistemos ten esama, ypač aukštesniuose verslo sluoksniuose.</p> <p>Vokiečiai atkakliai sako „Šie“ („Jūs“), kai dauguma anglosaksų jau vadintųsi vardais (tai atitiktų „du“ - „tu“).</p> <p>Vokiečių požiūris į darbą pernelyg rimtas. Darbe jie neturi jokio atokvėpio. Per verslo susitikimus nepapasakoja nieko linksmo. Jie nuobodūs.</p> <p>Vokiečiai užsispyrę ir stokoja lankstumo. Nepakankamai eina į kompromisus.</p> <p>Vokiečiai savo nepritarimą reiškia atvirai ir susitikimų metu neturi takto. Dažnai jie pernelyg atviri ir stokoja subtilumo. Jie kitiems gadina nuotaiką.</p> <p>Vokiečiai daug praleidžia kasdien savo bendradarbiams spausdami ranką.</p> <p>Vokiečių vadovai darbe retai giria savo darbuotojus.</p> <p>Vokiečių reklama sunki, nuobodi, nevaizdi.</p> <p>Vokiečių susirinkimai ilgi, rimti ir nuobodūs.</p>	<p>Jie įsitikinę, kad organizacija sėkmingai dirbs tuomet, kai darbo tvarka pirma bus išstobulinta, o tik tuomet taikoma. Čia pakeitimai vadovybėje retesni nei JAV.</p> <p>Paspausdamas ranką savo bendradarbiui išreiški pagarbą ir tai yra natūralus pasisveikinimas.</p> <p>Vokiečiai yra reiklūs perfekcionistai ir mano, kad darbas turi būti gerai atliktas. Kodėl nuolat girti žmogų, kuris tik atlieka savo pareigą? Tačiau vokiečių vadovai yra labai teisingi savo darbuotojams ir padeda, kai tie turi sunkumų.</p> <p>Vokiečiai mėgsta informaciją, todėl nori, kad reklamoje gaminys būtų išsamiai apibūdintas. Gudrūs šūkiei, sąmojis ar hiperbolės jiems nedaro įspūdžio. Nepatinka ir akį rėžiančios iliustracijos, dažnai su gaminiu menkai susijusios.</p> <p>Vokiečiams susirinkimas yra proga aptarti verslo klausimus. Jei pavyksta sukviesti daug žmonių krūvon, tai puiki galimybė pasikeisti mintimis. Jų manymu, pramogos tik tuščiai išblaško.</p>
--	---

#### 4. PRANCŪZIJA

Prancūzai versle (ir ne tik) nori būti nepriklausomi (kartais net neprotingai), o tai gali erzinti amerikiečius, japonus ir net europiečius.

Prancūzai gyvena uždaramame pasaulyje, kurio centras - Prancūzija. Jie panirę savo istorijon ir linkę tikėti, kad Prancūzija padėjo pamatus tokiems dalykams, kaip demokratija, teisingumas, vyriausybė ir teisinė sistema, karo strategija, filosofija, mokslas, žemdirbystė, vynininkystė ir gyvenimo būdas bendrai paėmus. Kitos tautos neturi tų dalykų pagrindų ir joms reikia daug mokytis, kad teisingai susitvarkytų gyvenimą.

Prancūzai beveik nieko žino apie daugelį kitų kraštų, nes jų mokyklose nedaug mokoma istorijos ir geografijos, ypač mažų tautų arba tautų, priklausiusių kitoms imperijoms. Bendra prancūzų nuostata užsieniečių atžvilgiu neutrali - nei teigiama, nei neigiama. Jie prekiaus su jumis, jeigu turite gerą prekę arba norite iš jų pirkti, tačiau iš pradžių jų laikysena bus kiek globėjiška.

Kaip ir japonai, prancūzai mano esą unikalūs ir nesitiki, kad įstengsite prisitaikyti prie jų standartų. Kaip reikėtų elgtis turint reikalą su prancūzu?

Geriausiai seksis su prancūzais derėtis, jeigu žinosite jų psichologiją ir taktiką komerciniuose sandėriuose. Jie pradeda derybas labai prancūziškai:

- Atvyksta į susitikimą oficialiai apsirengę, nes jiems tai oficialus įvykis.
- Pradeda oficialia įžanga, vadina pavardėmis, susėda laikydamiesi vyresnumo.
- Jeigu pirmininkauja prancūzas, oficialumas ir mandagumas išlaikomas iki derybų pabaigos.
- Prancūzai savo argumentus pagrindžia logika ir netrunka pasinaudoti menkiausiu kitos pusės nelogiškumu.
- Kai remiamasi logika, visi diskutuojami klausimai turi būti nuodugnai svarstomi, todėl susitikimas esti ilgas, daug kalbama.
- Savo reikalavimų prancūzai nepateikia pradžioje, bet veda prie jų, rūpestingai pagrįsdami argumentais.
- Jie atskleidžia savo kortas tik derybų pabaigoje (amerikiečiams tai atrodo suktumas).
- Derybų partnerio tikslus ir reikalavimus prancūzai nori išsiaiškinti iš pat pradžių. Amerikiečiai paprastai nesibrangina ir atverčia savo kortas.
- Prancūzams atrodo įtartinas išankstinis draugiškumas, jie nemėgsta, kai vadinamasi vardais, nusivelkami švarkai ir atviraujama asmeninėmis ar šeimos temomis.
- Didžiuojasi esą greitos orientacijos, tačiau nemėgsta skubotų sprendimų. Jiems derybos nėra greita procedūra.
- Prancūzai retai priima svarbius sprendimus per derybų susitikimą. Svarbiausias jų derybininkas yra kitur.
- Jie ilgai diskutuoja, nes laiko tai proto pratybomis, kurių metu susipažįstama su derybų partneriu ir galbūt paaiškėja silpnosios jo pusės.
- Prancūzų siekiai būna ilgalaikiai; jie stengiasi užmegzti tvirtus asmeninius ryšius.
- Derėdamiesi nedaro nuolaidų, nebent būtų sugriauta jų logika. Dėl to dažnai „lengvai duodantiems ir atsiimantiems“ amerikiečiams ar „apgraibomis“ tikslo siekiantiems britams prancūzai atrodo užsispyrę.
- Deryboms įstrigus jie lieka nepalenkiami, tačiau nebūna šiurkštūs, tiesiog laikosi savo pozicijos.
- Stengiasi visados būti tikslūs. Tam padeda ir prancūzų kalba.
- Kartais gali būti pernelyg įžeidus, jeigu nesulaukia deramos pagarbos arba jeigu nesilaikoma protokolo, tačiau „garbės“ reikaluose jie mažiajau trūs negu ispanai ar Pietų Amerikos gyventojai ir ne taip bijo prarasti orumą kaip rytiečiai.
- Jie nuovokūs ir prisitaikantys, tačiau išlieka atsargūs iki pat derybų pabaigos.

- Įsitikinę, jog yra aukštesnio intelekto už visų kitų tautybių žmones.
- Dažnai nukrypsta nuo darbotvarkės ir kalba apie daug ką ilgai ir išsamiai. Britai ir amerikiečiai dažnai skundžiasi: „Kalbėjome, kalbėjome, bet nieko nenusprendėme ir nepadarėme“. (Prancūzai daug kalbėdami iš esmės tik aiškinasi patys savo mintis svarstydami, kokių imtis veiksmų.)
- Jie sieja derybas su kitais sandoriais, kuriuos galbūt lygiagreta sudaro.
- Asmeniniai įsitikinimai turi įtakos prancūzų derybininkų veiksams, kuriuos jie atlieka kompanijos naudai. Prancūzų komandos nariai dažnai esti artimi draugai, universiteto kolegos ar net giminaičiai.
- Jų bendravimo stilius ekstravertiškas, asmenišką, dažnai emocionalus, bet visados logiškas.
- Atvyksta į derybas gerai informuoti, tačiau žiūrėdami pro „prancūziškus akinius“ dažnai nemato tarptautinių poteksčių. Kartais jiems trukdo silpnas svetimų kalbų mokėjimas.

Turint reikalą su prancūzais, reikia elgtis oficialiau nei paprastai, vadinti tik pavardėmis ir būti perdėtai mandagiems su vyresniaisiais jų derybininkais.

Būtina visais atvejais remtis logika, vengiant amerikiečių mėgstamo veikimo „pagal nuojautą“ ar britų „pagal situaciją“. Jeigu pasakysite ką nors priešingai negu buvote sakę prieš kelis mėnesius, prancūzai būtinai pasinaudos tuo prieštaravimu.

Jeigu norite susirinkti daugiau taškų, galite pakritikuoti anglus - tai mėgstama prancūzų pramoga. Nereikia ko nors neteisingai juodinti, tik leiskite suprasti, kad nesate visiškai anglosaksų šalininkas. Prancūzai nepyks, jeigu pakritikuosite ir artimiausius jų kaimynus - italus ir ispanus. Tik nepasakykite blogo žodžio apie Napoleoną, jis - nemirštanti prancūzo siela. Užtat galite papeikti De Gaulle'į, Mitterand'ą ar kitą Prancūzijos premjerą.

Prancūzus dažnai kritikuoja kitų tautų žmonės, ir nesunku suprasti kodėl. Mėgstantys ginčytis ir pernelyg pasitikintys savimi, jie dažnai per tarptautinius susitikimus lieka vieniši nepalankiamieji, kai visi kiti jau susitarę dėl kompromiso. Dėl to, žinoma, kaltinami pasipūtimu. Tačiau reikia juos atjausti. Kaip tauta jie yra išvalgūs, mąstantys, nuovokūs ir jaučiasi turį geresnę istorinę perspektyvą negu daugelis mūsų. Todėl verčiau lieka teisūs negu populiarūs. Ar visados jie teisūs? Kaip ir visi žmonės, prancūzai gali klaidingai nuspręsti ar būti tendencingi, tačiau jie turi didelį politikos, karybos, vidaus ir užsienio reikalų tvarkymo bei valdymo ir humanitarinių mokslų patyrimą.

Kaip ir vokiečių, jų neapkaltsi lengvabūdiškumu. Ilgas ir svarus prancūzų dalyvavimas Europos ir pasaulio reikaluose pagrindė jų įsitikinimą, kad Prancūzijos balsas turi būti garsus ir aiškiai girdimas tarptautiniuose forumuose. Politinė, karinė ir ekonominė prasme šalis gal ir nebedominuoja kaip kadaise, tačiau prancūzams nesuvokiama, kad galėtų sumažėti ar nublankti moralinis ar didaktinis jų autoritetas. Kaip ir amerikiečiai, britai ar rusai, prancūzai turi stiprų mesianizmo jausmą.

Šiaip ar taip, prancūzai yra verti, kad jų tariamas kietakaktiškumas ir kitos neigiamos savybės būtų atidžiau panagrinėtos.

## KOKIE PRACŪZAI ATRODO KITIEMS IR KOKIE YRA

Kokie atrodo	Kokie yra
Prancūzai užsispyrę, visados laikosi kitokios nuomonės negu visi kiti. Jie mano esą patys protingiausi.	Prancūzai niekada neatsipalaiduoja. Mieliau operuoja idėjomis negu faktais ir nesprenžia normaliai, tiesiogiai. Jie yra cinikai.
Prancūzai nemėgsta kalbėti svetima kalba, ypač angliškai.	Prancūzai nepataisomi šovinistai.
Prancūzai mažai žino apie kitas kultūras	Prancūzai yra egoistai, jiems visai nerūpi

<p>ir nesidomi nei kitais kraštais, nei jų kultūra.</p> <p>Yra per daug emocionalūs.</p> <p>Prancūzai labai smalsūs, klausinėja asmeniškų dalykų ir kišasi ne į savo reikalus.</p> <p>Daug kalba per susitikimus.</p> <p>Nesilaiko darbotvarkės.</p> <p>KOKIE YRA</p> <p>Jie laikosi to, ką mano esant teisinga, kol kas nors įrodo, kad taip nėra.</p> <p>Objektyviai: ilga ir didinga jų istorija leidžia tikėti, kad jų misija yra civilizuoti Europą.</p> <p>Prancūzų kalba kadaise buvo tarptautinė diplomatijos kalba, kuria kalbėjo daug žmonių keturiuose žemynuose. Tai tiksli, neutrali kalba; daugeliui užsieniečių ji atrodo graži. Prancūzams skaudu, kad ją išstumia anglų kalba. Anglija nuo seno buvo Prancūzijos priešininkė. Amerikos anglų kalba prancūzams atrodo vulgari ir neintelektuali.</p> <p>Jų švietimo sistemoje per istorijos pamokas koncentruojamasi į Prancūzijos istoriją. Jie nelabai daug žino apie pasaulį, geriau pažįsta Aziją ir Afriką, yra išstudijavę antikinę kultūrą.</p> <p>Kaip ir visi romanai, susijaudinę kelia balsą ir gestikuliuoja, tačiau retai pameta protą ir nėra akli kitų teigiamoms savybėms.</p> <p>Prancūzų kalba yra tokia tiksli, kad neįmanoma ją kalbant neatsakyti tiesiai. Jie dažnai klausinėja asmeniškų dalykų, nes domisi jumis, tačiau turi įgimto mandagumo, kurio užsieniečiai dažnai nepastebi.</p> <p>Logiškam argumentui sudaryti reikia daugiau laiko negu intuityviam. Dekarto teorija reikalauja sudaryti blokus. Be to, prancūzai mėgsta prieš nusprenddami išnagrinėti kiekvieną aspektą.</p> <p>Kad sprendimas būtų subalansuotas, svarstydami visus punktus jie tai užbėga pirmyn, tai sugrįžta atgal prie to, kas jau buvo aptarta.</p> <p>Prancūzai priekabūs ir smulkmeniški.</p> <p>Kuria didingus planus. Nedirba kaip komanda.</p>	<p>kitų tautų žmonės.</p> <p>Jie mesianistai.</p> <p>Jie paprastai aiškiai žino, ko nori, ir stengiasi tai pasiekti.</p> <p>Teisybė, jie plačių užmojų ir nepakenčia vidutinybės. Tačiau aptarę reikalą bendrais bruožais, vėliau ima nagrinėti detales.</p> <p>Prancūzai individualistai ir nestokoja saviklivos. Kadangi jie dar turi (dažniausiai) gerą išsilavinimą, mieliau veikia po vieną. Pačioje Prancūzijoje tą savybę neutralizuoja didelė centralizacija. Greitos orientacijos, lakios vaizduotės ir turtingos kultūros žmonėms sunku atsipalaiduoti.</p> <p>Statistika gali bet ką įrodyti. Argi bloga ištirinėti idėjas?</p> <p>Jeigu jums iš vieno šono būtų britai, iš kito vokiečiai, o amerikiečiai televizijos ekrane, būtumėte ir jūs cinikai.</p> <p>Malraux yra pasakęs, kad tautos elgiasi nacionalistiškai ir nepasiduoda netikrai internacionalizacijai. Socialinio teisingumo geriausiai pasiekia ta tauta, kuri žino savo šaknis.</p> <p>Netiesa. Pasak Malraux: „Kai Prancūzija kovoja už save, jos kova neefektyvi. Kai prancūzai kovoja už žmoniją, jie veikia nuostabiai“.</p> <p>Teisybė. Paskirtas kultūros ministru Malraux trumpai nurodė savo tikslą - Prancūzijos kultūros ekspansiją ir suspindėjimą. Mums visiems tai į naudą.</p>
--	---



## 5. ŠVEDIJA

Valdymas Švedijoje decentralizuotas ir demokratiškas – tipiškas švedų kompanijos grafinis vaizdas turėtų horizontalų pavidalą. Atstumas iki viršininkų nedidelis, direktorius paprastai visiems prieinamas ir tariausi su pavaldiniais. Švedų firmoje mažiau pareiginių laiptelių negu, tarkim, prancūzų ar vokiečių firmose. Yra net įstatymas, kurio reikalaujama, kad visi svarbūs sprendimai būtų pirmiausia aptariami su darbuotojais..

Šis kolektyvinis sprendimų priėmimas lygintinas su Japonijoje egzistuojančia sistema. Abiejose šalyse svarbu, kad visi kolegos turėtų plačias galimybes visapusiškai aptarti projektą, nes teisę dalyvauti diskusijose ir išreikšti savo nuomonę jie pelno griežta ištikimybe kompanijos strategijai, kai tik toji nustatoma. Švedijoje kaip ir Japonijoje, sprendimai gali gerokai vėluoti, bet kai jau nuspręsta, vykdoma vieningai : kiekvienas kompanijos darbuotojas eina ta pačia linkme. Visai priešingai būna, pavyzdžiui, daugelyje JAV kompanijų, kur asmeninės nuomonės dažnai sukelia vidinių nesutarimų ir konfliktų.

### *Turint reikalų su švedais, dera prisiminti:*

- Jie įsitikinę, kad yra sąžiningi ir visada sako tiesą.
- Nemėgsta prieštarauti kolegoms.
- Atsakomybė Švedijos kompanijose perduodama žemesnėms grandims, todėl neprivalote žinoti, kokią iš tiesų vadovo nuomonę.
- Kainų nenuleidžia, nes įsitikinę, kad neužsiprašė per daug.
- Jie gali būti neperkalbami ir kitais atžvilgiais, nes ištikimai laikosi savo grupės sutarto sprendimo.
- Kaip ir japonams, jiems sunku individualiai ką nors keisti, nes tai gali nebeatitikti susitarimo.
- Jie atidžiai klasosi ir supras jūsų požiūrį.
- Jeigu jie norės jums nusileisti, tam reikės laiko.
- Jiems ne taip svarbu pelnas, kaip jums.
- Nors yra “globėjiški”, tačiau reikalai jiems rūpi labiau nei žmonės.
- Labai reiklūs techninei kokybei.
- Parduodant jų stiprybė yra prekių kokybė, išvaizda ir greitas pristatymas.
- Pirkdami irgi žiūri kokybės ir nedreba dėl kainos.
- Gražiai priima ir dosniai vaišina, kai numatyta programoje.
- Kaip ir amerikiečiai bei suomiai, mažai dėmesio skiria “darbo” priešpiečiams ir valgydami aptarinėja detales. Prancūzai ir ispanai to nepakęstų.
- Apie procedūrines smulkmenas jie gali kalbėti be galo, bet lengvo pašnekesio metu kalbos pristinga po 10-15 min. Tačiau jų pokštai ir anekdotai yra pirmos rūšies.
- Sako oficialius tostus ir iš partnerių laukia oficialių kalbų per pietus ir po jų.
- Kreipiasi labai oficialiai.
- Tyla Švedijoje nebūtinai neigiama. Jie mėgsta pagalvoti ir yra labiau intravertai.
- Jų kultūra ne taktinė, todėl nestovėkite per daug arti
- Per dalykiškus susitikimus nereaguoja mimika ir negestikuliuoja, bet šypsosi daugiau negu vokiečiai ir suomiai.

- Diskutuodami išlieka ramūs ir mandagūs, bet nelabai žino, kaip elgtis, susidūrę su šiurkštumu ar romanų kilmės žmonių veržlumu.
- Jie nereikia ypatingesnės reikšmės vardams ir laipsniams ir bendrauja su aukštais asmenimis kaip su saulygiais. Prancūzams, vokiečiams, Pietų Amerikos ir Azijos šalių žmonėms ne visada patinka ši lygybė.
- Švedai nevaldingi. Nieko nebruka per prievartą, net jeigu ir yra pranašesni.
- Geriausiai priimti jų pageidaujamas ilgas nuodugnias konsultacijas, bet aiškiai parodyti savo kantrumą ir supratingumą, kartu ir tvirtumą bei principingumą.

## 6. KINIJA

Kinų verslo kultūrą paveikė prisirišimas prie ilgaamžių tradicijų ir konfucianistinių nuostatų. Svarbiausi Konfucijaus mokslo postulatai yra tokie:

- Nelygių santykių paisymas,
- Šeima – visuomenės prototipas. Mes ne individai, o grupės nariai.
- Kiekvienas turi garbingai elgtis su kitu žmogumi. Turi būti saugomas kiekvieno orumas.
- Vertinamas išsimokslinimas ir sunkus darbas.
- Žmogus turi būti saikingas visur ir visada. Taupyti, išlikti ramus, vengti kraštutinumų, nugalėti silpnybes.

Konfucianizmo įtakos verslui, jo organizavimui ir valdymui pasekmės:

- Viršininkai toli nuo pavaldinių. Keturi tūkstančiai metų centralizacijos sukūrė paklusnumo tradicijas.
- Nelygybės tikimasi ir jos siekiama.
- Mažiau pajėgūs žmonės turi priklausyti nuo daugiau pajėgiančių, o šie turi juos ginti, rūpintis jų karjera ir gerove.
- Privalu klausyti tėvų, mokytojų, viršininkų.
- Amžius teikia viršenybės.
- Didelis atlyginimų skirtumas tarp tos pačios firmos aukštesnių ir žemesnių darbuotojų.
- Idealus viršininkas yra geranoriškas autokratas.
- Pavaldiniai laukia nuroidymų, ką daryti.
- Individualizmas draudžiamas.
- Santykiai svarbiau negu tikslai.
- Prieštaravimų vengiama, aukščiausias siekis- sutarimas ir harmonija
- Siekti doros svarbiau negu siekti tiesos. Ir vienas ir kitas gali būti teisūs, jeigu abu yra dori.
- Svarbu ilgalaikiai tikslai ir siekiai.

### *Kaip dera elgtis su kinais per susitikimus ir derybas*

- Kinai mėgsta oficialius susitikimus, nors rengiasi dažniausiai patogiai.
- Susėda pagal hierarchiją. Pasikeičiama darbinėmis vizitinėmis kortelėmis.
- Seniausiam derybininkui turi būti skiriama pagarba ir dėmesys visą laiką, nors jis ir mažai dalyvautų.
- Sprendžia įgaliojasis asmuo arba vicepirmininkas.
- Tikrasis sprendimas bus priimtas ne susitikime, kuris iš esmės skirtas informacijai surinkti.
- Derybų eiga bus lėta, daug pasikartojimų. Vakariečiams toks laiko nebranginimas atrodo kaip derybų gudrybė.
- Mandagumo visada laikomasi. Priešpriešos ir orumo pažeidimų (abiems partneriams) būtina vengti.

- Kinai retai sako “ne” - tikrai dažnai užsimena apie sunkumus.
- Vyrauja kolektyvizmo dvasia, niekas nesako “aš”, tikrai “mes”.
- Kolektyvioje kultūroje vengiama atsakomybės už sprendimus. Vadovai valdžios neperduoda.
- Sprendimų reikia ilgai laukti. Derybos Kinijoje yra svarbus visuomeninis įvykis, kurio metu puoselėjami geri santykiai ir svarstoma, ar žmonės kitapus stalo yra verti būti ilgalaikiais partneriais. Kinai, kurie prekiauja 4 tūkst. metų, tikrai yra verti.
- Jie laiko jus techniškai raštingais, bet nepatyrusiais verslininkais.
- Kinai derasi neskubėdami, žingsnis po žingsnio. Jie mėgsta pradėti nuo abi šalis dominančių principų aptarimo. Jiems nepatinka JAV derybininkų nekantravimas pasirašyti sutartį.
- Dalykiški amerikiečiai ir daugelis europiečių sutinka atlikti tam tikras užduotis per sutartą laiką. Kinai, žvelgdami toliau nei sandoris, pirmenybę teikia ilgalaikiam tarpusavio pasitikėjimui.
- Jie smulkmeniškai, atsargūs, kantrūs. Turite prisitaikyti prie jų kantrybės ir ištvermingumo, antraip sandoris neįvyks ir visos galimybės bus prarastos.
- Kinai derina lankstumą ir tvirtumą, to paties tikisi iš partnerių.
- Kai jau nusprendė, kas, ką, kada ir kaip, yra labai patikimi.
- Jie žino savo rinkos vertę ir tuo naudojasi kainų politikoje.

## 7. JAPONIJA

Kultūros požiūriu japonai labai skiriasi nuo kitų tautų. Svarbiausi jų savitumo šaltiniai trys: ilgaamžė izoliacija, gyventojų tankumas dėl geografinių sąlygų ir pati japonų kalba.

Nors japonija daug amžių palaikė kultūrinius su Kinija, bet valdant autokratui imperatoriui Tokugawai (apie 163 m.), prasidėjo beveik visiškas Japonijos izoliavimasis nuo likusio pasaulio. Atvykusiems į Japoniją svetimšaliams grėsė mirties bausmė. Tik 19 am antroje pusėje situacija ėmė keistis. Per 250 metų, atskirta nuo svetimų įtakų, japonija išsiugdė savitą visuomenę ir kultūrą, kuriai nėra lygių pasaulyje grupinės kooperacijos požiūriu. Pagrindiniai organizaciniai principai, susiformavę tuo uždaru gyvenimo periodu, išliko ir būdingi šiuolaikinei Japonijos visuomenei, kuri neretai dar vadinama “*voratinklio visuomene*”.

Joje ypač glaudi sąveika tarp visų grupės narių, susaistytų daugybe įsipareigojimų vertikalčiai ir horizontalčiai. Nuo mažumės skatinami būti visiškai priklausomais nuo aplinkinių žmonių japonai išsiugo tarpusavio priklausomybę, kuri išlieka visą gyvenimą. *Jie gali reikalauti paslaugų iš savo grupės narių ir jos turi būti jiems suteiktos. Pirmoji “grupė” yra šeima, vėliau mokykla, universitetas, firma.* Amžius ir aukštesnė padėtis teikia privilegijų, bet ir įpareigoja.

“Voratinklio visuomenė” teikia privalumų japonų verslininkams pasinaudoti tuo, ką vakariečiai vadina “pažinčių ratu” Nors japonai labai gerbia privatumą, bet verslo reikalais jie yra labai visuomeniški. “Voratinklio visuomenė”, kuriai jie priklauso, aprūpina juos per ‘pažinčių tinklą’ neprilygstamos vertės informacija.

Japonų elgesiui daro įtakos jų kalpos pobūdis. Japonai kalbą vartoja kitaip negu kiti visi kiti žmonės. Japonų kalba neretai vadinama neaiškia arba nieko nepasakančia. (europiečiui).

Antai jų *veiksmazodžiai neasmenuojami*, todėl kartais negalima suprasti, apie ką kalbama.. *Tas neapibrėžtumas tartais tyčia naudojamas japonų kalbėtojų, kurie stengiasi nieko nekaltinti ir būti mandagūs.* Po pagrindinio teiginio paprastai eina ilgi netiesioginiai sakiniai.. Japonijoje konterktas turi nusakyti viską, todėl tiesūs pareiškimai yra per trumpi ir nederami.. Nė vienas japonas viršininkas nepasakys: Sutvarkykite įstaigą. Jis įsakymą pavaldiniams pateiks taip: “Kadangi šiandien apie 14 val. Mes laukiame svečių ir norime jiems sudaryti kuo geresnę išpūdį, gal galėtumėte čia pagerinti tvarką?”.

Japonai, priešingai, nei vakariečiai, nemėgsta naujų žmonių. Savo “voratinklio visuomenėje”

japonai administratoriai tiksliai žino kaip turi elgtis ir kaip kreiptis į vyresnį, žemesnį ar sau lygų. Todėl jie jaučiasi nekaip, jei nebuvo inkamai supažindinti ir nemoka įspėti užsieniečių statuso. Be to japonai nepratę išsakyti savo nuomonės, - juk jis atstovauja grupei ir todėl turi dėl "nuomonės" pasitarti. Tad bendravimas ir derybos su japonais nėra lengvas užsiėmimas.

Kokie yra *esminiai derybų su japonais ypatumai ir į ką derėtų atkreipti dėmesį?*

- Pirmas žmogus, su kuriuo toje kompanijoje užmezgėte ryšį (arba kuris su jumis užmezgė ryšį) dalyvaus per visas derybas.
- Japonai dalyvauja derybose komandomis, kurių kiekvienas narys yra kitos specialybės.
- Komandos nariai gali keistis arba jų gali padaugėtinės japonai nori, kad kuo daugiau firmos žmonių su jumis susipažintų.
- Paprastai japonų būna daugiau negu partnerių.
- Tarp jų bus vienas vyriausias, kuris diktuos taktiką, bet kalbės dažniausiai kiti.
- Kiekvienas dalyvis ko nors paklaus iš savo srities, paprašydamas išversti geriausiai anglų kalbą mokantį savo kolegą.
- Pateikdami klausimus renka informaciją. Gavę atsakymus, jienda napasakys savo sprendimo.
- Jų sprendimai priimami susitarimu, todėl nė vienas nepareikš individualios nuomonės. Jie kalba firmos vardu arba sako "mes", niekada "aš"
- Kad ir kokia stipri derybininkų komanda, ji privalo informuoti vadovybę. Todėl nei per pirmą susitikimą, nei galbūt antrą jokių sprendimų nebus.
- Per antrą susitikimą bus svarstomos tos pačios temos, tik klausimai bus išsamesni.
- Japonų derybininkai į derybas ateina su firmos nuomone ir mažai turi įgaliojimų ją keisti. Todėl yra labai nelankstūs.
- Lankstumo daugiau parodo, kaip jau būna pasitarę su vadovybe.
- Japonai mėgsta daug kartų klausti to paties, kad vėliau nebūtų nesusipratimų ir neaiškumų, nors dėl jų pačių kalbos gaugiaprasmiškumo vakariečiams dažnai japonų ketinimai lieka neaiškūs.
- Japonai atsargūs, gudriai vilkina derybas, nesileidžia paskubinami. Jiems reikia laiko tarpusavyje susitarti.
- Sprendžiama ne vienai dienai. Svarbiems sprendimams reikia laiko.
- Amerikiečių derybininkai jiems atrodo techniniai darbuotojai, kurie skuba priimti daugybę smulkių sprendimų, kad galėtų kuo greičiau suregzti kokį vieną (gal ir nesvarbų) biznelį.
- Kai japonų firma pagaliau apsisprendžia, jų komanda nori gauti greitų veiksmų ir dažnai kritikuoja partnerius, kad šie neskuba.
- Japonų derybininkai mandagūs, supranta kitų sunkumus ir atidžiai klausosi, kas jiems sakoma.
- Jeigu kita šalis yra per daug tiesmuka, nekantri ar nepaiso protokolo, japonai derybas nutraukia.
- Jiems svarbu neprarasti orumo. Jeigu jiems nepakankamai rodoma pagarbos arba jeigu priremiami prie sienos negailestinga logika, sandoris neįvyks.
- Kai protingi reikalavimai pateikiami su didele pagarba, japonai gali smarkiai pakeisti savo reikalavimus.
- Japonai gali daug padaryti kad tik išlaikytų gerą derybų atmosferą. Mielai bendrauja ne derybų metu.
- Jie niekada nesako "ne", niekada visiškai nepaneigia kitos šalies argumentų, nenutraukia derybų, kol jų atmosfera harmoninga. Tokiu būdu pasilieka galimybę sąlygoms pasikeitus atnaujinti derybas.
- Susitikimą atideda, jeigu mano, kad pasikeitė aplinkybės, kuriomis jis buvo sutartas.
- Japonai reikš perdėtą pagarbą jūsų vyriausiajam derybininkui ir to paties tikėtis iš jūsų.

- Kartais į susitikimą jie atsiveda kokį nors svarbų asmenį (pv., buvusį ministrą), kuris yra tik formalus konsultantas, bet jam privaloma jūsų pagarba ir dėmesys.
- Kad derybų atmosfera būtų harmoninga, japonai susiranda, jei tiktai gali, tarpininką arba trečiąjį asmenį, kuriuo pasitiki abi pusės.
- Derybų stilius neindividualistinis, neasmeninis ir neemocingas, nors jausmai japonams labai svarbu (jie tik neparodomi). Japonai nepaveikiami vien tik logika ir protingais argumentais. Jie turi pamėgti savo partnerius ir jais visiškai pasitikėti, kitaip jokio sandorio nebus.

Japonų elgesys ir laikysena vakariečiams sunkiai supratama: jie mato tai, ką nori matyti (per savą mąstymo ir logikos prizmę). Tuo tarpu tas vaizdinys dažnai klaidinantis.

### ***Kokie japonai atrodo kitiems ir kokie yra***

#### ***KOKIE ATRODO***

Japonai abejingi.  
 Jie pristinga žodžių.  
 Jie prislegia savo tylėjimu.  
 Dažnai atrodo nusimineę  
 Šypsodamiesi neatrodo nuoširdūs.  
 Manydami “ne” jie sako “taip”.  
 Negalima suprasti, ką jie iš tiesų mano.  
 Niekada nežiūri tiesiai į akis.  
 Visados sėdi tiessiai ir per susitikimus niekada neatsipalaiduoja.  
 Per susitikimus jie užmiega.  
 Japonai atidėlioja sprendimus. Kai raginame, neatsako į laiškus ir faksogramas.  
 Japonai niekada nenusprendžia per susitikimus.  
 Japonams stinga savitumo, visi elgiasi vienodai.  
 Per derybas jie kalbasi japoniškai, todėl mes nesuprantame.  
 Dažnai jie kalba neaiškiai, kiekada nežina, ką norėjo pasakyti.  
 Japonai pusę metų neatsiunčia užsakymo, bet kai atsiunčia, nori, kad kitą dieną prekės būtų pristatytos.  
 Kartais atrodo, kad jiems nerūpi pelnas. Tai erzina vakariečius.  
 Japonai kieti derybininkai, dažnai atsisako keisti savo poziciją.  
 Japonai nemėgsta užsieniečių, mano, patys esą aukščiausios rasės.  
 Japonai nebendrauja su kitų tautybių žmonėmis.  
 Būdami grupėmis yra triukšmingi ir užsienyje elgiasi blogai  
 Japonai stengiasi papirkti vakariečius kyšiais  
 Jie ne visada gerbia sutartis, dažnai po kelių mėnesių paprašo naujų derybų.

#### ***KOKIE YRA***

Japonai drovūs, todėl jiems sunku pradėti p[okalbį  
 Teisybė. Japonai nepasitiki žodžiais. Be to, prastai moka jūsų kalbą.  
 Tyla reiškia pagarbą kalbėtojui.  
 Japonijoje džiaugsmas slepiasi po abejingumo kauke.  
 Japonai mažai šypsosi, kad jūs geriaus jaustumėtės. Turėtumėte būti dėkingi – jeigu jiems nepatinkate, geriau tegu šypsosi negu būna susiraukę.  
 Jie nenori jūsų įžeisti nepritardami arba atsisakydami.  
 Nesišypsodami japonai yra neutralūs. Jie nesistengia jūsų apgauti

Japonai išmokyti, kad spoksoti yra storžieviška.  
 Japonai nemėgsta sudribti. Mandagiau sėdėti tiesiai.  
 Kai japonai užsimerkia, vadinasi, atidžiai klauso.  
 Jie nemėgsta raginimų, nes privalo užbaigti derinti nuomones.  
 Per susitikimus jie renka informaciją ir išsako savo poziciją. Sprendžia ne per derybas, o tardamiesi su kolegomis.  
 Jiems labiau patinka dirbti ir spresti kartu. Dėl to ir elgiasi vienoidai.  
 Jiems gali būti sunku susikaupti ilgai kalbant svetima kalba.  
 Pati japonų kalba yra neaiški, netikslė, ir tas neaiškumas paveikia vertimą  
 Japonijos firmos laukdamos užsakymo, ruošia prekes. Todėl niekada nebūna užkluptos iš netyčių.  
 Japonų akcininkai nespaudžia firmų atiduoti dividendus. Jiems svarbu, kad būtų plečiama rinka, mažinama savikaina ir tuo būdu didėtų kapitalas. Jie mąsto nevienadieniškai.  
 Spaudžiami japonai užsispiria. Bet kai elgiamasi pagarbiai, jie gali daug nusileisti.  
 Teisybė, kad japonai laiko save kitokiais, bet dažnai jie nori mokytis iš užsieniečių  
 Tie japonai, kurie mažai turėjo reikalų su užsieniečiais, dažnai bijo bendrauti, nes nežino, kaip elgtis.  
 Japonijoje labai griežto elgesio visuomenėje taisyklės. Užsienyje tos taisyklės nergalioja, ir atsipalaidavę jie būna gan triukšmingi. Be to sunkiai pakelia alkoholį.  
 Japonijoje yra tradicija teikti dovanas, jos dovanojamos ir svečiams iš užsienio. Galite atsakyti tuo pačiu, bet tai nebus laikoma kyšiu.  
 Japonai gerbia žodinį susitarimą ir atmosferą, kurioje buvo susitarta. Naujų derybų nori, jeigu pasikeitė rinka ar kitos sąlygos.

### ***KAIP PAVEIKTI JAPONUS IR ĮSIGYTI DRAUGŲ***

- Elgkitės su jais ramiai.
- Būkite visada labai mandagūs. Tai reiškia, be kita ko, dažniau atsistoti, kai paprastai sėdėtumėte, galbūt nusilenkti, užuot spaudus ranką, ir kelis kartus atsiprašyti už poelgius, kurių nepadarėte.
- Pavaišinkite dosniai geriausiais valgiais, už kuriuos paskui atsiprašykite.
- Niekada nesakykite “ne”, “neįmanoma” ar “mes negalime”. Jeigu nesutinkate, patylėkite.
- Niekada nesistekite japonų priremti prie sienos ir neverskite jų prarasti orumą.
- Pradėkite kalbėti apie reikalus tik nemažiau kaip 20 minučių.
- Išgirkite juos. Jiems tai patinka.
- Įteikite savo vizitinę darbo kortelę per pirmą susitikimą ir gerbkite jų įteiktas. Pasidėkite ant stalo priešais save ir kalbėdamiesi protarpiais dirstelėkite į jas.
- Parodykite, kad gerbiate jų firmą. Pabrėžkite savo firmos didumą, senumą, kapitalą ir reputaciją verslo pasaulyje.
- Per dalykiškus susitikimus nepasakokite anekdotų. Galėsite tai padaryti vėliau, jie vis vien nesupras.
- Nepamirškite, kad viską, ką jūs sakote, jie supranta paraidžiui. Lengvabūdiški posakiai (pvz, “jūs mane žudote”, arba “neremkite manęs prie sienos” nebus suprasti.
- Kalbėkite ne taip tiesiai, kaip kalbėtumėte su kitais žmonėmis. Atminkite, kasd japonai nemėgsta tiesmukumo ir per susitikimus siekia “geros atmosferos”, kuria galėtų pagrįsti ilgalaikius santykius.
- Ką jūs sakote, jiems mažai rūpi. Svarbu *kaip* sakote. Pasitenkite niekada jų neįžeisti. Tai prisimenant reikalai susitvarkys savaime. Labai pagarbiai elgkitės su jų vadovu ir bet kuriuo

vyresniu nei 50 metų asmeniu.

- Pramokite japoniškai ir parodykite, kad domitės jų kultūra. Tačiau nepersistenkite – jie nemėgsta užsieniečių, kurie sklandžiai kalna japoniškai.
- Kalbėdami angliškai tarkite žodžius lėtai ir aiškiai. Jie šypsosi ir linksi galva, bet supranta tik 30 proc. to, kas sakoma.
- Būkite pasirengę bent penkis kartus per susitikimą pakartoti savo pasiūlymą ir sąlygas, o svabiausius dalykus – dešimt kartų.
- Japonams labiau priimtini žodiniai susitarimai, todėl neskubėkite kišti jims dokumentų, kol jie tam nepasirengę.
- Jeigu japonai pasakė, kad sutinka, to žodinio susitarimo ir laikysis. Jiems nereikia nė rankų sumušti. Geriau inkstelėti galva arba nusilenkti.
- Neisitenkite per susitikimus išgauti jų sprendimą. Jie turi suderinti su direktorių taryba Tokituje.
- Japonijoje dažnai susitariama ne per pačias derybas. Būkite pasirengę kalbėtis apie reikalus neformaliai bendraudami
- Mėgdžiokite jų tempą, elgesį ir manieras arba prie jų prisitaikykite: jeigu galite, patenkinkite visus jų reikalavimus ir norus. Darykite nuolaidų ir prisiimkite jų stilių, bet likite savimi, nes tikriausiai jie gerbia jūsų krašto istoriją ir gyvenseną.
- Jei galite, raskite kokių bendrumų (polinkių, simpatijų). Jie mėgsta dalytis.

## 8. INDIJA

Indų kultūra yra ypatinga ir savita. Ji labai skiriasi nuo kitų Rytų Azijos šalių kultūrų. Bendraudami indai kalba daugiau negu kinai, japonai ir korėjiečiai ir *priklauso žodinio kontakto kultūroms*, kaip dauguma romanų tautų. Jie yra daugiaplanės veiklos žmonės, sukūrę visuomenę, kurioje rai galima mėgautis privatumu. Jie nesistengia slėpti savo jausmų ir laisvai reiškia džiaugsmą, nusiovytimą ar sielvartą.

Indų vertybės orientuotos į stiprią šeimą, taip pat ištikimybę “grupei”, dažniausiai susidariusiai profesiniu pagrindu. Pavyzdys – deimantų prekybos bendruomenė arba tekstilės pirkliai. Ir šeimos, ir grupės garbė aktyviai ginama, pirklių luome dažnos sutartos vedybos. Tolesnės vertybė yra materialinė sėkmė ir kūrybingumas. Indijoje labai svarbu prasimušti versle ir tai suteikia prestižą. Kūrybingumu žavimasi, ypač kai jis atsiskleidžia sunkiomis aplinkybėmis. Tobulesnė technologija dažnai Indijoje suklesti tada, kai kraštas būna uždaras išorės įtakoms ir paramai (Prisiminkime kad ir indų susidomėjimą kompiuteriais ir jų specialistų gausų rengimą). Tokiomis sąlygomis indai išsiskirai “pasidaryk pats” sugebėjimais. Indų verslui būdinga noras ieškoti sprendimų – tai labai teigiama nuostata norint eksperimentuoti. Sąžiningumas nėra svarbiausia vertybė, tai daugiau sąlyginis dalykas. Vogti grūdus taip pat garbinga, kaip ir juos auginti, o pakelių plėšikai (jie irgi turi savo garbės kodeksą) laikomi socialine grupe, turinčia savo “verslą”.

Indams verslo tikslas – sėkmė, tačiau žaisti šį žaidimą reikia lengvai ir talentingai, neapsiribojant vien tik siauru pergalės siekimu. Labai paplitęs *fatalizmas*, kuris nesėkmės atveju yra didelė paguoda. Jeigu tau pasisekė, džiaugiesi praturtėjęs, o jeigu nepasisekė, vadinasi, likimas buvo nepalankus. Tokios nuostatos skatina indus rizikuoti. Nuolat rizikuodami (pralaimėti nėgėda) indai igija patyrimo ir daugelis jų yra geri komersantai.

Užsienyje gyvenantys indai prilygsta kinams gebėjimu perimti vietinę prekybą ir joje vyrauti.

## **Kaip elgtis su indais per susitikimus ir derybas**

Indai išlieka mandagūs net tada, kai jiems siūlomi pakeitimai, ir skubiai persitvarkę vėl siekia sutarimo. Jie nemėgsta atmesti jokio pasiūlymo. Derybų stiliaus prasme indas yra beveik nepraniokstantis. Nors savo grupėje jis didžiausias kolektyvistas, tačiau derėdamasis su pašaliečiais tampa atsakingu individu ir talentingu derybininku. Jis sumanus, kai perka, ir kai parduoda.

Indai labai nusivilia, jeigu su jais nesideriama. Kaina nustatoma pabaigoje, kai išsisaiškinama visokeropa sandorio nauda. Indai pasitelkia visus bendravimo sugebėjimus, stengdamiesi kainą pateikti netiesiogiai.

*Tad derėdamiesi su indais :*

- Nepamirškite, kad jie įgudę prekiautojai ir gali jus apkvailinti;
- Supraskite jų poreikius ir tikslus;
- Visais atvejais būkite kuklūs;
- Venkite sarkazmo ir ironijos;
- Būkite kantrūs – nedaugelis Azijos žemyno žmonių mėgsta skubiai ką nors nuspręsti;
- Orientuokitės į asmeninius santykius, nes jiems tai svarbiau nei sandorio sėkmė;
- Indai lengvai “pralaimi”, jeigu numato ateityje laimėti;
- Jų derybų principas”arba laimėsi, arba praloši”, bet jie labai paslankūs.

***Su indais galima sutarti, jeigu laikysitės tam tikrų elgesio taisyklių:***

- Su indais reikia žaisti pagal jų žaidimo taisykles – būkite supratingi, atidūs ir lankstūs. Šis kraštas turi didingą istoriją, ją reikėtų prisiminti ir pagerbti. Turėtumėte žinoti svarbiausius dalykus apie Mahatmą Gandhį, nusimanyti apie induizmą, taip pat žinoti Indijos, Pakistano ir Bangladešo geografiją.
- Indai skleidžia šilumą, pagarbą ir padorumą; to paties tikisi iš kitų. Juokauti su jais rizikinga – jie viską priima rimtai. Visais atvejais stenkitės prisiderinti. Susitaukite su visur esančia tinkama ir prisiminkite, kad jie geriau moka su tuo gyventi.
- Išmokite pakęsti Indijos valdininkiją, kuri kartais veikia lėtai ir nuobodžiai, taip pat įveikti įvairius suvaržymus ir apribojimus.. Paslaikykite ryšius su vyriausybe ir prekybos firmomis. Užmegskite savo ryšių, visai neatsižvelgdami į partnerį.
- Nekritikuokite Indijos silpnybių ar trūkumų. Atminkite, jog teisybė turi daugybę briaunų – daugumas azijiečių mano, kad absoliučios tiesos nėra, kad teisybė, faktai ir regimybė dažnai priklauso nuo susitarimo.
- Pripažinkite nerašyto žodžio svarbą. Azijoje žodiniai susitarimai svaresni negu dokumentai. Orientuokitės į vidutinius ir ilgalaikius terminus.
- Parodykite supratingumą ir užuojautą, kai tik pastebite, kad partneriui sunku. Turėdami geresnę poziciją, niekada nenaudokite jėgos ir nesipelnykite nedorai.

## **9. ARABŲ ŠALYS**

Vakariečių ir arabų nevienodas požiūris į tai, kas gera ir kas bloga, logiška ir nelogiška, priimtina ir neopriimtina. Jie gyvena tarsi skirtingose pasaulyuose, savaip juos sutvarkę. Jeigu nebus giliau suvokta, kuo skiriasi jų pasaulėžiūros, vieni apie kitus susidarys nepalankų įspūdį. Dėl to verta išvardyti esminius kultūros skirtumus, kuriuos žinant ir galima geriau suvokti, kaip jie supranta pasaulį ir jo reiškinius, kaip priima sprendimus.



- Vakarams arabų visuomenė atrodo išgyvenanti nuosmūkį, laikinai ją palaiko tik naftos ištekliai.
- Arabai, priešingai, didžiuojasi, kad jų civilizacija kažkada pirmavo pasaulyje, ir įsitikinę, kad sugebės ir toliau būti pavyzdžiu (moraline prasme).
- Vakaruose bažnyčia atskirta nuo valstybės. Daugelyje islamo šalių atvirkščiai - religija turi įtakos visuomenės gyvenimui, politikai, ir netgi verslui.
- Vakaruose svarbiausia visuomenės ląstelė yra individas, arabų pasaulyje – šeima.
- Vakaruose prestižą individui teikia asmeniniai pasiekimai, arabų pasaulyje – priklausomybė tam tikram visuomenės sluoksniui.
- Vakariečiai mėgsta remtis plikais faktais, arabai neleidžia, kad faktai ižleistų jų garbę.
- Vakariečiai nori būti dori, bet teisingi, o arabai – teisingi, bet lankstūs.
- Vakarai tiki tvarka ir institucijomis, arabai – asmenybėmis (vadovaujamomis Dievo).
- Vakariečiai siekia modernizuotis iš esmės. Arabai stengiasi rasti būdų, kaip priimti šiuolaikinį gyvenimo būdą, nesugriauinant tradicijų, kuriai labai gerbia.
- Daugumai vakarų šalių pavyko įgyvendinti vyrų ir moterų lygybę. Arabai įsitikinę, kad skirtingų lyčių žmonės yra skirtingos asmenybės.
- Vakarų visuomenėse gyvuoja daugybė skirtingų pasaulėžiūrų. Arabai, priešingai, daugiausia laikosi tų pačių moralės normų.
- Arabai mažiau keliauja, todėl labiau konservatyvūs.
- Vakariečiams svarbu parodyti, kad jie elgiasi protingai. Arabams svarbu padaryti įspūdį savo vienybe. Vakariečiai gerbia stulpriuosius. Arabų visuomenėse žavimasi gailestingumu; silpnuosius reikia gerbti ir ginti. Šis požiūris arabų įdiegtas ir į ispanų kultūrą.
- Vakaruose draugai yra smagi kompanija. Arabų pasaulyje draugas tas, kuris neatsisako patenkinti bet kokią tavo prašymą.
- Susipažindami vakariečiai pateikia santūrią informaciją apie save. Arabai linkę daug pasakoti apie savo šeimą ir ryšius.
- Vakariečiai mėgsta oficialiais kanalais plėsti savo verslą. Arabai remiasi asmeniniais ryšiais.
- Arabai nori nuolat būti giriami, kai gerai atlieka darbą; vakariečiai džiaugiasi, kad turi darbą. Bet arabai jautresni papaeikimui.
- Derėdamiesi vakariečiai stengiasi logiškai pagrįsti susitarimą. Arabai remiasi asmeniniais argumentais, prašymais, įtikinėjimais.
- Arabai sėdi ar stovi arčiau pašnekovo negu vakariečiai. Jiems įprasta kvėpuoti pašnekovui į veidą ir dažnai jį liesti.
- Arabai ne tokie uždari, kaip vakariečiai. Dažnai lankosi vieni pas kitus ir ilgai kalbasi.
- Vakarų visuomenėse vyrai ir moterys laisvai bendrauja; arabų kraštuose to nėra. musulmonų seksualumas uždaras. Viešose vietose (vyrų teritorija) moterys privalo dėvėti šydą, kad būtų nematomos. Vakariečiai retai gali pamatyti jas ir namuose.
- Arabai svetingesni negu vakariečiai. Jie laikosi "atvirų namų" tradicijos net bendraudami su svetimaisiais.
- Vakariečiai, ypač švedai ir kiti šiauriečiai, laiku atvyksta pietų ar į kitus susitikimus. Arabai mažiau brangina laiką. Ir pramogos, ir verslo pasitarimai dažnai neturi tikslios pradžios ir pabaigos.
- Skirtingai nuo vakariečių, arabai mėgsta iš anksto sutartas vedybas. Apskritai jie labai pastovūs ir abipusiškai pagarbūs.
- Arabams draudžiama valgyti kiaulieną ir vartoti alkoholį. Vakariečiai tokių apribojimų nesilaiko.

Turint vis tai omeny susitarti su arabais nėra lengva, tačiau įmanoma, jeigu laikysitės tam tikrų taisyklių:

- Svarbiausia nesakyti ir nedaryti to, kas juos įžeidžia ar žemina. Tai yra: nevartoti alkoholio, venilkėti nepadoriai, nemeilikauti moterims, su kuriomis leidžiama jums susipažinti, ir nekritikuoti svarbiausių islamo tikėjimo principų.
- Arabai tikisi jūsų nuoširdumo bendraujant verslo reikalais ir tokios pat pagarbos, koią jie rodo jums. Jeigu bedrausite su jais nuoširdžiai ir būsite sąžiningi, neturėsite bėdų. Būtina neparodyti natūralaus šiaurietiško neigiamo požiūrio į jų elgesį (šnekumą, privatumo negerbimą, laiko nepaisymą, per didelį gestikuliaciją), nes arabai vis vien nepasikeis.
- Arabai daugiaplanės veiklos žmonės, ir negali elgtis taip, kaip elgiasi šiauriečiai ar amerikiečiai.. Vienilė išėitis – būti truputį atviresniam ir nuoširdesniam.
- Kalbėdami apieverslo reikalus, visada remkitės asmeniu. Jūs norite prekiauti, bet labiausiai norite prekiauti su juo ir turite visą laiką labai juo domėtis. Jeigu arabas giriasi savo ryšiais, jis nori parodyti asmeninių ryšių svarbą.
- Kadangi arabų gyvenime svarbiausia yra šeima, turite įsidėmėti visus šeimos narius, su kuriais supažindina. Privalote retkarčiais pasiteirauti, ar sveiki, laimingi jo broliai, dėdės, sūnėnai.. Lankantys jų šalyje dera atvežti dovanų.
- Prie stalo valgykite tik dešine ranka, imkite tik tai kas pasiūloma, būtinai pagirkite maistą, bet per daug nesidomėkite, kas jį gamino. Neprašykite supažindinti su virėjomis (žmonomis, seserimis), kurios taip ilgai triūsė, kol pateikė jums vaišes.
- Nekalbamas, kurį taip vertintų japonai, arabams sukelia nerimą. Jeigu tylite, jiems atrodo, kad kažkas negerai, ir jie klausinės tol, kol išsiaiškins.. Suiarabais turite daugiau kalbėti ir energingiau. Jiemsd garsus balasa, aukšti tonai, netgi šauksmas rodo pokalbio nuoširdumą
- Keiktis ir dievagotis apabams įprastas. Jie šaukiasi Alacho vos ne kiekviename sakinyje. Arabai nemėgsta kalbėti apie nemalonius dalykus: ligas, nelaimes, mirtį. Nekalbėkite tomis temomis. Jie nemėgsta taip pat pasakyti ko nors neigiamo net apie verslo reikalus, todėl turėkite galvoje, kai viskas atrodo pernelyg gražu. Su šiuo įpročiu susijęs polinkis į eufemizmus. Sergantis žmogus vadinamas “pavargusiu”, o lūšnos – “pigiais butais”.
- Arabai labai gerbia spausdintą žodį, ypač turintį religinį konotatą. Nevyniokite nieko į arabišką laikraštį, ners ten gali būti parašytas Alacho vardas. Jeigu turite Korano egzempliorių, gerbkite jį labiau nei japonų vizitinę kortelę. Progai pasitaikius nevengkite jį parodyti arabui.

## 10. RUSIJA

Rusų verslo kultūros bruožai paženklinėti konmandinės ekonomikos, pagal kurią kelis dešimtmečius buvijo formuojamas ir jų derybininkų elgesys. Nenuostabu, kad rusų derybininkų charakteristikoje matome ne tik valstietiško bruožų, tokių kaip atsargumas, slapukavimas ir atkaklumas, bet ir mokymu bei gudriu organizavimu išugdytą patirtį.

### *Esminiai rusų derybininkų bruožai*

- Rusų derybininkų grupės dažnai sudarytos iš veteranų arba ekspertų, todėl yra labai prityrosios.
- Jie derasi taip, kaip žaidžia šachmatais, t.y. planuoja kelis ėjimus į priekį. Oponentai irgi turėtų apgalvoti kiekvieno ėjimo pasekmes.
- Staigūs pakeitimai ar naujos idėjos rusams sukelia nepatogumų, nes turi būti gautas pritarimas iš auščiau.
- Derybose diskutuojamą klausimą jie dažnai susieja su koku kitu jų vykdomu ar dalyvaujamu projektu. Partneriui tai gali būti neaišku.
- Nusiteikimą nuolaidoms rusai laiko silpnumu.
- Priėjus aklavietę mėgstama rusų taktika yra apsišarvoti kantrybe ir išlaukti.

- Vyrauja tendencija spausti partnerius, jeigu atrodo, kad šie traukiasi, ir trauktis sutikus tvirtą pasipriešinimą.
- Pateikimo stilius dažnai teatrališkas ir emocionalus, kad būtų aiškūs ketinimai ir reikalavimai.
- Kaip ir amerikiečiai, rusai gali kalbėti “kietai”, jeigu jaučiasi esą stipresni.
- Per susitikimus jie yra drausmingi, kalba vienu balsu. Kai amerikiečiai ar italai kalba keliais balsais, rusai sutrinka, nežinodami, kuris tikrasis autoritetas.
- Rusai dažnai pateikia derybų metmenis, apibrėžiančius visus jų trikslus. Tai tik pradinė padėtis, tolima nuoto, ko tikimasi pasiekti.
- Jie šiek tiek nusileidžia tik atsakydami į antrosios pusės nuolaidas.
- Dažnai daro menkas nuolaidas ir prašo už jas didelių nuolaidų.
- Į derybų planą įpina keletą nesvarbių reikalavimų, kuriuos nesunku išmesti, nepakenkiant pozicijai.
- Paprastai prašo derybų partnerį kalbėti pirmą, kad turėtų laiko apgalvoti jo tikslus.
- Rusai yra jautrūs ir žino savo statusą, todėl su jais turi būti kalbama kaip su lygiais, ne iš aukšto.
- Rusų požiūris į susitarimą yra konceptualus ir apibendrintas, priešingai vokiečių ar amerikiečių ‘Žingsnis po žingsnio’ taktikai.
- Priėmus konceptualų sprendimą, dažnai kyla sunkumų vėliau, suderinant detales ir jį realizuojant.
- Rusams įtartinos lengvai pasiekiamos nuolaidos. Sovietų laikais viskas būdavo sudėtinga.
- Kai atrodo, kad oficialiai nebeįmanoma susitarti, asmeniniai derybų komandų santykiai gali daryti stebuklus.
- Sutartys rusų taip nesuvaržo, kaip suvaržo vakariočius. Kaip ir rytiečiai, rusai laiko sutartį įpareigojančia tol, kol ji naudinga abiem šalims.

Iš to kas pasakyta, galima tarti, kad derėtis su rusais nėra lengva. Sėkmė derybose didžia dalimi priklausys nuo to kaip pavyks prisitaikyti prie rusų mąstysenos ir jų elgesio.

Tad į kokius momentus ***derėtų atkreipti dėmesį derantis su rusais:***

- Rusams pinigai mažiau svarbūs negu jums, todėl jie gali greičiau pasitraukti nuo derybų stalo.
- Jeigu turite stiprią kortą, nepervertinkite savo galimybių, Rusai yra išdidūs ir nereikia jų žeinti.
- Galite pagrįsti savo sprendimus faktais, kurie jiems nieko nereiškia, bet kuriems jie nėra abejingi.
- Jiems labiau rūpi žmonės negu sandoris. Pasistenkite jiems patikti.
- Jeigu jums tai pavyks, būsite priimti į sąmokslą apgauti sistemą. Jie dar labiau nemėgsta griežtų apribojimų negu italai. Tuo yra labai panašūs į italus.
- Kiek galima dažniau pabrėžkite savo nepasitikėjimą akla valdžia ir besaike biurokratija.
- Padarykite jiems paslaugą iš pat pradžių, bet leiskite suprasti, kad tai ne iš silpnumo. Paslauga turi būti žmogui, nesusijusi su derybose aptariamais klausimais.
- Per daug nepasiduokite jų teatrališkumui ir jausmų demonstravimui, bet atsiliepkite į parodytą žmogiškumą.
- Kai rodote savo tvirtumą, tegul jame sužybsi ir gerumo kibirkštelių.
- Paprastai rusai veikia kolektyviai, todėl nė vienam nerodykite ypatingo dėmesio.
- Pavydėti kitam sėkmės irgi rusų charakterio bruožas. Tarp pasitarimų gerkite kartu su jais drauge, jei galite. Tai lengviausiais būdais užmegstidraugystę.
- Rusai geria susėdę, dažnai keldami tostus ir mažai kalbėdami.

- Jie mėgsta pagyrimus, ypač kai giriam Rusijos techninė pažanga ir nemenki jų meno laimėjimai.
- Į Ameriką žiūri įtariai, bet nesugeba nusižavėti.
- Parodykite savo žmogiškumą – jausmus, siekius, viltis ir t.t. Jūsų asmeniniai siekiai jiems įdomesni negu jų komerciniai tikslai.
- Derybų diskusijose pirmenybė jie teikia tokia tvarka; asmeninis santykis, forma ir regimybė, tada finansinė nauda.
- Jie dažnai atrodo jautrūs, bet puikiai moka tvardyti.
- Dėl rytietiško ir vakarietiško charakterio bruožų jie atrodo nenuoseklūs.
- Nepasiduokite įspūdžiui – kita veido pusė netruks pasirodyti.
- Tokie terminai kaip “demokratiškas”, “doras žaidimas”, “pelnas”, “grynųjų pinigų judėjimas”, “ryšiai su visuomene” jiems mažai ką reiškia bet kokia kalba pasakyti, todėl atsargiai vartokite žodžius.
- Rusai mėgsta pasirodyti suprantą, taip pat yra linkę sakyti tai, ką jų manymu. Jūs norėtumėte išgirsti (rytietiškas bruožas), todėl nepriimkite už tikrą pinigą visko, kas sakoma ir girdima.
- Jie nepasitiki niekuo, ką pateiksite kaip oficialų nurodymą ar reikalavimą. Prims tai, ką pateiksite kaip asmeninę rekomendaciją.
- Rusai iš esmės yra konservatyvūs ir nelengvai priima pasikeitimus. Naujus pasiūlymus pateikite pamažu ir iš pradžių jų neakcentuokite.
- Rusai dažnai spaudžia partnerius ir supranta, kada patys yra spaudžiami, bet sukiša pajutę, kad spaudimas nebepakeliamas. Pasiste kiti numatyti, kaip toli galima eiti.
- Pažiūrų skirtumas jiems nepriimtinas, nes istoriškai saugus būdavo tikrai grupinis prisitaikėliškas elgesys. Nesistenkite atskirti ruso (-ės) nuo jo (jos) grupės, kad ir kokia toji būtų.
- Rusai yra nostalgikiški - dabartis neužima jų visų minčių, kaip amerikiečių.
- Kas gera ir kas bloga rusams, parodo daugumos nuomonė, bet ne įstatymas. Nenusotabu, kad jie linkę jį apeiti.
- Rusai noriai pasikalba. Nebijokite jiems atsiverti. Kaip ir vokiečiai, jie mėgsta dvasingus pokalbius.
- Viskas, ko jie pasiekia savo krašte daugiausia yra pasiekiamas remiantis asmeniniais ryšiais. Paslauga už paslaugą. Iš pareigūnų nesitiki jokios pagalbos.
- Kaip ir vokiečiai, jie ateina į susitikimus nesišypsodami. Taip pat., kaip ir vokiečiai greitai sušvelnėja pajutę nuoširdumą ir supratimą.

### ***Savikontrolės klausimai***

1. Kokios pasireiškia per susitikimus ir derybas esminės amerikiečių savybės? Apibūdinkite jas. Kaip dera elgtis su amerikiečiais siekiant jų palankumo?
2. Kaip elgtis derybų metu britai? Kaip dera elgtis su jais siekiant palankumo?
3. Kokios yra esminės vokiečių savybės, į kurias reikėtų atitinkamai reaguoti bendraujant su jais? Kokie vokiečiai atrodo ir kokie yra (iš tiesų)? Apibūdinkite.
4. Kaip elgtis derybų metu prancūzai? Kaip prancūzai atrodo ir kokie yra (iš tiesų). Apibūdinkite.
5. Kaip derybų metu elgtis švedai? Kaip derėtų elgtis su jais siekiant susitarimo/
6. Kokie yra svarbiausi Konfucijaus mokslo postulatai, turintys įtakos kinų verslo organizavimui ir valdymui? Apibūdinkite juos. Kaip dera elgtis su kinais per susitikimus ir derybas/
7. Kas būdinga japonų visuomenei, dar vadinamai “voratinklio visuomene”? Apibūdinkite ją. Kaip derybų metu elgtis japonai ir kaip juos paveikti ir įsigyti draugų? Kokie japonai atrodo ir kokie yra (iš tiesų)? Apibūdinkite.
8. Kas būdinga indų kultūrai, kokios pagrindinės indų puoselėjamos vertybės? Kaip elgtis su indais per susitikimus ir derybas?

9. Kokie yra esminiai arabų ir vakarų šalių kultūrų skirtumai? Apibūdinkite juos. Kokių taisyklių dera laikytis norint susitarti su arabais?
10. Kaip derybose elgtis rusai? Kokie yra esminiai jų derybininkų bruožai? Į kokius momentus derėtų atkreipti dėmesį derantis su rusais?

## LITERATŪRA

1. Berger A. Essentials of Mass Communication Theory. New York, 1995.
2. Berger L. Peter, Luckman T. Socialinės tikrovės konstravimas. Vilnius, 1999.
3. Berry M. Know Thyself and the Other Fellow Too. Strategies for Effective Cross-Cultural Communication. Institute for European Studies, 1992.
4. Blokland H. Freedom and Culture in Western Society. London; Routledge, 1997.
5. Bond E.J. Reason and Value. Cambridge University Press, 1998.
6. Breton F. Vyriv komunikaciji // Reklama; vnušenije i manipuliacija. Moskva, 2001.
7. Brook T. Culture and Economy. University of Michigan Press, 1997.
8. Clark Ch. From natural value to social value. Chicago, 1995.
9. Connor S. Theory and Cultural value. Oxford: Blackwell, 1992.
10. Fiske L. Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius, 1998.
11. Funham A., Bochner S. Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments. Methuen, 1986.
12. Gidens A. Sociologija. Moskva, 1999.
13. Hall E., Hall R. Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans. Yarmouth, AE: Intercultural Press, 1990.
14. Hendry J. Wrapping Culture: Politenees, Presentation and Power in Japan and Others Societies. Oxford: Clarendon Press, 1993.
15. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Maidenhead, McGraw-Hill, 1999.
16. Hofstede G. Culture Consequences. London: Sage, 2001.
17. Klammer A (ed) The Value of Culture. Amsterdam University Press, 1999.
18. Lewis H.R. Kultūrų sandūra. Vilnius, 2002.
19. McQuail D. Mass Communication Theory. London, New Delhi: Sage Publication, 1994.
20. Melnik G.S. Mass-media: psichologičeskije procesy i efekty. SPB. 1996.
21. Mole J. Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe. London: Nicholas Brealey, 1995.
22. Morris Ch. Foundation of the Theory of Signs. Chicago, 1996.
23. Nydell M.K. Understanding Arabs: A Guide for Westerners. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1997.
24. Pierce Ch. S. Collected Works (9CW). Bloomington: University of Indiana Press, 1994.
25. Philipps-Martinson J. Swedes as others See Them; Facts, Myths or a Communication Complex? Lund, 1991.
26. Počepcov G. Teorija komunikaciji. Moskva, 2002.
27. Reischauer E.O. The Japanese. Cambridge, MA: Belknap Press, 1997.
28. Sinclair K., Wong Po-Yee I. Culture Shock. China. London: Kuperard, 1994.
29. Sosiur F. Kurs obščej lingvistiki. Moskva: Raduga, 1993.

30. Smith P.B., Bond H.M. Social Psychology Across Cultures. Massachusetts; Alyn and Bacon, 1999.
31. Statkus N. Stereotipai: iš kur atsiranda ir kaip veikia/ // Psichologija Tau. 1998, Nr.5.
32. Stewart E., Bennet M. American Cultural patterns; a Cross-Cultural Perspective; Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1991
33. Stocker Ch. Plural and Conflicting Values. Oxford; Clarendon Press, 1999.
34. Throsby D. Economics and Culture. Cambridge University Press, 1999.
35. Ward C., Furnham A. The psychology of Culture shock. Hove: Routledge, 1995.
36. World Bank. Culture and Sustainable Development: A Framework for Action. Washington, DC: World Bank, 1999.

Filename: A-MKV\_visas  
Directory: Z:\Skenuotos Knygos\Multikulturiniai  
Template: C:\Documents and Settings\krav\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dot  
Title: Naujojo leidimo įžanga  
Subject:  
Author: Maxsiukas  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 2003.09.19 10:02  
Change Number: 2  
Last Saved On: 2003.09.19 10:02  
Last Saved By: Vilnius  
Total Editing Time: 2 Minutes  
Last Printed On: 2003.10.07 11:16  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 182  
Number of Words: 351 094 (approx.)  
Number of Characters: 200 124 (approx.)