



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS  
EUROPOS INSTITUTAS**

**Alina Guseinova**

**LIETUVOS KULTŪRINIO IDENTITETO IŠSAUGOJIMAS  
VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS SĄLYGOMIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Prof. dr. Leonas Žitkus

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS  
EUROPOS INSTITUTAS**

**LIETUVOS KULTŪRINIO IDENTITETO IŠSAUGOJIMAS  
VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS SĄLYGOMIS**

**Baigiamasis magistro projektas**

**Europos integracijos studijos (kodas M7076M21)**

**Vadovas**

Prof. dr. Leonas Žitkus

2016 05 16

**Recenzentas**

Lekt. dr. Jurgita Barynienė

2016 05 16

**Projektą atliko**

Alina Guseinova

2016 05 16

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

---

(Fakultetas)

Alina Guseinova

---

(Studento vardas, pavardė)

Europos integracijos studijos, M7076M21

---

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Lietuvos kultūrinio identiteto išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. Gegužės 16 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Alinos Guseinovas**, baigiamasis projektas tema „Lietuvos kultūrinio identiteto išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Alina Guseinova. Lietuvos kultūrinio identiteto išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Leonas Žitkus; Kauno technologijos universitetas, socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: Socialiniai mokslai, Tarptautinis verslas.

Reikšminiai žodžiai: *kultūra ,papročiai, tarptautinis verslas.*

Kaunas, 2016. 63 p.

## **SANTRAUKA**

Tarptautiniu įmonių skaičius nuolatos auga. Pasaulis užsienio kompanijoms atveria vis naujas galimybes verslo plėtrai. Tačiau dėl didžiulės konkurencijos, bendrovės veikiančios tarptautiniu mastu susiduria su daug didesniais iššūkiais nei anksčiau. Taigi kompanijoms vykdančioms tarptautinę veiklą tenka susidoroti su naujomis ir dar nepažįstamomis kliūtimis, kurios tampa kasdienybe įmonėms. Kultūra yra viena iš šių kliūčių, darančių didžiulę įtaką bendradarbiavime su partneriais.

Kultūra gali įtakoti verslą įvairiais būdais. Tai kalbos barjeras, kainodaros sunkumai, šie ir panašūs kultūriniai skirtumai pačioje pradžioje tampa tikru išbandymu. Įmonė privalo sugebėti su visais šiais nesklendimais susidoroti taip, kad tai nepakenktu jos santykiams su partneriais.

Klaidų gali būti nebeįmanomo ištaisyti, o parodyta nepagarba užsienio partnerių kultūrai gali sunaikinti verslo ryšius.

Tačiau yra keli patarimai, kurių kompanijos bendradarbiaudamos tarptautinėje rinkoje privalo visuomet laikytis. Labai svarbu, kad prieš vykstant į užsienio šalį, pasidomėtumėte apie tos kultūros papročius bei priimtinas elgesio manieras. Kiekvienoje kultūroje yra saviti verslo principai, pavyzdžiui, verslo susitikimai, vienos kultūrose vėlavimas į juos yra toleruojamas, kitose netoleruojamas ar net laikomas įžeidimu. Taigi kultūra gali daryti tiek teigiama, tiek neigiama poveikį norint įeiti į užsienio rinkas.

Guseinova Alina. *THE PRESERVATION OF LITHUANIAN CULTURAL IDENTITY IN THE CONDITIONS OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION* Master's Work in International business / supervisor assoc. prof. dr. Leonas Žitkus. The Faculty of Social Sciences, Humanities and Arts Faculty, The Europe Institute Kaunas University of Technology.

Research area and field: Social Sciences, International business.

Key words: *culture, customs, international business.*

Kaunas, 2016. 63 p.

## **SUMMARY**

The number of companies operating internationally is growing constantly. The world is opening up for foreign firms and new destinations in the company's business are increasing. Because of high competition, the companies operating abroad are faced with a much larger task than before. When going international the challenges the company must handle are new and unfamiliar. Obstacles the firm never faced before are becoming crucial in the everyday work. Culture is one of these obstacles and can affect the entire co-operation.

Culture can influence the business in different ways. Language problems, pricing difficulties and culture collisions are not uncommon, especially in the beginning. The company must be able to handle these difficulties in a way that is satisfying also for the other part. Mistakes can be difficult to correct and disrespect for the foreign culture can destroy the entire operation.

There are some general advices the company always must have in mind before and during a co-operation on the international market. It is important, even before entering the foreign country, to inform the personal about the manners and customs in that new culture. If the first impression becomes negative, this can be hard to shake. Foreign cultures have different ways of doing business, for example when it comes to planning ahead and keeping delivery times. Culture can be both a positive and negative influence and many companies are struggling in the new and foreign environment.

# TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. NACIONALINIS KULTŪRINIS IDENTITETAS IR JO POŽYMAI.....	12
1. 1. Nacionalinės kultūros samprata .....	12
1. 2. Nacionalinę kultūrą sudarantys veiksniai .....	16
1. 3. Kultūrinių ypatumų (kultūrinio identiteto) analizė.....	20
1. 4. Kultūrinių orientacijų modelio analizė .....	28
2. KULTŪROS SKIRTUMAI VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE.....	34
2. 1. Verslo internacionalizacija kaip tarptautinių skirtumų pasireiškimo laukas .....	34
2. 2. Verslo kultūra ir verslo internacionalizacija .....	37
2.3. Kultūrų sandūros sritys verslo internacionalizacijos sąlygomis .....	41
3. LIETUVOS KULTŪRINIO IDENTITETO PUOSELĖJIMAS VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS SĄLYGOMIS .....	50
3. 1. Tyrimo metodika.....	50
3. 2. Mokymai kaip kultūrinio identiteto palaikymo priemonė .....	52
3. 3. Asmeninės patirties svarba verslo internacionalizacijos sąlygomis .....	53
IŠVADOS .....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	60

## LENTELĖS

<b>1 lentelė. Kultūrinių orientacijų modelis.....</b>	<b>27</b>
<b>2 lentelė. Iniciatyvieji ir gynybiniai motyvai.....</b>	<b>34</b>
<b>3 lentelė. Verslo kultūrų pasiskirstymas.....</b>	<b>37</b>
<b>4 lentelė. Požiūrių į vadybą kitokiose kultūrinėse aplinkose skirtumai.....</b>	<b>41</b>
<b>5 lentelė. „Globalaus vadovo“ vaidmenys.....</b>	<b>43</b>
<b>6 lentelė. Derybų tikslai.....</b>	<b>46</b>
<b>7 lentelė. Galimi požiūriai į derybų baigtis.....</b>	<b>47</b>
<b>8 lentelė. Interviu klausimų blokai ir tiriami reiškiniai.....</b>	<b>50</b>

## PAVEIKSLAI

1 pav. E. Scheino kultūros piramidė.....	11
2 pav. Proto programavimo lygiai.....	12
3 pav. Kultūros pasireiškimo formos.....	13
4 pav. Kultūrą formuojantys aspektai.....	15
5 pav. Kultūrinių modelių stabilizavimas.....	19
6 pav. Suplanuotos, lanksčios ir klausymo kultūrų esminiai skirtumai.....	24
7 pav. D. Lewio kultūrų klasifikacijos modelis.....	25
8 pav. Veiksnių, lemiančių skverbimosi į užsienio rinkos būdų pasirinkimą, sąveikos modelis.....	34
9 pav. Vadybos modelių konfigūracijos pagal G. Hofstede kultūrinės dimensijas.....	44



## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Stiprėjant visuotinės globalizacijos procesui, intensyvėjant laisvam prekių, darbo ir kapitalo judėjimui, vis aktualesnis tampa visapusiškas kitų kultūrų ypatumų pažinimas. Verslininkams vis dažniau tenka kontaktuoti su kitų kultūrų atstovais. Bendradarbiaudami su žmonėmis, kurių vertybės ir įsitikinimai yra skirtingi nei jų, neretai patiria skaudžių nesusipratimų verslo srityje. Pagrindinė to priežastis – nepakankamas skirtingų kultūrinių ypatybių įvertinimas arba jų nežinojimas. Norint sėkmingai dirbti tarptautinėje aplinkoje negalima pamiršti, kad konkrečios šalies žmonių gyvenimo ir veikimo būdai negali būti vertinami pagal kitos šalies kriterijus. Žmonės iš skirtingų kultūrinių aplinkų skirtingai suvokia, interpretuoja ir vertina tuos pačius dalykus ar konkrečias situacijas. Todėl žinios apie nacionalines ypatybes ypač aktualios tarptautiniame versle, kur veikia bendros įmonės. Taigi globalizuojantis verslui kultūra įgauna globalų atspalvį. Todėl svarbu įvertinti konkrečios šalies ar regiono tradicines ištakas, kultūrinius ir elgsenos skirtumus, kas padeda atitinkamai modeliuoti savo verslo strategiją.

Norint apibrėžti kultūrinę tarptautinio verslo svarbą, svarbu pažymėti, kad, nors verslas tampa globalus, ko pasėkoje mažėja kultūriniai gretimų valstybių skirtumai, tačiau kiekvienas regionas vis dar išlaiko savus kultūrinius bruožus. Šie kultūriniai požymiai skverbiasi į įvairias verslo šakas, gaminamus produktus bei prekių ir paslaugų vartojimą. Kompanijos net ir stengdamosis standartizuoti produktus, kurie tiktu bendrai rinkai, negali pamiršti, kad kiekvienos šalies rinka turi savitus produkto vartojimo ypatumus. Taigi kalbant apie globalų verslą ir jo internacionalizavimą į kitas rinkas, svarbu nepamiršti, kad kiekviena nacija turi savitą ir tik jai būdingą kultūrą, su savomis materialinėmis ir dvasinėmis vertybėmis. Todėl kalbant apie tarptautinio verslo aplinką formuojančius veiksnius, tokius kaip ekonomika, politika, sociodemografija ir pan., kultūros svarba negali būti atsieta. Nes būtent kiekvienos šalies kultūrinis identitetas ir formuoja savita šalies rinką, kuri su tam tikromis išimtimis prisitaiko globalizacijos plotmėje, tačiau visiškai nesiadaptuoja.

Apibūdinant kultūrinę tarptautinio verslo aplinką, svarbu suvokti, kad nors mažėjant kultūriniais skirtumams tarp kaimyninių valstybių, tačiau kiekviena valstybė vis dar išlaiko tam tikrus kultūrinius ypatumus. Kiekvienos tautos žmonės pasižymi skirtingais požiūriais į verslą, produktą bei prekės vartojimą. Todėl globalioms kompanijoms, net standartizuojant savus gaminius bendrai rinkai, privaloma atsižvelgti į savitus kultūrinius skirtumus bei produkcijos vartojimo savitumą. Taip pat svarbu savus gaminius adaptuoti bent jau nežymiai vienai ar kitai rinkai, atsižvelgiant į rinkos, kuriai skirta produkcija, kultūrinius savitumus.

**Darbo naujumą** lemia pasirinktas tiriamasis objektas – kultūrinio identiteto išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis. Dauguma autorių kalbėdami apie tarptautinį verslą ir jo internacionalizaciją remiasi LEPEST – C modeliu, kuris išskiria penkis veiksnius lemiančius tarptautinio verslo aplinką. Tačiau šio modelio kontekste nėra išskiriama kultūra, kaip veiksnys formuojantis rinką. Darbe kultūra išskiriama kaip fenomenas, kuris ne tik formuoja, bet ir lemia kiekvienos šalies rinkos savitumą.

**Mokslinė/praktinė problema.** Visuotinė globalizacija spartina darbo ir kapitalo mainus, plečia tarptautinio verslo perspektyvas. Tačiau tuo pat ir kultūrinius mainus, savų vertybių keitimąsi. Todėl globalaus verslo perspektyvoje vis aktualesnė tampa kultūrinio identiteto išsaugojimo problema tarptautinio verslo plotmėje. Darbe buvo keliami klausimai siejami su Lietuvos verslo įmonių bendradarbiavimu su kitų šalių partneriais. Buvo norima išsiaiškinti: kaip tokio bendradarbiavimo metu yra išlaikomas kultūrinis šalies identitetas bei nacionaliniai šalies bruožai? Į iškeltus probleminius klausimus padėjo atsakyti darbe naudoti publikuoti straipsniai ir jau atlikti tyrimai.

**Darbo dalykas** – nacionaliniai kultūros bruožai (kultūrinis identitetas).

**Darbo objektas** – kultūrinio identiteto pasireiškimas ir išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis.

**Darbo tikslas** – nustatyti priemones, padedančias Lietuvos verslininkams išsaugoti savo kultūrinį identitetą verslo internacionalizacijos procese.

**Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:**

- 1) Nustatyti nacionalinio kultūrinio identiteto (nacionalinės kultūros bruožų) požymius;
- 2) Išryškinti galimas kultūrų sandūros pasekmes verslo internacionalizacijos sąlygomis;
- 3) Nustatyti Lietuvos verslininkų kultūrinio identiteto išsaugojimo galimybes ir būdus.

**Darbe naudojami šie tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, teisinių dokumentų, statistinių dokumentų analizė, interviu gautos informacijos sintezė.

**Darbo struktūra** - darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Kiekviena darbo dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjamo klausimo pobūdį.

Pirmoje dalyje analizuojama nacionalinio kultūrinio identiteto sąvoka, jos požymiai ir klasifikavimo modeliai. Aptariama G. Hofstede, F. Trompenaars ir R. D. Lewis metodologijos, kurios leidžia iš arčiau pažvelgti į kultūras, kaip tarptautinį verslą formuojantį elementą. Taip pat šioje darbo dalyje išskiriami kultūros vertybių orientacijos modeliai, kurie išskiriami jau anksčiau aptartais F. Trompenaars, G. Hofstede ir R. D. Lewio pasiūlytais kultūrų klasifikavimo modeliais.

Antroje darbo dalyje nustatyta, kokie svarbiausi kultūriniai veiksniai turi daugiausiai įtakos tarptautiniam verslui. Remiantis literatūros analize bei aptartų mokslininkų kultūrų sampratomis, aptariamos kultūros ir tarptautinio verslo sąsajos bei juos siejančius veiksniai. Išskirti labiausiai kultūrinių faktorių turintys verslo internacionalizacijos aspektai – žmogiškieji santykiai bei jų vadyba tarptautinėse kompanijose ir derybas veikiančios kultūriniai niuansai.

Trečioji darbo dalyje atliekamas empirinis tyrimas, siekiant nustatyti pagrindinius verslo internacionalizaciją formuojančius kultūrinius faktorius bei kaip puoselėjamas Lietuvos kultūrinis identitetas, apibendrinami šio tyrimo rezultatai. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, parengiamos rekomendacinės gairės verslininkams, susiduriantiems su kitų tautų atstovais.

# 1. NACIONALINIS KULTŪRINIS IDENTITETAS IR JO POŽYMAI

*Spartėjanti globalizacija skatina verslo plėtrą. Verslininkai ieško naujų rinkų, kuriose galėtų realizuoti savo produkciją, todėl vis dažniau peržengiamos nacionalinės rinkos sienos ir plėtojamas tarptautinis verslas. Todėl labai svarbu yra pastebėti, suprasti bei toleruoti kultūrų įvairumą, t. y. turėti kultūrinę kompetenciją verslo sferoje. Tuo pagrindu, šiame skyriuje apibrėžiama kultūrinio identiteto samprata ir išryškunami pagrindiniai požymiai bei klasifikacijos modeliai.*

## 1. 1. Nacionalinės kultūros samprata

Kultūra yra visa apimantis, todėl sudėtingas reiškinys, kurį sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Mokslininkai ir tyrinėtojai pateikia daug kultūros apibrėžimų. Vakarų tyrinėtojai Kroeber ir Kluckhohn sugebėjo išskirti daugiau, kaip 160 skirtingų kultūros apibūdinimų ir pasiūlė apibrėžimą, kuris yra vienas išsamiausių ir visuotinai vartojamų: „Kultūrą sudaro aiškiai apibrėžti bei numanomi, perduodami simboliais elgsenos modeliai, apimantys būdingus žmonių grupėms laimėjimus: kultūros esmę sudaro tradicinės idėjos ir joms priskiriamos vertybės; kultūros sistemos, viena vertus, suprantamos kaip veiklos rezultatai, kita vertus, kaip būsimąją veikla sąlygojantys elementai”<sup>1</sup>.

Dar vienas kultūros apibūdinimas (Ferraro G.): „kultūra – tai yra viskas, ką žmonės turi, ką galvoja ir kaip jie elgiasi būdami visuomenės nariais. Žodžiai „turi, galvoja ir elgiasi” leidžia suprasti tris pagrindinius kultūros komponentus. Kai individas kažką turi, reiškia egzistuoja materialiniai objektai. Kai žmonės galvoja, reiškia egzistuoja vertybės, nuostatos, įsitikinimai. Kai žmonės veikia, reiškia jų elgsenos budai yra visuomeniškai apibrėžti. *Taigi kultūra susideda iš: 1) materialinių objektų, 2) idėjų, vertybių, nuostatų, 3) laukiamu elgesio būdų*<sup>2</sup>.

Laura Šalčiuvienė kultūrą apibrėžia kaip išmoktos elgsenos, įkūnytos ir perduotos simbolių pagalba išraiška, veikiama ne įgimtų, bet įgytų vertybių visumos, bendros vienai žmonių grupei ir turinčios įtakos grupės gyvenimo būdui, jos suvokimams (įsitikinimams ir požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kroeber, A. L., Kluckhohn C., *Culture: a critical review of concepts and definitions*, New York, 1952.

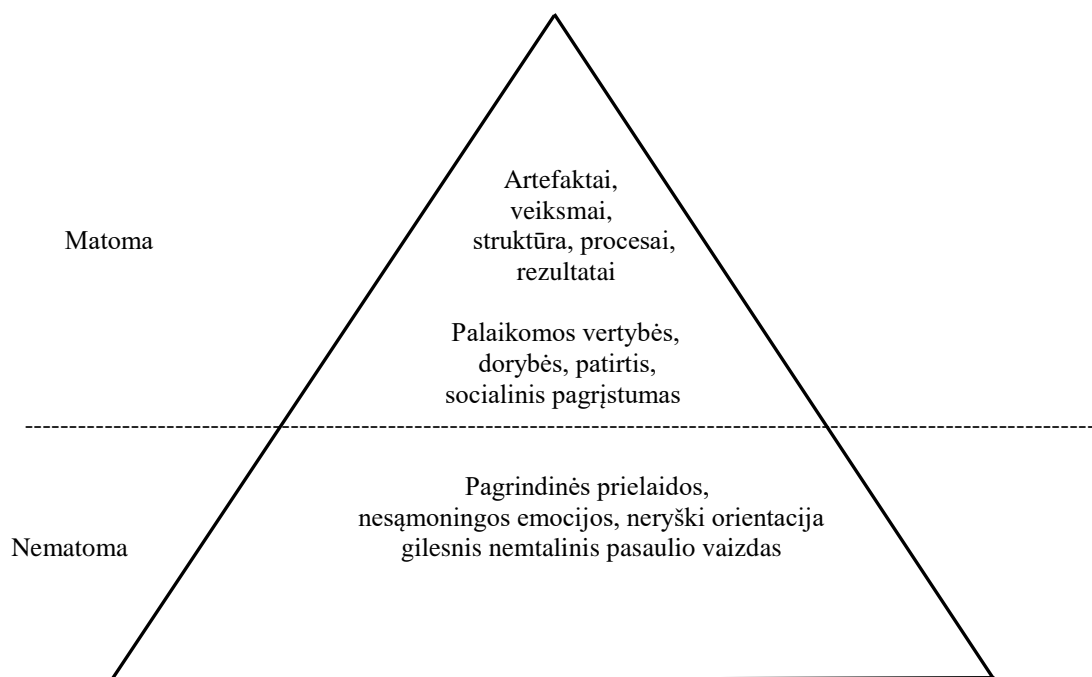
<sup>2</sup> Ferraro, G., *The Cultural Dimension of International Business*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

<sup>3</sup> Šalčiuvienė L., *Prekės ženklo įvaizdžio valdymas tarpkultūriniam kontekste: daktaro disertacijos santrauka*, Kaunas, 2004, p. 9.

Kultūra, pagal D. Zohar ir I. Marshall, apima mūsų bendrus motyvus, įprastą elgesį ir bendrą požiūrį. Ji apima prasmės modelius ir universalias vertybes. Paprastai, jeigu nestebime ir nesvarstome, kultūra veikia mūsų, kaip individų, sąmonę<sup>4</sup>.

Kaip teigia Dennis A. Pitta, kultūra perteikia vertybes ir mąstymo modelius, jausmus, emocijas ir elgseną identifikuojamose grupėse, nors daugelis tautų turi modernią ir išsivysčiusią civilizuotą infrastruktūrą, kultūra rodo, kaip žmonių civilizacija bendrauja vieni su kitais. Autoriaus nuomone pirminės kultūros vertybės yra perduodamos kultūros narių vaikų auklėjimo metu, socializacijos procese, švietime, ir religijoje. Taip pat yra antrinės reikšmės veiksniai, kurie turi įtakos etiškai elgsenai, jie apima įstatymų sistemų skirtumus tarp tautų, priimtų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų, organizacinių kultūrų, ir profesinių kultūrų, ir elgesio kodeksų<sup>5</sup>.

Edgaras Scheinas kultūrą apibrėžė taip: „Bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, spręsdama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl [pageidaujama], kad jo būtų mokomi nauji nariai – kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas”. Anot E.H. Schein'o siūlo savąją tipologiją (1 pav.), kurią įvardija kaip kultūros piramidę:



1 pav. E. Scheino kultūros piramidė

Kultūrą galima įsivaizduoti kaip piramidę, jos viršuje aiškiai matomi bruožai, akivaizdžios kultūros dalys, t. y., papročiai, apeigos, aprangos būdai, maistas ir gėrimai ir t.t. Patys

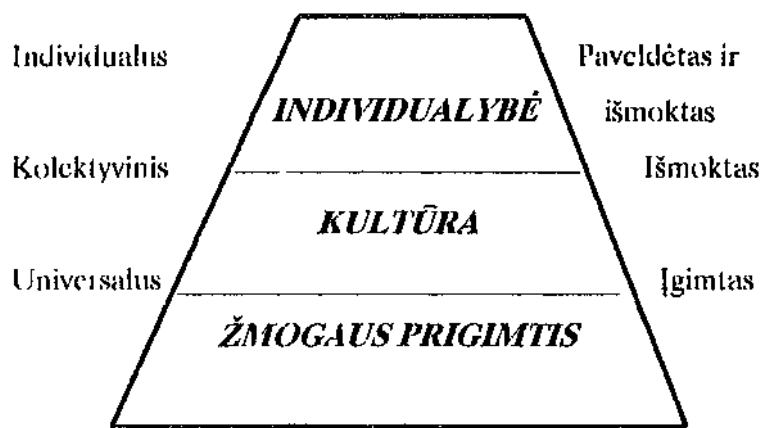
<sup>4</sup> Zohar D., Marshall I., *Dvasinis kapitalas : gerovė, kuri gali padėti išlikti*, Vilnius, 2006, p. 14.

<sup>5</sup> Pitta D. A., Fung H. G., Isberg S., Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA, *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING*, VOL. 16 NO. 3 1999, p. 240-256.

galingiausi kultūros elementai – vertybių orientacijos yra išsidėsčiusios po kasdienių tarpusavio santykių paviršiumi. Vertybių orientacijos pasireiškia individų elgsena, įsitikinimais, požiūriais, mąstysena, o tai sudaro esminius nacionalinio identiteto komponentus. Taigi vertybių orientacijos yra apibendrinti ir susisteminti principai, liečiantys pagrindines žmonių problemas, kurie yra plačiai paplitę bei giliai įtakoja žmogaus elgesį. Kiekviena kultūra turi atskirą, individualų vertybių orientacijų kompleksą, kuris ir apibūdina, ką reiškia būti tos visuomenės nariu<sup>6</sup>.

Edgaro Scheino pasiūlytam kultūros piramidės modeliui antrina R. Gibson, kuris siūlo kultūrą lyginti su ledkalniu. Ledkalnio matomoji dalis, esanti virš vandens, tai tam tikros visiems akivaizdžios kultūros savybės – elgesys, tradicijos, papročiai. Nematomoji ledkalnio dalis, esanti po vandeniu, lyginama su nepastebimais skirtingų kultūrų bruožais, tokiais kaip suvokimas, įsitikinimai, požiūriai bei vertybės<sup>7</sup>.

G. Hofstede kultūrą traktuoja kaip kolektyvinę grupės sąmonės programavimo būdą, kuris skiria vieną grupę nuo kitos<sup>8</sup>. Jo teigimu - kultūros yra išmokstama, ji nėra biologiškai apibrėžta ir įgimta, bet yra gaunama, paveldima iš savo socialinės aplinkos<sup>9</sup>. Hofstede teigia, kad kultūrą reikia nagrinėti 3 pagrindiniais lygmenimis (žiūrėti 2 pav.).



2 pav. Proto programavimo lygiai

(Šaltinis: Hofstede G. „Cultures and Organizations. Software of the mind“ 2005).

Universaliajam kultūros lygmeniui priklauso tie kultūros reiškiniai, kurie yra paveldimi, perduodant juos iš kartos į kartą. Dažniausiai kultūrinės normos ir vertybės įgyjamos dar ankstyvoje vaikystėje ir yra praktiškai neatsiejamos nuo tos kultūros.

<sup>6</sup> Schein E. H., Organizational culture and leadership. -3rd ed.: San Francisko, 2004, p. 25 - 36.

<sup>7</sup> Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert jr. D. R., Vadyba, Kaunas, 2000.

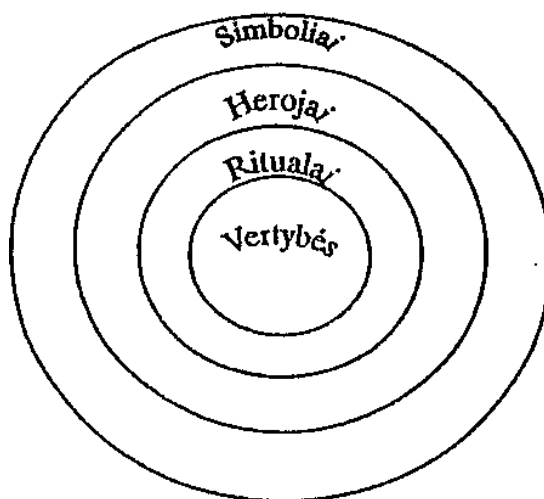
<sup>8</sup> Hofstede G., Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, Thousand Oaks: Sage publications, 2001, p. 9.

<sup>9</sup> Hofstede G. J., Cultures and Organizations. Software of the mind, New York, 2005, p. 3.

Antrajam lygmeniui priklausantys kultūriniai reiškiniai yra būdingi tik tam tikroms grupėms, dažniausiai apibrėžiami geografinės padėties ar tam tikros socialinės klasės. Šio lygmens kultūros yra išmokstama, jis nėra savaime įgytas.

Individualiajam lygmeniui priskiriama pasaulėjauta, kultūrinės vertybės, papročiai. Vadinasi šiame lygmenyje susiduria tai kas bendra visai kultūrai (paveldėta) bei paties individo, kaip atskiros asmenybės, požiūris į pasaulį.

Kultūros elementai įvairių autorių traktuojami skirtingai. Hofstede nuomone, kultūra pasireiškia per 3 pagrindinius matomus elementus: simbolius, herojus ir ritualus, kuriuos, visus apjungia bendrosios vertybės. *Simboliai* – tai turintys ypatingą reikšmę žodžiai, gestai, paveikslai, objektai ir kurie lengvai atpažįstami tos pačios kultūros narių. Simboliai yra dinamiški: dingsta seni, atsiranda nauji. Dažnai vienos kultūrinės grupės kopijuoja kitų kultūrinių grupių simbolius. Globaliais simboliais tapo kai kurių firmų ženklai (Coca-Cola, Marlboro, Nike ir kt.).



**3 pav. Kultūros pasireiškimo formos**

(Šaltinis: Hofstede G., *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*“ 2001).

*Herojai.* tai mirę arba gyvi, realūs arba išgalvoti asmenys, kurie turi tam tikroje kultūroje labai gerai vertinamas savybes. Jų poelgiai tampa atitinkamos elgsenos modeliu (išgalvoti, animacinių filmų herojai būna populiarūs visame pasaulyje). *Ritualai:* kolektyviniai veiksmai, turintys esminę reikšmę tam tikroje kultūroje. Pasveikinimu būdai, įvairios religinės, socialinės ceremonijos – arbatos gėrimo ceremonija<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Hofstede G., *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd Edition Thousand Oaks: Sage publications, 2001, p. 11.

Visus šiuos elementus jungia *vertybės*. Jos negali tapti globalinėmis ir labai įvairuoja atskirose kultūrose. Vertybinės orientacijos keičiasi labai lėtai ir įprastos elgesio normos yra perduodamos iš kartos į kartą (pvz., per tokias institucijas kaip šeima, mokykla). Bet išorinė aplinka, kurioje egzistuoja kultūra, nuolat kinta, ir ekonominių, politinių bei socialinių pokyčių įtaka gali būti labai reikšminga. Tuomet atsiranda būtinumas kultūrai adaptuotis prie naujų sąlygų<sup>11</sup>.

Apibendrinant šiuos apibrėžimus, kultūra yra tradicijos, papročiai, normos, įsitikinimai, vertybės ir mąstymo būdai, perduodami žmonių iš kartos į kartą. Kultūra susideda iš pastovių mąstymo, jausmų ir reakcijos būdų, įgytų ir perduodamų per simbolius. Kultūros šerdi sudaro tradicinės (susiformavusios ir atrinktos istoriškai) idėjos ir ypač joms suteikiamos reikšmės. Bet reikia įsidėmėti, kad įvairių kultūrų žmonės mokinasi skirtingų kultūriniu kontekstu – skirtingų vertybių, elgsenos būdų. Visose kultūrose tai yra daroma vienodai efektyviai, atsižvelgiant į supančios aplinkos poreikius. Faktas, kad kultūra yra įgyjama socializacijos metu, turi svarbią reikšmę tarptautiniam verslui. Pirmiausia tai skatina kultūrų skirtumų toleravimą, o tai jau yra svarbi sėkmingos tarpkultūrinės komunikacijos prielaida. Be to, jei savo kultūros yra išmokstama, tai galima išmokti funkcionuoti ir svetimos kultūros aplinkoje.

## 1. 2. Nacionalinę kultūrą sudarantys veiksniai

Spartėjant globalizacijai, pasaulyje nyksta ryškūs skirtumai tarp skirtingų kultūrų šalių. Manoma, kad atsiranda bendroji kultūra, tačiau tokia nuomonė negali būti teisinga, nes tai tik paviršutiniškas požiūris. Plačiau tyrinėjant tam tikras kultūras išryškėja akivaizdūs skirtumai. Žvelgiant tiek pagal objektyvistines teorijas, t.y. kuomet tiriant kultūras remiamasi lyginamaisiais aspektais, tiek subjektyvistines teorijas, kurios remiasi tam tikros kultūros pažinimu iš vidaus, yra pripažįstama, kad skirtumai tarp kultūrų, kurie kartais būna labai ryškūs, egzistuoja. Todėl analizuojant tarptautinį verslą ir su juo susijusius veiksnius tikslinga išskirti kultūrą formuojančius veiksniai, kurie svarbūs vertinant konkrečios šalies ar regiono tradicines ištakas, kultūrinius ir elgsenos skirtumus. Nacionalinė kultūra yra įsitikinimų, vertybių ir normų, kurias palaiko tam tikros šalies gyventojai, visuma.

Kultūros sudėtingumas priklauso nuo to, kokio lygio kultūrai ji priskiriama. Yra išskiriamos „aukšto konteksto“ ir „žemo konteksto“ kultūras. Pirmoji yra internacionalizuota ir įsitvirtinusi asmenyje, tačiau nėra išreiškiami aiškiai elgesiu. Individai yra priskiriama aukštai kultūrai, čia neįmanomas poreikis išreikšti savus jausmus kitam asmeniui. Taigi aukšta kultūra

---

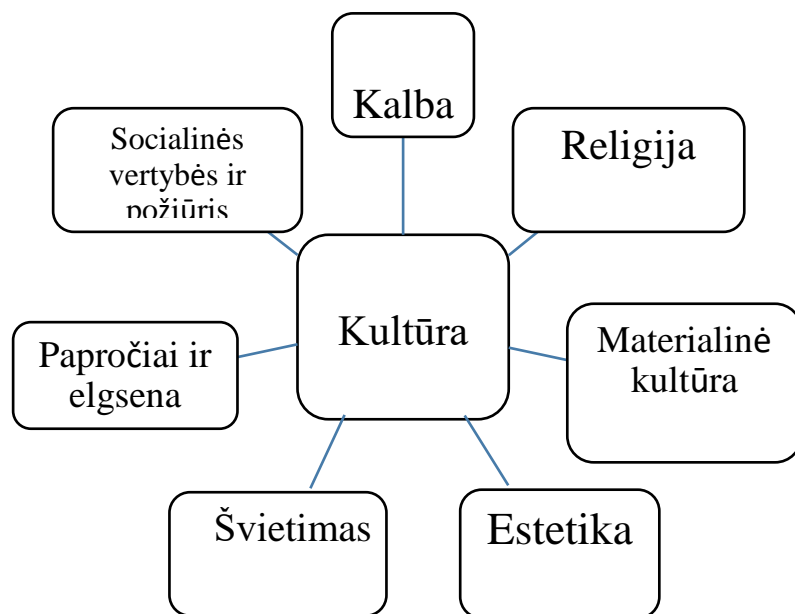
<sup>11</sup> Hofstede G., *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd Edition Thousand Oaks: Sage publications, 2001, p. 8.



siejama su neverbaline komunikacija. Tačiau šios kultūros problema ta, kad ji sunkiai suprantama ne jos narių. Žemo konteksto kultūroje komunikacija išreiškiama žodžiais, ženklais, simboliiais ar ritualais. Šios kultūros atstovai labiau linkę išreikšti savo individualizmą nei kolektyvizmą. Čia komunikacija išreiškiama aiškiai ir skrupulingai, būtina argumentuoti ir įtikinti dėl savų pozicijų.

Žemo konteksto kultūrose yra pateikiama daugiau išreikštos informacijos. Šios kultūros atstovų tarpusavio ryšys yra silpnas, nėra visuomeninio įtraukimo ir egzistuoja mažesnis atotrūkis tarp atvykėlių nei aukštesnio lygio kultūrose, kuriose kitos kultūros atstovai jaučiasi svetimais. Žemesnio lygio kultūros linkusios keistis, jos yra nepastovios ir absorbuojančios naujoves. Kai tuo tarpu aukšto lygio kultūros viskas priešingai. Čia informacija nutylima, ji suvokiama, tačiau apie ją nėra kalbama. Santykiai šio konteksto kultūrose yra stiprūs, vertinamas bendravimas. Šios kultūros daug pastovesnės bei nėra linkusios greitai keistis<sup>12</sup>.

Kultūra yra unikali sistema, kurią sudaro materialinės ir dvasinės vertybės, t. y mitologija, mokslas, menas, filosofija, religija, moralė, teisė, technika, gamybos būdas, papročiai, folkloras, ritualai, žaidimai, pramogos, sportas, komunikacija ir kita. Dažnai narių vertybės, požiūriai ir elgsenos modeliai yra skirtingi, taip pat linkę greitai keistis. Norint suprasti kultūrą bei jos įtaka verslui reikia išnagrinėti pagrindinius jos elementus:



4 pav. Kultūrą formuojantys aspektai

*Kalbos veiksnys.* Kalbų, kurios pripažintos nacionalinėmis, pasaulyje yra ganėtinai nemažai. Todėl šis veiksnys yra vienas iš problemiškesnių kultūrą formuojančių veiksnių. Kalba aiškiausiai ir ryškiausiai matomas skirtumas tarp skirtingų kultūrų. Tai nėra vien tik žodžių kratinys,

<sup>12</sup> T-Kit on Intercultural Learning, Europos Taryba ir Europos Komisija, 2000, p. 24 - 26.

kartu ji yra ir žmoniškąjį elgesį apibrėžiantis veiksnys. Per kalbą atsispindi skirtingų kultūrų temperamentas, būdas, prigimtis. Ji dažnai atspindi tam tikros kultūros atstovų vertybes ir elgesį. Kaip pavyzdį būtų galima pateikti italus. Kitos kultūros, kalbančios kita kalba, atstovams svarbiau yra ne tai, ką italai tarpusavyje kalba, o tai, kaip jie kalba – išraiškomis, kūno kalba, rankomis, aukštais tonais. Italų pavyzdys rodo tai, kaip kalba atspindi elgesį. Tačiau būtų galima rasti ir pavyzdžių, kaip kalba atspindi kultūrą, vertybes. Jau pati kalba yra didžiausia šalies vertybė, identitetas. Todėl labai svarbu yra tai, kaip ji saugoma, kiek ji nutolusi nuo senosios kalbos, kiek yra asimiliavusi su kitomis kalbomis, kiek yra išlikę senųjų tarmių. Pavyzdžiui faktas, kad iš baltų kalbų gyvos yra išlikusios tik latvių ir lietuvių kalbos, su savo senosiomis tarmėmis, rodo lietuvių ir latvių tautinį solidarumą, kultūrinio paveldo gerbimą. Kalba apibūdinama, kaip:

- Kultūros veidrodis, kuriame atsispindi ne tik žmogų supantis pasaulis, bet ir liaudies mentalitetas, jos nacionalinis charakteris, tradicijos, moralė, papročiai, vertybių sistema;
- Kultūros taupyklė, kadangi visos žinios, gebėjimai, tautos sukauptos materialinės ir dvasinės vertybės saugomos kalbinėje sistemoje: folklore, knygose, šnekamojoje ir rašytinėje kalboje;
- Kultūros skeleidėja, nes būtent kalba ji perduodama iš kartos į kartą;
- Padedanti identifikuoti pasaulio objektus, juos klasifikuoti ir sisteminti;
- Padedanti organizuoti ir koordinuoti žmogaus veiklą;
- Kultūros instrumentas, formuojantis žmogaus asmenybę, kuri per kalbą perima tradicijas, papročius ir kt.

Taigi kalba yra specifinis informacijos priėmimo ir perdavimo būdas, ji taip pat valdo ir žmogaus elgesį. Būtent per kalbą perduodama socialinė patirtis, kultūrinės normos ir tradicijos. Taigi tik geras tam tikros kalbos mokėjimas gali užtikrinti, kad tarp verslo partnerių neiškils jokių nesusipratimų. Kalbų mokėjimas gali pagelbėti net keliais aspektais, kalbant apie tarptautinį verslą:

1. tai leidžia aiškiau suprasti situaciją, kurioje atsiduriama bendraujant su verslo partneriais iš užsienio;
2. kalba užtikrina tiesioginį priėmimą prie vietinių žmonių, kurie dažnai daug atviresni, bendraudami su žmogumi, kuris kalba jų kalba. Tai ypač aktualu tarptautinėse kompanijose, kuriose dirba ar stažuojasi darbuotojai iš užsienio;
3. kalbos supratimas leidžia išskirti niuansus, numanomą reikšmę ar kitą informaciją, kuri išreiškiama netiesioginiu būdu;
4. galiausiai kalbos supratimas padeda geriau suvokti pačią kultūrą, kurioje steigiamas naujas verslas.

*Religijos veiksnys.* Pasaulyje yra daugybė įvairių religijų: katalikybė, protestantizmas, judaizmas, islamas, hindi, budizmas ir kt. Religija turi įtakos gyvenimo būdui, tikėjimui, vertybėms

bei darbo įpročiams. Egzistuoja daugybė darbo etikų, kurios remiasi skirtingomis religijomis. Pvz., protestantų darbo etika, kuri remiasi darbštumu bei pinigų taupymu. Tai padeda vystyti kapitalizmą, nes čia pabrėžiama taupymo ir kapitalo investavimo svarba. Taip pat religija veikia ir darbo bei socialinius papročius, nes žmonės remdamiesi tikėjimo dogmomis. Dauguma nedarbo dienų pasaulyje yra siejamos būtent su religinėmis šventėmis.

*Socialinės vertybės ir požiūris.* Tai moraliniai principai, pagal kuriuos vertinami tam tikri pageidautini elgsenos modeliai. Vertybės padeda apibūdinti, ką individas laiko svarbiu prioritetu vertinant žmonių gerovę. Svarbu pažymėti, kad vertybės nėra pastovios, jos nuolat kinta. Tačiau socialinės vertybės yra tiesiogiai susietos su nacionaliniu temperamentu, kurį daug lengviau atpažinti nei apibūdinti. Taigi susipažinus su skirtingomis kultūrų vertybėmis bei požiūriais daug lengviau plėtoti tarptautinį verslą. Tai padeda užsienio produkcijai konkuruoti su nacionalinėmis prekėmis bei lengviau patekti į kitos šalies rinką.

*Papročiai ir elgsena.* Papročiai yra bendrinė ir savaime susiformavusi praktika. Tai liaudies sąmonėje užsifiksavusios normos ir taisyklės, kurios perduodamos iš kartos į kartą. Galima sakyti, kad tai vertybės, kurios būdingos tik tam tikrai kultūrai. Per papročius žmonės išlaiko savo tautos kultūros vertybes, jos istoriją, kultūrinį paveldą. Papročiai formuoja tautinę savimonę. Elgsena – tai principai, kurie konkrečioje visuomenėje laikomi priimtinais. Daugumos šalių papročiai ir elgsena skiriasi vieni nuo kitų.

*Materialinė kultūra,* tai pačių žmonių sukurti objektai. Ji susijusi su žmonių padarytais daiktais ir būdais, kuriais tie daiktai yra padaryti. Todėl analizuojant materialinę kultūrą, nagrinėjama ekonominė infrastruktūra (šalies transportas, komunikacija), socialinė infrastruktūra (šalies sveikatos. Aprūpinimo būstais, švietimo sistemos situacija), finansinė infrastruktūra (bankinės, draudimo ir finansinės paslaugos visuomenei) bei technologinis pranašumas, kuris daugumai tarptautinių kompanijų yra vienas iš svarbiausių tikslų. Technologinis pranašumas įmonėms tarptautiniame versle suteikia galimybę būti konkurencingai ar net tapti lydere pasaulinėje rinkoje. Taip pat technologinis pranašumas suteikia įmonei pranašumą gauti geresnes nei įprastas sąlygas užsienio rinkos investicijoms, kadangi vietos valdžia pageidauja technologijos, kurią turi tik vienintelė įmonė.

*Estetika* siejama su tam tikros kultūros skoniu. Jei vertinsime literatūrą, muziką ar teatrą, skonis tarkime D. Britanijoje ar Japonijoje skirsis. Taigi svarbu suvokti kaip šis skirtumas veikia tarptautinį verslą. Jei vienoje kultūroje nuogas kūnas yra visiškai normalu, tai kitoje kultūroje tai ne tik amoralu, tačiau ir griežtai draudžiama.

*Švietimas* kultūrai daro įtaką įvairiais aspektais. Kuo raštingesnė visuomenė, tuo geriau ji suvokia pasaulinę situaciją. Raštingumas taip pat didina ir šalių ekonominius bei

technologinius sugebėjimus. Švietimo pagalba formuojama visuomenės sąmoningumas, nes būtent išsilavinimas ir lemia individo elgseną, jo vertybes, požiūrį į pasaulį bei nuostatas, kuriomis jis vadovaujasi.

### 1.3. Kultūrinių ypatumų (kultūrinio identiteto) analizė

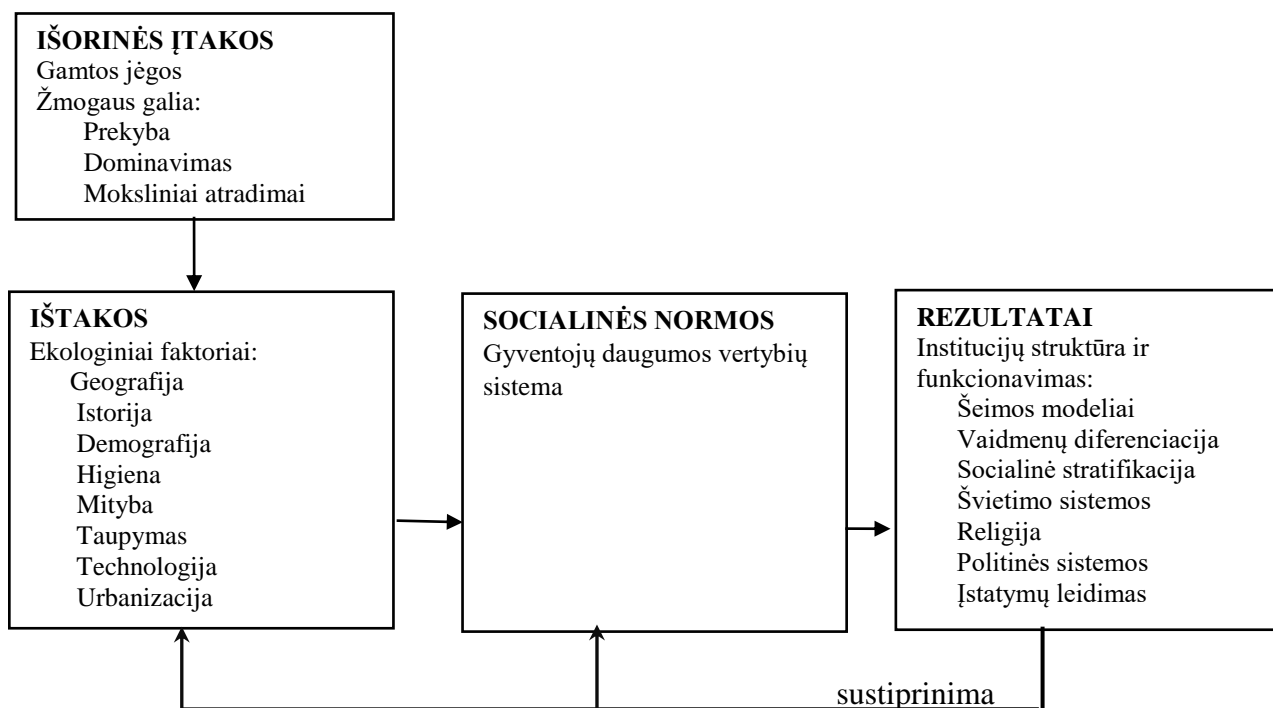
Kultūra gali būti traktuojama remiantis daugybe aspektų. Dažniausiai kultūriniai tyrimai remiasi vertybių tyrimais. Egzistuoja daugybė metodologijų, kurios vertybių pagrindu apibrėžia nacionalinių kultūrų įvairovę. Maanem ir Schein apibūdina kultūrą, kaip žmonių grupei bendras vertybes, įsitikinimus ir lūkesčius, kurie perduodami iš kartos į kartą.<sup>13</sup> Samovar pateikia štai tokį kultūros apibūdinimą – tai bendrų vertybių, požiūrių, įsitikinimų, elgesio normų ir simbolių išteklius. Kitaip tariant, kultūra atspindi, kokiai grupei priklausome: mūsų kultūrinis identitetas atsiranda dėl jausmo priklausyti konkrečiai kultūrai ar etninei grupei.<sup>14</sup>

Nacionalinių kultūrų tyrimus skatina geresnio tarptautinio supratimo ir bendradarbiavimo poreikis, kuris tampa ypač aktualus globalizacijos procesų akivaizdoje. Stipriausiai kultūrinis identitetas pasireiškia valstybėse, kurios išlaikė nacionalinę ideologiją. Taip pat labai svarbu suvokti, kas formuoja kultūrinį identitetą bei kokiais požymiais jis pasižymi. Visu pirma svarbu suvokti kultūrinio identiteto sąvokos prasmę. Kultūrinio tapatumo (identiteto) sąvoką į tarpkultūrinę komunikaciją įvedė JAV psichologas Erikas Eriksonas. Ši sąvoka plačiai naudojama etnologijoje, kultūrinėje ir socialinėje antropologijoje. Bendriausia prasme kultūrinis identitetas reiškia, kad žmogus suvokia save esant tam tikros sociokultūrinės grupės nariu, o tai leidžia jam suvokti save sociokultūrinėje erdvėje ir laisvai orientuotis jį supančiame pasaulyje<sup>15</sup>. Taigi kultūrinis tapatumas arba identitetas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip individo priklausomybė kuriai nors kultūrai ar kultūriniai grupei, kuri formuoja individo vertybes. Kultūrinio identiteto esmė ta, kad individas perima egzistuojančias kultūrinės normas ir elgesio modelius, vertybines orientacijas, tos kultūros papročius. Kultūrinis tapatumas neatsiejamas nuo nacionalinio homogeniškumo lygio, kurį sąlygoja istorinės tradicijos ir vietos papročiai. Turbūt geriausiai kultūrinio identiteto puoselėjimo perspektyvą paaiškina G. Hofstedo kultūros modelio stabilizavimo mechanizmas:

<sup>13</sup> G. Jucevičius, *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*, Kaunas, 2014, p. 44.

<sup>14</sup> Petkevičiūtė N., Kupinas Š., *Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis*, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 62, 2012, p. 82.

<sup>15</sup> Pruskus V., *Vertybės ir kultūrinis identitetas komunikacijos kontekste*, Iš: *Logos*, Nr. 76, 2013, p. 160.



5 pav. Kultūrinių modelių stabilizavimas

(Šaltinis: Hofstede G.. "Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. 2nd ed. 2001).

Šio modelio centre yra socialinės normos, kurių pagrindas yra vertybių sistemos, bendros didžiajai gyventojų daliai. Jos susiformuoja, veikiamos daugelio fizinės ir socialinės aplinkos veiksnių. Socialinės normos veda įvairių visuomenės institucijų susiformavimo ir jų išlaikymo link. Jau kartą atsiradusios, šios institucijos sutvirtina socialines normas ir aplinkos sąlygas, kurios paveikė jų susiformavimą. Jei visuomenė uždara, tokios sistemos beveik nesikeičia per amžius. Pačios institucijos gali pasikeisti, tačiau tai nebūtinai paveiks socialines normas, greičiau jau vertybių sistema kantriai gludina naujas institucijas, kol jų struktūra ir funkcionavimo būdai vėl priderinami prie socialinių normų<sup>16</sup>.

Taigi kultūrinis identitetas formuoja individo mentalitetą bei tai kaip jis suvokia, kas yra „sava“, o kas „svetima“. Todėl pastaruoju metu, spartėjant visuotinės globalizacijos procesams, vis didesnis dėmesys skiriamas kultūrų skirtumams suvokti. Nes tik suvokus kultūrų skirtingumą, bus įmanoma įvertinti kiekvienos kultūros unikalumą. Tačiau kultūrų lyginimas leidžia daryti prielaidas, kad galima lyginti ne tik jų skirtumus, bet ir panašumus. Išskiriamos dvi kultūrų tyrimų grupės:

- unikaliųjų aspektų akcentavimas;

<sup>16</sup> Hofstede G., *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. 2nd ed.*, London: 2001, p. 12.

- lyginamųjų aspektų akcentavimas.

Būtent į kultūrų lyginimą, kurio pasėkoje išskiriami nacionalinių kultūrų skirtumai, yra orientuota G. Hofstede teorija. Gretinant skirtingas kultūras pirmiausiai lyginami kultūrų panašumai bei skirtumai, kurie grindžiami ekologiniais faktoriais bei jų tarpusavio sąveika (žiūrėti 3 pav.). Tik nustačius kultūrų skirtumus įmanoma nustatyti socialinių normų kultūrinės dimensijas bei dėsnius. Būtent šių dimensijų rezultatai ir formuoja mūsų pasaulėžiūrą bei suvokimą, kuris išreiškiamas per kultūrą, kuriai individas save priskiria. Taigi remiantis G. Hofstede teorija galima daryti išvadą, kad kultūrinis identitetas - tai tipiškų kultūrinių bruožų fiksavimas, kurie pasireiškia per grupę, o ne per atskirus individus. Kultūrinis identitetas atsispindi šalies įstatymuose, jos institucijose bei socialiniuose standartuose. Šių tipiškų bruožų negalima suvienodinti, kadangi šiose grupėse persipina nacionaliniai ir socialiniai bruožai. Kultūrinio identiteto pastovumas, nepaisantis socialinės aplinkos pasikeitimų, yra sąlygojamas patirties, kuri perduodama iš vienos kartos kitai.

**G. Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis.** Geert Hofstede atliko vieną didžiausių empirinių tyrimų pasaulyje, kuris apima net 74 šalis, ir jo pagrindu sudarė kultūrinių dimensijų modelį, plačiai naudojamą sprendžiant kultūrinius skirtumus. Mokslininkas kultūrą apibūdina, kaip kolektyvinės elgsenos sistemą, kuri sąlygojama vertybių. Būtent kultūros vertybės padeda apibrėžti, socialinės grupės reaguoja į savo aplinką. Pasak autoriaus būtent vertybės padeda apibrėžti, kaip individas ar tam tikra socialinė grupė reaguoja į apkinką. G. Hofstede pasiūlyta paradigma išskiria penkias kultūros dimensijas, kuriomis nacionalinės kultūros skiriasi tarpusavyje:

- ◆ Galios distancija;
- ◆ Individualizmas – kolektyvizmas;
- ◆ Vyriškumas – moteriškumas;
- ◆ Neapibrėžtumo vengimas;
- ◆ Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.

Šios dimensijos leidžia apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras. Suvokti jų išskirtinumą bei kiekvienos nacionalinės valstybės savitumą.

*Galios distancija* apibūdina, kiek visuomenė priima nelygybės arba hierarchijos faktą, taip pat siejama su tarpusavio priklausomybės lygiu. Galios atstumas siejamas su tuo, kaip konkrečioje visuomenėje sprendžiamos žmonių nelygybės problemos. Ar darbuotojai pripažįsta ir remia valdžios, padėties skirtumus, ar stengiasi kiek įmanoma sušvelninti šiuos skirtumus. Anot G. Hofstede galios distancija yra *“laipsnis, kuriuo tam tikros kultūros mažiau turintys institucijų ir organizacijų atstovai tikisi ir priima nevienodai paskirstytą valdžią”*<sup>17</sup>. Todėl nenuostabu, kad

<sup>17</sup> G. Jucevičius, *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*, Kaunas, 2014, p. 252 – 255.

priklausomai nuo kultūros, skiriasi valdžios statuso, lygybės ir nelygybės sampratos ir nuostatos. Vienose kultūrose nelygybė suvokiama kaip nepriimtinas dalykas, o kitose kultūrose – kaip normalus dalykas. Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai nėra lygūs. Šiuo atveju valdžia yra centralizuota, iš pavaldinių tikimasi visiško nurodymų vykdymo. Nurodymai nediskutuojami, aukštesnio lygio vadovybė nėra lengvai prieinama, darbuotojai vengia laisvai išsakyti savo nuomonę, parodyti nesutikimą, nėra didelio tarpusavio pasitikėjimo. Tuo tarpu mažesnės galios distancijos kultūrose, vadovai ir pavaldiniai yra lygūs, čia neegzistuoja tokia griežta juos skirianti riba. Todėl organizacijose egzistuoja decentralizacijos ir vadovaujančio personalo skaičiaus mažėjimo tendencija. Aukštesnio rango vadovai pakankamai lengvai prieinami, pasireiškia darbuotojų solidarumas.

*Neapibrėžtumo vengimas* – kultūrinė dimensija parodo, koku laipsniu visuomenė toleruoja neapibrėžtas situacijas. Ši dimensija išreiškia dviprasmiškumą, tolerancijos trūkumą ir formalių taisyklių poreikį. Ji parodo, koku mastu žmonės vienoje ar kitoje visuomenėje jaučia neaiškių situacijų grėsmę ir stengiasi jų išvengti. Didelio neapibrėžtumo vengimo kultūros siekia šį neapibrėžtumą sumažinti diegdamos technologijas, taisykles, realizuodamos taisykles. Todėl tokiose šalyse jaučiamas taisyklių ir nurodymų, absoliučių tiesų bei vertybių paieškos poreikis. Vadovai nelabai mėgsta rizikingus sprendimus ir atsakomybę, labiau orientuojasi į detales. Personalo tekamumas žemas. Kai tuo tarpu mažo neapibrėžtumo vengimo kultūros subjektai kompleksiskumą priima kaip natūralų reiškinį. Čia mažiau akcentuojamos taisyklės ir procedūros, labiau pasitikima sveiku protu. Vadovai labiau orientuojasi į strateginius klausimus, pasirengę priimti rizikingus sprendimus ir nebijo atsakomybės. Personalo tekamumas aukštas<sup>18</sup>.

*Individualizmo – kolektyvizmo dimensija* rodo, koku mastu individualiems interesams suteikiama pirmenybė grupės interesų atžvilgiu, t.y. įvertinamas individų santykis su kitais žmonėmis. Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Tuo tarpu šalyse, kur silpnas individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas. Čia asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje. Taigi individualizmo ir kolektyvizmo požiūriai išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas)<sup>19</sup>.

*Vyriškumo – moteriškumo dimensija* apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau akcentuoja: atkaklumą ir darbo tikslus ar globą bei asmeninius tikslus. Vyriškumo rodiklis parodo

---

<sup>18 18</sup> G. Jucevičius, *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*, Kaunas, 2014, p. 255 – 258.

<sup>19</sup> V. Pruskus, *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*, Vilnius, 2004, p. 67.

vyraujančių vaidmenų pasiskirstymą tarp lyčių. Aukštas arba žemas vyriškumo rodiklis parodo, ar visuomenėje vyrauja tradicinis vyro vaidmuo. Šalyse pasižyminčiose aukštu vyriškumo lygiu vyrauja lyčių diferenciacija, vyriška visuomenė lyčių vaidmenis apibrėžia pakankamai griežtai. Tokiose kultūrose dominuoja vyro vaidmuo visuomenėje, tuo tarpu moterys užima antraeilį vaidmenį. Vyriškumu pasižyminčių šalių vertybės atkaklumas, ryžtas, konkurencingumas.

Pasak G. Hofstede moteriškai kultūrai labiau būdinga užuojauta ir simpatija silpnesniems grupės nariams, savitarpio pagalba, socialiniai kontaktai, akcentuojami šilti tarpusavio santykiai atmetant tokias vertybes kaip dalykiniai santykiai ir pinigai. Tarpusavio santykiuose norima nuosaikumo ir kuklumo, o galios naudojimas yra visiškai nepriimtinas. Moteriškose organizacijose darbuotojai tikisi iš vadovo sulaukti sutarimo ir bendradarbiavimo, konsensuso, lygybės grupėje, palaikymo, solidarumo ir kokybiško darbinio gyvenimo<sup>20</sup>.

*Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija* nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikis tikslų orientacijos rodiklis parodo, ar visuomenė yra linkusi vadovautis ilgalaikiais įsipareigojimais ir pagarba tradicijoms<sup>21</sup>.

G. Hofstede apibūdina šias kultūros dimensijas kaip kultūros aspektus, kuriuos galima įvertinti lyginant vienas kultūras su kitomis. Taigi kultūrinį identitetą galime apibūdinti, kaip kompleksinį, giluminį ir objektyviais kriterijais sunkiai apibūdinamą reiškinį, atsirandantį konkrečioje žmonių bendruomenėje per ilgą laikotarpį nusistovėjus vidinėms vertybėms, nuostatoms. Minėtos dimensijos reprezentuoja pagrindines bet kurios kultūros vertybių orientacijas, o vertybių skirtumai parodo, kad atskiros kultūros turi skirtingus bendrų visiems žmonėms sprendimo variantų.

***F. Trompenaars kultūros dimensijos*** F. Trompenaars kultūrą traktuoja, kaip svogūną susidedantį iš daugybės sluoksnių. Jis teigia, jog galima išskirti tris pagrindinius kultūros sluoksnius. Pirmasis - tai matoma ir apčiuopiama kultūros dalis; antrasis - tai vertybės ir nustatytos normos; trečiasis - apima nematomas pagrindines prielaidas, kuriomis vadovaujantis žmonių grupės sprendžia iškilusias kasdienio gyvenimo problemas. Pasak F. Trompenaars trečiasis sluoksnis yra esminis kultūros suvokimo sluoksnis, nes tik suvokus, kodėl žmonės skirtingose kultūrose susidūrus su tokia pačia dilema elgiasi skirtingai, įmanoma sėkmingai bendradarbiauti su kitos kultūros atstovu.

F. Trompenars išskiria tris pagrindinius kultūrų analizės žingsnius: pripažinimo (suvokimas, jog vyrauja kitos kultūros), pagarbos (supratimas, jog nėra „blogų“ ar „gerų“ kultūrų,

---

<sup>20</sup> V. Pruskus, *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*, Vilnius, 2004, p. 91 – 99.

<sup>21</sup> Ten pat, p. 99 – 105.



jos tiesiog skirtingos) ir prisitaikymo (prisiderinimas prie kultūrinių skirtumų, o ne jų identifikavimas). Analizuodamas kapitalizmo sistemų kultūrinę įvairovę, konceptualiai rėmėsi Parsons ir Shils kultūrinėmis charakteristikomis ir jas papildė.

Nustatant kultūrinės aplinkos veiksnių galimybes būtina paminėti ir kitą F. Trompenaars taikomą tyrimo metodą. Jis remiasi septyniomis dimensijomis, turinčiomis du skirtingus polius, kurios jo manymų tiksliau apibrėžia šalių kultūrinius skirtumus. Taigi F. Trompenaars nustatė tris pagrindinius kultūros aplinką įtakojančius veiksniai: santykiai su žmonėmis, požiūris į laiką bei požiūris į aplinką:

1. Universalumas prieš išskirtinumą. Universalumas taikomas ten, kur žmonės tiki, jog tai kas teisinga ir gera, gali būti išsakyta, parodyta ir panaudota visais gyvenimo atvejais. Tuo tarpu išskirtinumo kultūrose - ypatingos, unikalios aplinkybės ir santykiai yra svarbesni nei abstrakčios tiesos ir taisyklės.

2. Individualumas prieš kolektyvizmą. Individualizmo dimensija orientuota į individą, kuris pats priima sprendimus, atsakomybę bei rezultatus. Tuo tarpu kolektyvizme iškeliamą grupės nuomonė, jų sprendimai. Svarbiausi į grupės bendri siekia ir išskirti tikslai.

3. Lygybė – hierarchija. Į lygybę orientuotose kultūrose visi jos nariai laikomi lygiais. Tuo tarpu hierarchijos kultūrose matomas ryškus narių traktavimas pagal rangus.

4. Silpnas kontekstas – stiprus kontekstas. Kultūros dimensijos parodo, kaip suprantamas vaidmenų pasidalijimas. Silpnos konteksto kultūrose vyrauja aiškūs vaidmenų pasidalijimas. Problemos sprendžiamos jau nusistovėjusiais metodais. Tuo tarpu stipraus konteksto kultūrose nėra aiškaus vaidmens pasidalijimo, vertinamas holistinis mąstymas.

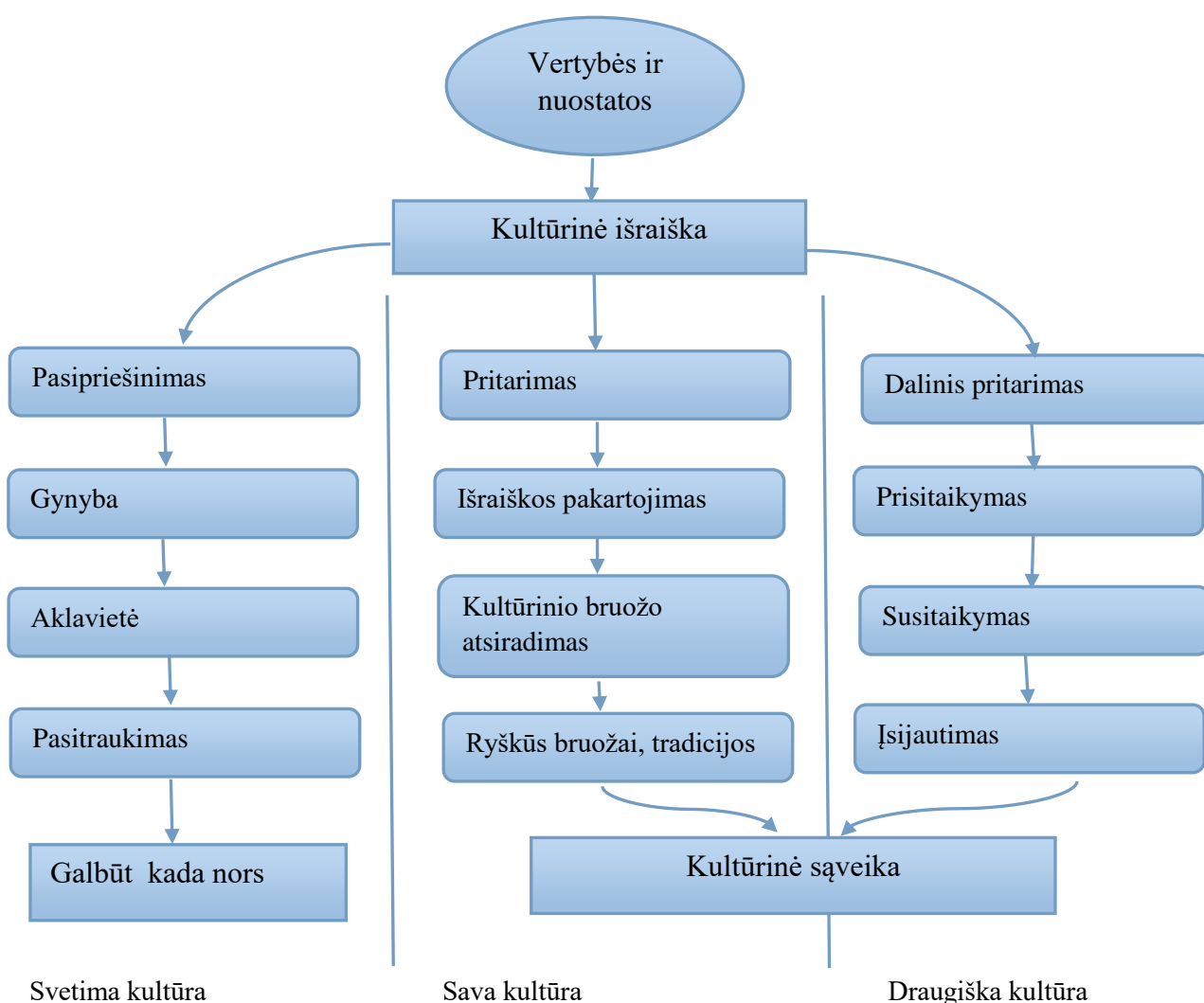
5. Pasiekimo statusas – prigimties statusas. Ši kultūros dimensija parodo, kaip visuomenėje apibrėžiamas statusas ir valdžia. Pasiekimo statuso kultūrose svarbiausia yra individo pasiekti rezultatai. Prigimties statuso kultūrose statusą lemia asmens prigimties veiksniai – amžius, kilmė, išsilavinimas ar lytis.

6. Orientacija į vidų – orientacija į išorę. Į vidų orientuotos kultūros laikosi nuostatos, kad individo veiksmus lemia vidiniai sprendimai bei įsipareigojimai. Šios kultūros atstovai pripažįsta, kad mąstymas yra galingas įrankis. Tai skatina technologijų inovatyvumą. Į išorę nukreiptos kultūros laikosi nuostatų, kad žmogus neatsiejamas nuo aplinkos. Sprendimai čia priimami atsižvelgiant į vyraujančias tendencijas.

7. Linijinė kultūra prieš sinchronizuotą kultūrą. Linijinė kultūra remiasi samprata, kad laikas turi pradžią ir pabaigą, laiko seka susideda iš vienas po kitų vykstančių įvykių. Stengiamasi atlikti kuo daugiau darbų, nes praėję įvykiai yra vienetiniai, nepasikartojantys. Sinchronizuotoje

kultūroje veiksmai vyksta paraleliai vienu metu ir šiam procesui valdyti reikalingas tinkamai paruoštas, geras veiklos koordinavimo planas.

**R. D. Lewis kultūrų klasifikacija.** Įvairūs mokslininkai skirsto kultūras pagal tam tikrus bruožus. R. D. Lewis išskiria tautinį standartą, kuris atspindi tai, kad visos tautos turi tam tikrus joms būdingus bruožus. Pasak kultūrologo, kultūra išreiškia žmogaus pasaulėžiūrą ir pasaulėvaizdį. „Įdiegtos ir išmoktos „tautinės“ sampratos užaugus tampa mūsų įsitikinimų pamatu ir jų beveik neįmanoma nepaisyti. Kitų įsitikinimai ir papročiai mums atrodo keisti, vien todėl, kad jie ne tokie kaip mūsų“<sup>22</sup>. Kaip priimamos kitos tautos nuostatos ir vertybės geriausiai atskleidžia žemiau pateikta lentelė<sup>23</sup>.



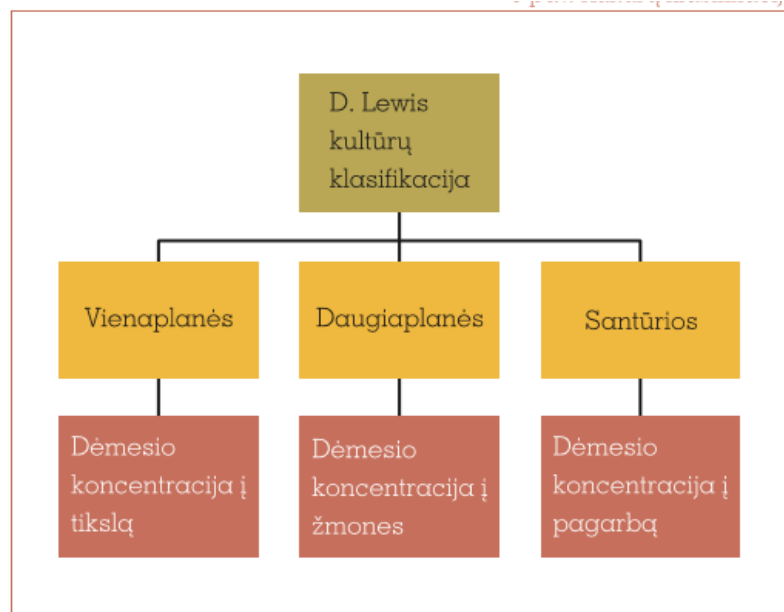
6 pav. Suplanuotos, lanksčios ir klausymo kultūros esminiai skirtumai

(Šaltinis: Richard D. Lewis „Kultūrų sandūra“ 2002 ).

<sup>22</sup> Richard D. Lewis, *Kultūrų sandūra*, Vilnius, 2002, p. 31.

<sup>23</sup> Ten pat, p. 33.

Kiekviena kultūra turi savitas tradicijas ir nusistovėjusias vertybes. Tai kas vienoje kultūroje yra visiškai normalu ir suprantama, kitos kultūros atstovui gali pasirodyti nesuvokiama. Tarikime vienos kultūrose vėluoti yra visiškai priimtina, toks elgesys yra savitos kultūros bruožas. Tačiau kitose kultūrose vėlavimas yra nepagarbos ženklas. Vadinasi susitikus skirtingų kultūrų atstovams, kils daugybė nesupratimų, nes tai kas vienos kultūros atstovo laikoma norma, kitose kultūrose yra netoleruojama. Taigi Lewis pateikė modelį, kuriuo remiantis šimtus tautinių ir regioninių pasaulio kultūrų būtų galima suskirstyti į tris grupes:



7 pav. D. Lewio kultūrų klasifikacijos modelis

(Šaltinis: Richard D. Lewis „Kultūrų sandūra“ 2002 ).

*Vienaplanės kultūros žmonės* (pvz. švedai), tai žmonės, kurie laiką naudoja kryptingai – vienu metu dirba vieną darbą, kurį atlieka suplanuota seka. Šie žmonės mano, kad taip padaryti darbą galima geriau ir daugiau. Tokiose kultūrose laikas yra brangi, o gal net specifinė prekė. Čia laikas suvokiamas kaip brangus, tačiau greit senkantis turtas. Todėl nenuostabu, kad tokiose kultūrose jis kruopščiai planuojamas. Kadangi amerikiečiams laikas - pinigai, jie suvokia, kad praeties jau nesusigražinsi, tačiau dabartis ir tuo labiau ateitis, gali būti išnaudojami taip, kad neštų pelną. Todėl vienaplanio laiko atstovai kruopščiai planuoja savo darbus. Kaip ir amerikiečiai, anglosaksų, germanų bei skandinavų tautos yra kryptingai veikiančios bei vienaplanės. Šių tautų atstovai vienu metu daro tik vieną darbą, kuriam skiria visą savo dėmesį.

*Daugiaplanės kultūros atstovai* (pvz. portugalai) yra labai lankstūs, nelabai paiso tvarkaraščių ir punktualumo. Jiems tikrovė svarbesnė nei dirbtiniai susitarimai. Šios kultūros atstovai nėra orientuoti į grafikus ar punktualumą. Daugiaplaniai žmonės nemėgsta nepabaigti

kalbos. Jų manymu, geriausiai laikas išnaudojamas, kai su žmogumi susitariama galutinai. Čia svarbiausia darbas, kuri reikia atlikti, nepaisant tam skirto laiko. Daugiaplanio laiko sampratai priskiriami italai, ispanai bei arabai. R. D. Lewis pastebi, kad vienaplanės kultūros žmonėms yra sunku dirbti su daugiaplanės kultūros žmonėmis ir neišvengiamai yra patiriami sunkumai ir susierzinimas iš abiejų pusių. Esminis šių kultūrų skirtumas - veiklos kryptingumas.

*Santūrias kultūras* galime rasti Japonijoje, Kinijoje, Taivane, Singapūre, Korėjoje, Turkijoje ir Suomijoje. Šios kultūros atstovai prieš nusprendami įsiklauso, retai, o gal ir niekad nepertraukia kalbėtojo. Kai šis baigia, atsako neiškarto. Stojusi ilgoka tyła reiškia pagarbą svariems kalbėtojo argumentams, kurie apgalvojami neskubant, su deramu dėmesiu. Atsakinėdami į klausimą, mėgsta pasitikslinti papildomais klausimais, kad įsiaiškintų prieš tai kalbėjusio ketinimus bei siekius. Prieš tai minėti vienaplanės ir daugiaplanės kultūrų atstovai bendrauja dialogu, o žmonės priklausantys santūrioms kultūroms tylą laiko reikšminga bendravimo ir tarpusavio supratimo dalimi.

Taigi R. D. Lewio kultūrų klasifikacijos modelyje išskiriama, tai kas savita kiekvienoje kultūroje. Tačiau didžiausias dėmesys skiriamas ne skirtumams, o tai kaip šiuos skirtumus identifikuoti, taip palengvinant skirtingų kultūrų atstovų bendravimą,

#### 1. 4. Kultūrinių orientacijų modelio analizė

S. Ronen apibendrinęs dešimties įvairių tyrimų rezultatus išskyrė devynias pagrindines šalių, besiskiriančių savo kultūra, grupes: anglosaksų, germanų, Šiaurės Europos, Artimųjų rytų, arabų, Tolimųjų Rytų, Lotynų Amerikos ir netipiškų kultūrų<sup>24</sup>. Visas šias skirtingas kultūras galima skirstyti remiantis tais pačiais, kiekvienai kultūrai būdingais, principais. Šis skirtumas remiasi Fons Trompenaars, Geerl Hofstede ir R. D. Lewio pasiūlytais kultūrų klasifikavimo modeliais.

**1 lentelė. Kultūrinių orientacijų modelis.**

Kintamieji		Skirtingų vertybių orientacijų apibūdinimas
Aplinka	<i>Kontrolė</i>	Aplinkoje dominuoja žmonės; ją galima keisti žmogaus poreikiams patenkinti
	<i>Harmonija</i>	Žmonių ir aplinkos harmonija.
	<i>Prievarta</i>	Žmonės yra suvaržyti juos supančios aplinkos. Likimas, sėkmė bei pokyčiai turi svarbią reikšmę.

<sup>24</sup> Žitkus L., Kultūrų sandura tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, Nr. 37, 2006, p. 186.

<b>Laikas</b>	<i>Monochroniškas</i>	Dėmesio koncentravimas vienai užduočiai vienu metu; didelis įsipareigojimas tvarkaraščiui.
	<i>Polichroniškas</i>	Pabrėžiamos sudėtingos užduotys ir santykiai, o ne galutiniai terminai
	<i>Praeitis</i>	Labai vertinama tradicijų tąsa.
	<i>Dabartis</i>	Trumpalaikė orientacija į greitai pasiekiamus tikslus.
	<i>Ateitis</i>	Pasiryžimas atsisakyti trumpalaikės naudos dėl ilgalaikių rezultatų.
<b>Veikia</b>	<i>Orientacija į dalykinius reikalus</i>	Dėmesys skiriamas užduočiai Svarbiausia – produktyvus darbas, tikslo siekimas.
	<i>Orientacija į tarpusavio santykius</i>	Svarbiausia – santykiai Akcentuojama organizacinio gyvenimo kokybė, patirtis, o ne vien užduoties vykdymas.
<b>Komunikacija</b>	<i>Plataus konteksto</i>	Bendra patirtis leidžia suprasti tani tikrus dalykus, aiškiai jų nesuformulavus. Kalbėjimo ir elgsenos taisyklės suvokiamos iš konteksto.
	<i>Siauro konteksto</i>	Akcentuojamas keitimasis informacija bei faktais. Informacija pirmiausia perduodama žodžiais, o prasmė – aiškiai išreiškiama.
	<i>Tiesioginė</i>	Pirmenybė teikiama vienos ar dviejų krypčių komunikacijai, įtraukiant atpažinimą, diagnoze ir konflikto valdymą.
	<i>Netiesioginė</i>	Pirmenybė numanomai komunikacijai ir konfliktų vengimui.
	<i>Ekspresyvi</i>	Emocionalus ir asmeninis didelio subjektyvumo komunikacijos stilius. Pabrėžiami santykiai.
	<i>Santūri</i>	Neemocionalus ir beasmenis didelio objektyvumo komunikacijos stilius. Pabrėžiamas užduoties įvykdymas.
<b>Erdvė</b>	<i>Privati</i>	Individuali orientacija į fizinės erdvės panaudojimą. Išlaikoma distancija tarp individų.
	<i>Viešoji</i>	Grupinė orientacija į fizinės erdvės panaudojimą. Pirmenybė teikiama artimesnei distancijai.
<b>Valdžia</b>	<i>Hierarchija</i>	Vertinamas individų ir grupių valdžios pasiskirstymas.
	<i>Lygybė</i>	Vertinama valdžios lygių minimizacija.
<b>Individualizmas</b>	<i>Individuali</i>	Dominuoja “Aš”. Labai vertinamas nepriklausomumas.
	<i>Kolektyvinė</i>	Individualūs interesai yra pavaldūs grupės interesams. Identitetas yra pagrįstas socialine sistema. Labai vertinamas lojalumas.
	<i>Universali</i>	Akcentuojamos abstrakčios taisyklės o ne santykiai Tai, kas yra teisinga ir tinkama, galima sutapatinti ir pritaikyti kiekvienam. Pabrėžiami socialiniai įsipareigojimai.
	<i>Partikuliarinė</i>	Pabrėžiami santykiai, o ne abstrakčios taisyklės. Reikšmė suteikiama besikeičiančioms aplinkybėms ir asmeniniams

		įsipareigojimams.
<b>Konkurencingumas</b>	<b>Konkurencija</b>	Skatinamas verslumas, atkaklumas ir materialinė sėkmė.
	<b>Kooperacija</b>	Pabrėžiami gyvenimo privalumai, tarpusavio priklausomybė ir santykiai
<b>Struktūra</b>	<b>Tvarka</b>	Didelis prognozių, rašytinių ir nerašytinių taisyklių poreikis. Konfliktas suvokiamas kaip grėsmingas reiškinys.
	<b>Lankstumas</b>	Nenusakomų situacijų ir dviprasmybių tolerancija. Priimtinas nuomonių skirtumas.
<b>Mąstysena</b>	<b>Analitinė</b>	Pirmenybė analitiniam mąstymui, kai problemos padalijamos į smulkias dalis.
	<b>Sisteminė</b>	Pirmenybė bokištiniam mąstymui, kuris akcentuoja platų apibendrintą vaizdą ir komponentų sąveiką.

Aplinka gali būti orientuota į kontrolę arba harmoningą. Pirmuoju atveju aplinka gali ir turi būti pritaikyta žmogaus poreikiams tenkinti. Ateitis planuojama, o planai detalūs. Rizika nuodugniai analizuojama ir pagrįsta prognoze. Personalas vertinamas pagal sugebėjimą tinkamai atlikti savo pareigas ir įnešti indėlį į organizacijos veiklą. *Vakarų Europa, Š. Amerika.*

Antruoju atveju siekiama harmoningų santykių su pasauliu. Išorinė harmonija siejama su vidine. Planai apima tik svarbiausius tikslus ir turi būti lankstūs priklausomai nuo aplinkos pokyčių. Rizika prognozuojama. Sprendimų priėmimo procesas trunka gana ilgai, nes šiame procese dalyvauja nemažai susijusių su problema darbuotojų. *Azijos kultūros.*

Taip pat išskiriamos kultūros, kurių aplinka yra orientuota į prievartą. Tokios orientacijos visuomenės pabrėžia išorinių jėgų poveikį (sakykim laiko ciklus, resursų ribotumą). Planai daugiau strateginio pobūdžio. Reikalai tvarkomi per tarpusavio ryšius. *Lotynų Amerika, Vidurio Rytai.*

Apibūdinant kultūras labai svarbu ir tai, kaip skirtingos kultūros suvokia laiką. Vienos kultūros remiasi monochronišku laiko suvokimu. Čia vyrauja orientacija į vieną tikslą vienu metu. Pagrindinis dėmesys skiriamas užduoties atlikimui. Svarbūs yra laiko terminai (deadline). Susitikimai vyksta pagal nustatytą darbotvarkę. *Š. Amerika, Vakarų Europos šalys. Kai kurios Azijos kultūros – Taivanas, Japonija, Honkongas, Singapūras, Pietų Korėja – adaptavosi prie monochroniškos orientacijos į laiką, nors didelis dėmesys skiriamas santykių formavimui.*

Kitose kultūrose vyrauja polichroniško laiko samprata. Orientacija į daugelį tikslų vienu metu. Didelis dėmesys yra skiriamas santykių formavimui, o ne vien užduoties vykdymui. *Lotynų Amerika, Pietų Europa, Vidurio Rytai.*

Taip pat egzistuoja kultūrų, kurios orientuotos į praeitį (laikomasi tradicijų. Praeitis – pagrindas dabarties vertinimui. Iš personalo reikalaujama lojalumo ir ištikimumo organizacijai. Europa, Arija), dabartį ( tikslas – greiti rezultatai. Organizacijose dažniausiai kuriami trumpalaikiai planai. Š. Amerika, Lotynų Amerika) bei ateitį (dabartiniai rezultatai, laimėjimai – tai būsimųjų rezultatų pagrindas. Organizacijų veikla nukreipta ilgalaikiams rezultatams siekti. Rytų Azija, Europa).

Skirstant kultūras pagal veiklą yra išskiriamos dvi grupės: orientacija į dalykinius reikalus bei orientacija į tarpusavio santykius. Pirmuoju atveju akcentuojamas tikslų siekimas, gyvenimo sąlygų gerinimas. Motyvacija remiasi laimėjimais. Atlygis už užduoties įvykdymą priklauso nuo laimėjimų. *Š. Amerika, Vakarų Europa, Australija, Pietų ir Rytų Europa nuosaukiai orientuoti.* Antruoju atveju labiausiai pabrėžiama gyvenimo kokybė, santykiai. Pabrėžiama santykių užmezgimo ir palaikymo svarba, asmeninės savybės, charakteris, kilmė. Pasitenkinimas darbu vertinamas labiau, nei užduoties atlikimas. Motyvacija siejama su organizacijos gyvenimo kokybe. *Lotynų Amerika, Vidurio Rytai Pietų Azija, Afrika. Rytų Azijos šalyse – Japonijoje, Honkonge, Singapūre* – pasireiškia abi kryptys, t. y. akcentuojamas ir užduočių vykdymas ir santykių formavimas.

Vienas lengviausiai atpažįstamų kultūros bruožų tai žmonių bendravimas tarpusavyje bei su kitos kultūros atstovais. Kiekvienos kultūros komunikacijos savitumas leidžia identifikuoti, kokiai kultūrai žmogus priklauso. Turbūt lengviausiai atpažįstami yra ekspresyvios komunikacijos atstovai. Šios kultūros atstovai yra labai emocionalūs. Kūno kalba labai išraiškinga. Priimta paliesti, apkabinti žmogų. *Lotynu Amerika, Pietų Europa, Vidurio Rytai, dalinai Rytų Europa.* Visiška priešingybė santūrios komunikacijos kultūros. Šios kultūros yra pragmatinės. Idealas – slėpti savo emocijas. Vengiama ekspresyvumo, ypač darbo vietose. Draugų kompanijoje elgiamasi emocionaliau. *Rytų Arija (Japonija), Vakarų Europa (D. Britanija).*

Plataus konteksto orientacija. Tokios kultūros orientuojasi į santykius. Siekiama užmegzti ir palaikyti santykius. Sudarant sandorius, didesnis dėmesys skiriamas susitarimo atmosferai, o ne sutarties punktams. Renkant informaciją pasinaudojama asmeniniais kanalais. Šios orientacijos kultūrose prasmė (sakinio, poelgio) perduodama ne vien žodžiais, bet ir kūno kalba, balso tonu, rylos pauzėmis. Didelę reikšmę komunikacijoje turi tylą. *Azija, arabų šalys, Afrika, Lotynų Amerika.* Tuo tarpu siauro konteksto kultūros yra orientuotos į dalykinius reikalus. Verslas turi beasmeninį pobūdį. Sudarant sandorį, renkama būtina informacija ir tik ja yra vėliau vadovaujamas. Kadangi tokiose kultūrose pagrindinė komunikacijos funkcija yra pasikeitimas informacija, faktais, tad prasmė perduodama tiesiogiai ir aiškiai. *Šiaurės ir Vakarų Europa, Šiaurės*

*Amerika, Australija.*

Kitas svarbus kultūros orientacijos elementas - erdvė. Ji skirstoma į viešąją bei privačią. Viešojoje erdvėje pirmenybė teikiama atvirai erdvei. Biuro aplinką gali sudaryti didelis atviras kambarys su žemomis pertvaromis. Vadybininkas gali sėdėti kartu su darbuotojais. Lotynu Amerikoje, arabų šalyse, Pietų Europa. Tuo tarpu privačios erdvės kultūros atstovai paprastai dirba individualiuose ofisuose arba kambaryje su pertvaromis ar boksuose. Reikalingas leidimas apsilankyti privačioje vietoje. Svarbią reikšmę turi atstumas tarp pašnekovų. Vakaruose žmonės linkę stovėti atokiau, neliesti kitu. *Azijos šalys, Šiaurės, Vakarų, Rytu Europa, Šiaurės Amerika.*

G. Hofstede savo kultūrų klasifikacijų modelyje kaip vieną iš svarbių kultūros formuojančių elementų išskyrė - valdžią ir tai kaip skirtingose kultūrose ji yra perteikiama. Hierarchiją pripažįstančiose kultūrose organizacijose valdžia yra centralizuota, struktūra griežtai kontroliuojama. Gerbiama užimama pozicija. Vadovavimas yra autokratinis. Sprendimai priimami nesikonsultuojant su žemesnio rango darbuotojais. *Dauguma Lotynu Amerikos šalys (išskyrus Argentiną ir Kosta Riką, kur didelę įtaką turėjo Britanija). Azijos kultūros, arabų šalys orientuotos į hierarchiją. Europoje – Prancūzija, Belgija, Ispanija, Italija. Graikija, Turkija.*

Kitos kultūros vadovaujasi lygybe. Tokiu atveju organizacijose valdžia yra decentralizuota. Struktūra skatina darbuotojų autonomiją ir atsakomybę. Užduočių delegavimas siejamas ne vien su užduoties atlikimu, bet ir su darbuotojų potencialo atskleidimu. Darbuotojai nepripažįsta, kad vadovas automatiškai įgauna teisę į didesnę autoritetą ir privilegijas. Tai turi būti užtarnauta. Vadovas traktuojamas daugiau kaip konsultantas, o ne valdžios atstovas. *JAV, Didž. Britanija, Kanada, Australija, Skandinavijos šalys.*

Kitas nemažiau svarbus G. Hofstedes modelį formuojantis elementas, tai kaip suvokiamas kultūros individualizmas. Individuali orientacija - "kiekvienas už save" Asmenybė vertinama daugiau, nei grupė. Vertinama nepriklausomybė, savarankiškumas, individualūs sprendimai.

Kolektyvinė orientacija. Šiose kultūrose individo interesai yra pavaldūs grupės interesams. Dominuoja grupiniai sprendimai. Socialinė kontrolė remiasi gėda ir baime "prarasti veidą". Motyvacija - priklausymas grupei, geri santykiai, saugumas. Darbuotojų samdymas ir paaugstinimas remiasi lojalumu bei darbo stažu. *Azijos, arabų, Lotynų Amerikos, Pietų Europos (Italija linkusi daugiau į individualizmą) šalys.*

Taip pat galima ir universali orientacija. Šios kultūros pabrėžia universalumą (universalūs produktai, paslaugos), bendras taisykles, plačiai paplitusias formas. *JAV, Vokietija, Didž. Britanija, Švedija, Šveicarija.* Partikuliarinės orientacijos kultūros, kitaip nei universalios orientacijos kultūros, siekimas išlaikyti savo kultūrinę autonomiją. Šios kultūros pabrėžia



skirtingumą, unikalumą. Nepriimtinas universalių principų, produktų, paslaugų taikymas, neatsižvelgiant į situaciją. *Japonija, Kinija, Honkongas, Venesuela.*

Kiekviena kultūra turi savita konkurencingumo sampratą. Vienos kultūros pabrėžia pinigų, nuosavybės svarba. Labai vertinama ambicingumas, iniciatyvumas, veiklumas. Jų šūkis „Mes gyvename tam, kad dirbtume“. Sėkmė matuojama gaunamu pelnu ar užduoties įvykdymu. Skatinami individualūs laimėjimai. Motyvatoriai – materialinė sėkmė, pripažinimas, iššūkis. Japonai – turi net žodį „karoshi“ t.y. mirtis nuo persidirbimo. *JAV, Australija, Vakarų Europa, dalis Azijos šalių, Lotynų Amerika (Meksika, Venesuela, Argentina, Kolumbija, Ekvadoras).*

Kitos kultūros linkusios į kooperaciją. Tokiose kultūrose pabrėžiama gyvenimo kokybė, geri santykiai. Jų iššūkis – “Mes dirbame tam, kad gyventume”. Motyvatoriai – pasitenkinimas darbu, gyvenimo kokybė, tarpusavio priklausomybė. Iš personalo tikimasi lojalumo, noro kooperuotis, pritapti prie grupės, įnešti savi indėlį į darbo aplinkos gerinimą. *Skandinavijos šalys, Lotynų Amerikoje (Panama, Čilė, Peru, Gvatemala, Urugvajus), Arabų šalys užima tarpinę poziciją. Rytų Azijos šalys, išskyrus industrializuotas Pietų Korėja, Kinija, Taivanis, Singapūras.*

Kiekviena kultūra pasižymi ir savitu suvokimu į struktūrą. Vienoms kultūroms labai svarbu sumažinti neaiškumą, netikrumą, stengiasi numatyti įvykius. Tokios kultūros orientuotos į tvarką. Vyrauja didelis poreikis taisyklėms, procedūroms, reguliavimui. Gerbiama hierarchija, samda iki gyvos galvos. Didelę reikšmę karjerai turi lojalumas. *Lotynų Amerika, Vidurio Rytai, Pietų Europa, kai kurios Azijos Salys (Japonija, Pietų Korėja, Taivanis).*

Kitose kultūrose vyrauja lankstumas. Čia toleruojamos nežinomos situacijos, idėjos. Darbai yra apibrėžiami ne taip griežtai, paliekama vieta savarankiškumui. Nebijoma rizikuoti. Konfliktas traktuojamas kaip natūralus dalykas. Lojalumas nėra pagrindinis veiksnys karjeroje. Daugiau atsižvelgiama į nuopelnus, o ne į darbo stažą. *Šiaurės Amerika, Skandinavijos šalys.*

Taigi norint įsitvirtinti kitos kultūros rinkoje ir ten pradėti verslą labai svarbu suvokti, kad kiekviena kultūra yra savita ir pasižymi tik jai būdingomis savybėmis. Žinoma, kaip matyti iš pateikto kultūrų orientacijos modelio, vienos kultūros turi tam tikrų sąsajų su kitomis, kai kuriais atvejais jos pasižymi panašiais principais. Tačiau labai svarbu suprasti, kad jai vienu aspektu kultūros yra panašios, tai dar nereiškia, kad jos yra tapačios. Prieš pradėdant verslą kitoje šalyje labai svarbu įsigilinti kultūrinius skirtumus ir panašumus, juos palyginti su sava kultūra. Tik tuomet bus įmanoma tikėtis pasiekti optimalių rezultatų.

## 2. KULTŪRINIAI SKIRTUMAI VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS KONTEKSTE

*Šiame skyriuje analizuojami kultūriniai skirtumai, turintys daugiausiai įtakos verslo internacionalizacijai. Per kultūros sandūrų plotmę stengiasi išvelgti pagrindinius veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką tarptautinio verslo plėtrai. Šioje darbo dalyje didžiausias dėmesys skirtas aspektams, kurie tiesiogiai liečia tarptautinio verslo plėtrą bei kultūrą. Taigi šios darbo dalies tikslas yra išsiaiškinti: kuo remiantis yra vertinama kultūra, kokios yra kultūros sudedamosios. Kaip pagrindiniai faktoriai išskirti žmoniškųjų išteklių vadyba bei tarpkultūrinis bendradarbiavimas, kurio metu siekiama užmegzti verslo santykius su kitų tautų atstovais (derybos).*

### 2. 1. Verslo internacionalizacija kaip tarptautinių skirtumų pasireiškimo laukas

Prieš pradėdant nagrinėti kultūrinius aspektus siejamus su verslo internacionalizacija, reikia suvokti, ką reiškia pati internacionalizacijos sąvoką bei kokie aspektai daro didžiausią įtaką kompanijoms pasirenkant peržengti nacionalinės rinkos sienas. Taigi internacionalizacija – tai įmonės veiklos plėtimas tarptautinėje verslo erdvėje. J. Vabinskaitė internacionalizacijos sąvoką apibūdina kaip sudėtingą ir daugiadimensinį procesą, apibūdinanti vis didėjančią firmos geografinį mastą, įsitraukimą į užsienio šalių veiklą<sup>25</sup>.

P. Žukauskas savo monografijoje pateikia kitų autorių sampratą internacionalizacijos sąvokos aspektu, jis pastebi, kad vieni autoriai veiklos internacionalizaciją supranta kaip globalinę integraciją, kuri suteikia nemažą pridėjamąją vertę ar kaip eksporto politikos tobulumo ir išorinių veiksmų visumą. Tačiau autoriui artimiausias J. Johansano ir J. Vahlne internacionalizacijos traktavimas, kuris šį procesą apibrėžia kaip daugiašalių ciklų seką, kuria lemia ryšiai, kuriais kompanija bendrauja su savo partneriais. Bendrai galima padaryti išvadą, kad internacionalizacija gali būti apibrėžta, kaip bet koks verslo sandoris, kuris vyksta už nacionalinės valstybės sienas. Šis platus apibrėžimas įtraukia ir labai mažas įmones, kurios bando integruoti savo produktus ar paslaugas tik vienoje šalyje, tiek ir dideles įmones, kurios sukūrusios dideles marketingo, gamybos ar finansines strategijas, bei savo produkciją ar paslaugas vykdo daugelyje pasaulio šalių.

Įmonės gali išsirinkti iš daugybės skirtingų įėjimo į užsienio rinką būdų, pradėdant licencijavimu ar įmonės teisių suteikimu, eksportuojant tiesiogiai ar per nepriklausomus kanalus,

---

<sup>25</sup> Vabinskaitė J. Verslo internacionalizacijos formos, Iš: *Mokslas - Lietuvos ateitis*, t. 1, Nr. 3, 2009, p. 74.

baigiant tiesioginėmis užsienio investicijomis (bendrosios įmonės, įsigijimai, susijungimai ar naujos įmonės steigimas). Svarbu įvertinti kiekvienos skverbimosi strategijos privalumus ir trūkumus, bei susieti juos su įmonės tikslais, galimybėmis ir užsienio tikslais. Tačiau dažniausiai daugumai įmonių pirmasis žingsnis veiklos internacionalizacijos procese yra produktų ar paslaugų eksportas. Šis žingsnis leidžia organizacijoms su palyginti nedidelėmis sąnaudomis ir maža rizika įgyti pranašumą, kuriuos suteikia rinka. Motyvai, skatinantys kompanijas išeiti į tarptautines rinkas, apibūdinami nevienodai. Tokie autoriai kaip A. Ball ir H. McCulloch - išskiria agresyvius ir gynybinius kompanijų veiklos užsienio rinkose motyvus. Agresyvūs motyvai siejami su noru padidinti pelną, pardavimus ir rinkos dalį, o gynybiniai - su siekimu visa tai išsaugoti. Taip pat gynybiniais motyvams galima priskirti ir garantuotą žaliavų apsirūpinimą, technologijų ir žinių įgijimą. Kaip pavyzdį galima pateikti Japonijos kompaniją - Nippon Mining, kuri už milijardą dolerių nusipirko JAV Iliojaus valstijoje esančią Gould Incorporation kompaniją. Šis sprendimas buvo priimtas siekiant įgyti naujausią vario folijos, naudojamos elektroninių plokščių gamyboje, technologiją bei siekiant tapti šios gamybos lydere.

Panašų skirstymą pateikia ir kiti autoriai - pavyzdžiui, G. Albaum, J. Standskov skverbimosi į užsienio rinkas motyvus skirsto į dvi grupes: iniciatyviusius ir gynybinius<sup>26</sup>.

## 2 lentelė. Iniciatyvieji ir gynybiniai motyvai.

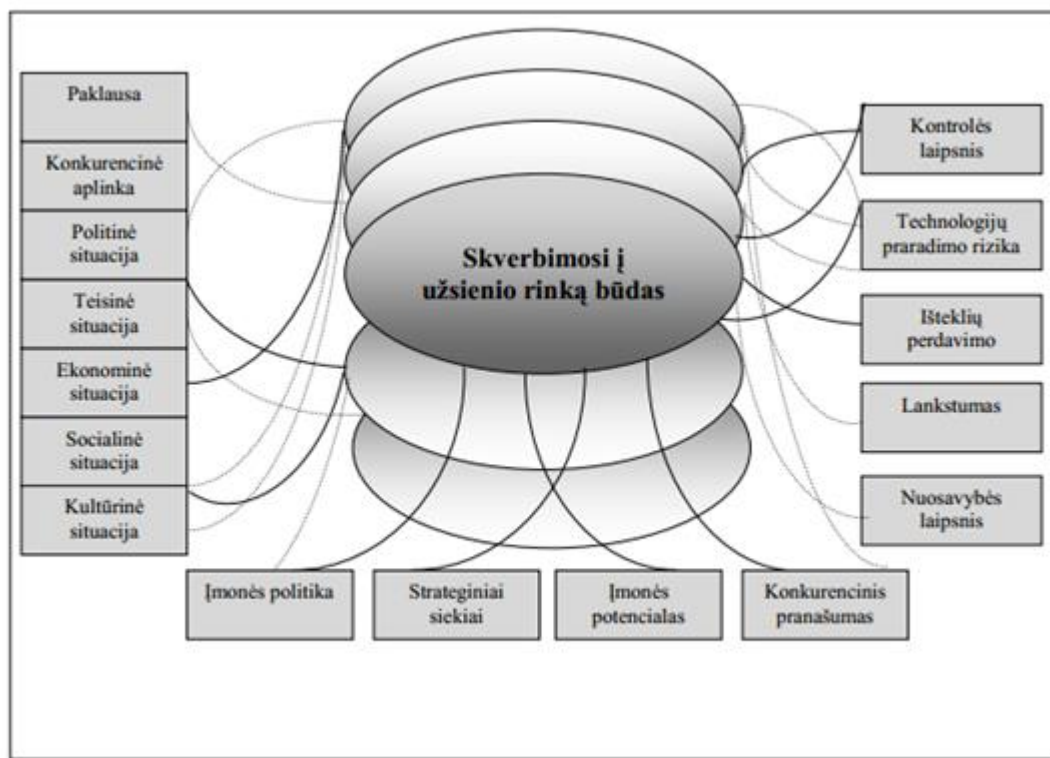
(Šaltinis: Žukausas P. „Kompanijų veiklos internacionalizacija. Teorija ir praktika“ 2006)

Kategorijos	Motyvai
Iniciatyvieji	Didesnio pelno siekimas; vadovų ambicijos; gaminamas unikalus produktas arba turimas technologijos pranašumas; užsienio rinkos patrauklumas arba ypatingos informacijos apie situacijų užsienio rinkoje turėjimas; veiklos masto ekonomijos siekimas; mokesčių lengvatos.
Gynybiniai	Konkurentų spaudimas; per maža vidaus rinka; perprodukcija vidaus rinkoje; pardavimų sezoniškumo pailginimas.

Veiklos internacionalizavimo procese yra taikomi racionalūs ir intuityvūs skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimo metodai. Galima sakyti, kad neignoruoiant intuicijos reikšmės visose gyvenimo ir ekonominės veiklos sferose, kai susiduriama su sudėtingais ekonominiais procesais, sprendimus optimizuoti gali tik detali ir kryptinga tuos procesus sąlygojančių veiksmų analizė. Visus veiksmus, galinčius turėti vienokios ar kitokios įtakos, dėl numatomų ir faktinių skverbimosi į užsienio rinkas būdų charakteristikų nesutapimo galima sąlygiškai suskirstyti į išorinius (paklausa, konkurencinė situacija, politinės, teisinės, ekonominės sąlygos, kultūrinė aplinka) ir vidinius (įmonės politika, strateginiai siekiai, įmonės potencialas, konkurencinis

<sup>26</sup> Žukausas P., Kompanijų veiklos internacionalizacija. Teorija ir praktika, Kaunas, 2006, p. 139.

pranašumas). P. Žukauskas savo monografijoje pateikia vizualinį sąveikos modelį, kuris lemia skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimą.



8 pav. Veiksnių, lemiančių skverbimosi į užsienio rinkos būdų pasirinkimą, sąveikos modelis (Šaltinis. Žukauskas, P. (2005). Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ar praktika).

Anot P. Žukausko skverbimosi į užsienio rinkas būdų pasirinkimas – sudėtingas procesas, kurį sąlygoja daugelis vidinių ir išorinių veiksnių, sudėtingai koreliuojančių su pačių būdų charakteristikomis. Šių veiksnių poveikis gali labai įvairuoti. Veiksniai gali palankiai lemti įmonės siekius internacionalizuoti savo veiklą. Tačiau jų įtaka gali būti ir neigiama – nuo priverstinės numatyto skverbimosi būdo korekcijos iki visiško atsisakymo internacionalizuoti veiklą. Vienas būdų kaip galima sumažinti nepageidaujamus internacionalizacijai procesus – kultūrinės situacijos veiksnys, kuris formuoja rinkos vartotojų elgsenos normas ir taisykles. Pagrindiniai veiksniai, kurie išskiriami kaip daugiausiai įtakos turintys – kalba, religija, įvairios vertybių skalės. Kuo šie parametrai panašesni su sava kultūra tuo lengviau seksis perkeliant verslą į užsienio rinką. Didžiausia problema susiduriant su kita kultūra yra informacijos apie kultūrinius faktorius surinkimas. Darbe buvo išskirti pagrindiniai veiksniai susiduriant dviem skirtingoms kultūroms bei labiausiai kultūros veikiami verslo internacionalizacijos aspektai.

## 2. 2. Verslo kultūra ir verslo internacionalizacija

Plečiant ar kuriant naują verslą užsienio šalyse labai svarbu pažinti tos šalies kultūrą ir vykdyti veiklą, pasirenkant tinkamą strategiją, kuri atitiktų šalies normas, tradicijas, papročius ir vertybes – kultūrą. Taigi tarptautinio verslo pasaulyje kultūros pažinimas yra ypač svarbus, nes tik susipažinus su svetimos šalies kultūra, galima tikėtis sėkmingo verslo didelės rinkos dalies užėmimo. Tam, kad galėtų tinkamai išnaudoti kultūros pažinimo teikiamas galimybes, verslininkas turi sugebėti<sup>27</sup>:

- sudaryti pagrindinių šalies, kurioje bus vykdomas verslas, kultūros charakteristikų ir elementų sąrašą;
- nustatyti religijos įtaką visuomenei ir pagrindines vertybes;
- suprasti, kaip skirtingos socialinės struktūros veikia internacionalizavimą;
- siekimo efektyviai bendrauti su klientais, tiekėjais, verslo partneriais kitose šalyse, su užsienio šalių darbuotojais;
- vadovavimo deryboms ir kitos derybų šalies susitarimų niuanso supratimo;
- socialinio elgesio, kuris paveiktų užsienio įmonės veiklos operacijas, prognozavimo;
- etinių standartų ir socialinės atsakomybės kompetencijos įvairiose šalyse supratimo;
- kultūros poveikio vartotojo reakcijai į reklamą ir kitas rėmimo priemones prognozavimo.

Egzistuoja daugybė kultūros klasifikacijos metodu, kurių pagrindas – kultūros skirtumų išryškinimas. Darbe aptartos trys skirtingi kultūros klasifikacijos medeliai, tačiau jie visi remiasi įsitikinimu, kad skirtingas kultūras galima palyginti vienas su kitomis. Tokio lyginimo metu sugretinamos skirtingos kultūras atrenkant tiek vienoje, tiek kitoje kultūroje egzistuojantį tapatų aspektą. Kultūros pažinimas ypač svarbus verslo pasaulyje, kur egzistuoja skirtingi bendravimo principai, verslo suvokimas, etiketo taisyklės. Dažnai net tos pačios šalies įmonių kultūros skiriasi tarpusavyje. Išskiriamos keturios įmonių rūšys (atsižvelgiant į kultūrą):

- Voratinklio tipo – jėgos arba valdžios kultūra. Tai organizacija, kuri labai orientuojasi į rezultatą. Ją apibūdina žodžiai „hierarchija“ ir „autokratija“. Tokia organizacija gerai dirba krizių, pasikeitimų atveju. Minusai: organizacija neišbalansuota, visi sprendimai vienose rankose, o tai neoperatyvu.

- Tvirtovės tipo – vaidmenų kultūra. Tokios organizacijos stiprybė jos „kolonos“ (funkciniai departamentai). Organizacijoje būna aiškiai apriboti vaidmenys ir atsakomybė, tačiau tokia organizacija neiniciatyvi – mažai iššūkių. Joje sunku atlikti pokyčius.

---

<sup>27</sup> Vengrauskas V., Langvieniė N., *Tarptautinis verslas*. 1 knyga, Kaunas, 2008, p. 127 – 128.

- Tinklo tipo – užduoties kultūra. Tokioje organizacijoje yra svarbu, kad darbas būtų padarytas, ir ne taip svarbu, kas tai padaro. Labai akcentuojamas komandinis darbas, tačiau tokia organizaciją sunku valdyti, neaišku, kas atsakingas už, pavyzdžiui, darbo neatlikimą.

- „Žvaigždžių“ kultūra, arba asmenų kultūra. Tokioje organizacijoje silpna hierarchija, todėl joje labai svarbus bendrų tikslų iškelimas. Tokios kultūros pavyzdys – ekspertų grupė. Joje iškyla kontrolės problema – kas ką kontroliuoja<sup>28</sup>.

Pagal šį skirstymą galima nustatyti ir vyraujančios verslo kultūros tipą. Remiantis R. Gesteland teiginiais šiuolaikinė verslo pasaulio kultūra galima suskirstyti: a) orientuotą į dalykinius santykius; b) orientuotą į asmeninius santykius<sup>29</sup>.

### 3 lentelė. Verslo kultūrų pasiskirstymas (R. Gesteland 1997)

(sudaryta autorės)

Kultūrų orientacijos	Regionai pagal verslo kultūrų orientacijas
KULTŪROS ORIENTUOTOS Į DALYKINIUS SANTYKIUS	Vakarų ir Šiaurės Europa, Didžioji Britanija, Šiaurės Amerika, Okeanija ir Pietų Afrika
KULTŪROS NUOSAIKIAI ORIENTUOTOS Į DALYKINIUS SANTYKIUS	Pietų ir Rytų Europa, Viduržemio jūros regionas, Vakarų Azija (Singapūras, Honkongas)
KULTŪROS ORIENTUOTOS Į ASMENINIUS SANTYKIUS	Arabijos pusiasalio valstybės, didžioji Afrikos žemyno dalis, Lotynų Amerika, didžioji Azijos žemyno dalis

Taigi norint maksimalių verslo rezultatų, dirbant su kitos šalies įmone, priimant verslo sprendimus, kuriant verslą kitoje šalyje, bendraujant su klientais/partneriais iš kitos šalies, ruošiant susitikimus su užsieniečiais reikia atsižvelgti į tos šalies bei įmonės esamą kultūrą. Susipažinimas ir prisitaikymas prie šalies, kurioje vykdomas verslas, kultūros tampa prieiga sėkmingai plėtoti verslą. Taigi labai svarbu suvokti, kad įmonės pajėgumas veikti tarptautinėje rinkoje priklauso nuo trijų skirtingų, bet susijusių sugebėjimų:

1. Susidoroti su kultūriniais skirtumais tarptautinėse rinkose;
2. Suderinti rinkodaros siekius su jų simboline reikšme tarp skirtingų šalių klientų;
3. Identifikuoti naujas verslo galimybes užsienio šalių kultūriniame kontekste.

<sup>28</sup> Greener T., *Understanding Organizations*, Denmark, 2010, p. 7 - 18.

<sup>29</sup> Bakanauskas A., Ojeras A., Verslo santykių užmezgimas su užsienio partneriu, Iš: *Organizacijų vadybas: sisteminiai tyrimai*, Nr. 55, 2010, p. 25.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad skirtingose kultūrose skiriasi ir vadovavimo maneros bei principai, vadinasi universalios, visiškai vienodos vadovavimo taktikos tarptautiniame versle taip pat nėra. Dėl šių skirtumų taip pat gali kilti nesusipratimų. Pavyzdžiui, Vokietijoje labai svarbus yra darbuotojų profesinis ir techninis išsilavinimas, bei vieta organizacijos hierarchijoje. Lenkijoje manoma, jog geriausios patirties įgyjama dirbant, be to dažnai deleguojamos užduotys ir nėra griežtai laikomasi pareigybų. Tuo tarpu Švedijoje vertinamos žmoniškosios savybės, taip pat skatinamas žemesnio lygio darbuotojų iniciatyvumas. JAV vadybininkai labai žingeidūs, priima naujoves, greitai adaptuojasi pasikeitus sąlygoms, dirba labai daug ir to tikisi iš pavaldinių. Vadinasi, netgi kompanijos viduje gali atsirasti nesusipratimų, turint omenyje, kad skirtingose šalyse darbuotojai yra skirtingų kultūrų atstovai.

Kaip minėta ankščiau, kultūrą formuoja tokie veiksniai kaip kalba, elgesio bruožai, žmogiškosios vertybės bei požiūris į jas, demografiniai veiksniai ir t.t. Visa tai formuoja kultūrą, todėl į šiuos faktorius būtina atsižvelgti norint pasiekti sėkmingų rezultatų tarptautinėje verslo rinkoje. Todėl vykdant verslą tarptautiniu mastu, kultūrinės aplinkos prasmė gali būti atskleista nustatant kelių marketingo elementų įtaką įmonėje. Įmonėje turi būti nustatyta normų, vertybių ir požiūrių poveikis potencialių klientų elgesiui, jų demografiniam profiliui, specifinėms kultūros charakteristikoms, atsižvelgiant į specifinę kalbos poziciją, etninių faktorių įtaką ir materialios kultūros vaidmenį.

Norint sėkmingai plėtoti verslą svarbu suvokti elgsenos bruožus, kurie kyla iš socialinių normų, asmeninių vertybių ir požiūrių. Iš visuomenės narių yra tikimasi priimti ir prisiderinti prie egzistuojančių standartų, t. y. visuomenėje egzistuojančių socialinių normų, taisyklių, kurios reguliuoja, koks yra tinkamas ir netinkamas elgsenos visuomenėje. Todėl tarptautinei įmonei yra ypač svarbu atkreipti dėmesį, kad tam tikros normos svarbesnės nei kitos. Dalis normų yra vadinamos tradicijomis ir nėra labai svarbios visuomenės nariams, todėl pažeidžiant jas (pvz.: reklamos akcijomis) nesulaukiama griežtos reakcijos ar bausmės. Tačiau yra tokių normų (papročiai), kurių pažeidimas gali sukelti didelę pasipiktinimo bangą tarp visuomenės narių. Verslininkai, kurių veikla išniekina visuomenės papročius, gali sulaukti griežtų bausmių, kaip pvz.: produkto nesėkmė, pašalinimas iš rinkos ar netgi priverstinis verslo uždarymas. Todėl begalo svarbu įsigilinti ir suprasti skirtumą tarp papročių ir tradicijų, kuris kiekvienoje kultūroje yra savitas.

Tarptautinei įmonei svarbu, kad veikla nesikirstų su universaliomis vertybėmis (taip pat poreikiais), tačiau reikėtų ypatingai stebėti, kad esama strategija užtikrintų, jog vertybės, kurios priklauso nuo kultūros, yra pritaikytos pagal vartotojo papročius. Netgi paprasti dalykai, tokie kaip rankos paspaudimas, dovanos gali lemti verslo sėkmę. Pavyzdžiui Europoje tinkamas rankos

paspaudimas yra tvirtas, tačiau Vidurinio Rytuose rankos yra laikomos lengvai, bet ilgesnį laiką. Dovanų įteikimas taip pat yra skirtingai vertinamas įvairiose šalyse. Nemažiau svarbus veiksnys, kuris susiformuoja priklausomai nuo kultūros vertybių - požiūris į darbą. Kraštuose, kuriuose darbas traktuojamas tik kaip būtiniausių pragyvenimui lėšų šaltinis, kompanijų vadovai susidurs su sunkumais motyvuodami kompanijos darbuotojus.

Dar vienas nemažiau svarbus aspektas, kurį būtina identifikuoti vykdant tarptautinį verslą - religija. Jei kompanijos vadovai ketina ne tik eksportuoti produktus į užsienio rinkas, bet ir investuoti kapitalą, samdyti darbuotojus, tai privalo iš anksto įvertinti su religija siejamus kultūrinius skirtumus. Tik suvokus religijos vaidmenį visuomenėje yra įmanoma prognozuoti produkto įsitvirtinimą rinkoje į kurią norima įeiti. Svarbu suvokti, kad religija, nemažiau už papročius bei tradicijas, lemia vartotojišką elgseną. Religija turi didelę įtaką tiek socialiniam elgesiui (kavinių lankymą, drabužių stilių), tiek žmonių požiūriui į laiką (punktualumas, sezoniškumas) bei daugybei kitų verslui svarbių aspektų. Taip pat religija įtakoja ir svarbiausias principines vertybes. Krikščioniškose tautose socialiniai pasiekimai ir darbo svarba yra laikomi vertybėmis. Tuo tarpu induizmo pasekėjai išaukština nirvanos siekimą, kuris neatsiejamas nuo paveldėto socialinio statuso.

Atsižvelgus į visus šiuo faktorius, religingumo veiksnys gali būti išnaudotas labai sėkmingai. Kaip pavyzdį galima pateikti religines šventes, prieš kurias priimta artimiesiems dovanoti dovanas. Krikščioniškuose kraštuose tai Kalėdos. tačiau atskiruose pasaulio kraštuose nusistovėjusios savitos tradicijos. Amerikos kompanija Tandis Corporation pirmisiais savo veiklos metais Olandijoje didžiai kalėdinei prekybai pasiruošė gruodžio viduryje. Tačiau kompanija nepakankamai išanalizavo naujos rinkos ypatumus - kalėdinės dovanos čia dovanojamos Šv. Mykolo dieną - gruodžio 6-ąją.

Ypač didelę įtaką rinkai turi islamo religinės normos, kurios labai griežtai reglamentuoja ir pasaulietiškąjį piliečių gyvenimą. Laba specifinis islamo kraštuose moters vaidmuo. Tai ypač ryšku Artimųjų Rytų šalyse, kur moterims galioja daugybė suvaržymų. Čia netgi draudžiama naudoti moters įvaizdį reklamoje.

Kalba yra vienas esminių ir akivaizdžiausiai pastebimų krašto kultūros parametrų. Ji vartojama komunikavimo procese, nulemia partnerių tarpusavio supratimo lygį. Puikus pavyzdys kaip šalies kultūra atsispindi kalboje - Lotynų Amerika, kur pagrindinė kalba ispanų. Tačiau dėl kultūrinių skirtumų dauguma žodžių tiek šnekamojoje, tiek rašytinėje kalboje yra skirtingi. Taip pat kaip pavyzdį galima pateikti Tailandą. Daugumoje Azijos šalių yra nepriimtina ištarti žodį "ne". Tailandiečių kalboje tokio žodžio net nėra. Taigi jei derybose partneris iš Tailando sako "taip", tai nebūtinai reiškia jo pritarimą, tai taip pat gali reikšti: "taip, aš girdžiu" arba "taip, aš suprantu". Tai



tik dalis su kalbų skirtumais susijusių problemų, kurias privaloma įvertinti kompanijų vadovai pasirinkdami užsienio rinką.

Nemažiau svarbi yra materialioji kultūra, kuri yra įtakojama technologijų ir visuomenės estetiško suvokimo. Siekiant įeiti į kitos kultūros rinką didelę reikšmę lemia marketingas. Natūralu, kad skirtingų šalių ir žmonių poreikiai skiriasi, todėl labai svarbu išsiaiškinti prekės paklausą naujoje rinkoje, prieš pradėdant verslą joje. Pavyzdžiui, stipriųjų alkoholinių gėrimų eksportavimas į Islamo šalis, nebus pelningas, lyginant su Rytų Europos šalimis. Tai susiję su religiniais klausimais, o religija taip pat yra kultūros elementas. Islamo religija draudžia vartoti alkoholinius gėrimus ir kitokius haliuciogenus. Kalbant apie šalies materialiąją kultūrą, reikėtų kalbėti ir apie estetinį suvokimą ir vertybes. Šie dalykai ir jų išmanymas labai apibrėžia verslo sėkmę ne itin gerai pažįstamos kultūrose ir šalyse. Reikia žinoti ne tik egzistuojančius stereotipus, bet ir puikiai išmanyti šalies estetinį suvokimą, skonį. Neišmanant kai kurių smulkmenų, rezultatas gali būti priešingas nei tikimasi. O dėl informacijos stokos tai neišvengiama daugumai tarptautinių kompanijų.

Kompanijos, plėtojančios globalaus verslo strategiją, siekdamos savo verslo sėkmės, mėgina atrasti universalius, globalioje erdvėje pritaikomus dalykus. Tačiau svarbu tinkamai atskirti, kas yra universalu, o kas yra specifika tik vienai kultūrai. Pasitaiko, jog tam tikri principai ir idėjos, tiek vienoje šalyje, tiek kitoje, atrodo panašūs, tačiau iš tikrųjų jų kilmė gali būti visiškai skirtinga ir vertinami jie gali būti skirtingai. Tokie dalykai reikalauja itin daug atidumo svarstant kultūrinius klausimus tarptautinėje kompanijoje. Todėl atliekant verslo struktūros ir elgesio analizę, taip pat vertėtų atkreipti dėmesį ir į idėjas ir įsitikinimus. Tačiau tai, vėlgi, turi būti nagrinėjama itin apdairiai, turint omenyje, jog dažnai yra mėginama atrasti kažkokių sąsajų tarp kultūrinių aspektų ir šiuolaikinio verslo, tuomet, kai jų iš teisų nėra.

## 2. 3. Kultūrų sandūros sritys verslo internacionalizacijos sąlygomis

Įmonėms siekiant plėsti savo verslą, norint įeiti į tarptautines rinkas, tenka peržengti nacionalines sienas ir susidurti su kitomis kultūromis. Susiduriama su situacija, kai neužtenka pažinti tik savo kultūros ypatumus, tačiau būtina atsižvelgti ir į kitų šalių vartotojų, konkurentų bei partnerių nacionalinės kultūros charakteristikas. Tačiau nedera manyti, kad kultūra yra vien tik kliūtis sėkmingai veiklai. Kultūriniai skirtumai gali būti traktuojami kaip konkurencinio pranašumo šaltinis, kuris galėtų atnešti apčiuopiamą naudą. Taigi kultūrinis pranašumas atsiranda iš skirtingų kultūros vertybių ir pasaulėžiūrų

Aiščiausiai kultūriniai skirtumai kompanijose jaučiami žmogiškųjų išteklių vadyboje bei tarpkultūrinių derybų metu. Nors technika, technologija, išleidžiama produkcija gali būti tapati, bet valdymo struktūros, atlyginimo sistemos, veiklos įvertinimo būdai, vadovavimo stiliai, nors ir gali būti panašūs, vis vien turės skirtingą reikšmę įvairių kultūrų individams. Taip pat ir tarpkultūrinių derybų atveju. Nors prie derybų stalo ir sėdame vedimi tų pačių tikslų – siekdami sėkmingų derybų baigties, tačiau skirtingų kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumo vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt.

**Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai tarptautinėse kompanijose.** Šiuolaikinės organizacijos veikia įvairialypėse aplinkose, peržengdamos nacionalinės rinkos ribas. Vis spartėjančiame internacionalizacijos procese esminis vaidmuo tenka kultūrai bei tarpkultūriniai tokių įmonių darbuotojų kompetencijai. Internacionalizacijos kontekste įmonės darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių norint sulaukti verslo sėkmės tarptautinėse rinkose. Įmonės darbuotojams nebepakanka mokėtų užsienio kalbas, nes bendradarbiaujant su skirtingų kultūrų tiekėjais, partneriais, klientais pagrindiniu faktoriumi tampa kultūros vertybių suvokimas. Taigi žmogiškųjų išteklių kultūrinės kompetencijos ugdymas suteikia pranašumą organizuojant įmonės veiklą už jos nacionalinės rinkos ribų.

Kalbant apie žmogiškuosius išteklius labai svarbu, kokią vadybos mokyklą pasirenka organizacija, nes nuo to priklauso valdžios pasiskirstymas bei požiūris į organizacijos keliamus ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus. Egzistuoja trys pagrindinės vadybos mokyklos: amerikietiškoji vadybos mokykla; japoniškoji vadybos mokykla; europietiškoji vadybos mokykla. Amerikietiškas ir japoniškas vadybos modelis remiasi tų šalių kultūrų vienalytiškumu, o kultūrų įvairovę jų vadybininkai supranta kaip problemą, kurią reikia įveikti. Tuo tarpu kultūrinių skirtumų pastebėjimas, pripažinimas, sugebėjimas juos įvertinti ir panaudoti yra svarbiausias europietiškosios vadybos bruožas<sup>30</sup>.

**4 lentelė. Požiūrių į vadybą kitokiose kultūrinėse aplinkose skirtumai (remiantis Bloom ir kt., 1994)**

<b>Požymis</b> <b>Požiūris</b>	<b>Amerikietiškas</b>	<b>Japoniškas</b>	<b>Europietiškas</b>
<b>Kas vadovauja?</b>	Iš JAV atsiųsta komanda	Japonas + vietinė komanda	Pagal galimybes vietinė komanda
<b>Kaip vadovauja?</b>	"Mes dirbame taip, ir tai yra vienintelis geras būdas. Galite jį tik priimti arba atmesti"	"Visi darbuotojai turi pamatyti japoniškojo modelio privalumus ir perimti jį"	"Tapti dalimi tos šalies, kurioje įmonė veikia. Nekeisti žmonių požiūrių ir mąstysenos"

<sup>30</sup> Žitkus L., Europietiškojo vadybos modelio bruožai ir integracinių procesų įtaka jų formavimuisi, Iš: *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (33), 2002, p. 79 - 80.

Tiek amerikietiškajai, tiek japoniškajai vadybai būdingas bruožas - aplinka, kurioje kultūriniai skirtumai yra pašalinami. Tokių įmonių padaliniuose, veikiančiuose kitose šalyse, stengiasi atkurti savo šaliai būdingas organizacines kultūras. Tuo tarpu europietiškosios vadybos organizacijose siekiama prisitaikyti prie vietinės kultūros. Amerikiečių, japonų ir europiečių vadybos požiūris į svetimą kultūrinę aplinką gali būti apibūdintas remiantis N. J. Adler pasiūlyta kultūros sandūros kvalifikacija: vienos kultūros dominavimas; kultūrų koegzistavimas; kultūrų bendradarbiavimas<sup>31</sup>.

Vienas žymiausių kultūros dominavimo pavyzdžių amerikiečių General Electric ir Vengrijos įmonės Tungsram atvejis. Pagal amerikietiškus standartus Tungsram veikla buvo organizuota visiškai neefektyviai: įmonė turėjo net 12 organizacinės struktūros lygių, išdirbio normos buvo labai žemos, išteklių taupumui čia nebuvo skiriama pakankamai dėmesio. Todėl įmonėje buvo įvykdyti esminiai valdymo stiliaus metodų pakeitimai: visų lygių vadovais tapo amerikiečiais, buvo atleista 2900 darbuotojų bei supaprastintos administracinės procedūros ir taisyklės. Tai gi natūralu, jog pasikeitė ir pati valdymo filosofija.

Kultūrų koegzistavimo atveju svarbiausia kompromisai tarp partnerių bei kuo mažesnis dviejų kultūrų kontaktas. Kaip pavyzdį galima pateikti amerikiečių koncerno Motorola atvejis. Įmonė organizuodama savo veiklą Malaizijos filiale. Buvo bandoma panaudoti šeimyniškumo svarbą būdingą azijietiškomis kultūroms. Tačiau pasireiškė ir amerikietiška kultūrai būdingi valdymo metodai: darbuotojų mokymai, pageidaujamo elgesio ugdymas.

Šiuo atveju įmonėje įvyko susiskaldymas, kurio metu buvo pasidalinta į tam tikrus du sluoksnius - administracinį ir gamybinį. Administracijoje išimtinai dirbo tik amerikiečiai, tik žemesnio lygio vadovai buvo renkami iš vietinių darbuotojų, kurie atitiko keliamus reikalavimus. Nors šiuo atveju buvo sugebėta išlaikyti pusiausvyrą, tarp dviejų skirtingų kultūrų, tačiau negalima paminėti, kad skirtingų kultūrų žmonių vertybės nėra tapačios. Tai gi darbuotojai nors ir dirbdami toje pačioje kompanijoje, gali visiškai skirtingai suvokti jos strateginius elementus - misiją, viziją, tikslus bei jų įgyvendinimo būdus.

Esminė kultūrų bendradarbiavimo prielaida, kad veikiant dviem skirtingoms kultūroms yra įmanoma sukurti naujas kultūrinės vertybes bei nuostatas. Šiuo atveju kultūriniai skirtumai suvokiami kaip įmonės ištekliai, kurie gali būti panaudoti organizacijos vystymui. Kaip pavyzdys šiuo atveju gali būti pateiktas Thomson Consumer Electronics Lenkijos padalinio Polkolor atvejis. Šiuo atveju kultūrų bendradarbiavimas vyko net keliuose lygmenyse. Visų pirma,

---

<sup>31</sup> Žitkus L., Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, Nr. 37, 2006., p. 191 - 194.

pirmojoje restruktūrizacijos stadijoje įmonę valdė valdyba susidedanti iš 7 asmenų - trys prancūzai bei keturi lenkai.

Antra, nors žemesniojo ir viduriniojo lygio vadovais buvo išimtinai lenkai, tačiau jie buvo supažindinti su prancūzų kultūrai būdingais valdymo stiliaus elementais. Šiuo atveju buvo gaunama ir grįžtamoji nauda, buvo ne tik vykdomi mokymai, bet tuo pat metu renkama informacija apie įmonės valdymo sistemoje diegiamas permainas ir jų suderinimo su vietinėmis sąlygomis pasekmes.

Trečia, kuriant informavimo ir komunikavimo sistemą buvo atsiklausta darbuotojų, kokią informaciją apie įmonės veiklą jie norėtų gauti bei kokiais būdais. Ketvirta, buvo atkreiptas dėmesys į būtinybę prisitaikyti prie vietinės specifikos procedūrų: darbuotojų vertinimo kriterijai, atskirų pareigybinių instrukcijų ir pan. Darbuotojų pastabų ir pasiūlymų dėka atlyginimo sistema buvo pritaikyta prie vietinės kultūros teisingumo sampratos. Be to, buvo išsaugota nemažai socialinių garantijų bei paslaugų. Taigi šiuo atveju buvo siekiama kultūrinio bendradarbiavimo, neatsižvelgiant į kultūrinius skirtumus. Buvo stengiamasi priėti optimaliausią sprendimą, tenkinanti abi puses.

Taip pat nuo kultūros, kurioje veikia organizacija, tiesiogiai priklauso ir vadovavimo stiliaus pasirinkimas. Vokietijoje, vienoje ryškiausių suplanuotos kultūros šalių, organizacijos vadovai pasižymi griežtu dienotvarkės laikymusi, kruopščiu planavimu bei dalykiškumu. Čia dėmesys koncentruojamas į artimiausius siekis bei rezultatus. Tuo tarpu lanksčios verslo kultūros vadovai remiasi savo iškalba ir sugebėjimu įtikinėti. Dėl to italai, ispanai bei Pietų Amerikos tautų žmonės pirmiausiai nori pažinti savo verslo partnerius. Tačiau nepaisant kultūrinių skirtumų, priimta manyti, kad sėkmingas vadovas yra tas, kuris sugeba prisitaikyti prie vietinės kultūros vadybos principų. Profesorius Philipas Rosenzweigas įrodinėja, kad vadyba skirtingose šalyse priklauso nuo vadovo sugebėjimo efektyviai bendrauti<sup>32</sup>. H. Ferguson išskyrė 8 „globalaus vadovo“ vaidmenis<sup>33</sup>.

#### 5 lentelė. „Globalaus vadovo“ vaidmenys

(Šaltinis: Ferguson, H. „Tomorrow's Global Executive“ 1998.)

Vadovo tipas	Vadovo kompetencijos
<i>globalaus planuotojo</i>	formuojančio tarptautines ir globalias strategijas ir sugebančio vadovauti jų įgyvendinimui;
<i>globalaus motyvuotojo</i>	užtikrinančio visų tarptautinės įmonės darbuotojų motyvaciją nepriklausomai nuo jų pripažįstamų materialinių ir kultūrinių vertybių;

<sup>32</sup>

<sup>33</sup> Ferguson, H., *Tomorrow's Global Executive*, Irwin: Homewood, 1998.

<i>globalaus operatoriaus</i>	valdančio įmonės veiklą įvairiose šalyse ir rinkose ir užtikrinančio reikiamą visų padalinių bendradarbiavimą;
<i>globalaus koordinatoriaus</i>	tinkamai nustatančio ir harmonizuojančio apibrėžtų užduočių realizavimo laiką skirtingose vietose;
<i>globalaus komunikatoriaus</i>	sugebančio perduoti norimas mintis ir iššaukti norimą reakciją į jas, nepriklausomai nuo informaciją gaunančiųjų kultūrinių ir kitokių savybių;
<i>globalių kontaktų tinklų architekto</i>	sugebančio užmegzti, išlaikyti ir išnaudoti tiek asmeninių, tiek institucinių kontaktų sistemą, geografinę prasme apimančią visas dominančias rinkas;
<i>globalaus tyrėjo</i>	sugebančio orientuotis šiuolaikiniame informacijos sraute ir išskirti iš jo savo veiklai reikalingus faktus;
<i>globalaus derybininko</i>	sugebančio pasiekti norimų rezultatų tarptautinėse derybose su įvairių kultūrų atstovais.

Apibendrinant anksčiau pateiktus vadybos modelius, kurie padeda nustatyti žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus, galime remtis G. Hofstede vadybos modeliu, padedančiu atskleisti įvairiose šalyse susiklosčiusį kultūrinį vertybių pagrindą. Pasak Hofstede, konkrečioje šalyje vyrauja organizacijos vadybos modeliai, kurie pirmiausiai apibrėžia galios distancijos ir neapibrėžtumo vengimo dimensijas. Kaip teigia autorius, būtent jos geriausiai apibūdina organizacijų problemų sprendimų įvairovę. Galios distancija atskleidžia darbuotojų poreikį hierarchiniams ryšiams bei parodo, kaip organizacijoje yra priimami sprendimai. Neapibrėžtumo vengimas atskleidžia darbuotojų poreikį taisyklėms bei procedūroms, o tai parodo, kaip priimti sprendimai yra įgyvendinami. Šių dviejų dimensijų pagrindu autorius sudarė keturis organizacijos vadybos modelius:

Didelis	“Gera sutepta mašina” Vokietija, Austrija, Šveicarija	“Žmonių piramidė” Pietų Europos, Lotynų Amerikos, Artimųjų Rytų šalys
	“Kaimo turgus” Jungtinės Karalystės, JAV, Skandinavijos šalys	“Šeima” Daugelis Pietričių Azijos, Afrikos šalių
Mažas	Mažas	Didelis

**Galios distancija**

9 pav. Vadybos modelių konfiguracijos pagal G. Hofstede kultūrinės dimensijas  
(Šaltinis: Jucevičius G. „Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos“ 2013).

1. „*Kaimo turgus*” organizacijų vadybos modelis, daugiausiai paplitęs anglosaksų ir Skandinavijos šalyse. Šiam vadybos modeliui būdinga tai, kad įmonių darbuotojai neteikia pirmenybės formalioms taisyklėms ir pavaldumo ryšiams, tačiau pripažįsta lanksčius sprendimus bei greitai prisitaiko prie susiklosčiusios situacijos. Čia problemos sprendžiamos užtikrinant tinkamą komunikaciją tarp visų lygių darbuotojų.

2. „*Gerai suteptos mašinos*” vadybos modelis geriausiai pastebimas germaniškoje Europos dalyje (Vokietijoje, Šveicarijoje, Austrijoje), taip pat iš dalies Izraelyje, Suomijoje. Tai profesionalios biurokratijos modelis, kur aiškiai pabrėžiamas funkcijos, darbuotojų atsakomybės ir kompetencijos. Čia pirmenybė pirmiausiai teikiama individualioms ir aiškiai apibrėžtomis užduotims.

3. „*Žmonių piramidė*” vadybos modelis, labiausiai paplitęs Lotynų Amerikos ir Pietų Europos šalyse, taip pat Artimųjų Rytų valstybėse, kuriam būdingas aiškus valdžios pasiskirstymas, formalus pavaldumo, kontrolės ir atsakomybės ryšių apibrėžimas. Darbuotojai besąlygiškai pripažįsta vadovo autoritetą.

4. „*Šeimos*” vadybos modelis daugiausiai paplitęs tradicinėmis, į uždarus šeimos ryšius orientuotose kultūrose - Indijoje, daugelyje kitų Azijos ir Afrikos valstybių. Remiasi neformaliais hierarchiniais ryšiais, kiekviena organizacija tarsi šeima, o jos vadovas - šeimos tėvas, kuris rūpinasi savo pavaldiniais. Čia įsipareigojimai daugiausiai moraliniai, grindžiami asmeniniu vadovo autoritetu. Tiek asmeninis, tiek profesinis darbuotojų gyvenimas glaudžiai susijęs.

Kaip matyti iš G. Hofstede pateiktos vadybos modelio konfigūracijos, žmogiškieji santykiai priklauso nuo kompanijos vadovo pasirinkto vadybos modelio. Tačiau labai svarbu, kad įmonės vadovas rinktųsi tokį vadybos modelį, kuris nesiskirtų nuo šalyje vyraujančių pamatinių vertybių bei nuostatų. Kiekvienoje valstybėje šios vertybės yra savitos ir priklauso nuo tos šalies kultūros.

**Derybų aspektai tarptautiniame versle.** Vykstant deryboms tarptautiniu lygmeniu yra susiduriama su skirtingų kultūrų skirtumais: požiūris į ilgalaikį bendravimą, galios rodymas, neapibrėžtumo vengimas, derybų šalių emocionalumo skirtumai ir kt. Ypač didelę reikšmę tarpkultūrinėse derybose turi neteisingas asmens ar situacijos supratimas, tai gali iššaukti klaidingą interpretaciją. Klaidingos interpretacijos tikimybę ypač didina kultūriniai skirtumai, nes kategorijos ir joms paskiriamos reikšmės remiasi kultūrine aplinka. Kultūra yra svarbus kintamasis, darantis įtaką tarptautinių derybų eigai ir jų rezultatyvumui. Vertybės ir normos, kurios įeina į kultūrą, gali

stipriau ar silpniau paveikti derybas<sup>34</sup>. Rao ir Schmidt tarpkultūrinės derybos apibūdina, kaip kompleksinį sąveikos procesą tarp dviejų ar daugiau įmonių, organizacijų ar jų junginių, kurių kilmės šalys yra iš įvairių tautų ir siekia apibrėžti jų tarpusavio priklausomybę<sup>35</sup>. Šie autoriai pastebi, jog derybininkų taktikas veikia keli svarbūs veiksniai: derybininkų pasitikėjimas, alternatyvų turėjimas, konfliktų fonas, turimas laikas, socialinė darna, etika, etiketas, politinė priklausomybė ir kultūrinis atstumas. Taigi galime daryti prielaidą, kad kultūrą tiesiogiai įtakoja tiek derybų eigą, tiek jos baigtį. Todėl nenuostabų, kad skirtingų kultūrų atstovai iš derybų tikisi skirtingų rezultatų.

### 6 lentelė. Derybų tikslai

(Šaltinis: H Bloom, R Caroli, P. de Woot 1994)

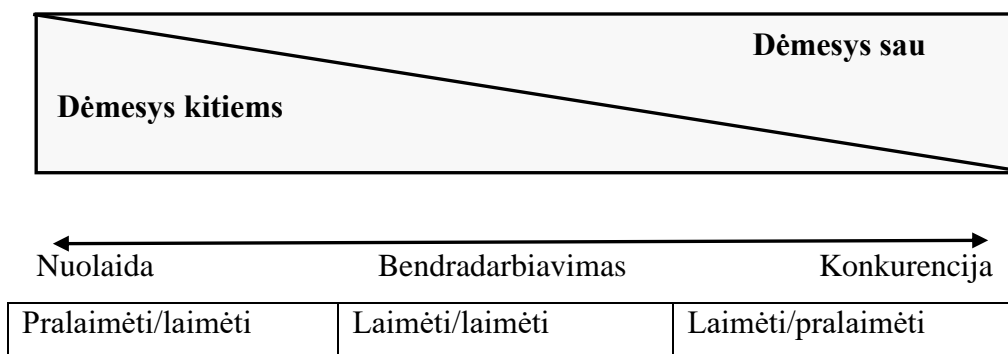
<i>JAV</i>	<i>Lotynų Amerika</i>	<i>Japonija</i>
Einamasis sandoris	Tautinis orumas	Harmoningi santykiai ir “krypties pasirinkimas”
Trumpalaikė nauda ir greitas augimas	Asmeninis vadovo delegacijos prestižas	Rinkos pasidalijimo užtikrinimas
Reikšmingas pelnas	Ilgalaikiai santykiai	Ilgalaikė nauda
Santykiai su partneriu	Einamasis sandoris	Einamasis sandoris

Taigi požiūris į derybų baigtį priklauso nuo siekiamo tikslo. Tokiu atveju pagrindinis klausimas, liečiantis abi derybų puses – ar jos turi bendrą tikslą vedant derybas. Atsitinka taip, kad skirtingų kultūrų derybininkai skirtingai suvokia derybų tikslą. Amerikiečiai prie derybų stalo sėda su tendencija, kad abi puses sieja tik popierius, kurį susitiko aptarti ir pasirašyti, “a deal is a deal”. Japonai, kitaip nei amerikiečiai, nori, kad su oponentu sietų glaudesni ryšiai, kad pirma pasirašyta sutartis užtikrintų tolimesnį bendradarbiavimą. Amerikiečiams sandėrio pasirašymas reiškia sandėrio pabaigą, kitose šalyse šis veiksmas yra visa ko pradžia. Taigi prieš pradėdant derybas su kitos tautos atstovais, svarbu įsigilinti į kultūrinius skirtumus ir suvokti, ko yra siekiama derybomis: galutinio rezultato ar naujai užmegztų santykių.

<sup>34</sup> Christopher, H., Maria, P., Syed, R. (2005). Cross-Cultural Communication and Negotiation. MANA. 20.

<sup>35</sup> Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). A behavioral perspective on negotiating international alliances. J. Int. Bus. Stud. 29 (4), 665-694.

**7 lentelė. Galimi požiūriai į derybų baigtis**  
 (Šaltinis: D. Straker „The Spectrum of Negotiation Styles“ 2002)



Taip pat skirtingose kultūrose skiriasi ir derybų pobūdis. D. Straker, išskyrė tris derybų stilius: konkurencijos, bendradarbiavimo ir nuolaidos. Remiantis pirmuoju derybų baigties stiliumi, siekiama gauti optimalų rezultatą kitos šalies sąskaita, todėl yra orientuojamasi į derybų baigtį laimi/pralaimi. Norint sukurti situaciją, kurios metu abi pusės įgyvendintu savo užsibrėžtus tikslus ir gautu optimalius rezultatus iš derybų, pasirenkamas bendradarbiavimo stilius, kurio metu sukuriamas laimi/laimi situacija. Trečiasis – nuolaidos stilius, tai savo interesų ir pozicijos susimažinimas dėl kitos šalies pelno.

Kitas nemažiau svarbus veiksnys sietinas su derybų baigtimi - emocionalumas. Šio veiksnio sampratą geriausiai apibūdina Lewio kultūrų klasifikacijos modelis, kuris kultūras skirto į tris tipus. Vienaplanėse kultūrose sprendimų priėmimas grindžiamas patikimais duomenimis, nuosaikiu planavimu, logika, o ne emocijomis. Šių kultūrų atstovai nerodo emocijų ir išlieka šalti. Tuo tarpu daugiaplanės kultūros atstovai – karšto temperamento, emocionalūs, impulsyvūs, kalbūs, todėl tarpkultūrinėse derybose taip pat vadovaujasi emocijomis, ką ir reikia įvertinti.

Santūrios kultūros atstovai yra draugiški, mandagūs, prisitaikantys bei geri klausytojai, savo nuomonę susidarantys pagal oponento poziciją. Tai į žmogų orientuotos kultūros atstovai, čia emocijos svarbios, tačiau į sprendimų priėmimą neįtraukiamos.

Orientuojantis į Lewio kultūrų klasifikacijos modelį, reikia pažymėti, kad nemažiau svarbus veiksnys deryboms tai jautrumas laiko atžvilgiu. Kiekvienoje kultūroje laikas vertinamas skirtingai: vokiečiai visuomet punktualūs, meksikiečiai mėgsta truputį vėluoti. Japonai veda derybas ilgą laiką ir ganėtinai lėtai, tačiau amerikiečiai derybose yra labai greiti ir pasiekia norimo tikslo ilgai negaišdami laiko. Amerikiečiams derybos tai tik pasirašytas sandėris, nes jiems „laikas pinigai“. Kitų kultūrų atstovai stengiasi į sandėrį investuoti maksimumą pastangų, kad galima būtų įgauti pasitikėjimą ir paruošti dirvą tolimesniam bendravimui.

Vykstant deryboms tarp skirtingų kultūrų atstovų neišvengiamai susiduriama su visais išvardytais veiksniais. Todėl labai svarbu susipažinti su kultūra, kurios atstovai sėdės kitame derybų



stalo galia. Tačiau turbūt geriausias būdas siekiant sėkmingų derybų baigties, pasitekti derybininkus, išmanančius kultūrą su kurios atstovais yra deramasi. Vienas geriausių pavyzdžių tai derybos tarp Toyota ir General Motors. S. E. Weis pateikia tokius derybų metu pastebėtus ypatumus:

1. Kalbos barjeras, kurį įveikti mažai tepadėjo ir kvalifikuoti vertėjai;
2. Didelę reikšmę derybų rezultatams turėjo asmeninis abiejų derybinių grupių vadovų angažuotumas. Net kelis kartus į aklavietę patekusios derybos buvo atnaujintos tik asmeninių kontaktų dėka;
3. Japoniška sprendimo priėmimo tvarka, paremta konsensusu, tapo dideliu amerikiečių kantrybės išbandymu;
4. Amerikiečiai reikalavo daugybės smulkmenų analizavimo, o japonai koncentravosi ties bendrais strateginiais klausimais;
5. Japonai daugiau dėmesio skyrė techniniams, amerikiečiai - finansiniams būsimos sutarties aspektams;
6. Abi pusės derybose naudojos žinomų specialistų ir ekspertų, kurie atliko ir tarpininkų vaidmenį, paslaugomis. Specialiu GM derybininkų grupės vadovo patarėju tapo Jay Chai - verslininkas, turintis didelę darbo Japonijoje patirtį. Japonai derybose su amerikiečiais naudojos Williams'o Usery paslaugomis. Derybos tarp buvusių konkurentų baigėsi New United Motor Manufacturing įkūrimu ir davė pradžią abiejų pusių bendradarbiavimui.<sup>36</sup>

Taigi norint išvengti nesusipratimų tarpkultūrinių derybų metu svarbu susipažinti su kitos pagrindinėmis vertybėmis ir papročiais, suvokti jos religinius niuansus (jei susiduriama su kitos religijos atstovu). Negalima tikėtis, kad tai kas savoje kultūroje yra toleruojama ar net skatinama, bus priimti ir kitoje. Šiuo atveju svarbus kultūrinis pažinimas, kurio metu stengiamasi perprasti tiek kultūrinius panašumus, tiek skirtumus.

---

<sup>36</sup> Žitkus L., Kultūrų sandūra tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, Nr. 37, 2006., p. 189.

### 3. LIETUVOS KULTŪRINIO IDENTITETO PUOSELĖJIMAS VERSLO INTERNACIONALIZACIJOS SĄLYGOMIS

*Šiame skyriuje aptariama empirinio tyrimo metodologija, atliekama organizacijos Versli Lietuva seminarų lyginamoji analizė, pateikiami apibendrinti interviu metu gauti duomenys dėl esminių kultūrinių bruožų veikiančių tarpkultūrinį Lietuvos verslininkų bendradarbiavimą. Taip pat šioje darbo dalyje pateikiami apibendrinti interviu metu gauti duomenys su SBA koncerno viceprezidentu, dėl kultūrinio identiteto puoselėjimo įmonių filialuose. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos, kaip išsaugoti esminius kultūrinius savitumus verslo internacionalizacijos procese.*

#### 3. 1. Tyrimo metodika

**Tyrimo problema.** Svarbus ir sunkiai ištiriamas veiksnys renkantis skverbimosi į užsienio rinkas būdus - šalių ir regionų kultūriniai skirtumai, kurie tiesiogiai formuoja vartotojų elgsenos normas. Prieš nusprendžiant perkelti savo veiklą į užsienio rinką, būtina susipažinti su jos kultūriniais parametrais. Pagrindiniai su šalies kultūra susiję veiksniai, kurie turi didžiulę reikšmę siekiant sėkmės užsienio rinkoje yra kalba, religija, išsilavinimo lygis bei vertybės. Kuo šie parametrai panašesni su sava kultūra, tuo geresnės galimybės įsitvirtinti užsienio rinkoje. Ir atvirkščiai, jei rinkų kultūriniai parametrai labai skiriasi, kompanijos tokiose rinkose gali patirti daug sunkumų.

**Tyrimo objektas** – Kultūrinio identiteto išsaugojimas verslo internacionalizacijos sąlygomis. Remiantis tiriamojo darbo teorinės dalies rezultatais, tyrimui buvo iškelti šie aktualūs klausimai:

1. Kokie kultūriniai skirtumai dažniausi bei kaip jie sprendžiami?
2. Kokių sprendimų dažniausiai imamasi siekiant prisitaikyti prie svetimos kultūros?
3. Ar įmonės filialuose stengiamasi primesti savą kultūrą, ar perimama vietinė? O gal ieškoma alternatyvų stengiantis suderinti kultūrinius nesutapimus?

**Tyrimo tikslas** – Nustatyti Lietuvos verslininkų kultūrinio identiteto išsaugojimo galimybes ir būdus. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – struktūrizuoto turinio interviu. Kaip teigia A. Valackienė ir S. Mikėnė (2008) kokybinis tyrimas reiškia socialinės (kultūrinės) tikrovės pažinimą. Interviu metodas pasirinktas, nes jo pagalba iš tyrimo dalyvių galima gauti daugiau ir tikslesnės informacijos. Verta pastebėti, kad pasirinktas metodas leidžia papildyti kiekybinio tyrimo gautus rezultatus bei patikslinti gautą informaciją. Interviu buvo vykdytas žodžiu

apklausiant tiriamuosius. Kokybinio tyrimo instrumentas – *interview* pateikiamas priede. Interview klausimyno blokai pateikiami lentelėje (žr. 8 lent.)

**8 lentelė. Interview klausimų blokai ir tiriami reiškiniai (sudaryta autorės)**

Klausimų blokai	Anketos klausimai	Tiriamieji reiškiniai
Pagrindiniai kultūriniai skirtumai su kuriais susiduriama.	1	Siekta išsiaiškinti, kokie pagrindiniai kultūriniai sunkumai iškyla Lietuvos įmonių vadovams siekiant verslo internacionalizacijos bei kaip jie sprendžiami.
Tarpkultūrinių skirtumų svarba Lietuvos įmonių vadovams vykdant verslo internacionalizaciją.	2 – 4	Siekama išsiaiškinti ar patys Lietuvos verslininkai siekdami įeiti į užsienio verslo rinkas domisi savos ir svetimės kultūros skirtumais, o gal jiems tai neatrodo svarbiu faktoriumi siekiant verslo internacionalizacijos.
Lietuvos verslininkams aktuali informacija, kurią norima gauti iš tokių organizacijų kaip Versli Lietuva bei Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai.	5	Analizuota kokios esminės informacijos patys verslininkai daugiausiai siekia tiek iš Kauno pramonės, prekybos ir amatų rūmų bei organizacijos Versli Lietuva.
Kultūrinio identiteto puoselėjimas SBA įmonių filialuose.	6	Norėta sužinoti, kaip sprendžiami kultūriniai neatitikimai įmonės filialuose bei ar puoselėjama savos kultūros esminiai bruožai.

**Tyrimo atranka.** Empiriniam tyrimui buvo pasirinktos organizacijos tiesiogiai bendradarbiaujančios bei teikiančios pagalbą Lietuvos verslininkams, susidūrusiems su kultūriniais nesklaidumais vykdant verslo internacionalizaciją.

**Tyrimo imties charakteristikų analizė.** Kokybiniame tyrime dalyvavo vadovaujančias pareigas užimantys asmenys, tiesiogiai kontaktuojantys su Lietuvos verslininkais bei užsienyje esančiais SBA koncerno filialo vadovais.

**Tyrimo etika.** Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi tyrėjams keliamų etikos principų. Pirmiausia tiriamieji buvo informuoti apie vykdomą tyrimą, jo tikslą. Buvo užtikrinamas tiriamųjų anonimiškumas, garantuojamas pateiktos informacijos konfidencialumas. Apklausiant įmonės vadovus buvo atsiklausiama respondentų leidimo, ar jie sutinka, kad gauta informacija bus panaudota magistro darbe.

**Tyrimo eiga.** Struktūrizuotas interview su respondentais buvo atliekamas 2016 metų balandžio mėnesio pabaigoje. Prieš vykdant interview su kiekvienu respondentu buvo tariamasi iš anksto asmeniškai, pasirenkamas jiems patogus laikas. Interview vieta buvo pasirinkta patogi respondentui, t.y. jo darbo vieta, darbo metu. Interview trukmė apie 15 minučių.

**Tyrimo rezultatų analizė.** Visų pirma buvo peržiūrėti Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų bei Versli Lietuva organizuotų seminarų medžiaga, kuria siekiama atskleisti kokią dėmesį organizacijos skiria kultūrai kaip tarptautinį verslą formuojančiam faktoriui. Remiantis tiriamojo darbo teorinės dalies rezultatais ir seminarų medžiaga, sudarytas klausimynas pasirinktų organizacijų atstovams ir pateikiami gauti rezultatai. Struktūruoto interviu metu visa gauta informacija analizuota taikant kokybinę turinio (content) analizę.

### 3. 2. Mokymai kaip kultūrinio identiteto palaikymo priemonė

VšĮ „Versli Lietuva“ įsteigta kaip organizacija skatinanti Lietuvos verslą. Pagrindinis Versli Lietuva prioritetas - padėti konkurencingiems verslams kurtis ir plėstis Lietuvoje, eksportuoti teikiant mokymų, konsultacijų ir verslo partnerių paieškos paslaugas, naudojant efektyvią organizacijos struktūrą ir partnerių tinklą. Šiam tikslui pasiekti organizacija išsikėlusi prioritetinius tikslus:

- tenkinti viešuosius interesus ir vykdyti visuomenei naudingą veiklą skatinant verslumą, didinant Lietuvos įmonių konkurencingumą bei ***padedant Lietuvos įmonėms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose;***
- per Paslaugų ir gaminių bei statybos srities gaminių kontaktinį centrą gerinti verslo aplinką Lietuvoje teikiant informaciją, susijusią su paslaugoms ir gaminiams galiojančiomis techninėmis taisyklėmis, bei užtikrinant galimybę elektroninėmis priemonėmis atlikti visas procedūras ir formalumus, reikalingus norint teikti paslaugas.

Vienam iš Versli Lietuva pagrindinių tikslų – padėti Lietuvos įmonėms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose – organizuojami įvairaus pobūdžio seminarai, kurių metu nemažas, o dažnai ir pagrindinis, dėmesys skiriamas būtent kultūriniais verslą formuojantiems aspektams. Versli Lietuva organizuoja Eksperto Klubo renginiai, kuriuose kiekvieną mėnesį dalinamasi patirtimi ir žiniomis apie skirtingas rinkas: įėjimo barjerai, kultūriniai skirtumai, sėkmės istorijos, statistika, t.t. Norint išplėsti kompetencijas, siūlomi Eksperto Akademijos renginiai, kurių metu vyksta profesionalų seminarai skirtingomis aktualiomis temomis, nuo rinkodaros (eksporto), bendravimo parodose, iki elevator pitch (trumpo prisistatymo užsienio partneriui). Eksperto Akademijs dar turi specializuotus mokymus, kurių metu paruošiamas strateginis eksporto planas į tam tikrą rinką.

Seminarų metu aptariami pagrindiniai kultūriniai aspektai, kurie daugiau ar mažiau veikia rinkas, išskiriant kiekvienai rinkai būdingus bruožus. Suteikiama esminė informacija norint užmegzti tarpkultūrinius santykius, įsigilinti į rinką formuojančius specifinius kultūrinius faktorius. Versli Lietuva organizuojami seminarai skirti su verslo internacionalizacijos procesu susidūrusiems

įmonių vadovams, kurie neturi pakankamos kompetencijos užmezgant tarpkultūrinius santykius ar nori pagilinti jau turimas žinias.

Pastebėtina tendencija, kad organizuojamų seminarų tikslas praplėsti kultūros svarbos suvokimą tarptautiniame versle, remiantis vienu esminiu bruožu – išskiriami pagrindiniai kultūriniai skirtumai tarp rinkų. Analizuojama, kas kiekvienoje šalyje kultūriškai svetima, tačiau rečiau atkreipiamas dėmesys į tai, kokie kultūriniai niuansai rinkas sieja. Tačiau toks seminarų medžiagos pateikimas suprantamas, jei nežinosime pagrindinių rinkų skirtumų, jų panašumai mažai kuo galės padėti. Todėl Versli Lietuva organizuojamuose seminaruose stengiasi pateikti informaciją, kuri Lietuvos verslininkams padėtų tapti konkurencingais užsienio rinkose.

2014 m. organizuotas Versli Lietuva seminaras, kurio pagrindinis tikslas – tarpkultūrinio bendradarbiavimo esminių bruožų suvokimas bei sugebėjimais jais pasinaudoti. Labai svarbu, kad Lietuvos įmonių vadovai ne tik gautų informaciją apie tam tikrus kultūrinius skirtumus, tačiau ir suvoktu kaip jais pasinaudoti siekiant neprarasti savo kultūrinio identiteto. Šiuo atžvilgiu labai svarbu ne tik suvokti skirtumus tarp rinkų, tačiau susipažinti ir su jų panašumais bei suprasti kaip šie panašumai gali mums padėti išsaugoti savą kultūrą, jos esminius bruožus globalioje rinkoje.

Šiuo empiriniu tyrimu siekiama ištirti, kokie pagrindiniai nesklaidumai iškyla verslo internacionalizacijos metu. Tačiau esminis tikslas – suvokus kultūrinius valstybių skirtumus, formuojančius verslą, sugebėti perteikti savos kultūros fenomeną.

### **3. 3. Asmeninės patirties svarba verslo internacionalizacijos sąlygomis**

Interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis teorinės dalies rezultatais bei gautais Versli Lietuva seminarų medžiagos analize. Didžiausias dėmesys buvo skirtas išsiaiškinti, kokie pagrindiniai kultūriniai sunkumai iškyla Lietuvos įmonių vadovams siekiant verslo internacionalizacijos bei kaip jie sprendžiami. Tolimesniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ar patys Lietuvos verslininkai siekdami įeiti į užsienio verslo rinkas domisi savos ir svetimos kultūros skirtumais, o gal jiems tai neatrodo svarbiu faktoriumi siekiant verslo internacionalizacijos. Sekančiu klausimų bloku siekta išsiaiškinti, kokios pagalbos patys verslininkai daugiausiai siekia tiek iš Kauno pramonės, prekybos ir amatų rūmų bei organizacijos Versli Lietuva. Interviu metu su SBA koncerno viceprezidentu norėta sužinoti, kaip sprendžiami kultūriniai neatitikimai įmonės filialuose bei ar puoselėjama savos kultūros esminiai bruožai.

Pirmuoju klausymu (**Su kokiais kultūriniais skirtumais dažniausiai susiduriama siekiant verslo internacionalizacijos?**) buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kultūrą formuojantys faktoriai sukelia daugiausiai sunkumų norint užmegzti verslo santykius ar perkelti savo verslą į užsienio rinką. Kauno pramonės, prekybos ir amatų rūmai, verslininkams siekiantiems pradėti savo verslą užsienio rinkose, siūlo susipažinti su svetimos valstybės svarbiausiais verslą formuojančiais faktoriais. Didelį dėmesį siūloma skirti susipažinimui su kultūrą bei ypač su jos savitumais nuo savos rinkos. Interviu metu Versli Lietuva atstovas pabrėžė, kad vieni svarbiausių galimų kultūrinių skirtumų - kalba, kultūros vertybių ir papročių neatitikimas su sava kultūra. Dažniausios problemos: skirtingas punktualumo supratimas, verslo dovanų teikimas, pasisveikinimas, komunikacijos priemonės pasirinkimas: laiškai ar telefoniniai pokalbiai. Labai svarbu prieš užmezgant verslo santykius žinoti kaip bendrauti su skirtingomis kultūromis. Jei žemo konteksto kultūros atstovai verslo santykius palaiko rašytine forma, tai aukšto konteksto kultūros pirmenybę taiko žodiniams susitarimams, jiems svarbus asmeniškumas bendravimas. Reikia suvokti, kad su vienais verslo partneriais mes galime būti tiesmuki, tačiau su kitais turim surasti būdą, kaip nekritikuojant pasakyti „ne“. Todėl bendraujant su Vakarietiškos civilizacijos atstovais (JAV, Kanada, Vakarų Europa) negalime išreikšti kritikos, nes liksim nesuprasti. Kitas svarbus aspektas tai produktų vartojimo skirtumų ypatumai: pvz pieno produktai Azijos šalyse, mados suvokimas Prancūzijos rinkoje arba Skandinavijos šalyse, ir t.t. Taip pat labai svarbus kultūrinis veiksnys – religija, kuri turi įtakos tiek pačiam verslo modelio pasirinkimui, tiek būsimai verslo strategijai. Jei kalbos barjerą mes galime įveikti, tai tokie faktoriai, kaip kultūrinės vertybės ar religija nėra taip lengvai perprantami bei reikalauja didesnio įmonės vadovo dėmesio.

Sekančiu klausimu siekta suvokti (**Su kokiomis kultūromis sunkiausiai sekasi palaikyti verslo santykius, kas tai įtakoja?**) šalių kultūrinių skirtumų įtaką verslo plėtrai. Šiuo klausimu buvo koncentruojamasi į konkrečias kultūras. Kaip teigia Kauno pramonės, prekybos ir amatų rūmai sunkiausiai mūsų verslininkams sekasi palaikyti verslo santykius su valstybėmis, kuriomis neturime jokių bendrų kultūrinių panašumų. Tai dažniausiai musulmoniškos valstybės bei Artimųjų Rytų šalys. Čia didžiausias faktorius veikiantis verslo plėtrą - religija. Interviu metu Versli Lietuva atstovas pažymėjo, kad Lietuvos įmonių vadovai mano, kad verslo sėkmės galima tikėtis perkeliant savo verslą į kitas Europos šalis. Tačiau tokį Lietuvos verslininkų suvokimą organizacija Versli Lietuva laiko ne visai tikslų. Nors čia ir atkrenta religinis faktorius, tačiau lieka kiti kultūriniai niuansai, kurie gali būti reikšmingi norint įsitvirtinti pasirinktoje užsienio rinkoje. Jei kalbėsime apie Europos valstybes, Kauno pramonės, prekybos ir amatų rūmų informacija sunkiausiai palaikyti sėkmingus santykius Lietuvos verslininkams sekasi su *aukšto konteksto*

*kultūromis* (Italija ir Ispanija), kurioms svarbiausia tarpasmeniniai santykiai. Lietuvos verslininkams svarbesni yra laukiami rezultatai, o štai Italijos ar Ispanijos verslininkai labiau koncentruojasi į partnerystės ryšių užmezgimą ir jų palaikymą.

**(Ar prieš užmezgant verslo santykius Lietuvos įmonių vadovai domisi galimais kultūriniais skirtumais?)** SBA koncerno generalinio direktoriaus teigimu, neužtenka išmanyti konkrečioje šalyje susiklosčiusios ekonominės padėties. Norint užmegzti sėkmingus partnerystės santykius bei sukurti sėkmingą verslą kitoje valstybėje yra būtina suvokti, kad kiekviena šalis turi savitą kultūrą, kuri formuoja tradicijas bei papročius, nuo kurių priklauso derybų niuansai bei marketingo pasirinkimas. Taigi jei seniau prieš užmezgant ryšius su verslo partneriais iš kitų šalių apie galimus kultūrinius skirtumus nebuvo susimąstyta, tai pastaruoju metu kultūra tampa svarbiu faktoriumi verslo internacionalizacijai. Žinoma, pasitaiko atveju, kuomet verslininkai neteikia kultūrai didelės reikšmės, tačiau tokiu atveju negalima tikėtis 100 proc. verslo sėkmės.

**(Kokių veiksmų yra imamasi norint prisitaikyti prie užsienio verslo rinkos kultūrinių aspektų?)** Dažniausiai siekiant prisitaikyti prie svetimios rinkos kultūrinių aspektų bandoma suvokti jos savitumą. Kultūrų pažinimas palengvina verslo perkialimą bei sumažina galimus verslo nesėkmės faktorius. Kitas svarbus aspektas – suvokimas, kad skirtingos kultūros turi tiek skirtumų, tiek panašumų. Todėl Versli Lietuva prieš užmezgant partnerystės santykius siūlo susipažinti su pagrindiniais kultūriniais aspektais, suvokti jų panašumus ir skirtumus. Pirmiausiai patariama susipažinti su kultūriniais šalies ar regiono niuansais, suvokti svarbiausius kultūrą formuojančius bruožus bei kaip juos geriausiai panaudoti verslo sėkmei. Nes tik susipažinus su kultūrinėmis vertybėmis, verbalinės sistemos savitumais, religiniais niuansais bei tradicijomis galima sėstis prie derybų stalo. Taip pat bendradarbiaujant su verslo partneriais ar atidarius įmonės filialą kitoje šalyje labai svarbu susipažinti su šalies žmoniškųjų santykių vadybos ypatumais. Svarbu suvokti, kad kai kurie vadybos bruožai yra suformuojami kultūros ir jų negalima keisti. Tokiu atveju dera ieškoti alternatyvų, kurios padėtų perimti esminius svetimios kultūros vadybos bruožus, tačiau neišstumtų ir savos kultūros svarbiausių žmoniškuosius santykius formuojančių vadybos niuansų.

**(Kokią informaciją norima gauti iš Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų bei organizacijos Versli Lietuva, palaikant tarpkultūrinius santykius su užsienio partneriais?)** Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų teigimu, dažniausiai į juos kreipiamasi jau susidūrus su tam tikrais kultūriniais nesklandumais. Dažniausiai prašoma pagalbos padėti išspręsti iškilusius kultūrinius barjerus. Dažnai užtenka tik esminės informacijos suteikimo vienu ar kitu klausimu. Tačiau jei bendradarbiaujama su kitos religijos verslo partneriais, stengiamasi suteikti kuo

išsamesnę informaciją, supažindinti su galimais kultūriniais sunkumais, kuriuos lemia religija. Siekiat užtikrinti, kad Lietuvos verslininkai gautų jiems reikiamą informaciją, kuri jiems yra reikalinga Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai bei organizacija versli Lietuva organizuoja įvairaus pobūdžio seminarus. Jų pagalba stengiamasi įmonių vadovus supažindinti su galimais nesklaidumais, kurie gali kilti susiduriant su skirtingų kultūrų atstovais. Seminarų metu suteikiama aktuali informacija remiantis šalių kultūrinių vertybių skalėmis.

**(Ar įmonių filialuose bandoma išlaikyti savos kultūros identitetą, ar prisitaikoma prie svetimos kultūros? O gal ieškoma alternatyvų?).** Norėta sužinoti ar kitoje šalyje atidarius įmonės padalinį yra stengiamasi išlaikyti savos kultūros identitetą, svarbiausius kultūrinius bruožus bei vertybes. Taigi kuo daugiau kultūrinių panašumų turi dvi skirtingos šalys, tuo lengviau įsitvirtintos jos rinkoje. Todėl labai svarbu apžvelgti visus kultūrą įtakančius faktorius, ieškoti juose skirtumų bei panašumų, kurie padės formuoti savo verslą užsienio rinkoje ar bendradarbiaujant su jos verslininkais. Puikiausias pavyzdys - SBA koncernas, kuris plėtoja verslo santykius daugiau nei su 40 šalių bei turi savo įmonės padalinius Rusijoje, Ukrainoje bei Baltarusijoje. Bendraujant su SBA koncerno atstovu koncentruotasi ties kultūrinių vertybių formavimu įmonių filialuose.

Interviu metu atsižvelgta į bendruosius kultūrinius bruožus bei stengiasi nustatyti esminius skirtumus tarp kultūrų. Siekta suvokti kaip įmonės filialuose perteikiama sava kultūra bei kokie esminiai kultūrų skirtumai sukelia daugiausiai sunkumų. Todėl dar prieš interviu su SBA koncerno viceprezidentu buvo gilintasi į Lietuvos, Rusijos ir Ukrainos kultūrinius niuansus pasitelkiant Hosftedes klasifikacijos modelį. Rusija ir Ukraina pagal Hosftede išskiriamus nacionalinių kultūros klasifikacijos modelio parametrus yra labai panašios, vienintelis skirtumas – Rusija, kitaip nei Ukraina, likusi užmegzti ilgalaikius socialinius santykius. Tuo tarpu ryškiausias skirtumas tarp Lietuvos ir Rusijos bei Ukrainos – galios distancija, nusakanti vadovo svarbą kultūroje. Interviu metu SBA koncerno viceprezidentas, kad sunkiausias kultūrinis skirtumas su kuriuo tenka tvarkytis – vadovo padėtis įmonėje. Tiek Ukrainoje, tiek Rusijoje įmonės vadovas jos šeimininkas, čia labai aukštas hierarchinis pasiskirstymas, kiekvienas darbuotojas turi griežtai nustatytas savo pareigas ir negali peržengti jos ribų. Tuo tarpu Lietuvoje, kur galios distancijos rodiklis daug žemesnis, iš darbuotojų tikimasi iniciatyvos, kompanijos vadovas priima sprendimus atsižvelgdamas į darbuotojų teikiamus pasiūlymus. SBA koncerno viceprezidentas interviu metu ne kartą teigia, kad vienintelis būdas motyvuoti darbininkus – rėkimas, jei ant jų nešaukiama, darbas tiesiog nejudą iš vietos.



Kitas aiškiai pastebimas skirtumas tarp Lietuvos ir Ukrainos – ilgalaikiai santykiais paremtas bendradarbiavimas. Lietuvos verslininkams labai svarbu užmegzti sėkmingus verslo santykius, kurie turėti ilgalaikę perspektyvą. Tuo tarpu Ukrainoje ilgalaikiai verslo santykiai palaikomi tik jei jie pelningi. Verslo santykiai, kurie neduoda apčiuopiamos naudos iš karto tiesiog nėra toliau puoselėjami.

Taigi SBA koncerno filialuose įsteigtuose Ukrainoje ir Rusijoje buvo stengiamasi išnaudoti kultūrinius panašumus, kurie palengvino žmogiškųjų išteklių formavimą bei vadybos strategijos pasirinkimą. Tačiau buvo pritaikyta ir kai savi kultūriniai faktoriai, kurie šiems šalims buvo nebūdingi. Stengtasi pakeisti darbuotojų požiūrį į vadovą bei darbuotojų motyvaciją dirbti. Buvo pasiekta, kad darbuotojai su savo tiesioginiais vadovais bendradarbiautu, tai padaryta mokant pačius vadovus, kaip svarbu motyvuoti darbuotoją. Buvo vykdomi visų lygių vadovų mokymai, kurių metu siekta suformuoti suvokimą, kad žmogiškieji išteklių – svarbiausias kompanijos turtas, kurį reikia puoselėti.

SBA koncerno viceprezidento teigimu: „*įmonės filialuose nėra bandoma visiškai užgožti svetimos kultūros, tačiau daug lengviau vadovauti įmonės padaliniams tuomet, kai taikomi savai kultūrai būdingi principai*“. Taigi koncernas savo filialuose stengiasi pritaikyti savos kultūros principus.

## IŠVADOS

Nustaćius nacionalinio kultūrinio identiteto sampratos pagrindinius požymius, išryškinus kultūros svarbą verslo internacionalizacijos procesui, atlikus bei atlikus kokybinį tyrimą, kurio metu nustatyta, kokiais būdais Lietuvos verslininkai gali išsaugoti kultūrinį identitetą, galima suformuoti šias **darbo išvadas**:

1. Atlikus literatūros analizę, skirtą nacionalinio identiteto požymiams nustatyti, galima teigti, kad nacionalinio kultūrinio identiteto pagrindiniai bruožai yra:
  - Literatūroje randama daugybė kultūros sampratos apibrėžimų, kurių esmė – kultūra daugiasluoksnis ir sudėtingas reiškinys. Remiantis darbe pateiktos literatūros analize bei pateiktų mokslininkų kultūros sampratomis ir kvalifikacijos modeliais, kultūrą galima apibūdinti, kaip visą apimantį, todėl sudėtingą reiškinė, kurį sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Mokslininkai ir tyrinėtojai pateikia daug kultūros apibrėžimų. Taigi kultūra, tai per ilgą laiką susiformavusios tradicijos, papročiai, vertybės mąstysenos būdai, kurie yra perduodami iš kartos į kartą. Tačiau kiekviena tauta mokinas skirtingų kultūrinių kontekstų, kurie pasireiškia per skirtingas vertybines skales, todėl kiekviena kultūra yra unikali;
  - nacionalinę kultūrą sudaro materialinės ir dvasinės verstybės, kurios yra savitos ir unikalios kiekvienoje valstybėje. Pagrindiniai nacionalinę kultūrą formuojantys faktoriai – kalba, religija, papročiai, elgsena, vertybės ir požiūriai, švietimas, estetikos suvokimas. Kultūrinės verstybės, požiūriai, mąstysena, visa tai formuoja tautos kultūros savitumą, jos identitetą. Mokslininkai yra pasiūlę daugybę kultūros lyginimo modelių tarp kurių G. Hostede, R. D. Lewio bei F. Trompenaars. Iš esmės visi pateikti kultūros klasifikacijos modeliai apibrėžia, kaip unikalųjų bei lyginamųjų aspektų akcentavimą – į tai kas „sava“ ir į tai kas „svetima“;
  - dauguma mokslininkų norėdami apibrėžti kultūros sąvoką, kaip vieną iš svarbiausių jos dedamųjų traktuoja vertybes. Vertybių orientacijos pasireiškia individų elgsena, įsitikinimais, požiūriais, mąstysena, o tai sudaro esminius nacionalinio identiteto komponentus. Taigi kultūrinių orientacijų modelis apibendrinti ir susisteminti principai, liečiantys pagrindines žmonių problemas, kurie yra plačiai paplitę bei giliai įtakoja žmogaus elgesį”. Kiekviena kultūra turi atskirą, individualų vertybių orientacijų kompleksą, kuris ir apibūdina, ką reiškia būti tos visuomenės nariu.
2. Didžiausią įtaką verslo internacionalizacijai daro skirtingų kultūrų sandūra, todėl labai svarbu suvokti pagrindinius verslo internacionalizacijos ir kultūros aspektus, kurie yra:
  - verslo internacionalizacija sudėtingas reiškinys, kuris yra sąlygojamas daugybės veiksnių – tiek išorinių, tiek vidinių, kurie nulemia įėjimo į užsienio rinką sėkmę. Vienas būdų

leidžiančių sumažinti nepageidaujamus verslo internacionalizacijos procesus – kultūrinės situacijos analizė;

- verslininkams vis dažniau tenka kontaktuoti su kitu kultūrų atstovais. Bendradarbiaudami su žmonėmis, kurių vertybės ir įsitikinimai yra skirtingi nei jų. jie neretai patiria skaudžiu nesupratimu verslo srityje. Pagrindinė to priežastis – nepakankamas skirtingų Šalių kultūrinių ypatybių įvertinimas arba jų nežinojimas. Norint sėkmingai dirbti tarptautinėje aplinkoje negalima pamiršti, kad konkrečios šalies žmonių gyvenimo ir veikimo būdai negali būti vertinami pagal kitos šalies kriterijus. Žmonės iš skirtingų kultūrinių aplinkų skirtingai suvokia, interpretuoja ir vertina tuos pačius dalykus ar konkrečias situacijas. Taigi norint sulaukti sėkmės tarptautinėje verslo rinkoje, dera atsižvelgti į veiksnius formuojančius kultūrą. Vykdamas verslo internacionalizaciją svarbu suvokti vertybių skales, religijos faktorių ir požiūrių poveikį konkrečios kultūros rinkai bei potencialiam klientui;
  - svarbu suvokti, kad susiduriant skirtingoms kultūroms skiriasi ir verslo kultūra. Aiškiausiai kultūriniai skirtumai kompanijose jaučiami žmogiškųjų išteklių vadyboje bei tarpkultūrinių derybų metu. Šiuo atveju svarbu suvokti, kad kiekviena kultūra formuoja savas verslo taisykles, kurių svarbų laikytis norint užmegzti verslo santykius. Tačiau mes neturėtume manyti, kad kultūra yra vien tik kliūtis sėkmingai veiklai. Kultūriniai skirtumai gali būti traktuojami kaip konkurencinio pranašumo šaltinis, kuris galėtų atnešti apčiuopiamą naudą. Taigi kultūrinis pranašumas atsiranda iš skirtingų kultūros vertybių ir pasaulėžiūrų.
3. Lietuvos verslininkai kultūrinį identitetą stengiasi išsaugoti šiais būdais:
- remiantys kokybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvos verslininkai suvokia, kokį svarbų vaidmenį verslo internacionalizacijos kontekste vaidina kultūra. Plečiant savo verslą ir žengiant į tarptautines rinkas verslininkai ieško informacijos apie skirtingas kultūras, jų principus. Dažniausiai norima įsigilinti į kultūrinius panašumus su svetima rinka, nes tai padeda optimaliau išnaudoti kultūros teikiamus privalumus bei lengviau išlaikyti savos kultūros identitetą. Nėra stengiamasi išstumti priimančios kultūros pagrindinių bruožų, tačiau jie yra adaptuojami ir pritaikomi savos kultūros kontekste, taip išlaikant sintezę tarp dviejų kultūrų.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Šaltiniai:

1. „Eksporto klubas: Australija“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/gintare-baciuliene-australija-verslo-galimybes-lietuvai>.
2. „Eksporto klubas: Olandija“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/webseminaras-eksporto-klubas-olandija>.
3. „Eksporto klubas: Izraelis“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/eksporto-klubas-izraelis>.
4. „Eksporto klubas – Malaizija: vartai į Pietryčių Aziją“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/webseminaras-eksporto-klubas-malaizija>.
5. Eksporto akademija – „Selling to international markets“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/eksporto-akademija-selling-to-international-markets>.
6. Romanovskaja N., „Tarpkultūrinis bendradarbiavimas“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/tarpkulturinis-bendravimas>.
7. Žebrauskas M., „Derybos: kaip pasiekti pasiekti pelningiausių sandorių?“, prieiga per internetą: <http://webseminarai.lt/mindaugas-zebrauskas-derybos-kaip-pasiekti-pelningiausiu-sandoriu>.

### Literatūra:

8. Bakanauskas A., Ojeras A., Verslo santykių užmezgimas su užsienio partneriu, Iš: *Organizacijų vadybas: sisteminiai tyrimai*, Nr. 55, 2010, p. 23 – 40.
9. Baraldsnes D., *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija. Vadovėlis*, Klaipėda, 2012.
10. Christopher, H., Maria, P., Syed, R., *Cross-Cultural Communication and Negotiation*, 2015.
11. Ferraro, G., *The Cultural Dimension of International Business*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
12. Geertz C., *Kultūrų interpretavimas*, Kaunas, 2005.
13. Greener T., *Understanding Organizations*, Denmark, 2010.
14. Grigas R., Šiuolaikinio lietuvių nacionalinio būdo bruožai. 1. Problemos apibrėžtis (sociofosinė kritinė apžvalga), *Filosofija, socialogija*. 2002 Nr. 4, p. 9 - 14.

15. Hofstede G., *Culture's consequences: Compating values, behaviours, institutions and organizations across nations. 2nd ed.*, London, 2001.
16. Hofstede G. J., *Cultures and Organizations. Software of the mind*, New York, 2005.
17. Hofstede G., The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research, Iš: *International Journal of Advertising*, 2010, Nr. 29(1), p. 85–110.
18. *Įvairovei atvira mokykla: kodėl ir kaip siekti kultūrų dialogo*, Vilnius, 2010.
19. Jančaitytė R., Valavičienė N., Augutienė R., Prakapas R., *Tarpkultūrinės kompetencijos didinimas bei įvairovės valdymo gebėjimų stiprinimas*, Vilnius, 2009.
20. Jucevičius G., *Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos*, Kaunas, 2014.
21. Jucevičius G., Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste, Iš: *Socialiniai mokslai*. 2001. Nr. 2 (28), p. 20 -27.
22. Kowar T. I., Cross-cultural Differences in Management, Iš: *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 6, 2012, p. 105 - 111.
23. Kaziliūnas A., Visuomenei teikiamø paslaugø kokybės ir organizacinės kultūros sąveika, Iš: *Viešoji politika ir administravimas* , 2004. Nr. 9, p. 73 -80.
24. Kroeber, A. L., Kluckhohn C., *Culture: a critical review of concepts and definitions*, New York, 1952.
25. Kuzmickas B., Individo kultūrinis tapatumas, Iš: *Problemos*, 2011, p. 65 - 74.
26. Lewis R. D. *Kultūrų sandūra*, Vilnius, 2002.
27. Mattock J., *Kaip būti geresniu vadybininku*, Kaunas, 2001.
28. Mockaitis A.I., Vaiginienė E., Vidurio bei Rytų Europos smulkiojo ir vidutinio verslo internacionalizavimo problemos. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, 2005, Nr. 34, p. 113 -125.
29. Peleckis K., Verslo derybų strategijos: samprata, sąvokos, procesas. Iš: *Mokslas - Lietuvos ateitis*, Vilnius, 2013 5(1), p. 13–21.
30. Petkevičiūtė N., Kupinas Š., Kultūrinės dimensijos komunikacijoje ir derybose: smulkaus verslo įmonės atvejis, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 62, 2012, p. 81 - 96.
31. Pitta D. A., Fung H. G., Isberg S., Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA, *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING*, VOL. 16 NO. 3 1999, p. 240-256.
32. Pruskus V., *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*, Vilnius, 2004.
33. Pruskus V., Vertybės ir kultūrinis identitetas komunikacijos kontekste, Iš: *Logos*, 2013- 6-12 Nr. 76., p. 159 – 166.
34. Pruskus V., Tarpkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo, Iš: *Filosofija, Komunikacija*, 2013, 21(2): 79–89.

35. Raipa A., Pauliukevičiūtė A., Šiuolaikinės kultūros valdymo tendencijos Europos Sąjungoje, Iš: *Viešoji politika ir administravimas*, 2009 Nr. 29, p. 99 - 106.
36. Ramanauskas G., Grebliauskas A., Integruotos nacionalinės valstybės konkurencingumo rodiklių sistemos metmenys, Iš: *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr.43,2007, p.57-68.
37. Rao, A., Schmidt, S.M., (1998). A behavioral perspective on negotiating international alliances. *J. Int. Bus. Stud.* 29 (4), 665-694.
38. Raudžiuvienė K., Kultūrinė ir kalbinė lokalizacija šiuolaikinėje vertimo paradigmoje, Iš: *Kalbu studijos*, Nr. 23, 2013, p. 39 - 45.
39. Schein E. H., *Organizational culture and leadership*. -3rd ed.: San Francisko, 2004.
40. Spencer-Oatey, H., *What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts*, 2012, Prieiga per internetą: [https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global\\_pad\\_-\\_what\\_is\\_culture.pdf](https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf)
41. Srėbalius J., Globalizacijos iššūkis tautiškumui, Iš: *Asmenybė ir kultūra*, Vilnius, 2006, p. 5 – 18.
42. Staniulaitienė S., Dilienė D., Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, p. 79 - 93.
43. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert jr. D. R., *Vadyba*, Kaunas, 2000.
44. Straker, D. (2002). The Spectrum of Negotiation Styles. Prieiga per internetą: [http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/spectrum\\_negotiation.htm](http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/spectrum_negotiation.htm).
45. Šalciūvienė L., *Prekės ženklo įvaizdžio valdymas tarpkultūriniame kontekste: daktaro disertacija*, Kaunas, 2004.
46. Vaitiekauskaitė R., Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai, Iš: *11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“*, Vilnius, 2008, p. 191 -197.
47. Taljūnaitė M., Nuo etninio tapatumo pilietinio ir valstybinio tapatumo link , Iš: *Filosofija. sociologija*. 2013. T. 24. Nr. 4, p. 187 -192.
48. *T-Kit on Intercultural Learning*, Europos Taryba ir Europos Komisija, 2000.
49. Trinkūnienė I., Etninės kultūros išlikimo strategija šiuolaikinėse bendruomenėse: nuo tradicijos link interpretacijos, Iš: *Filosofija. Sociologija*, 2007. T. 18. Nr. 4, p. 12–22.
50. Tomalin B., Nicks M., *Pasaulio verslo kultūros ir kaip jas perprasti*, Vilnius, 2008.
51. Tomlinson J., *Globalizacija ir kultūra*, Vilnius, 2002.
52. Vabinskaitė J. Verslo internacionalizacijos formos, Iš: *Mokslas - Lietuvos ateitis*, t. 1, Nr. 3, 2009, p. 74 - 78.
53. Vengrauskas V., Langvienė N., *Tarptautinis verslas*. 1 knyga, Kaunas, 2008.

54. Vengrauskas P. V., Perminienė N., Tarptautinio verslo aplinkos veiksniai, jų tyrimas bei vaidmuo Europos verslo plėtrai, Iš: *Ekonomika*, 2001, p. 96 -112.
55. Vitkauskaitė E., Kultūrinių skirtumų įtaka tinklalapių turiniui, Iš: *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 2009, p. 541 - 552.
56. Welford R. ir Prescott K., *European Business*, London, 1996.
57. Urbšienė L., Globalizacijos samprata: šiuolaikiniai požiūriai, Iš: *Verslas: teorija ir praktika*, 2011, 12(3), p. 203–214.
58. Zohar D., Marshall I., *Dvasinis kapitalas : gerovė, kuri gali padėti išlikti*, Vilnius, 2006.
59. Žitkus L., Kultūrų sandura tarptautinėse įmonėse: problemų apimtis ir sprendimų ribos, Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Kaunas, Nr. 37, 2006, p. 185 - 197.
60. Žitkus L., Junevičius A., Boundaries of Possible Solutions of Management Problems Caused by Cultural Interaction, Iš: *ENGINEERING ECONOMICS*. 2007. No 1 (51), p. 44 -49.
61. Žitkus L., Europietiškojo vadybos modelio bruožai ir integracinių procesų įtaka jų formavimuisi, Iš: *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (33), 2002, p. 77 -84.
62. Žukauskas P., *Kompanijų veiklos internacionalizacija. Teorija ir praktika*, Kaunas, 2006.