



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės  
kompetencijos vystymas**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Jūratė Čėsnaitė**

Projekto autorė

**prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

**Jūratė Čėsnaite**

Projekto autorė

**prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

**doc. Živilė Stankevičiūtė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jūratė Čėsnaite

## **Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Jūratės Čėsnaite, baigiamasis projektas tema „Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas“ 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)

Jūratė Čėsnaite. Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: Vadyba, Verslo ir viešoji vadyba

Reikšminiai žodžiai: tarpkultūrinė kompetencija, tarpkultūrinės kompetencijos komponentai, kompetencijos vystymas, tarpkultūrinės kompetencijos vystymas, paslaugų organizacijos

Kaunas, 2020. 74 p.

## Santrauka

Dėl didėjančio visuomenės įvairiautiškumo paslaugų organizacijų kontaktinis personalas susiduria su klientų aptarnavimo ir paslaugų pritaikymo įvairioms kultūroms iššūkiais. Svarbus kitos šalies (kultūros) klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis veiksnys, gausinantis lojalių klientų kiekį, yra paslaugų teikėjų tarpkultūrinė kompetencija.

Viešosiose bibliotekose kaip paslaugų organizacijose juntama personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarba, nes turi būti patenkinti didėjančios paslaugų vartotojų įvairovės poreikiai. Šioms organizacijoms yra aktualūs tarpkultūrinės kompetencijos ir jos vystymo tyrimai, tačiau šių tyrimų poreikis dar nėra patenkintas. Viešosioms bibliotekoms reikalingas aiškus tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimas ir šios kompetencijos vystymo gairės.

Šio baigiamojo projekto objektas yra kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje. Darbo tikslas – atskleisti kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptis Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje. Tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: atlikti paslaugų organizacijų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematikos apžvalgą, atlikti teorinę tarpkultūrinės kompetencijos vystymo analizę, įvertinti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir numatyti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo kryptis. Darbe panaudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos dokumentų ir interneto svetainėje pateiktos informacijos turinio analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Teorinė analizė atskleidė, kad tarpkultūrinės sąveikos procese sukuriama abi puses (tiek klientų, tiek paslaugų teikėjų) tenkinančios sąlygos sudaro pagrindą siekiamo tikslo įgyvendinimui – sėkmingam paslaugos suteikimui. Transformuojantis viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų kiekiui ir pobūdžiui tampa itin svarbu vystyti jų kontaktinio personalo tarpkultūrinę kompetenciją. Ši kompetencija yra apibrėžiama kaip gebėjimas tikslingai panaudoti žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant numatytų tarpkultūrinės sąveikos rezultatų. Esminė tarpkultūrinės kompetencijos raiškos sąlyga yra žmogaus veiksmų kryptingumas, o šios kompetencijos vystymo pagrindinis veiksnys – patirtinis mokymasis.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad svarbiausias Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontraktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos komponentas yra bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą. Darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio bendrosiomis ir specifinėmis žiniomis apie kultūrą, yra stipriau motyvuoti, empatiškesni, turi geresnius tarpkultūrinės

kompetencijos įgūdžius, sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje ir labiau linkę ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją savarankiškai, negu darbuotojai, kurių bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra menkesnės. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų elgesiui paslaugų suteikimo proceso metu reikšmingos įtakos turi empatija ir anglų kalbos žinių raiškos lygis. Empatiškesni darbuotojai su geresnėmis anglų kalbos žiniomis paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams suteikia sėkmingiau negu darbuotojai, kurių empatijos ir anglų kalbos žinių raiška yra silpnesnė.

Nustatytos šios pagrindinės Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptys: bendrųjų ir specifinių žinių apie kultūrą, užsienio kalbų žinių, tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių ir darbuotojų motyvacijos stiprinimas. Kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių vystymo priemonės sietinos su kitų šalių (kultūrų) klientų pritraukimo priemonėmis ir patirtiniu mokymusi.

Jūratė Čėsnaite. Development of Intercultural Competencies of Contact Staff in Service Organization Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area: Management, Business and Public Management

Keywords: intercultural competence, components of intercultural competence, competence development, intercultural competence development, service organizations

Kaunas, 2020. 74 p.

### **Summary**

Due to the growing multinationality of society, contact staff of service organizations faces challenges in the clients servicing and the service customization for various cultures. The important factor of the satisfaction of clients from other countries (cultures) with the services provided, increasing the number of loyal customers, is the intercultural competence of service providers.

Public libraries, as service organizations, feel the importance of developing the intercultural competence of the staff, as the needs of the growing diversity of service users must be met. For these organizations, the research on intercultural competence and its development is relevant, but the need for such research is not yet satisfied. Public libraries need a clear definition of intercultural competence and guidelines for the development of this competence.

The object of this final project is the development of intercultural competence of contact staff in Alytus Jurgis Kunčinas Public Library. The aim of this work is to reveal the directions of the development of intercultural competence of contact staff in Alytus Jurgis Kunčinas Public Library. To accomplish this goal the following tasks have been set: to conduct a review of problems of the research on intercultural competence of service organizations, to carry out theoretical analysis of the development of intercultural competence, to assess intercultural competence of contact staff of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library and to provide directions for the improvement of intercultural competence of contact staff of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library. The following research methods were used in the work: analysis of scientific literature, analysis of the content of documents and information provided on the website of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library, questionnaire survey and statistical data analysis.

Theoretical analysis reveals that mutually satisfying conditions (both for the clients and service providers), created in the process of intercultural interaction, form the basis for the realization of the goal- successful delivery of service. Under transformation of the amount and nature of services, provided by public libraries, it is essential to develop the intercultural competence of their contact staff. This competence is defined as the ability to use knowledge, skills and personal qualities in a targeted manner to achieve the intended outcomes of intercultural interaction. An essential prerequisite for the expression of intercultural competence is the purposefulness of human actions, and the experiential learning is the key factor for the development of this competence.

Based on the data of the research, it can be stated that the general and specific knowledge about culture is the most important component of the intercultural competence of the contract staff of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library. Employees with a higher level of general and specific cultural

knowledge are more motivated, empathic, have better intercultural competence skills, are more successful in providing services in intercultural interaction and are more inclined to develop their intercultural competence independently comparing with the employees with less general and specific cultural knowledge. The behaviour of the contact staff of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library during the service delivery process is significantly influenced by empathy and the level of English language proficiency. More empathic employees, with better English language skills, are more successful in providing services to clients from other countries (cultures) than employees with lower levels of empathy and English language skills.

The following main directions of development of intercultural competence of contact staff of Alytus Jurgis Kunčinas Public Library were identified: strengthening general and specific knowledge of culture, mastering of foreign languages, improving intercultural competence skills and motivation of employees. The tools for developing intercultural competence skills of contact staff are related to the attraction of clients from other countries (cultures) and experiential learning.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	9
Paveikslų sąrašas .....	10
Įvadas.....	11
<b>1. PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA .....</b>	<b>13</b>
<b>2. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir sandara .....	21
2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos modeliai.....	32
2.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas .....	35
2.4. Paslaugų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos svarba didėjančios klientų kultūrinės įvairovės kontekste.....	39
<b>3. ALYTAUS JURGIO KUNČINO VIEŠOSIOS BIBLIOTEKOS KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS ĮVERTINIMO TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>41</b>
3.1. Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka .....	41
3.2. Tyrimo metodika .....	43
3.3. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo rezultatai ir diskusija .....	47
<b>4. ALYTAUS JURGIO KUNČINO VIEŠOSIOS BIBLIOTEKOS KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO GAIRĖS .....</b>	<b>65</b>
Išvados .....	69
Literatūros sąrašas .....	70
Priedai.....	75
1 priedas. Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo klausimynas.....	75



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sampratų palyginimas .....	24
2 lentelė. Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo klausimyno detalizavimas .....	44
3 lentelė. Bendrosios ir specifinės kultūros žinių raiška .....	50
4 lentelė Tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raiška .....	52
5 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – požiūrio / nuostatų – raiška .....	54
6 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – empatijos – raiška.....	55
7 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – emocinio stabilumo – raiška .....	56
8 lentelė. Respondentų elgsena ir patirtys kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo metu.....	57
9 lentelė. Respondentų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybės.....	58
10 lentelė. Respondentų demografinių duomenų, tarpkultūrinės kompetencijos komponentų raiškos ir saviugdos koreliacinis ryšys.....	61

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Kompetencijos komponentai .....	21
2 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos struktūros modelis .....	29
3 pav. Tarpkultūrinė kompetencija holistiniu požiūriu.. .....	32
4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos modelis .....	33
5 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo per asmeninę lyderystę ir savirefleksiją procesas ...	36
6 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo eiga.....	43
7 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
8 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių .....	49
9 pav. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal bibliotekos klientų aptarnavimo patirtį.....	49
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrosios ir specifinės kultūros žinių raišką.....	51
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užsienio kalbų poreikį ir jo tenkinimą .....	51
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raišką .....	53
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos komponento – požiūrio / nuostatų – raišką .....	54
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal empatijos raišką .....	55
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos komponento – emocinio stabilumo – raišką.....	56
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal suvokiamą tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį.....	59
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos saviugdą.....	60

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Dėl globalizacijos ir migracijos reiškinų visuomenėje nuolat vyksta skirtingų šalių (kultūrų) žmonių su savitomis vertybėmis, įsitikinimais bei patirtimi bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant savų tikslų ir poreikių patenkinimo. Globalizacijos ir internacionalizacijos procesai neišvengiamai turi įtakos paslaugų organizacijų veikloms, ir ateityje ši įtaka tik intensyvės. Tai paskatino mokslininkus ir praktikus gilinti supratimą apie žmonių sugebėjimus ir strategijas veikti ir bendrauti su kitais globalioje, įvairialypėje ir sudėtingoje aplinkoje.

Nagrinėdami ateities darbuotojams reikalingų įgūdžių, žinių ir charakteristikų rinkinius, mokslininkai išskiria keletą svarbiausių kompetencijų, tarp kurių – tarpkultūrinė kompetencija. Į žmones orientuotose profesijose, tokiose kaip bibliotekininkų ar slaugytojų, nėra „užpatentuoatų sprendimų“ ar „patogių naudotojo vadovų“, kuriuose būtų galima rasti aiškias instrukcijas, kaip išspręsti kontaktų su kitų šalių (kultūrų) klientais metu iškylančias problemas ar jų išvengti (Stier, 2004). Todėl be specifinių profesinių žinių ir įgūdžių darbuotojams dar reikia ir kitos šalies žmogaus ir kitos kultūros visuomenės sąrangos bei veikimo būdų išmanymo.

Personalo žinios ir kompetencijos yra daugelio šiuolaikinių paslaugų organizacijų vertės pagrindas. Žmogiškieji ištekliai žinių visuomenėje tampa esminiu veiksnium, nes vien tik materialusis turtas ir organizacijos valdomas finansinis kapitalas nėra konkurencinio pranašumo garantija. Organizacijos, tai suvokdamos, vis didesnę dėmesį ima skirti personalo kompetencijų vystymui.

Paslaugų organizacijose stiprėja darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos poreikis. Dėl didėjančio visuomenės įvairiatautiškumo šių organizacijų kontaktinis personalas susiduria su klientų aptarnavimo ir paslaugų pritaikymo įvairioms kultūroms iššūkiais. Aukšta tarpkultūrinė kompetencija paslaugų įmonių kontaktinį personalą įgalina ne tik kokybiškai suteikti paslaugas ir auginti lojalių klientų ratą, bet ir tinkamai reaguoti į iškilusias problemines situacijas, lanksčiai prisitaikyti prie aplinkybių dinamikos.

Viešosiose bibliotekose, kaip paslaugų organizacijose, itin juntama personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarba, nes turi būti patenkinti vis didėjančios bibliotekų vartotojų įvairovės kultūriniai, socialiniai, kalbiniai ir akademiniai poreikiai. Pastangos vystyti bibliotekų specialistų tarpkultūrinę kompetenciją, pirma, duotų tiesioginę naudą kultūrinėms mažumoms – jų atstovams būtų suteikta pilnavertiškesnė prieiga prie informacijos, antra, padidintų bibliotekų paslaugų vartotojų skaičių. Bibliotekų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas yra sudėtingas daugialypis reiškinys, apimantis nuolatinį dinamišką mokymosi visą gyvenimą procesą.

Viešųjų bibliotekų vartotojai atkreipia dėmesį į tai, kad trūksta tinkamos kompetencijos daugiakalbio personalo, kuris suteiktų kitos šalies (kultūros) klientams aktualias paslaugas ir trūksta tokių bibliotekų specialistų, kurie turėtų pakankamai tarpkultūrinių žinių ir būtų jautrūs įvairioms kultūroms atstovaujančių žmonių problemoms (Overall, 2009).

Tam, kad biblioteka būtų patraukli kitų šalių (kultūrų) žmonėms, nemokantiems lietuviškai, tačiau norintiems naudotis jos paslaugomis, reikalinga įvertinti ir vystyti jos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją. Todėl reikalinga sisteminga kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų metodika ir patikimi, tyrimais patvirtinti jos vystymo modeliai, tačiau viso to mokslinėje literatūroje stinga. Tarpkultūrinės kompetencijos konceptas nėra tiksliai apibrėžtas, jos tyrimai yra nesistemiški ir kartais netikslūs. Ryšys tarp tarpkultūrinės kompetencijos komponentų

dar nenustatytas ir nėra aišku, kaip kiekvienas iš šių komponentų yra išugdomas. Be to, mokslinėje literatūroje pateikiami tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai dažnai apsiriboja tik kurio nors vieno jos komponento vystymu. Viešųjų bibliotekų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimų skaičius itin mažas ir akivaizdžiai nepakankamas.

Bibliotekininkų profesijai reikalingas aiškus tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimas bei tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo gairės. Itin aktualios žinios apie tai, kaip tarpkultūrinė kompetencija galėtų ir turėtų būti ugdoma viešosiose bibliotekose. Kyla **probleminis klausimas**, kurie kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos komponentai yra svarbiausi jos raiškai tarpkultūrinėse situacijose ir kaip geriausia juos vystyti.

**Darbo objektas** – kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.

**Darbo tikslas** – atskleisti kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptis Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. atlikti paslaugų organizacijų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematikos apžvalgą;
2. atlikti teorinę tarpkultūrinės kompetencijos vystymo analizę;
3. įvertinti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją;
4. numatyti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo kryptis.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos dokumentų ir interneto svetainėje pateiktos informacijos turinio analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

## 1. PASLAUGŲ ORGANIZACIJŲ KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Globalizacijos ir internacionalizacijos intensyvėjimas yra neišvengiamas procesas, turintis įtakos paslaugų organizacijų veikloms ir ateityje ši įtaka tik stiprės. Tai yra viena iš priežasčių, dėl ko akademikai ir praktikai gilinaisi į tarpkultūrinės sąveikos situacijas, kai kliento ir paslaugų teikėjo kultūros yra skirtingos.

Analizuojant mokslinėje literatūroje aprašytus paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimus, akcentuoti svarbiausieji aspektai: šių tyrimų aktualumas ir reikšmingumas, tarpkultūrinės kompetencijos termino komplikuočumas, tarpkultūrinės kompetencijos sąlygojami skirtingų kultūrų kontekstuose teikiamų paslaugų iššūčiai bei sąsajos su klientų pasitenkinimu, paslaugų organizacijų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo problematika. Visi minėtieji aspektai išsamiai apžvelgiami šiame skyriuje.

**Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų aktualumas.** Tarpkultūrinės kompetencijos sampratos išgryninimo poreikis atsirado dar tuomet, kai amerikiečių mokslininkas Gardner'is (1962) iškėlė klausimą, kas yra tarpkultūrinė kompetencija, ir pristatė „universalijų komunikatorių“ (angl. *universal communicators*) sampratą, turėdamas omenyje asmenis su itin išvystytu tarpkultūrinio bendravimo gebėjimu ir jį sustiprinančiomis specifinėmis asmeninėmis savybėmis – nuo sąžiningumo ir pastovumo iki intuicijos ir net telepatijos (Rathje, 2007).

Pirmieji tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai būdavo atliekami daugiausia švietimo (tarptautinių studentų mainų) ar tarptautinio verslo komunikacijos srityse, o bėgant dešimtmečiams atsirasdavo naujų, vis įvairesnių tyrimų sričių. Praėjus pusei amžiaus, mokslinėje ir profesinėje literatūroje vis dar sutinkama su teiginiu, kad kai kurie individai yra tinkamesni tarpkultūrinėse situacijose nei kiti. Tačiau šių individų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai, nors ir aktualūs, vis dar nėra sistemingi ir tiksliai apibrėžti dėl tam tikros vėliau šiame skyriuje nagrinėsimos problematikos.

Pastarąjį dešimtmetį pasirodė nemažai užsienio mokslininkų darbų publikacijų, kurių tyrinėjimų objektas – tarpkultūrinė kompetencija (Arasaratnam, 2016; Barmeyer, 2011; Barrett, 2011; Changnon, 2009; Chen, 2017; Deardorff, 2011; Dervin, 2010; Hammer, 2015; Hennings, 2018; Nokelainen, Kaisvuo ir Pylvas, 2017; Pylvas, Nokelainen, 2019; Sanghi, 2016; Spitzberg, Williams, 2009 ir kt.). Lietuvoje į tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos apibrėžties problematiką vadybos aspektu gilinosi: Gražulis ir Kojelytė (2014); Gudonienė (2013); Repečkienė, Kvedaraitė ir Jankauskienė (2011); Pruskus (2012, 2013) bei kiti. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimuose pateikiamas platus teorijų ir modelių spektras, atspindintis skirtingus tiriančiųjų požiūrius į tarpkultūrinės kompetencijos sampratą.

Iki šiol plačiausiai ištyrinėta paslaugų organizacijų vadovų tarpkultūrinė kompetencija, tačiau mokslininkų tyrinėjimai vis dažniau nukreipiami ir į kitų personalo grupių tarpkultūrinės kompetencijos raiškos ir vystymo aktualijas. Tiesa, jaučiamas pastarųjų grupių, pavyzdžiui, kontaktinio personalo, tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų stygius.

Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų aktualumą sąlygoja ir jos koncepto neapibrėžtumo problema. Arasaratnam (2016) teigia, kad šiuo metu vyraujančioje tarpkultūrinės kompetencijos sampratoje galima pastebėti keletą svarbių niuansų. Pirmiausia, tarpkultūrinės kompetencijos supratimas labai priklauso nuo mokslinių tyrimų, atliekamų ekonomiškai išsivysčiusiose pasaulio šalyse, tokiose kaip

Jungtinės Valstijos ir Europa bei Okeanijos regionas, todėl kultūriniai šių regionų ypatumai neišvengiamai turi įtakos mokslinių tyrimų rezultatams. Antra, iki šiol tarpkultūrinės kompetencijos mokslinių tyrimų srityje egzistuoja paklaidos, sąlygotos tyrėjų objektyvumo stygiaus. Trečia, kadangi daugelis dabartinių tarpkultūrinės kompetencijos modelių orientuojami į asmenį, ir kadangi pavieniai kultūriniai identitetai daugiakultūroje visuomenėje tampa mišresni, mokslininkai artėja prie tiriamųjų darbų lūžio taško, kai tarpkultūrinio bendravimo ir tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimai turės būti peržiūrėti iš naujo.

Pažymėtina dar ir tai, kad, nors yra nemažai mokslininkų darbų, nagrinėjančių tarpkultūrinės kompetencijos modelius, vis dar vyksta sutampančių, vienas kitą papildančių bei tarpusavyje nesuderinamų tarpkultūrinės kompetencijos modelių konceptualus vystymasis, taip pat trūksta empirinių tyrimų, patikrinančių šiuos modelius (Pylvas, Nokelainen, 2019). Problema ta, kad, analizuojant vis daugiau mokslinių publikacijų, gali būti atrandami vis kitokie tarpkultūrinės kompetencijos komponentai, o jų bendras sąrašas gali tapti beveik neribotu. Be to, pasiūlomi vis nauji šios kompetencijos komponentai ar ištisos jų grupės, kadangi tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų sritis yra vis dar dinamiškai besivystanti.

Spitzberg ir Changnon (2009) pastebi, kad daugelis terminų (pvz., adaptyvumas, tarpkultūrinis jautrumas ir kt.), naudojamų tarpkultūrinei kompetencijai apibūdinti skirtinguose jos modeliuose, dar nebuvo tinkamai pritaikyti arba patvirtinti empiriniuose tyrimuose ir kad daugelis šių modelių gali turėti paklaidų dėl etnocentriškumo, nes jie buvo sukurti Vakarų Europos ar Šiaurės Amerikos visuomenėse ir jiems galimai trūko tarpkultūrinio apibendrinimo. Autoriai teigia, kad daugumos šių modelių mokslinis įrodymas yra ribotas: juose yra spekuliatyvių elementų, o empiriniai tyrimai paprastai apima ribotas situacijas, kuriose ribotas dalyvių skaičius atstovauja kelioms arba kartais net ir vienai kultūrai.

Ieškant sutarimo dėl tarpkultūrinės kompetencijos struktūros, mokslininkams kyla ir gilesni probleminiai klausimai, visų pirma, susiję su šios kompetencijos vystymu. Ryšys tarp komponentų, sudarančių tarpkultūrinę kompetenciją, kaip teigia Barrett'as (2011), dar nėra nustatytas ir tai yra empirinio tyrimo, o ne teorijos klausimas. Klausimai, į kuriuos mokslininkai turėtų siekti atsakyti, pasak Barrett'o (2011) yra šie: Kaip kiekvienas iš šių komponentų išsivysto ar yra išugdomas kiekviename atskirame individe? Kokie yra socialiniai, švietimo, pažintiniai ir motyvaciniai veiksniai, turintys įtakos kiekvieno komponento įgijimui? Ar yra tam tikros sekos, kuriose skirtingi komponentai yra įgyjami? Ar kai kurių komponentų įgijimas yra būtina sąlyga norint įgyti tam tikrų kitų komponentų? Kaip skirtingi komponentai yra tarpusavyje susiję kognityviniu ir emociniu požiūriu? Kokių mastu tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas skiriasi, priklausomai nuo konkrečios kultūrinės aplinkos, kurioje gyvena individas, ir nuo konkrečios tarpkultūrinės sąveikos, kurią asmuo patiria toje aplinkoje?

Kyla ir apibendrintas, esminis klausimas, kam reikalinga ir naudinga yra tarpkultūrinė kompetencija paslaugų sektoriuje, jei teigiama, kad jos tyrimai yra labai aktualūs.

Mokslininkai Barnett'as ir Carter'is (2011) analizavo žinių valdymo, kultūrinių žinių ir tarpkultūrinės kompetencijos sąsajas turizmo paslaugų sektoriuje. Jų atliktas tyrimas parodė, kad vienodas matavimas netinka visoms kultūroms ir kad žinių valdymo specialistams reikalinga aukšta tarpkultūrinė kompetencija. Žinių valdymas, o ypač dalijimasis žiniomis, jų perdavimas, kaupimas ir atnaujinimas, turi būti vykdomas, atsižvelgiant į specifines šalių ir regionų, kuriuose bus diegiamos

naujovės, kultūrinės ypatybės. Išsamus kultūros įvertinimas žinių specialistams suteikia galimybę tarpkultūriniu požiūriu kompetentingai pritaikyti žinių valdymo sistemas kitų kultūrų klientams.

Tarpkultūrinė kompetencija turi įtakos tam, ar klientai gali pakoreguoti savo lūkesčius ir vertinimus paslaugų teikėjų ir klientų tarpkultūriniuose susitikimuose (Sharma, Tam ir Kim, 2009). Savo ruožtu tai, kiek kompetentingai kontaktiniai darbuotojai suvokia tarpkultūrinę paslaugų sąveiką, daro įtaką jų paslaugų teikimui ir iš to kylančiam klientų pasitenkinimui. Aukštesnė tarpkultūrinė kompetencija gali padėti sumažinti netikrumą ir diskomfortą, kylantį tarpkultūrinės kliento ir paslaugų teikėjo sąveikos situacijose. Asmenys, kuriems būdinga aukštesnė tarpkultūrinė kompetencija, gali ne tik geriau suvokti tarpkultūrinius paslaugų vaidmenų ir lūkesčių skirtumus. Jie taip pat labiau linkę sutikti su šiais skirtumais. Kitaip tariant, tarpkultūrinė kompetencija daro tiesioginę teigiamą įtaką kliento ir paslaugų teikėjo tarpusavio vaidmenų suderinamumui. Klientai ir darbuotojai, pasižymintys aukštesne tarpkultūrine kompetencija dažniau jaučia geresnį tarpusavio suderinamumą ir tarpkultūrinės sąveikos metu jaučiasi esą komforto zonoje, nei klientai ir darbuotojai, kurių tarpkultūrinės kompetencijos lygis yra žemesnis (Friedman, Antal, 2005).

**Tarpkultūrinės kompetencijos termino sinonimiškumas.** Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimus itin komplikuoja nesutarimai dėl paties termino formuluotės. Ši problema yra tokia gili, kad verta ją panagrinėti plačiau.

Mokslinėje literatūroje aptinkama nemažai su tarpkultūrine kompetencija siejamų ir artimų jai sąvokų. Mokslininkai Odrakiewicz'ius ir Zator-Peljan (2012) teigia susidūrę su ne visai aiškiu tarpkultūrinės kompetencijos termino apibrėžimu ir komplikuoju jo atskyrimu nuo kitų panašia reikšme akademinėje literatūroje vartojamų sąvokų. Savo įžvalgose jie teigia, kad, pavyzdžiui, tarpkultūrinės, kultūrinės ir komunikacinės kompetencijos sąvokos yra susijusios tarpusavyje ir dažnai vartojamos panašia reikšme.

Mokslininkai (Fantini, 2007; Sinicrope, Norris ir Watanabe, 2007; Repečkienė ir kt., 2011) nurodo daugiau nei dvidešimt tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos alternatyvų: tarpkultūrinės komunikacijos kompetencija (angl. *intercultural communication competence*), tarpkultūrinė komunikacija (angl. *transcultural communication*), tarpkultūrinė komunikacija (angl. *cross-cultural communication*), tarpkultūrinis sąmoningumas (angl. *cross-cultural awareness*), globalios konkurencijos intelektas (angl. *global competitive intelligence*), globali kompetencija (angl. *global competence*), tarpkultūrinis adaptyvumas (angl. *cross-cultural adaptation*), tarptautinė kompetencija (angl. *international competence*), tarptautinė komunikacija (angl. *international communication*), tarpkultūrinė interakcija (angl. *intercultural interaction*), tarpkultūrinis jautrumas (angl. *intercultural sensitivity*), tarpkultūrinis bendradarbiavimas (angl. *intercultural cooperation*), kultūrinis jautrumas (angl. *cultural sensitivity*), kultūrinė kompetencija (angl. *cultural competence*), komunikacinė kompetencija (angl. *communicative competence*), etnoreliatyvumas (angl. *ethnorelativity*), dvikultūriškumas (angl. *biculturalism*), daugiakultūriškumas (angl. *multiculturalism*), daugiakalbiškumas (angl. *pluralism*), efektyvi tarpgrupinė komunikacija (angl. *effective intergroup communication*), multikultūrinė kompetencija, tarptautinė interakcija, kultūrinis raštingumas ir kt.

Mokslininkai atkreipia dėmesį į tarpkultūrinės kompetencijos ir sinonimiškai vartojamų terminų reikšmių skirtumus, teigdami, jog šie terminai yra skirtingi ir negali būti vartojami kaip alternatyvos vieni kitiems.

Sinicrope, Norris ir Watanabe (2007) teigia, kad, nors dauguma minėtų terminų mokslinėje literatūroje dažnai vartojami kaip vieni kitų pakaitalai, tačiau kiekviename šių terminų slypi papildomi jų reikšmės niuansai. Fantini (2007) požiūriu, vieni iš šių terminų pabrėžia globalias žinias, kai kurie kiti – individo jautrumą, dar kiti – nurodo tam tikrus įgūdžius. Mokslininkas teigia per savo ilgametę praktiką pastebėjęs, jog dauguma minėtų terminų vartojami netinkamai – jie netiksliai užfiksuoja tai, kas nutinka, kai asmuo įtraukiamas į tarpkultūrinį kontaktą. Galima teigti, kad dauguma šių terminų yra tik ribotos daug sudėtingesnio koncepto užuominos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos esmės jie neatspindi.

Tarpkultūrinės kompetencijos termino alternatyvų gausos priežastis – skirtingos analizuojančios mokslo sritys ir jų tyrimų tikslai. Patys mokslininkai pripažįsta, kad nėra sutarimo dėl tarpkultūrinės kompetencijos terminologijos. Sąvokos, vartojamos nurodant tarpkultūrinę kompetenciją, skiriasi dėl skirtingų mokslo disciplinų (pvz., socialinio darbo atstovai naudoja kultūrinės kompetencijos terminą, o inžinerijos specialistai teikia pirmenybę globalios kompetencijos terminui) ir dėl požiūrio (pvz., kultūrinės įvairovės tyrinėjimų srityje vartojami daugiakultūrinės kompetencijos ir tarpkultūrinio brandumo terminai) (Deardorff, 2011).

Arasaratnam (2016) teigia, kad, skirtingai nuo kai kurių sąvokų, kurios buvo apibrėžtos ir plėtojamos per daugelį metų pagal vienos disciplinos parametrus, tarpkultūrinė kompetencija yra aktuali daugybės disciplinų mokslininkams. Skirtingų disciplinų mokslininkai bandė ją iširti, nebūtinai remdamiesi kitų disciplinų rezultatais, o tai paskatino atsiradimą daugybės pavadinimų, po kuriais slypi tarpkultūrinė kompetencija. Tiems, kurie siekia šio termino konceptualaus aiškumo, mokslininkė pataria ieškoti turinio, t. y. to, kas yra tiriama, o ne vadovautis pavadinimu, kuriuo tiriamasis dalykas yra vadinamas. Kitaip tariant, jei tai, kas yra tiriama, yra tarpkultūrinio bendravimo efektyvumas ir tinkamumas, tai galima daryti išvadą, kad tai yra tarpkultūrinės kompetencijos tyrimas, nepriklausomai nuo to, kaip tai vadinama.

Naujausia, pastaruoju metu mokslinėje literatūroje sparčiai populiarėjanti tarpkultūrinės kompetencijos termino alternatyva – kultūrinis intelektas (Alon ir kt., 2018; Blasco, Feldt ir Jakobsen, 2012; Lenartowicz, Johnson ir Konopaske, 2014). Kaip tarpkultūrinė kompetencija, taip ir kultūrinis intelektas apima kognityvinius, emocinius ir elgesio aspektus ir yra suprantamas kaip gebėjimas tinkamai elgtis tarpkultūrinės sąveikos situacijose. Dėl turinio ir struktūros tapatumo kultūrinio intelekto sąvoka laikytina sinonimiška tarpkultūrinės kompetencijos sąvokai, tačiau to negalima pasakyti apie visas kitas anksčiau minėtas termino alternatyvas.

**Tarpkultūrinės kompetencijos sąlygojami skirtingų kultūrų kontekstuose teikiamų paslaugų iššūkiai.** Kenesei ir Stier'as (2017) išskyrė tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų terminą, teigdamos, kad šis terminas naudotinas tuo atveju, kai paslaugų teikėjai ir klientai atstovauja skirtingas kultūras aplinkybes. Pažymėtina tai, kad tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamos paslaugos yra vykdomos sudėtingoje daugelio veiksnių sąveikoje, o žemesnis tarpkultūrinės kompetencijos lygis gali sukelti tarpkultūrinės sąveikos diskomfortą.

Paslaugų teikėjo ir kliento kontaktus tarpkultūriniame kontekste paslaugų teikėjo požiūriu analizavo amerikiečių mokslininkės Wang ir Mattila (2010). Tirdamos tarpkultūrinių susitikimų (angl. *intercultural encounters*) iššūkius paslaugų teikimui, jos aptiko įrodymų, kad daugiausia problemų tarpkultūriniuose kliento ir paslaugų teikėjo kontaktuose sukelia kalbos barjeras. Paslaugų teikėjų darbą taip pat apsunkina grįžtamojo ryšio apie suteiktas paslaugas nebuvimas. Tyrimai parodė, kad



paslaugų teikimo tarpkultūriniuose kontekstuose metu kontaktiniams darbuotojams kyla negatyvūs jausmai: netikrumas, baimė, nusivylimas ir stresas. Tačiau nerimas dėl santykių su kitų kultūrų klientais paprastai mažėja ir po kurio laiko visai išnyksta, jei darbuotojai įgyja vis daugiau tokio darbo patirties. Sėkmingai suteikti tarpkultūrinės paslaugas padeda tokios paslaugų teikėjų savybės kaip kantrybė ir gebėjimas prisitaikyti prie įvairių situacijų. Paslaugų teikėjų sukaupta darbo patirtis ir mokymai taip pat atsispindi jų darbo etikoje bei požiūryje į klientą. Apibendrinusios empirinių tyrimų duomenis mokslininkės Wang ir Mattila (2010) sukūrė modelį, parodantį, kad tarpkultūriniai susitikimai paslaugų personalui gali sukelti stresą, kuris paveikia paslaugų teikėjų emocines bei elgesio reakcijas. Šis modelis paaiškina paslaugų teikėjų streso ir emocijų įveikimo procesus tarpkultūrinių kontaktų metu.

Kaip dar vieną iš tarpkultūrinio kontakto keliamų iššūkių mokslininkai pateikia tiek kontaktinio personalo, tiek klientų reiškiamų emocijų tarpusavio atpažįstamumo problemas. Tyrėjai Tombs, Russell-Bennett ir Ashkanasy (2014) siekė nustatyti, ar veido išraiškos pakanka, kad paslaugų teikėjas galėtų tiksliai atpažinti kliento išgyvenamas emocijas. Jie išbandė paslaugų teikėjų sugebėjimą atpažinti neverbaliniu būdu reiškiamas emocijas, kai kliento ir kontaktinio personalo atstovaujamos kultūros yra tapačios ir kai skirtingos. Palyginus tyrimo rezultatus vienu ir kitu atveju, buvo konstatuota, kad skirtingų kultūrų susidūrimo atveju paslaugų teikėjai buvo linkę klaidingai suprasti nepatenkintų klientų pyktį, laimę ir gėdą. Tarp paslaugų teikėjų suvokiamų klientų emocijų ir klientų iš tikrųjų patiriamų emocijų aptikta esminių neatitikimų. Tai parodo sunkumus, su kuriais susiduria paslaugų teikėjai, norėdami nustatyti ir interpretuoti nepatenkinto kliento emocijas.

Suomių tyrinėtoja Brewis (2008) taip pat pabrėžia tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų teikimo metu išskylančius iššūkius. Mokslininkės darbai parodė, kad stresas yra neatsiejama valstybės tarnautojų kontaktų su įvairiaučiais klientais dalis, tačiau pradiniam etape tai gali būti traktuojama kaip tiesiog įprastinė „kultūrinio šoko“ reakcija, susidūrus su bet kuria nauja kultūra. Adaptacinis stresas gali būti panaudotas kaip teigiamas tarpkultūrinio profesionalumo vystymo veiksnys, paverčiantis tarpkultūrinės kompetencijos įgijimo ir kultūrinės adaptacijos procesus akivaizdesniais ir todėl lengviau pasiduodančiais refleksijai.

**Tarpkultūrinės kompetencijos sąsajos su klientų pasitenkinimu.** Tarpkultūrinės sąveikos procese sukuriama abi puses (tiek klientų, tiek paslaugų teikėjų) tenkinančios sąlygos sudaro pagrindą būsimam bendravimui, bendradarbiavimui ar tiesiog darniam sambūviui. Tokia tarpkultūrinės kompetencijos raiškos sąlyga nereiškia pretenzijų į iš anksto nustatytų tikslų sėkmę ar nesėkmę, nes sėkmė priklauso nuo daugelio kitų sąlygų, pavyzdžiui, tokių kaip bendroji ar specifinė kompetencija, strateginė kompetencija, esama situacija ar galios veiksniai (Rathje, 2007). Taigi, remiantis mokslininkės Rathje (2007) požiūriu, gali būti formuojama išvada, kad tarpkultūrinė kompetencija neturėtų būti įvardijama kaip paslaugų suteikimo sėkmės – klientų pasitenkinimo – veiksnys ar garantas. Tačiau kiti mokslininkai pateikia ir kitokių išvadų.

Mokslininkų Kenesei ir Stier'o (2017) atlikti tyrimai atskleidė, kad dėl skirtingos klientų kultūros jų pasitenkinimo atliktų paslaugų kokybė lygis gali būti skirtingas, nors paslaugos suteikiamos visiškai vienodai. Minėti tyrimai taip pat parodė, kad, norėdami kuo geriau išpildyti užsienio klientų lūkesčius ir išvengti bendravimo nesusipratimų, paslaugų teikėjai turėtų ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją. Tarpkultūrinė kompetencija yra svarbi tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų teikėjų savybė, nes kitų kultūrų pažinimas įgalina gerąsias klientų patirtis ir sumažina jų nepasitenkinimą.

Kinijos mokslininkai Tam, Sharma ir Kim (2014) taip pat tyrinėjo klientų pasitenkinimą tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų metu. Jų tyrimai parodė, kad suvoktas kultūrinis atstumas yra teigiamai susijęs su klientų pasitenkinimu, o šių dviejų kintamųjų sąveikai turi įtakos kultūrinis priskyrimas (angl. *cultural attribution*). Mažesnis kultūrinis atstumas tarp klientų ir darbuotojų palengvina jų bendravimą ir pagerina jų sąveikos bei jos rezultatų kokybę. Tačiau pažymėtina ir tai, kad klientai, susidūrę su kitos kultūros darbuotojais, tampa tolerantiškesni ir sumažina savo lūkesčius. Taigi vienodai nesėkmingai suteikus paslaugą, klientai gali jausti mažesnę nusivylimą kitokios kultūros darbuotojo suteiktomis paslaugomis nei tos pačios kultūros darbuotojo paslaugomis.

Minėti tyrimai parodė, kad ne visi tos pačios kultūros klientai yra vienodi: kai kurie turi aukštesnę tarpkultūrinę kompetenciją nei kiti ir tai gali daryti įtaką jų pasitenkinimui suteiktomis paslaugomis. Tam ir kt. (2014) nuomone, paslaugų įmonėms tikslinga klientus iš įvairių kultūrų šviesti apie vietines normas ir praktikas bei aktyviai daryti įtaką jų lūkesčiams per visą paslaugų teikimo patirtį, kad klientai jaustų, jog suvokimas, kad teikiama paslauga yra nekokybiška, gali kilti dėl kultūrinių skirtumų, o ne dėl nekompetentingų darbuotojų.

Tam ir kt. (2014) įrodė tarpkultūrinės kompetencijos esminę įtaką santykiui tarp suvokto kultūrinio atstumo ir klientų pasitenkinimo. Tarpkultūrinėje kliento ir paslaugų teikėjo sąveikoje kylančių problemų ir nesusipratimų priežastis – skirtingų kultūrų darbuotojų ir klientų skirtingi lūkesčiai ir skirtingas vienas kito vaidmenų bei elgesio suvokimas.

Pažymėtina tai, kad kultūrinio atstumo tarp kliento ir paslaugų teikėjo suvokimas daro įtaką ne tik kliento pasitenkinimui suteikta paslauga, bet ir paslaugų teikėjo pasirinkimui. Kulik ir Holbrook'as (2000) tyrė klientų reakciją į jiems palankius ar nepalankius sprendimus dėl banko paskolos suteikimo. Tyrimų rezultatai parodė, kad klientai dėl didesnio pasitikėjimo ir žinomumo linkę rinktis tos pačios rasės darbuotojus, o paskolos prašytojo ir paskolos valdytojo priklausymas skirtingoms rasėms sukelia klientui neigiamą reakciją, kai rezultatas kliento požiūriu yra nepalankus.

Mokslininkai Paparoidamis, Tran ir Leonidou (2019) analizavo klientų lojalumo stiprinimą tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų metu ir siekė iširti, kokį vaidmenį čia atlieka paslaugų teikėjų kultūrinis intelektas ir kiekviena iš trijų jo sričių (kognityvinė, emocinė/motyvacinė ir fizinė). Jų tyrimai parodė, kad pasitenkinimas tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamomis paslaugomis teigiamai veikia klientų lojalumą, taip pat patvirtino teigiamą ryšį tarp suvokiamos paslaugos kokybės ir klientų lojalumo. Tyrimo rezultatai padiktavo žmogiškųjų išteklių vadybos kryptis. Buvo pagrįstas poreikis įdarbinti tokius paslaugų darbuotojus, kurie geba efektyviai veikti tarpkultūrinėje sąveikoje, skleisdami kultūrinę simpatiją ir ja dalydamiesi. Tiesa, pažymėtina tai, kad, minėto tyrimo duomenimis, tik kognityviniai ir emociniai/motyvaciniai paslaugų teikėjų kultūrinio intelekto komponentai turi reikšmingą tiesioginį poveikį klientų lojalumui.

Analizuojant mokslinę literatūrą, išryškėja klientų pasitenkinimo tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamomis paslaugomis tyrimų problematika. Mokslininkai teigia, kad šios srities tyrimų stinga (Tam ir kt., 2014). Be to, išvelgiamas tam tikras paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų komplikuotumas. Nėra tyrėjų sutarimo dėl suvokiamo kultūrinio atstumo įtakos klientų pasitenkinimui, kai susiduriama su tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamomis paslaugomis. Santykis tarp suvokto kultūrinio atstumo ir klientų pasitenkinimo yra sudėtingas, taip pat trūksta aiškaus konceptualaus pagrindimo ir metodikos šios srities tyrimams. Be to, tyrimus

apsunkina kalbos veiksnys. Norint apklausti skirtingų kultūrų klientus, prireikia vertėjų, o tai, tikėtina, turi įtakos tyrimų rezultatų objektyvumui.

Nepaisant didėjančio šios srities tyrimų aktualumo ir įvairiapusiškumo, galima tvirtinti, kad tarpkultūriniai kliento ir paslaugų teikėjo kontaktai nagrinėjami per mažai. Be to, moksliniuose tyrimuose dėmesys daugiausia fokusuojamas į vieną tarpkultūrinės sąveikos pusę – klientą. Atsižvelgiant į interaktyvų paslaugų pobūdį ir paslaugų teikėjų patrauklumo formavimą per teigiamas klientų patirtis, būtina suprasti tarpkultūrinius paslaugų teikimo susitikimus tiek iš kliento, tiek iš paslaugų darbuotojo perspektyvos.

**Paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimų aktualijos.** Paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinė kompetencija gali būti vystoma tam pritaikytomis mokymo programomis. Ypač svarbu yra aptarnaujančių darbuotojų instruktavimas dėl tinkamo reagavimo įgūdžių, pagrįstų teisinga klientų žodinių ir neverbalinių kultūrinių užuominų ir signalų interpretacija (Paparoidamis ir kt., 2019).

Mokslininkas Stier'as (2004), gilinęsis į visuomenės daugiakultūriškumo keliamas problemas ir jų sprendimo būdus, teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymas yra labai aktualus, tačiau susiduria su tam tikra problematika. Padidėjęs darbo krūvis, viešųjų išlaidų mažinimas, kvalifikuoto personalo trūkumas, mažas darbo užmokestis, didėjantis naujų kompetencijų poreikis ir politinės bei valdymo paramos trūkumas trukdo spręsti daugiakultūrės aplinkos keliamus iššūkius.

Problematiška dar ir tai, kad mokslinėje literatūroje pateikiami tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai dažnai apsiriboja tik kurio nors vieno jos komponento vystymu (Pylvas, Nokelainen, 2019). Pavyzdžiui, tarpkultūrinio jautrumo vystymo modelis apibrėžia asmeninių savybių ir požiūrio raidą nuo etnocentrizmo iki etnoreliatyvizmo. Minėtame modelyje pagrindinis dėmesys skiriamas kognityvinės srities vystymui, o ne nuostatų ir elgesio pokyčiams.

Viešųjų bibliotekų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimų skaičius itin mažas ir akivaizdžiai nepakankamas. Atlikti moksliniai tyrimai daugiausia fokusuojami į tarpkultūrinę komunikaciją, kuri yra tik fragmentinė kur kas platesnio tarpkultūrinės kompetencijos konstrukto išraiška. Tiesa, užuominų į kai kurias šio konstrukto dalis galima aptikti pavieniuose moksliniuose straipsniuose. Pavyzdžiui, Janavičienė (2008), tyrusi tarpkultūrinės komunikacijos apraiškas universitetų bibliotekose, išskiria tarpkultūrinės komunikacijos gerinimo veiksnį – personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymą. Pažymėtina tai, kad tiek šis, tiek kiti tyrimai daugiausia atliekami akademinėse bibliotekose, kurių veiklos kryptys gerokai skiriasi nuo viešųjų bibliotekų veiklos krypčių.

Didžiojoje bibliotekų ir informacijos mokslų tiriamosios literatūros dalyje užuominos apie tarpkultūrinę kompetenciją apsiriboja diskusijomis apie daugiakultūriškumą, kultūrinę įvairovę ir kultūrinį jautrumą (Overall, 2009). Tačiau Amerikos bibliotekų asociacijos (angl. „*American Library Association*“) profesinėje konferencijoje vykusioje diskusijoje parodė augantį supratimą apie tarpkultūrinės kompetencijos svarbą bibliotekų ir informacijos mokslų specialistų darbe. Ekspertų grupės sutarė, kad tarpkultūrinė kompetencija turi būti neatsiejama paslaugų teikimo dalis ir kad bibliotekininkų profesijai reikalingas aiškus kultūrinės kompetencijos apibrėžimas bei kultūrinės kompetencijos ugdymo gairės. Itin aktualios žinios apie tai, kaip kultūrinė kompetencija galėtų būti

geriausiai ugdoma įvairiose profesijos srityse, pavyzdžiui, akademinėse, mokyklų ir viešosiose bibliotekose.

*Apibendrinant tarpkultūrinės kompetencijos tyrimus, galima apibrėžti pagrindinius jų problematikos aspektus.*

*Nors tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai paslaugų organizacijoms yra itin aktualūs, tačiau šių tyrimų poreikis dar nėra patenkintas. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir struktūra nėra išgryninta, šios kompetencijos konceptas nėra tiksliai apibrėžtas. Dėl daugybės literatūroje netiksliai vartojamų tarpkultūrinės kompetencijos termino alternatyvų kyla mokslinių tyrimų komplikotumas.*

*Vis dar vyksta sutampančių, vienas kitą papildančių bei tarpusavyje nesuderinamų tarpkultūrinės kompetencijos modelių konceptualus vystymas, o empirinių tyrimų, patikrinančių šiuos modelius, trūksta. Daugelis terminų, naudojamų tarpkultūrinei kompetencijai apibūdinti skirtinguose jos modeliuose, dar nebuvo tinkamai pritaikyti arba patvirtinti empiriniuose tyrimuose.*

*Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai nėra sistemingi, o kartais – ne visai tikslūs. Mokslininkai artėja prie tiriamųjų darbų lūžio taško, kai tarpkultūrinio bendravimo ir tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimai turės būti peržiūrėti iš naujo.*

*Itin aktualūs tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimai. Dar nenustatytas ryšys tarp šios kompetencijos komponentų. Vis dar neaišku, kaip kiekvienas iš šių komponentų išsivysto ar yra išugdomas ir kokie veiksniai turi įtakos kiekvieno komponento įgijimui. Be to, mokslinėje literatūroje pateikiami tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai dažnai apsiriboja tik kurio nors vieno jos komponento vystymu.*

*Trūksta paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų. Vieni mokslininkai teigia, kad tarpkultūrinė kompetencija turėtų būti įvardijama kaip paslaugų suteikimo sėkmės – klientų pasitenkinimo – veiksnys ar garantas, o kiti mokslininkai su tuo nesutinka. Tarpkultūriniai kliento ir paslaugų teikėjo kontaktai išnagrinėti per mažai. Be to, moksliniuose tyrimuose dėmesys daugiausia fokusuojamas į vieną tarpkultūrinės sąveikos pusę – klientą.*

*Viešųjų bibliotekų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimų skaičius itin mažas ir akivaizdžiai nepakankamas. Atlikti moksliniai tyrimai daugiausia fokusuojami į tarpkultūrinę komunikaciją, kuri yra tik fragmentinė kur kas platesnio tarpkultūrinės kompetencijos konstrukto išraiška. Be to, tyrimai daugiausia atliekami akademinėse bibliotekose, kurių veiklos kryptys skiriasi nuo viešųjų bibliotekų veiklos krypčių.*

*Bibliotekininkų profesijai reikalingas aiškus tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimas bei tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gairės. Itin aktualios žinios apie tai, kaip tarpkultūrinė kompetencija galėtų ir turėtų būti ugdoma viešosiose bibliotekose.*

## 2. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje apžvelgiami tarpkultūrinės kompetencijos vystymui paslaugų organizacijose aktualūs teoriniai aspektai. Pirmiausia išnagrinėjama tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir sandara, giliau pažvelgiant į kompetenciją ir kultūrą bendrąja prasme. Tuomet apžvelgiami tarpkultūrinės kompetencijos modeliai ir jos vystymo aspektai.

### 2.1. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir sandara

**Kompetencija bendrąja prasme.** Kompetenciją kaip tyrimo objektą nagrinėja antropologija, sociologija, psichologija, edukologija, vadyba ir kiti mokslai. Pažymėtina tai, kad mokslininkų pateikiamas kompetencijos analizės, kad ir kokiais skirtingais aspektais jos būtų atliktos, tarpusavyje sieja tai, kad visų šių tyrimų objektas yra žmogus.

Nustatyti trys pagrindiniai konceptualūs požiūriai į kompetenciją: bihevioristinis, funkcinis ir holistinis (Le Deist, Winterton, 2005). Holistinį profesinio kompetentingumo modelį sudaro penkios tarpusavyje susijusios sritys: kognityvinė (pažintinė) kompetencija, funkcinė kompetencija, asmeninė kompetencija, vertybinė kompetencija ir metakompetencija. Bihevioristiniu ir funkciniu požiūriu akcentuojamos sąsajos tarp tam tikrai veiklai reikalingų žinių, gebėjimų ir įgūdžių įgijimo ir jų pritaikymo sprendžiant tos veiklos užduotis.

Vadybos požiūriu itin svarbi tarpkultūrinės kompetencijos raiška asmens elgesyje ir veikloje. Analizuojant kompetencijos aktualumą veikloje, išryškėja, kad kompetencija yra asmeninės žmogaus savybės, įgalinančios atlikti užduotį ar veiklą ar pasiekti užsibrėžtą tikslą (Lustri, Miura ir Takahashi, 2007; Zubrickienė, Adomaitienė, 2016). Išskiriamos keturios kompetencijos komponentų grupės:

- žinios (teorinės, aplinkos ir procedūrinės),
- patirtis (žinojimas, kaip atlikti procedūrą, kilęs iš empirinės ir kognityvinės patirties),
- gebėjimai (elgsenos gebėjimai, tokie kaip lankstumas, aktyvumas, tarpusavio santykių palaikymo gebėjimas ir kt.),
- psichologiniai ir fiziologiniai ištekliai (pavyzdžiui, gebėjimas kontroliuoti emocijas, išlaikyti šaltakraujiškumą konfliktų metu).

Kiekvieną specifinę kompetenciją sudaro vis kita asmens savybių kombinacija.

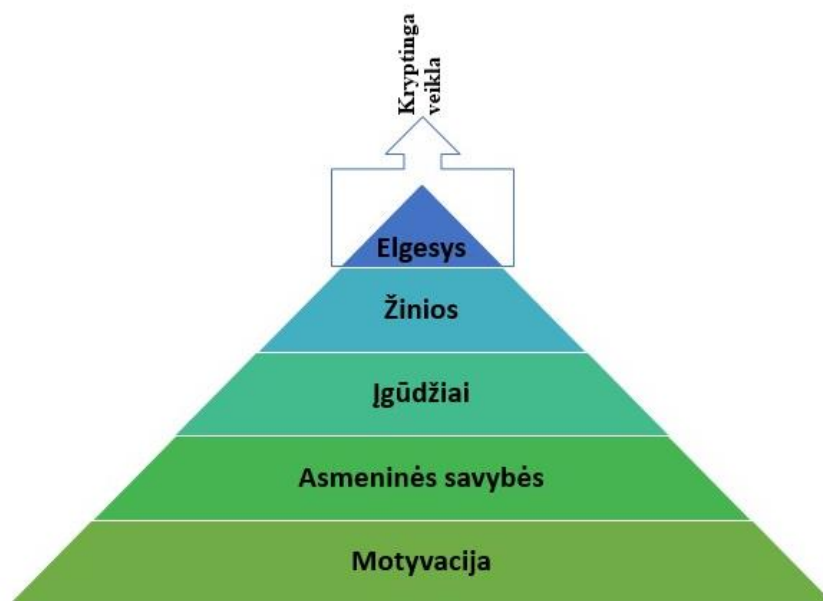
Vadyboje kompetencija pagal atliekamo darbo pobūdį gali būti skirstoma į tris tipus (McLagan, 1997):

- užduočių kompetenciją (leidžiančią atlikti darbo užduotis sparčiai ir kokybiškai),
- rezultatų kompetenciją (pvz., gebėjimą generuoti pelną),
- produktyvumo kompetenciją (gebėjimą gaminti / kurti tam tikrą produktą ar suteikti paslaugą).

Žmogaus elgesio vaidmenį akcentuoja bihevioristinis požiūris į kompetenciją. Mokslininkai teigia, kad kompetencija yra sunkiai apčiuopiamas dalykas, kurį galima palyginti su ledkalniu (Sanghi,

2016; Zubrickienė, Adomaitienė, 2016). Tokie kompetencijos komponentai kaip individualios žmogui būdingos savybės, jo įsisavintos žinios, įvaldyti įgūdžiai, įgimti gabumai ir įgyti gebėjimai bei nuostatos yra sunkiai pastebimi, kadangi jie visi yra tarsi slypinti po vandeniu ledkalnio dalis. Gerai matoma ir pastebima yra tik ledkalnio viršūnė, t. y. žmogaus elgesys, todėl tik pagal jį galima spręsti apie tam tikros kompetencijos egzistavimą.

Taigi kompetencijos komponentai tampa reikšmingi tik tuomet, kai jie daro netiesioginę įtaką veiklos rezultatams, t. y. pasireiškia tam tikru elgesiu ir tam tikra veikla. Kaip pavaizduota 1 pav., kompetenciją sudarantys elementai (motyvacija, asmeninės savybės, įgūdžiai, žinios) pasireiškia kaip kompetencija tik tam tikroje situacijoje ar veikloje. Kryptingoje veikloje pasireiškiantis elgesys yra objektyvus, išmatuojamas dalykas, įrodantis tam tikrą, įsisąmonintą ar neįsisąmonintą, kompetenciją.



**1 pav.** Kompetencijos komponentai (modifikuota autorės pagal Sanghi, 2016; Zubrickienė, Adomaitienė, 2016)

Žmogui būdingas savybes ir požiūrį, įsisavintas žinias ir įvaldytus įgūdžius galima išvardinti ir aprašyti, tačiau nėra garantijos, kad žmogus juos panaudos tikslingoje veikloje. Žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu yra daug svarbiau žinoti, ne kokį savybių rinkinį žmogus turi, bet kaip tos savybės pasireiškia. Kompetencijos analizavimas pagal asmens elgesį ar veiklą vis dažniau mokslininkų taikomas todėl, kad tik taip galima gauti objektyvių, kiekybiškai ar kokybiškai išmatuojamų žinių.

**Kultūros sąvoka tarpkultūrinės kompetencijos kontekste.** Kompetencijos bendrąja prasme samprata suteikia pagrindą, kuriuo remiasi specifinio pobūdžio kompetencijų (tarp jų ir tarpkultūrinės kompetencijos) samprata. Svarbus tarpkultūrinės kompetencijos sampratos ypatumas ir ją veikiantis veiksnys yra kultūros samprata, kuri tarpkultūrinę kompetenciją analizuojančioje mokslinėje literatūroje pateikiama iš esmės besiskiriančiais požiūriais, lemiančiais tyrimų eigą ir rezultatus.

Dviejų ar daugiau kultūrų sąveika yra esminė paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos raiškos sąlyga. Dėl šios priežasties tikslinga gana plačiai ir iš esmės išnagrinėti kultūros sąvoką tarpkultūrinės kompetencijos kontekste.

Mokslinėje literatūroje kultūros termino vartoseną pasižymi nevienareikšmiškumu (Taras, Steel ir Kirkman, 2011). Vienur apsiribojama tiesiog individui būdinga asmenine vidine kultūra, kitur turimi omenyje nacionaliniai ypatumai, būdingi tos pačios tautybės atstovams, dar kitur – daug bendresni, didelių pasaulio regionų gyventojams būdingi mąstysenos ir elgsenos bruožai, o kai kuriuose darbuose kultūra nagrinėjama kaip globalus bendrabūvis, sunivelijuojantis atskirų kultūrų ypatumus. Be to, kultūra dažnai suprantama kaip tam tikra kultūrinėje įvairovėje atsiradusi subkultūra (pvz., netradicinės lytinės orientacijos atstovų grupės kultūra arba autistų grupės kultūra), o pastaraisiais metais vis daugėja tyrimų, kuriuose kultūra suprantama kaip tarpinė kultūra (angl. *interculture*), tikslingai arba natūraliai atsirandanti, sąveikaujant dviem ar daugiau skirtingų kultūrų kaip tam tikra kompromisinė, abi puses tenkinanti terpė (tarpinė kultūra gali būti, pavyzdžiui, organizacinės kultūros dalis, kai kolektyvas yra daugiakultūris).

Tarpkultūrinės kompetencijos sąvoka vartotina dviejuose lygmenyse (Rathje, 2007):

- tarptautinės sąveikos,
- tarpgrupinės sąveikos.

Tarptautinė sąveika suprantama kaip kontekstas, kuriame dalyvauja asmenys, atstovaujantys skirtingoms nacionalinėms kultūroms. Tarpgrupinės sąveikos pagrindiniai akcentai – „svetimos“ patirties, subkultūrų, organizacinių kultūrų ir įvairių kultūrinių sluoksnių egzistavimas. Toks požiūris dvilypumas kelia mokslininkų ginčus dėl sąvokos „kultūra“ supratimo, kai ji vartojama tarpkultūrinės kompetencijos kontekste.

Kyla konceptualus klausimas, kas yra tauta ir kas yra tautos kultūra. Pirmiausia atsisakytina prielaida kalbant apie kultūrą turėti omenyje tik tautą. Kultūra turi būti nagrinėjama kaip vienokių ar kitokių bendrų bruožų turinčių kolektyvų savybė. Išskiriami du tokių kolektyvų lygmenys (Hansen, 2009):

- Pirmo laipsnio kolektyvai. Juos sudaro individai, pavyzdžiui, krepšinio sirgalių klubas, politinių interesų grupės, verslo įmonės ir t. t.
- Antro laipsnio kolektyvai. Jie yra sudaryti iš pirmo laipsnio kolektyvų, pasižyminčių tarpusavio panašumu. Antro laipsnio kolektyvo pavyzdys galėtų būti Lietuvos kultūros darbuotojų profsąjungų federacija, kuri yra sudaryta iš mažesnių profesinių sąjungų, veikiančių atskirose kultūros įstaigose. Tautos taip pat yra antro laipsnio kolektyvai, tik dar platesne prasme. Tautos sąlygoja ryšius tarp visų asmenų ir kolektyvų, kuriuos jos apima.

Kiekvieno šių kolektyvų narius jungia panašūs interesai ir vertybės.

Taigi, nors kultūros terminas įprastai vartojamas aukštajai kultūrai, pavyzdžiui, literatūrai, muzikai, vaizduojamajam ir scenos menui, vadinti, tačiau juo taip pat galima apibūdinti grupės gyvenimo būdą, nesvarbu, ar tai organizacija, nacionalinė grupė ar bet kuris kitas kolektyvas, turintis tam tikras vertybes, įsitikinimus, elgesio tradicijas ir kt. (Binder, 2018). Kultūrą nusako bendros vertybės, vienodas suvokimas, tie patys simboliai ir tas pats mąstymo būdas, o kultūros tiesiog egzistuoja žmonių kolektyvuose (Hansen, 2009).

Kultūra gali būti suprantama kaip bet kurio tipo kolektyvo bruožas, sąlygojantis skirtingų individų bendrystę, o tam tikri individo bruožai bei savybės nurodo jo priklausymą tam tikrai kultūrai. Darną kultūrai suteikia jos nariams priimtinas normalumas, o ne visuotinai sutartos normos ar vertybės.

Atitinkamai tarpkultūrinė kompetencija turėtų būti suprantama kaip gebėjimas siekti to normalumo ir taip sukurti darną tarpkultūrinės sąveikos situacijose (Rathje, 2007).

Thomas (2010) teigia, kad kultūra yra universalus reiškinys. Visi žmonės gyvena tam tikroje kultūroje ir prisideda prie jos vystymosi. Kultūra sukuria struktūruotą aplinką, kurioje funkcionuoja gyventojai. Tai apima objektus, kuriuos sukuriame ir naudojame kasdieniame gyvenime, taip pat mūsų institucijas, idėjas ir vertybes. Kultūra visada pasireiškia tam tikra orientacijos sistema, būdinga šaliai, visuomenei, organizacijai ar grupei. Šiai į konkrečius simbolius orientuotai sistemai reikalingi kalbos, kūno kalbos, mimikos ir aprangos ritualai. Ši orientacijos sistema visiems nariams suteikia priklausymo aplinkai ir įsitraukimo į ją jausmą. Kultūra daro įtaką visų tam tikros visuomenės narių suvokimui, mąstymo modeliams, sprendimams ir veiksams. Kultūrai būdinga orientacijos sistema sukuria galimybes ir motyvaciją veikti, bet taip pat ir veiksmo sąlygas bei ribas.

Objektyviosios kultūros sąvoka yra atskirta nuo subjektyviosios kultūros sąvokos (Bennett, Bennett, 2004). Objektyvioji kultūra reiškia institucinius kultūros aspektus, tokius kaip politinės ir ekonominės sistemos, ir jos produktus, tokius kaip menas, muzika, nacionalinė virtuvė ir kt. Objektyviosios kultūros išmanymas padeda suprasti kitų grupių sukurtus materialius ar nematerialius objektus, tačiau jis nebūtinai yra labai naudingas darbo vietoje. Objektyvios kultūros žinios yra svarbios ir būtinos, bet jos nėra tapačios tarpkultūrinei kompetencijai. Subjektyvioji kultūra reiškia socialinės tikrovės patirtį, kitaip tariant, tam tikros visuomenės elgesio normas ir pasaulėžiūrą – įsitikinimus ir vertybes bei jų supratimą. Subjektyviosios kultūros išmanymas įgalina prisitaikymą ir gebėjimą veikti tarpkultūrinės sąveikos sąlygomis.

Pažymėtina tai, kad paslaugų organizacijų kontaktinis personalas kasdieniame darbe susidurdamas su įvairių kultūrų atstovais, dėl laiko ir galimybių stokos rečiau identifikuoja savo klientus pagal jų atstovaujama grupių ar bendruomenių kultūrą. Dažniausiai atkreipiamas dėmesys, jeigu klientas yra iš kitakalbės šalies (ypač tose paslaugų organizacijose, kurių darbuotojai turi prieigą prie klientų asmens duomenų), nes nuo pirmos kontakto sekundės susiduria su verbalinio komunikavimo iššūkiais. Aprašytas daugialypis požiūris į kultūrą atveria daugybę perspektyvų paslaugų sektoriaus personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymui, tačiau kol kas taikomas gana vangiai. Šioje srityje skirtingų kultūrų asmenų kontaktas dažniausiai suprantamas tiesiog kaip tarptautinis kontaktas, turint omenyje tautą kaip vienalytį darinį ir neatsižvelgiant į jos daugiakolektyvišką pobūdį.

**Tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimas.** Tarpkultūrinė kompetencija, kaip priemonė valdyti tarpkultūrinę paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveiką, yra susijusi su tarpasmeniniais įgūdžiais, reikalingais bendraujant su žmonėmis profesiniame kontekste (Stier, 2004). Tarpkultūrinės kompetencijos samprata kilo iš holistinio požiūrio, t. y., kad žmogaus elgesio ir problemų paaiškinimui turi būti ieškoma asmens, grupės, visuomenės ir kultūros sąsajose. Holistinis požiūris taip pat apima palankų ir pagarbų požiūrį į klientą, jo kultūrinę aplinką, ambicijas, gyvenimo būdo pasirinkimą. Pažymėtina, kad tarpkultūrinė kompetencija neturėtų būti laikoma kaip visiškai išvystyta ar universali. Ji išlieka lanksti ir nuolat kinta, priklausomai nuo to, koks situacijos kontekstas, užduoties pobūdis, kliento duomenys ir t. t.

Tarpkultūrinės kompetencijos fenomenas ir jį nusakanti sąvoka yra nagrinėjama daugelio tyrėjų. Daugybėje skirtingų apibrėžimų randama įvairių akcentų. Vieni iš apibrėžimų akcentuoja tarpkultūrinę kompetenciją sudarančias subkompetencijas, kiti – dimensijas, treči – specifines asmens savybes, dar kituose pabrėžiami komunikaciniai gebėjimai ir t. t. Tokia skirtingų akcentų gausa yra



dėl to, kad tarpkultūrinę kompetenciją sudaro skirtingi komponentai: įvairios asmens savybės, sritys (santykiai, komunikacija ir bendradarbiavimas), dimensijos (žinios, nuostatos, įgūdžiai ir sąmoningumas), užsienio šalių kalbų įvaldymas bei tarpkultūrinės kompetencijos raiškos lygis (Fantini, 2007). Tarpkultūrinė kompetencija yra sudėtinė ir kintanti, todėl jos sąvoką galima nagrinėti skirtingais pjūviais – pagal turinį, struktūrą, savybes, išvystymo lygį ir t. t.

Tikslinga apžvelgti tuos tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimus, kurie sudaryti, gilinantį į šios kompetencijos panaudojimo tikslus ir būdus (žr. 1 lent.).

**1 lentelė.** Tarpkultūrinės kompetencijos sampratų palyginimas

Autorius (-iai), metai	Esminis tarpkultūrinės kompetencijos sampratos akcentas	
	Mąstymas	Veikimas
Fantini, Arias-Galicia ir Guay (2001)		Gebėjimai, leidžiantys efektyviai ir tinkamai bendrauti tarp kultūrų
Dehmel, Li ir Sloane (2011)		Interaktyviojo asmens gebėjimas bendrauti, norint išgauti norimą atsaką konkrečioje aplinkoje.
Hammer, Bennett ir Wiseman (2003)	Gebėjimas mąstyti ir veikti tarpkultūriniu požiūriu tinkamais būdais	
Fantini (2007)		Asmens gebėjimų kompleksas, reikalingas veiksmingai ir tinkamai bendrauti su asmenimis, nuo jo besiskiriančiais kalbiniu ir kultūriniu požiūriu.
Meier (2016)	Gebėjimas analizuoti ir suprasti skirtingų kultūrų asmenų (ir grupių) ryšių situacijas ir jas valdyti bei vystyti įmonės tikslų kryptimi.	
Rozkwitalska (2011)		Gebėjimas efektyviai panaudoti žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant sėkmingo darbo su žmonėmis iš skirtingų kultūrų.
Barmeyer (2011)	Analitinis-strateginis, į veiklą orientuotas gebėjimas, išplečiantis atitinkamo asmens interpretacijų ir veiklos spektrą, jam siekiant sėkmingai bendrauti su kitų kultūrų žmonėmis.	
Pruskus (2012)	Žinių ir gebėjimų visuma, padedanti suvokti vertybines, psichologines ir sociokultūrinės kitų tautų atstovų nuostatas.	
Ruben (1976)		Gebėjimas tam tikroje aplinkoje veikti tam tikru būdu, įgalinančiu santykinai suderinti savo ir kitų individų galios lygius bei prisiderinti prie kitų individų poreikių, tikslų ir lūkesčių, tenkinant savo poreikius, tikslus ir lūkesčius.
Geistmann (2002)	Gebėjimas, atpažinti kitų kultūrų aspektais išplėstas elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų bei visa tai panaudoti sėkmingai tarpkultūrinei interakcijai.	
Behrnd, Porzelt (2012)		Asmeniniai gebėjimai, reikalingi efektyviam bendravimui ir darbui tarpkultūrinėse situacijose (tiek įprastose kasdienėse, tiek verslo) su skirtingų kultūrinių grupių atstovais ar užsienio kultūrinėje aplinkoje.

Mokslininkai (Barmeyer, 2011; Behrnd, Porzelt, 2012; Dehmel, Li ir Sloane, 2011; Fantini, Arias-Galicia ir Guay, 2001; Fantini, 2007; Geistmann, 2002; Hammer, Bennett ir Wiseman, 2003; Meier,

2016; Pruskus, 2012; Rozkwitalska, 2011; Ruben, 1976) tarpkultūrinę kompetenciją apibūdina kaip specifinį ar kompleksinį gebėjimą tam tikru būdu mąstyti ir(ar) veikti tarpkultūrinės sąveikos metu.

Nagrinėjant tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimus (žr. 1 lent.), išryškėja tam tikros tendencijos. Pruskus (2012) apibrėžia tarpkultūrinę kompetenciją kaip empatišką mąstymo būdą – gebėjimą suvokti vertybines, psichologines ir sociokultūrinės kitų tautų atstovų nuostatas. Kiti tyrinėtojai (Behrnd, Porzelt, 2012; Dehmel ir kt., 2011; Fantini ir kt., 2001; Fantini, 2007; Rozkwitalska, 2011; Ruben, 1976) akcentuoja tarpkultūrinę kompetenciją kaip įgalinimą veikti. Jie teigia, kad tarpkultūrinė kompetencija yra gebėjimas tinkamai panaudoti žinias, įgūdžius ir asmenines savybes siekiant sėkmingai bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis iš kitų kultūrų. Dar kiti mokslininkai (Barmeyer, 2011; Geistmann, 2002; Hammer ir kt., 2003; Meier, 2016) į tarpkultūrinę kompetenciją žvelgia kompleksiskai – analizuoja tiek vidines žmogaus savybes, tiek išoriškai pasireiškiantį jo veiksmų kryptingumą ir sėkmę. Jie teigia, kad tarpkultūrinė kompetencija – tai analitinis-strateginis, į veiklą orientuotas gebėjimas, įgalinantis tikslingai ir sėkmingai bendrauti su kitų kultūrų žmonėmis.

Kaip matome iš 1 lentelės, kiekviename apibrėžime tiesiogiai nurodoma arba numanoma kultūriškai skirtinga aplinka, situacija ar grupė. Taigi visoms apibrėžtims yra būdingas tarpkultūrinės sąveikos kontekstas. Daugumoje apibrėžimų kalbama apie efektyvumą, sėkmingumą, veiksmingumą, o tai rodo, kad turi būti įvykdyta tam tikra užduotis ir pasiekti tam tikri tikslai. Kaip teigia Perry ir Southwell (2011), daugumoje tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimų pripažįstama, jog tarpkultūrinėje sąveikoje turi atsiskleisti ir tam tikras elgesys, ir bendravimas. Patį trumpiausią ir paprasčiausią tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimą, kaip gebėjimą efektyviai veikti kitoje kultūroje, pasiūlė Hennings (2018).

Tenka pripažinti, kad pavieniai mokslininkų bandymai bent iš dalies priartėti prie vieningo tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimo išgryninimo duoda tam tikrų rezultatų, kurie galėtų būti pripažįstami kaip bendro sutarimo paieškų užuomazga, kol kas, vis dėl to, neišsprendžianti daugybės prieštarų apibrėžimų vartojimo mokslinėje literatūroje problemos. Deardorff (2006), atlikusi siauros mokslininkų grupės apklausą, paskelbė apibrėžimą, kuriam pritarė daugiausia apklaustųjų. Respondentai kaip priimtinausią nurodė apibrėžimą, kuriame tarpkultūrinė kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas efektyviai ir tinkamai bendrauti tarpkultūrinėse situacijose, remiantis turimomis tarpkultūrinėmis žiniomis, įgūdžiais ir nuostatomis (kai šioje sąveikoje veiksmingai siekiama tam tikrų tikslų, nepažeidžiant kultūros taisyklių ir normų, svarbių tiek vienai, tiek kitai bendraujančiųjų pusei).

Remiantis kitų sričių tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimais, buvo sudarytas bibliotekų ir informacijos mokslų specialistų tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimas. Šis apibrėžimas pabrėžia požiūrio ir sugebėjimų konstravimą (Overall, 2009). Kultūrinė kompetencija nusakoma kaip gebėjimas:

- atpažinti kultūros reikšmę savo ir kitų gyvenime,
- pažinti ir gerbti įvairias kultūrinės aplinkybes ir ypatybes bendraujant su asmenimis iš įvairių kalbinių, kultūrinių ir socialinių bei ekonominių grupių,
- visapusiškai integruoti įvairių grupių kultūrą į tarnybas, darbą ir įstaigas, siekiant pagerinti tiek bibliotekų klientų, tiek juos aptarnaujančio personalo veiklą.

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentai.** Dauguma mokslininkų sutaria, kad tarpkultūrinė kompetencija sudaryta iš daug sudėtinių dalių. Tarpkultūrinė kompetencija yra kompleksinė sąvoka, apibrėžianti tam tikrų asmens gebėjimų derinį, o skirtingi tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos vartotojai gali turėti omenyje skirtingą gebėjimų rinkinį (Fantini, 2007).

Kai kurie mokslininkai teigia, kad šios sąvokos daugiasluoksniškumas reikalauja daiktavardžio „kompetencija“ daugiskaitos. Pavyzdžiui, Dervin'as (2010) pritaria Zarate (2003) pozicijai kalbėti apie tarpkultūrinės kompetencijas daugiskaita, nes šios kompetencijos (tarpkultūrinės kompetencijos komponentai) yra įvairiuose nebaigto vystymosi etapuose. Jos yra nepastovios, nes priklauso ne tik nuo žinių, bet ir nuo emocijų. Todėl asmuo, kuris paprastai būna kompetentingas tam tikrose situacijose, gali būti visai nekompetentingas kitose. Tarpkultūrinė kompetencija ne visada koreliuoja su kalbos įgūdžiais, o besikartojantys kontaktai su konkrečios šalies piliečiais dar nereiškia aukštų tarpkultūrinių kompetencijų (Zarate, 2003).

Tarpkultūrinę kompetenciją sudaro septyni elementai (Sinicropo ir kt., 2007):

- pagarbos demonstravimas (gebėjimas išreikšti pagarbą ir pozityvų dėmesingumą kitiems),
- neutrali pozicija (gebėjimas reaguoti be vertinimo ar kritikos),
- orientavimasis žiniose (gebėjimas suvokti ir pripažinti, kad žmonės supranta juos supantį pasaulį skirtingais būdais),
- empatija (gebėjimas pasijusti kito žmogaus padėtyje),
- savarankiškumas (gebėjimas inicijuoti ir derinti vaidmenis taip, kad komandoje būtų išlaikytas *status quo*),
- sąveikos valdymas (gebėjimas valdyti situaciją – inicijuoti, nukreipti sąveiką ar ją nutraukti, tiksliai įvertinus kitų asmenų norus ir poreikius),
- tolerancija nevienareikšmiškumui (gebėjimas konstruktyviai ir kūrybiškai veikti dviprasmiškose situacijose, neparodant patiriamo diskomforto).

Svarbu ne tai, kokių žinių ar ketinimų turi individas, bet kaip jis veikia tam tikroje aplinkoje ir tam tikroje situacijoje. Stebint individo elgesio modelius ir rezultatus pagal septynias minėtas dimensijas, įvertinama individo tarpkultūrinė kompetencija.

Fantini (2007) nurodo keturis tarpusavyje susijusius tarpkultūrinės kompetencijos komponentus: žinias, nuostatas, įgūdžius ir sąmoningumą. Gudonienė (2013) teigia, jog tarpkultūrinės kompetencijos turinio elementai yra kultūrinis sąmoningumas, kultūrinės žinios, kultūrinis jautrumas, kultūrinės nuostatos ir kultūriniai įgūdžiai.

Barrett (2011) nuomone, tarpkultūrinę kompetenciją sudaro šie komponentai:

- požiūris (pagarba kitoms kultūroms, žinių apie kitas kultūras troškimas, atvirumas kitų kultūrų žmonėms, nešališkumas, tolerancija, kultūrų įvairovės suvokimas kaip vertybės ir kt.),
- įgūdžiai (įsiklausymo į kitų kultūrų žmones įgūdžiai, bendravimo su kitų kultūrų žmonėmis įgūdžiai, gebėjimas prisitaikyti prie kitos kultūrinės aplinkos, kalbiniai ir sociolingvistiniai

įgūdžiai, įskaitant įgūdžius valdyti komunikavimo trikdžius, gebėjimas analizuoti savo ir kitų kultūras ir jas sieti tarpusavyje bei kritiškai vertinti),

- žinios (kultūrinė savimonė; komunikacinės, specifinės kultūros žinios ir bendrosios kultūros žinios, o ypač – žinios apie kultūrų, visuomenių ir asmenų sąveikos procesus),
- elgesys (veiksmingas ir tinkamas bendravimas tarpkultūrinių susitikimų metu, kultūrinio ir komunikacinio elgesio lankstumas, polinkis veikti visuomenėje, siekiant sustiprinti bendrą gerį ir sumažinti išankstines nuostatas, diskriminaciją bei konfliktus).

Žmogus tarpkultūrinio bendravimo procese turi adekvačiai vertinti skirtingų kultūrų vertybių įvairovę, sąmoningai stengtis įveikti kultūras skiriančias kliūtis ir atrasti kultūrų bendrumus, būti geranoriškas kitų kultūrų atžvilgiu, gebėti savarankiškai analizuoti egzistuojančius etnokultūrinius stereotipus, stengtis geriau pažinti svetimą kultūrą, sisteminti kultūrinio gyvenimo faktus, kausti ir tinkamai panaudoti tarpkultūrinės komunikacijos patirtį (Pruskus, 2013).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad net jei daugelis tyrinėtojų pabrėžia komunikacijos efektyvumą ir sutinka, kad tarpkultūrinės kompetencijos esmė yra gebėjimas bendrauti, vis daugiau ir daugiau mokslininkų (pvz., Chen, 2017) pasisako už etikos (pvz., abipusės pagarbos, nuoširdumo, tolerancijos ir atsakomybės) įtraukimą į tarpkultūrinės kompetencijos konceptą (Pylvas, Nokelainen, 2019).

Apžvelgus mokslininkų pateiktus tarpkultūrinės kompetencijos modelius, galima priskaičiuoti beveik 300 tarpkultūrinės kompetencijos komponentų. Iš jų: 64 asmeninės savybės, 77 nuostatos / požiūri nusakančius elementus ir 127 įgūdžių / elgesio elementus (Hammer, 2015; Spitzberg, Changnon, 2009). Iš šio didelio skaičiaus komponentų sudaryti sąrašą pagrindinių, universalių visoms mokslo disciplinoms tarpkultūrinės kompetencijos elementų, dar nėra pavykę. Pastaruoju metu tokį sąrašą dar tik bando išsigrąžinti atskiros mokslo šakos. Pavyzdžiui, Deardorff (2006) teigia švietimo srityje atlikto tyrimo metu gavusi duomenų, jog mokslininkai sutaria dėl 22-ų tarpkultūrinės kompetencijos komponentų. Jie pateikiami taip:

- kitų pasaulėžiūros supratimas,
- kultūrinė savimonė ir įsivertinimo gebėjimai,
- gebėjimas prisitaikyti prie naujos kultūrinės aplinkos,
- gebėjimas klausytis ir stebėti,
- atvirumas tarpkultūriniam mokymuisi ir kitų kultūrų žmonėms,
- gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų kultūrų bendravimo ir mokymosi stilių,
- lankstumas,
- gebėjimas analizuoti, aiškinti ir sieti,
- tolerancija dviprasmiškumui,
- gilus kultūros (savo ir kitų) pažinimas ir supratimas,
- pagarba kitoms kultūroms,
- tarpkultūrinė empatija,
- kultūros įvairovės vertingumo suvokimas,
- kultūros vaidmens ir poveikio, tame tarpe situacinių, socialinių ir istorinių kontekstų poveikio, supratimas,
- kognityvinis lankstumas,

- sociolingvistinė kompetencija (supratimas apie kalbos ir prasmės santykį visuomenės kontekste),
- sąmoningumas,
- nešališkumas,
- smalsumas,
- mokymasis per sąveiką,
- etnoreliatyvus požiūris,
- specifinės kultūros žinios ir kitų kultūrų tradicijų supratimas.

Byram (2000) sudarytas tarpkultūrinės kompetencijos modelis yra geriausiai žinomas ir plačiausiai pripažįstamas (Strambi, Mrowa-Hopkins, 2012). Šiame modelyje apibrėžiami tokie komponentai:

- požiūris (atvirumas kitų kultūrų atžvilgiu, noras ieškoti naujų reagavimo į įvykius būdų),
- žinios apie savo ir kitų kultūrų socialinius procesus, kultūros produktus ir praktikas,
- gebėjimas aiškinti ir susieti (aiškinti įvykius kitos kultūros aplinkoje ir susieti juos su savo kultūra),
- gebėjimas atrasti ir bendrauti (kaupti tikslinės kultūros žinias ir panaudoti šias žinias, sustiprintas turimais įgūdžiais bei požiūriu tarpkultūrinės sąveikos metu),
- kritinis kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas kritiškai vertinti savo ir tikslinės kultūros vertybes bei procesus).

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentų grupavimas.** Tarpkultūrinę kompetenciją sudarantys komponentai dažnai yra užrašomi kaip lygiaverčių elementų sąrašas. Tačiau pastaraisiais metais vis daugiau mokslininkų ima tuos elementus grupuoti į tam tikras struktūras. Šias pastangas apsunkina tai, kad skirtingų mokslininkų darbuose pasitaiko vis kiti tarpkultūrinės kompetencijos komponentai.

Tarpkultūrinę kompetencijos elementus galima grupuoti į šias tris sritis (Williams, 2009):

- pažinimo (ši sritis apima atvirumą naujai informacijai – žinių apie kultūrinės normas, vertybes, elgesį ir problemas turėjimą),
- emocinę (ši sritis apima motyvaciją ar norą veikti tarpkultūrinėse situacijose – lankstumą, atvirumą naujoms vertybėms, gebėjimą prisitaikyti prie neįprastų ar dviprasmiškų situacijų ir susidoroti su stresu),
- elgesio (ši sritis apima įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus tarpkultūrinėse situacijose – išradingumą, problemų sprendimo ir analitinius įgūdžius, pasitikėjimą savimi, kūrybinį mąstymą, socialinių įgūdžių kultūrą).

Tarpkultūrinę kompetenciją galima skirstyti ir į tokias sritis: kalbinę komunikacinę, komunikacinę ir kultūrinę (Pruskus, 2013). Tik kartu naudojamos visos trys sritinės kompetencijos gali užtikrinti sėkmingą tarpkultūrinį dialogą.

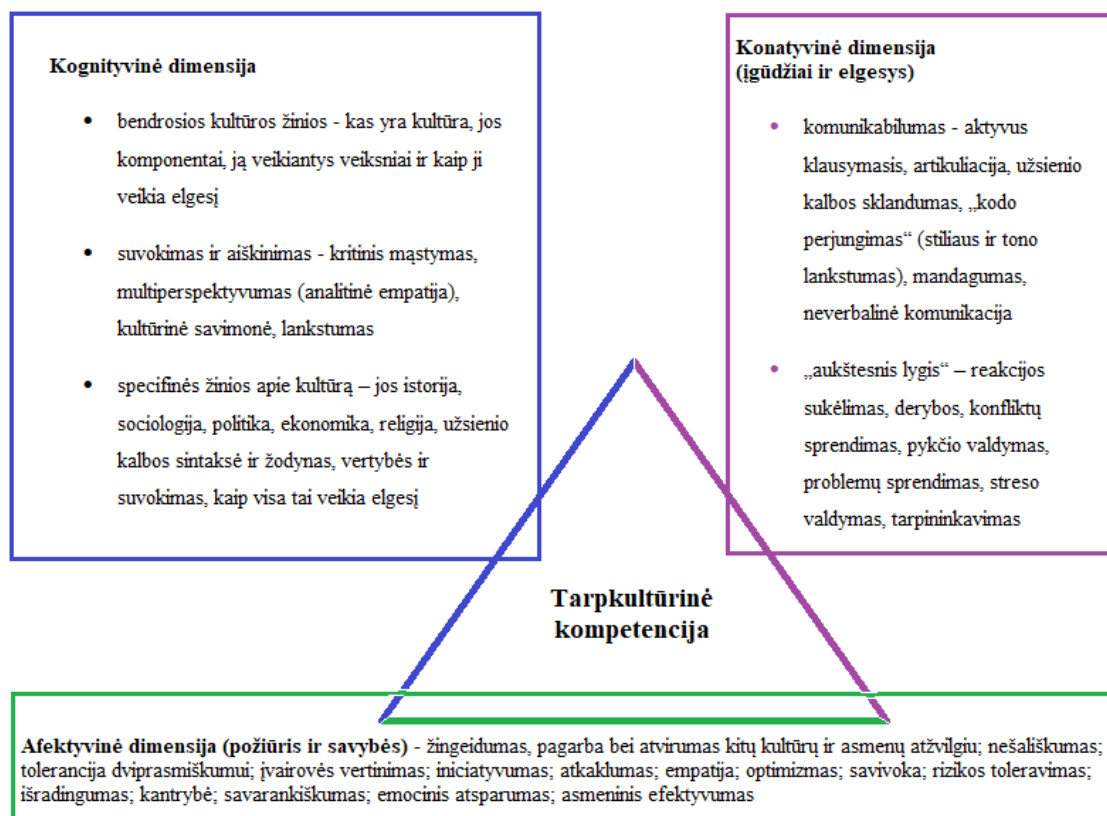
Tarpkultūrinės kompetencijos sudėtiniai elementai gali būti grupuojami į tam tikras veiksmų kompetencijas (Dehmel ir kt., 2011):

- srities kompetencijas (tai kompetencijos, susijusios su konkretaus dalyko ar srities išmanymu),
- asmenines kompetencijas (tai kompetencijos, susijusios su asmeniu ir jo savybėmis, pvz., savirefleksija),
- socialines kompetencijas (tai reiškia su asmenų grupėmis susijusias kompetencijas, pvz., bendravimą su kitais).

Taigi situacijose, kuriose išryškėja tarpkultūrinės kompetencijos poreikis, gali pasireikšti visi minėti aspektai. Tarpkultūrinėje sąveikoje atsidūrusiam asmeniui gali prireikti ir specifinių kompetencijų, susijusių su sritimi, kurioje jis veikia (pvz., išmanyti verslo veikimo Azijoje būdus), ir asmeninių savybių (pvz., gebėti apmąstyti savo kultūrinį pagrindą ir jo poveikį elgesiui tam tikrose situacijose) ir socialinių įgūdžių (pvz., gebėti sėkmingai dirbti tarpkultūrinėse grupėse) (Dehmel ir kt., 2011).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad, užuot bandžius integruoti visas įmanomas veiksmų kompetencijas į vieną tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimą, reikėtų apibrėžti pačią tarpkultūrinę kompetenciją kaip kompetenciją, reikalingą, jei tarpkultūrinio konteksto dalyviai nori išnaudoti visas savo galimas veiksmų kompetencijas (Rathje, 2007).

Hennings (2018) sudarė tam tikrą struktūrą, pagrįstą trijų tarpkultūrinės kompetencijos matmenų – afektyvinio (asmenybės), kognityvinio (pažintinio) ir konatyvinio (instinktų) – derme (žr. 2 pav.).



2 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos struktūros modelis (modifikuota autorės pagal Hennings, 2018)

Afektyvinė dimensija siejama su tuo, kaip žmogus jaučia kultūrą bendraja prasme ir atskirų kultūrų specifiką. Asmens požiūrio ir tam tikrų jo asmenybės bruožų bei savybių derinys apima emocinį

aspektą. Afektyvinis aspektas yra pamatinis, nes jis suteikia ir motyvacijos ir gebėjimo vystyti kitas dvi dimensijas. Kadangi jis susijęs su vertybėmis, interesais, savęs ir kitų vertinimu, tai jo vystymas gali būti sunkiau įgyvendinamas nei kitų dviejų aspektų.

Kognityvinė dimensija apima tris tarpusavyje sąveikaujančius aspektus:

- kaip galvoti apie kultūras,
- ką galima žinoti apie kultūras
- kaip apie kultūrą(-as) mokytis.

Pirmasis aspektas – bendrosios kultūros žinios (supratimas, kas yra kultūra, kaip istorija ir aplinkybės veikia kultūrą ir kaip kultūra veikia žmogaus elgesį) šioje kognityvinėje dimensijoje yra esminis. Bendrosios kultūros žinios turėtų apimti supratimą, kaip kultūra daro įtaką tiek savo, tiek kitų elgesiui. Tai užkerta kelią nuspręsti, kad veiksmas yra „geras“ arba „blogas“, kai jis yra tiesiog skirtingas, o jo naudingumas priklauso nuo situacijos ir tikslų.

Trečiasis kognityvinės dimensijos aspektas – žinios apie tam tikros kultūros specifiką. Specifinės kultūros žinios apima ne tik faktines žinias, bet ir gilesnį vertybių bei elgesio supratimą.

Pirmąjį ir trečiąjį aspektus apjungia antrasis kognityvinės dimensijos aspektas, kurį sudaro suvokimas ir aiškinimas. Šis aspektas daro didelę įtaką tam, kaip greitai žmogus mokosi ir kaip greitai jo bendravimas bei elgesys tampa efektyvūs tam tikroje kultūroje. Optimalus mokymasis ir adaptacija pasireiškia tada, kai jie sustiprinami aukštu tiek bendrųjų, tiek specifinių kultūros žinių lygiu ir įgalinami emociniame lygmenyje.

Konatyvinė dimensija yra susijusi su įgūdžiais ir elgesiu. Tai yra savireguliacijos ir interakcijos kompetencijos, įgalinančios užmegzti ryšius ir atlikti tarpkultūrinės užduotis. Šioje dimensijoje svarbiausias yra komunikabilumas – gebėjimas komunikuoti, atkreipiant dėmesį į kalbos vartojimo, veido išraiškos ir humoro tarpkultūrinius panašumus bei skirtumus. Aukštesnysis bendravimo lygis yra susijęs su komunikacijos įgūdžių panaudojimu siekiant tam tikro tikslo. Tai apima ir „vidinę komunikaciją“, pavyzdžiui, pykčio ar streso valdymą.

Visos trys dimensijos – afektyvinė, kognityvinė ir konatyvinė – sąveikaudamos tarpusavyje, apibūdina asmens tarpkultūrinę kompetenciją. Tačiau vien tik tarpkultūrinė asmens kompetencija nenustato jo veiksmingumo svetimoje kultūroje. Vidiniai veiksniai, tokie kaip sveikata, techninė ar profesinė kompetencija, naujoje, neįprastoje aplinkoje yra tokie pat svarbūs, kaip ir senojoje (Hennings, 2018).

## 2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos modeliai

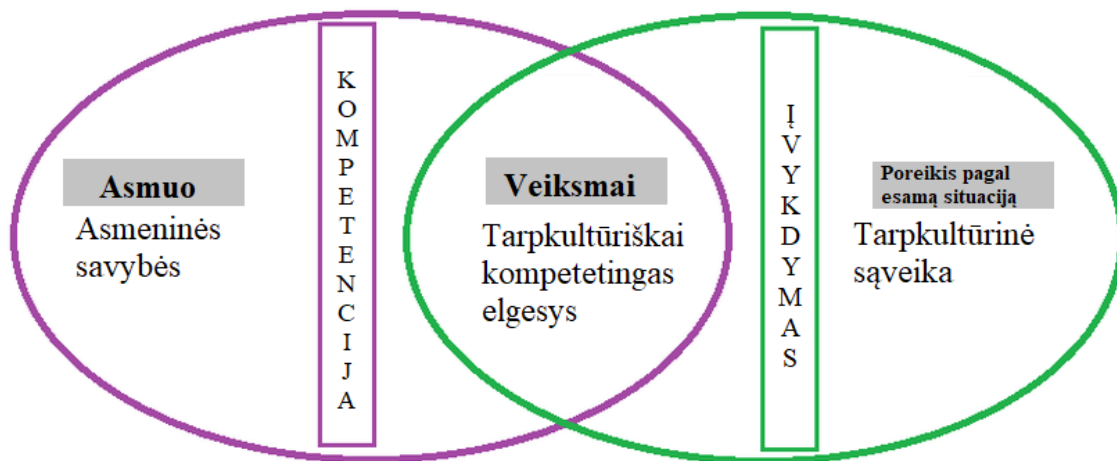
Tarpkultūrinė kompetencija yra sudėtingas konstruktas, kurio suvokimas neturėtų apsiriboti sudedamųjų elementų ir jų grupių žinojimu. Gilesnė analizė, atskleidžianti tarpkultūrinės kompetencijos komponentų tarpusavio sąveiką, jų raiškos ir vystymo sąlygas, suteikia galimybę suvokti tarpkultūrinės kompetencijos esmę. Žinios apie tarpkultūrinės kompetencijos modelius gali būti panaudojamos jos vystymo strategijoms kurti.

Tarpkultūrinės kompetencijos modeliai gali būti skirstomi į penkis tipus (Spitzberg, Changnon, 2009):

- kompoziciniai modeliai, identifikuojantys įvairius tarpkultūrinės kompetencijos komponentus, nemėginant apibrėžti jų tarpusavio ryšių. Šie modeliai tiesiog pateikia tam tikrą požiūrio, įgūdžių, žinių ir elgesio elementų, kurių derinys sudaro tarpkultūrinę kompetenciją, sąrašus;
- sąveikos modeliai, skirti apibrėžti, kaip vyksta bendravimas tarpkultūrinių sąveikų metu ir kaip per šias sąveikas ugdomas tarpkultūrinis supratimas ar kuri kita jam artima savybė – empatija, gebėjimas aiškiai numatyti tarpkultūrinės sąveikos vystymo perspektyvas, gebėjimas suvokti skirtingų prasmų sistemų bendrus bruožus ir pan. Šiuose modeliuose ypatingas dėmesys yra skiriamas komunikavimo abipusiškumui ir bendrai priimtinių reikšmių kūrimo veiksniai;
- vystymo modeliai, apibūdinantys tarpkultūrinės kompetencijos įgijimo būdus ir vystymo etapus. Šiuose modeliuose itin svarbi tarpkultūrinės sąveikos laiko dimensija ir tarpkultūrinės kompetencijos progresavimo aspektai;
- adaptaciniai modeliai, kuriuose dėmesys sutelkiamas į tai, kaip žmonės koreguoja ir pritaiko savo požiūrį, supratimą ir elgesį skirtingose tarpkultūrinių sąveikų situacijose;
- priežastinės sekos modeliai, identifikuojantys specifinius priežastinius ryšius tarp skirtingų tarpkultūrinės kompetencijos komponentų.

Situacija, atsirandanti susidūrus skirtingoms kultūroms, yra esminis tarpkultūrinės kompetencijos raiškos veiksnys (Dehmel ir kt., 2011). Holistiniame modelyje (žr. 3 pav.) tarpkultūrinė kompetencija vaizduojama kaip procesas. Tai reiškia, kad tam tikroje situacijoje, kai susiduria dvi ar daugiau skirtingų kultūrų, iškyla poreikis atitinkamai modifikuoti užduoties vykdymą, kurį veikia asmens, atsidūrusio tarpkultūrinėje sąveikoje, tam tikros asmeninės savybės (bendroji kompetencija). Tarpkultūrinė kompetencija pasižyminčio asmens elgesys pasireiškia tam tikrais veiksmais, iš kurių ir galima spręsti apie jo tarpkultūrinę kompetenciją.

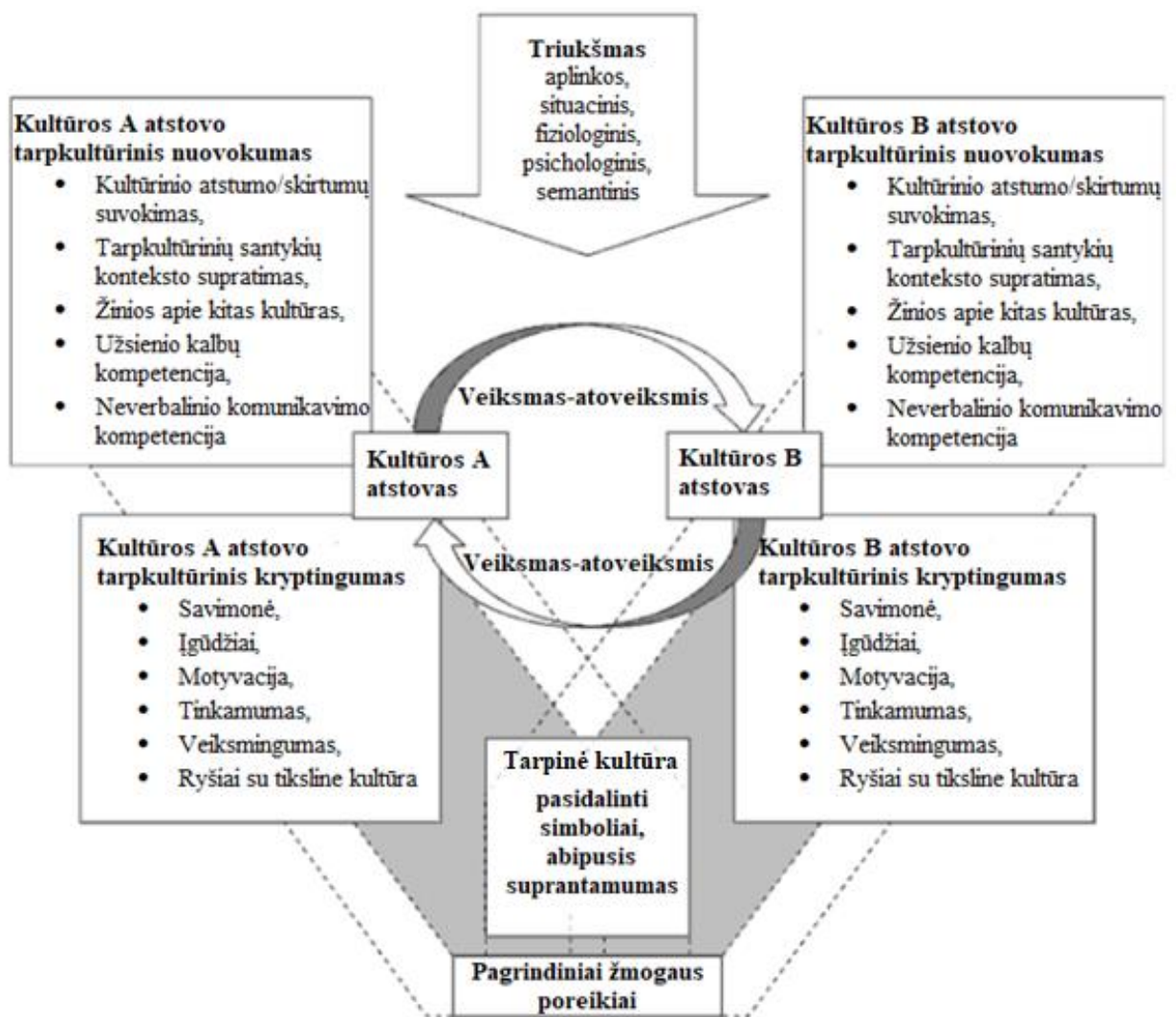




**3 pav.** Tarpkultūrinė kompetencija holistiniu požiūriu (modifikuota autorės pagal Dehmel ir kt., 2011)

Gilinantį į paslaugų organizacijų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybes, tikslinga atkreipti dėmesį į tarpusavio supratimo (pavyzdžiui, aptarnaujančio personalo ir kliento, kai jų atstovaujamos kultūros yra netapačios) pasiekimą tarpkultūrinės sąveikos metu. Tokį tikslą pasiekti galėtų padėti sąveikos modelis, atskleidžiantis tiek kontekstą, kuriame vyksta tarpkultūrinė sąveika, tiek veikėjų, dalyvaujančių konkrečiame tarpkultūrinio bendravimo epizode, tarpusavio priklausomybę.

4 pav. pavaizduotas tarpkultūrinės kompetencijos modelis atskleidžia komunikavimo tarpkultūrinėje aplinkoje specifika ir veiksniai (Kupka, 2008; Spitzberg, Changnon, 2009). Modelyje pavaizduota dviejų individų, kultūros A ir kultūros B atstovų, sąveika, paremta abipusiais veiksmais. Šie atstovaujantys skirtingoms kultūroms individai gali būti paslaugos gavėjas ir paslaugos teikėjas. Jų tarpkultūrinę sąveiką veikiantys veiksniai yra tarpkultūrinis nuovokumas ir tarpkultūrinis kryptingumas, o individualią tarpkultūrinę kompetenciją sudaro tokie komponentai kaip kultūrinių skirtumų ir panašumo suvokimas, verbaliniai bei neverbaliniai bendravimo įgūdžiai, savimonė, motyvacija, žinios.



4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos modelis (modifikuota autorės pagal Kupka, 2008; Spitzberg, Changnon, 2009)

Pažymėtina tai, kad tarpkultūrinėje sąveikoje dalyvaujantiems žmonėms būdingos asmeninės savybės, turimos žinios, įgūdžiai ir požiūris būna panaudojami tarpinei kultūrai (angl. *interculture*) sukurti tik tuomet, kai pasireiškia tam tikras skirtingų kultūrų atstovų elgesys, nukreiptas į bendrą tikslą (bendradarbiavimo, kokybiškos paslaugos suteikimo / gavimo ar kt.), neprieštaraujantį tų asmenų pagrindinių žmogiškųjų poreikių užtikrinimui (žr. 4 pav.). Svarbus tarpkultūrinės sąveikos veiksnys yra pašaliniai dirgikliai – aplinka, situacija bei fiziologinis, psichologinis, semantinis fonas.

### 2.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas

Analizuojant tarpkultūrinės kompetencijos konceptą, labai svarbu susitelkti į mokslinėje literatūroje išdėstytos teorijos praktinį pritaikomumą. Paslaugų organizacijoms aktualu ieškoti sprendimų, kaip integruoti kultūrų įvairovę ir tarpkultūrinę kompetenciją į strateginį valdymo planavimą ir organizacijų plėtrą.

Tarpkultūrinė kompetencija yra kintantis objektas, todėl ši kompetencija gali būti suvokiama kaip tęstinis mokymosi ir tobulėjimo procesas, kurio tikslas – kuo geriau prisitaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje (Chang, 2007). Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas duoda tiesioginę naudą viešojo sektoriaus darbuotojams, jų atstovaujamos organizacijos ir klientams (Bean, 2007). Pažymėtina tai, kad kuo arčiau kitos kultūros klientų pagal organizacijos struktūrą yra darbuotojai, tuo didesnis jų tarpkultūrinės kompetencijos poreikis. Vadinasi, didžiausią tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį patiria kontaktinis paslaugų personalas.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tikslus galima apibrėžti kaip pragmatiškąjį, pažintinį-tiriamąjį ir humaniškąjį (Barmeyer, 2011).

Pragmatiškas asmeninių ar profesinių tikslų siekimas sąlygoja norą sėkmingai kurti tarpkultūrinius ryšius ir santykius. Tokiu atveju žinios apie kitus asmenis gali būti panaudojamos savo naudai ir savo strategijos įgyvendinimui tiek politiniuose, tiek ekonominiuose santykiuose, pvz., vadyboje, derybose, rinkos segmentų perėmimo ir kt. Žinios apie kitą kultūrą gali tapti konkurenciniu pranašumu.

Pažintiniu požiūriu tarpkultūrinė kompetencija yra plati tyrimų sritis, aktuali daugybei mokslinių disciplinų, nagrinėjančių kultūrų ir tarpkultūrinių sąveikų specifiką bei bandančių jas analizuoti, struktūrizuoti ir suprasti.

Žvelgiant į visuomenę iš humanizmo pozicijos, tarpkultūrinė kompetencija prisideda prie tarpkultūrinio supratimo (pvz., jaunimo susitikimuose, tarptautiniuose orkestruose ar daugiakultūrisė draugijose). Atsakingas požiūris ir tarpkultūrinė kompetencija sąlygoja taikų, harmoningą skirtingų kultūrų asmenų sambūvį ir sėkmingą bendradarbiavimą.

Paslaugų organizacijų veikloje yra svarbus tiek pirmasis, pragmatiškasis, tiek trečiasis, humaniškasis, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tikslai. Personalas yra suinteresuotas, kad jo atstovaujama paslaugų organizacija būtų konkurencinga, todėl siekia kuo geriau suteikti paslaugas, tam pasitelkdamas visas reikiamas priemones. Pragmatiškas požiūris motyvuoja tiek darbuotojus, tiek vadovus tobulinti savo tarpkultūrinę kompetenciją, siekiant kitos kultūros klientų segmento pasitenkinimo suteiktomis paslaugomis ir lojalumo. Humaniškas požiūris motyvuoja palaikyti veiklos ir bendradarbiavimo sklandumą daugiakultūrių organizacijų viduje bei humanišką paslaugų suteikimą socialiai jautriose srityse (pvz., senolių globos namuose ar žmonių su negalia įtraukties projektuose bibliotekoje).

Iškyla klausimas, kurie tarpkultūrinės kompetencijos raišką tarpkultūrinėse situacijose sustiprinantys komponentai yra pasiduodantys savaiminiam ar tikslingam vystymui. Arasaratnam (2016) teigia aptikusį įrodymų, jog yra tokių specifinės kultūrinės kompetencijos ir bendro pobūdžio kompetencijos kintamųjų komponentų, kurie prisideda prie tarpkultūrinės kompetencijos raiškos.

Mokslininkė nurodo penkis tokius kintamuosius: empatiją, patirtį, motyvaciją, teigiamą požiūrį į kitas kultūras ir gebėjimą klausytis.

Paslaugų teikėjo tarpkultūrinė kompetencija įgyjama per dviejų jos lygmenų – tarpkultūrinio efektyvumo ir tarpkultūrinio jautrumo – vystymo dermę, o tokio vystymo rezultatas – kritiškai mąstantis, dalykiškas tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamų paslaugų profesionalas (Brewis, 2008). Tarpkultūrinio efektyvumo sąvoka apima įgūdžių ir elgesio sritis. Šios dvi sudedamosios dalys yra paviršinis, lengvai pastebimas tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo, pasireiškiantis tarpkultūrine komunikacija. Tarpkultūrinio jautrumo sąvoka apima sąmoningumo ir požiūrio sritis. Šios dvi sudedamosios dalys yra giluminis tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo, apimantis vidines žmogaus savybes – asmens tapatybę.

Analizuojant tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo procesus, aiškėja, jog veiksmingas tobulėjimas, sprendžiant tarpkultūrinius žmogiškųjų išteklių vadybos iššūkius, neįvyksta savaime ar dėl tarpkultūrinio darbo praktikos, o reikalauja tikslaus planavimo ir organizavimo (Thomas, 2006).

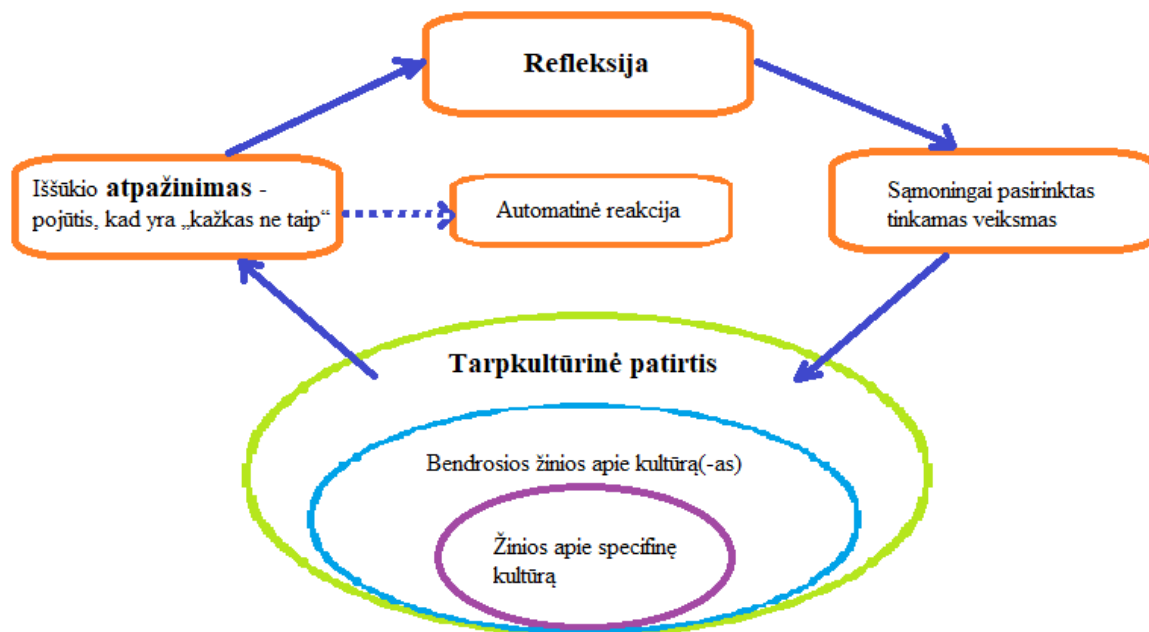
Tarpkultūrinė kompetencija yra mokymosi ir tobulėjimo proceso rezultatas. Išoriškai pastebimas tarpkultūrinės kompetencijos raiškos rezultatas yra veiksmingas ir tinkamas (tinkamumą vertina kitas dalyvaujantysis toje sąveikoje) elgesys bei bendravimas konkrečiose tarpkultūrinės sąveikos situacijose (Deardorff, 2009).

Tarpkultūrinės kompetencijos raiškai ir vystymui turi įtakos specifiniai aspektai – tam tikros žmonių savybės (Barrett, 2011). Pavyzdžiui, moterų, vyresnio amžiaus asmenų ir mažumų atstovų tarpkultūrinės kompetencijos lygis yra aukštesnis nei atitinkamai vyrų, jaunesnio amžiaus asmenų ir daugumų atstovų. O kai kurios individualios ir asmeninės savybės, tokios kaip optimizmas, atvirumas ir ekstraversija, gali būti viena iš aukštesnio tarpkultūrinės kompetencijos lygio priežasčių.

Pažymėtina tai, kad tarpkultūrinei (kaip ir bet kuriai kitai) kompetencijai įgyti būtini savireguliacijos įgūdžiai (Nokelainen ir kt., 2017). Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas yra nuolatinis nesibaigiantis procesas, todėl svarbu, kad asmenims būtų suteiktos galimybės atspindėti ir įvertinti savo tarpkultūrinės kompetencijos vystymąsi (Deardorff, 2011).

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procese sąveikauja du aspektai: išorinė savireguliacija ir vidiniai patyriminiai atradimai. Susidūrus su nepažįstama kultūra, atrandami kultūriniai panašumai, skirtumai, naujovės ir sunkumai, todėl atsiranda poreikis koreguoti veiksmus, elgesį, perspektyvos numatymą ar netgi mąstyseną tam, kad būtų pasiektas darbo efektyvumas ar patogumas (Chang, 2007).

Taigi tarpkultūrinės kompetencijos vystymas labai priklauso nuo paties individo. Pirmiausia nuo to, kaip jis įveiklina tarpkultūrinės kompetencijos elementus tarpkultūrinėse situacijose. Tarpkultūrinė praktika, kaip svarbi tarpkultūrinės kompetencijos vystymo sąlyga, papildo tarpkultūrinės kompetencijos sampratą. Taigi tarpkultūrinė kompetencija gali būti suprantama kaip žinių apie specifinę kultūrą, bendrųjų žinių apie kultūrą(-as) ir tarpkultūrinės praktikos, kurioje šios žinios kompetentingai naudojamos, koncepcija (Binder, 2018). 5 pav. pateikiama asmeninės lyderystės, susijusios su tarpkultūrine kompetencija ir ją atspindinčio proceso vizualizacija.



**5 pav.** Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo per asmeninę lyderystę ir savirefleksiją procesas (modifikuota pagal Binder, 2018)

Kaip matyti iš 5 pav., tarpkultūrinė praktika padeda kaupti tarpkultūrinės kompetencijos vystymui naudingą patirtį (Binder, 2018). Ši patirtis įgalina atpažinti tarpkultūrinėse situacijose kylančius iššūkius, į kuriuos asmuo gali sureaguoti beveik automatiškai. Tačiau, kaip jau minėta, asmenine lyderyste grindžiamos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo teorijos ypatingą vaidmenį skiria savirefleksijai. Asmuo analizuoja ir vertina savo veiksmus, situaciją, savo ir kitų emocijas, fizinius pojūčius, visa tai suderina su regimais faktais ir taip pasirenka, jo nuomone, patį tinkamiausią tai situacijai veiksmą. Net ir tuo atveju, kai asmuo jau sureagavęs automatiškai, jis vis vien analizuoja savo veiksmus ir sprendžia apie jų tinkamumą panaudojimui ateities situacijose. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo per asmeninę lyderystę ir savirefleksiją proceso modelis parodo asmens sąmoningumo ir asmeninių pastangų svarbą tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procese.

Tarpkultūrinės kompetencijos, kaip gebėjimo bendrauti su žmonėmis iš skirtingų kultūrinių sluoksnių, koncepcijoje svarbiausias, dominuojantis elementas yra sąmoningumas, kuris integruoja kitus aspektus – žinias, gebėjimus ir elgesį (Thomas, 2006). Todėl, ugdant tarpkultūrinę kompetenciją, turėtų būti koncentruojamasi į sąmoningumo vystymą. Sąmoningumas pasitarnauja asmens gebėjimui sujungti žinias su elgesiu: perkelti išmoktas standartizuotas žinias į kitą situaciją – vienokio pobūdžio tarpkultūrinėje sąveikoje įgytą patirtį pritaikyti kitokio pobūdžio tarpkultūriniuose kontakte.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymasis gali būti išdėstytas tam tikrame laiko tarpe kaip tęstinis procesas. Laiko atžvilgiu šis vystymasis gali būti gana lėtas, nors tam tikrose kritinėse situacijose vertinga patirtis ir žymus kompetencijų patobulėjimas įgyjamas per sąlyginai trumpą laiką (Thomas, 2006). Be to, šis vystymasis turėtų būti įsivaizduojamas ne kaip linijinis, o kaip spiralinis procesas, nes periodiškai turi būti patenkinama pakartotinio patirtinio mokymosi reikmė.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo specifika paslaugų organizacijų – bibliotekų – segmente remiasi kitų sričių mokslinėmis įžvalgomis (Overall, 2009). Bibliotekų specialistų tarpkultūrinės

kompetencijos vystymas apima tiek pažintinius, tiek tarpasmeninius, tiek žmogaus gyvenimo aplinkos kontekstus. Pažinimo srityje ugdoma tarpkultūrinė savimonė ir tarpkultūrinės žinios. Tarpasmeniniame lygmenyje tikslinga vystyti netendencingą kitų kultūrų vertinimą ir etišką rūpestingumą kitų kultūrų atstovams. Gyvenamosios aplinkos srityje atsižvelgiama į kalbą, sąlygas, erdvę, politiką, taisykles ir reglamentus.

Paslaugų organizacijų – bibliotekų – srityje itin juntama personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarba, nes turi būti patenkinti vis didėjančios bibliotekų vartotojų įvairovės kultūriniai, socialiniai, kalbiniai ir akademiniai poreikiai (Overall, 2009). Pastangos vystyti bibliotekų specialistų tarpkultūrinę kompetenciją, pirma, duotų tiesioginę naudą kultūrinėms mažumoms – jų atstovams būtų suteikta pilnavertiškesnė prieiga prie informacijos, antra, padidintų bibliotekų paslaugų vartotojų skaičių.

## **2.4. Paslaugų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos svarba didėjančios klientų kultūrinės įvairovės kontekste**

Analizuojant paslaugų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos svarbą, tikslinga išnagrinėti šiuolaikines tendencijas ir sąlygas, nulėmusias esminius Lietuvos paslaugų organizacijų – viešųjų bibliotekų – pokyčius.

Pasaulyje gilėjanti globalizacija ir technologijų proveržis intensyvėja ir Lietuvoje. Šios tendencijos turi tiesioginės įtakos Lietuvos viešosioms bibliotekoms.

Lietuvos viešosios bibliotekos vadovaujasi UNESCO viešųjų bibliotekų manifestu, kuriame teigiama, kad viešųjų bibliotekų paslaugos turi būti teikiamos remiantis vienoda prieiga visiems, nepaisant amžiaus, rasės, lyties, religijos, tautybės, kalbos ar socialinės padėties.

Lietuvos viešosios bibliotekos savo veiklą grindžia Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir strategija „Europa 2020“, todėl 2017-2020 m. laikotarpiui yra išsikėlusios tikslą ugdyti ne tik Lietuvos visuomenės, bet ir užsienio piliečių informacinę kompetenciją, supažindinti su kultūra, plėtoti atvirąją informacijos išteklių prieigą, skatinti mokymąsi visą gyvenimą, žinių kūrimą, sklaidą ir naudojimą. Bibliotekos siekia atlikti tarpininkų vaidmenį, integruojant imigrantus ir pabėgėlius, teikiant paslaugas lietuvių kalbos nemokantiems lankytojams.

Bibliotekos, šimtmečius buvusios suprantamos kaip informacijos kaupimo ir teikimo vietos, pastaraisiais dešimtmečiais patyrė esminį savo koncepcijos virsmą, nes bibliotekų valdomos informacijos ir teikiamų paslaugų ribotumas ėmė nebeatlaikyti konkurencijos. Iš kilo bibliotekų identiteto ir jų paslaugų transformavimo poreikis. Didėjanti lankytojų kultūrinė įvairovė, debesijos – virtualiai beribių informacijos talpyklų – konkurencija, pakitę visuomenės laisvalaikio užimtumo ir informavimo poreikiai sąlygojo bibliotekų teikiamų paslaugų įvairovės didėjimą ir paslaugų pobūdžio pokyčius.

Daugumoje Lietuvos viešųjų bibliotekų įprastos, tradicinės paslaugos stipriai evoliucionavo ir buvo išplėtos. Literatūros vaistinės ir kavinės, komiksų, dizaino dirbtuvės, 3D miestų projektavimas ir spausdinimas, bibliobusai, muzikos, animacijos kūrimo studijos, online paskaitos, kaniterapija skaitymo sutrikimų turintiems vaikams, virtualios ir realios parodos, šeimų paveldo skaitmeninimas, šviesos terapija, meno klubai, pabėgimo kambariai, bevielis internetas, kalbų kursai imigrantams, žaislotekos, kompiuterinio raštingumo kursai, darbo paieškų konsultacijos, bendradarbystės erdvės, konsultacijos mokesčių klausimais, filmų demonstravimas, jogos užsiėmimai, robotikos dirbtuvės, susitikimai su rašytojais, teisiniai patarimai, ir, žinoma, duomenų bazės, knygos, žurnalai... Šiuolaikinėje bibliotekoje vienodai svarbūs tapo ir turinys, ir forma, o šių dviejų dalykų sąryšis padėjo sukurti kokybišką aplinką ir kokybiškas paslaugas lankytojams.

Akivaizdu, kad būtina stiprinti bibliotekų žmoniškųjų išteklių potencialą, nes, išsiplėtus bibliotekų funkcijoms, iš kilo darbuotojų kompetencijų vystymo poreikis. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakyme dėl „Bibliotekų plėtros strateginių krypčių 2016–2022 metams“ aktualizuojamas bibliotekos kaip socialinės sąveikos erdvės vaidmuo, o viena iš pagrindinių bibliotekos vertybių nurodomas atvirumas dialogui, technologiniams, ekonominiams ir socialiniams pokyčiams, vartotojų lūkesčiams ir poreikiams, inovacijoms, bendradarbiavimui. Pabrėžtina tai, kad minėtame dokumente nurodoma šiuolaikinių tendencijų sąlygota grėsmė – prognozuojama, kad ateityje bibliotekų sistemos pažangą gali stabdyti aukštos kvalifikacijos specialistų bibliotekose trūkumas. Svarbus ne tik

bibliotekinių kompetencijų vystymas per mokymus ir darbo praktiką, bet ir tarptautinis judumas, įgalinantis Lietuvos bibliotekas tapti matomomis ir konkurencingomis tarptautiniu mastu.

*Apibendrinant antrame skyriuje išdėstytą teoriją, galima konstatuoti, kad tikslinga remtis ta moksline literatūra, kurioje tarpkultūrinės kompetencijos terminas ar jam alternatyvūs terminai vartojami kompleksine reikšme, atspindinčia šios kompetencijos daugiadimensiškumą.*

*Tarpkultūrinė kompetencija apibrėžiama kaip darbuotojų gebėjimas tikslingai panaudoti žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant numatytų tarpkultūrinės sąveikos rezultatų. Tarpkultūrinė kompetencija yra daugialypė ir dinamiška, pasireiškianti tam tikrose dviejų ar daugiau kultūrų sąveikavimo situacijose.*

*Esminė tarpkultūrinės kompetencijos raiškos sąlyga yra žmogaus veiksmų kryptingumas ir gebėjimas tam panaudoti įgimtus ir įgytus savo vidinius resursus. Tarpkultūrinė kompetencija turi padėti sėkmingai pasiekti tikslą – ar tai būtų prekių eksporto sutarties pasirašymas, ar tarpregioninio bendradarbiavimo sutarties sudarymas, ar reikalingų knygų užsakymas bibliotekoje. Transformuojantis viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų kiekiui ir pobūdžiui tampa itin svarbu vystyti kontaktinio personalo tarpkultūrinę kompetenciją.*

*Tarpkultūrinė kompetencija gali būti suprantama kaip tęstinis mokymosi ir tobulėjimo procesas, kurio tikslas – prisitaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje. Pagrindinė tarpkultūrinės kompetencijos vystymo sąlyga yra patirtinis mokymasis. Periodiškai pasikartojantis patirtinis mokymasis, kaip tarpkultūrinės patirties kaupimo sąlyga, ir asmens sąmoningumu pagrįsta savirefleksija yra svarbūs tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiksniai.*

*Pažymėtina tai, kad tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procesas neturėtų būti paliktas savieigai, atvirksčiai, jis turėtų būti tikslingai planuojamas ir organizuojamas. Žinios apie tarpkultūrinės kompetencijos modelius gali būti panaudojamos jos vystymo strategijoms kurti.*



### **3. ALYTAUS JURGIO KUNČINO VIEŠOSIOS BIBLIOTEKOS KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS ĮVERTINIMO TYRIMO METODIKA IR REZULTATŲ ANALIZĖ**

Šiame skyriuje išsamiai pristatoma tyrimui pasirinkta paslaugų organizacija – Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka, pateikiamas Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo tyrimo pagrindimas, tyrimo eiga bei rezultatų analizė.

#### **3.1. Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka**

Kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos raiškos tyrimui atlikti buvo pasirinkta Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka, teikianti paslaugas šešto pagal dydį Lietuvos miesto gyventojams. Ši biblioteka tyrimui tinkamiausia dėl dviejų priežasčių. Pirma, ji neturi filialų kaimo vietovėse, kur tarpkultūrinės kompetencijos poreikis nėra ryškus. Antra, šios įstaigos kontaktinio personalo tarpkultūrinė kompetencija, tikėtina, yra mažiau išvystyta, nei didžiuosiuose Lietuvos miestuose veikiančių bibliotekų.

Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka – savivaldybės biudžetinė įstaiga, veikianti informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdanči bibliotekinę veiklą. Bibliotekos misija – kaupti, saugoti ir skleisti dokumentuose užfiksuotas žinias, idėjas ir informaciją, prisidėti prie žinių visuomenės kūrimo, skatinant nuolatinį mokymąsi, žinių atnaujinimą, kultūrinę veiklą ir kūrybiškumą.

Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka savo veikloje laikosi nuorodų, pateikiamų Alytaus miesto strateginiuose dokumentuose. Alytaus miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų plane išskirti trys miesto vystymo prioritetai, iš kurių pirmuoju numeriu įvardintas viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas. Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane kaip viena pokyčių iniciatyvų nurodomas bibliotekos teikiamų paslaugų atraktyvumo didinimas. 2018–2020 metais numatoma didinti Alytaus kultūros sektoriaus paslaugų kokybę, patrauklumą ir prieinamumą įvairioms kultūros vartotojų grupėms, kultūros e. paslaugų plėtrą.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos veiklos strategijos gairės numatytos 2018–2020 metų strateginiame bibliotekos plane bei veiklos programoje. Šiais dokumentais vadovaujamosi organizuojant bibliotekos vidinius ir išorinius procesus. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos veiklos programos tikslas – užtikrinti palankias sąlygas Alytaus miesto bendruomenės bibliotekiniam ir informaciniam aptarnavimui organizuoti. Vienas iš trijų numatytų pagrindinių uždavinių šiam tikslui pasiekti yra orientuotas į personalo kompetencijas – biblioteka privalo siekti užtikrinti sąlygas personalui kvalifikuotai ir kokybiškai atlikti savo pareigas.

Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka pastaraisiais metais išgyvena savo koncepcijos transformaciją. Šių pokyčių veiksniai – pasaulyje ir Lietuvoje vyraujančios tendencijos, jų sąlygotas bibliotekos paslaugų vartotojų segmentų ir jų poreikių kitimas, lokalūs Alytaus miesto reiškiniai ir šio miesto strateginės vystymosi kryptys. Bibliotekos virsmas iš informacijos saugyklos į daugiafunkcę įstaigą atskleidžia personalo kompetencijų vystymo poreikį.

Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka virsmą į daugiafunkcę įstaigą patyrė pastarąjį dešimtmetį. Prieš 14 metų prasidėję koncepcijos pokyčiai sutapo su infrastruktūros pokyčiais: 2005 metų

pabaigoje pagrindinė biblioteka buvo perkelta į naujas, didesnes patalpas miesto centre, tuo pačiu metu Vaikų ir jaunimo literatūros skyrius perkeltas į didesnes patalpas arčiau miesto centro. Tuomet prasidėjusi paslaugų transformacija tebevyksta iki šiol, nes paslaugų vartotojų poreikiai tebekinta.

Per pastaruosius 14 metų Alytaus Jurgio Kunčino viešoji biblioteka modifikavo arba pradėjo naujai teikti daugiau nei 20 paslaugų. Teikiamų paslaugų pakete naujai atsirado šios paslaugos ir galimybės:

- informacinių technologijų mokymai bei konsultacijos individams ir grupėms, nuotoliniai kursai;
- prieiga ir konsultavimas duomenų bazių (EBSCO Publishing, Naxos Music Library ir kt.) naudojimosi klausimais;
- elektroninės paslaugos: „Klausk bibliotekininko“, knygų rezervacija, naujienlaiškis ir kita;
- elektroninių knygų skaityklių panauda ir skolinimas;
- interneto skaitykla, kraštotyros skaitykla, vasaros skaitykla Miesto sode;
- paslauga „Pasiimk internetą su savimi“ (internetu maršrutizatorių skolinimas);
- muziejinė ekspozicija – memorialinis Jurgio Kunčino kambarys;
- knygų klubas;
- Gatvės galerija (jaunimo meno parodų organizavimas);
- konferencijų salės ir multimedijos įrangos nuoma;
- foto paslauga negatyvų skaitmeninimui, prieiga prie animacijos kūrimo programinės įrangos ir konsultacijos, filmavimo su dronais konsultacijos, nekomercinių filmų peržiūros, 3D spausdinimas, mini kavinė, virtualios realybės įranga, robotika ir kitos galimybės Jaunimo laisvalaikio erdvėje;
- prieiga prie duomenų bazės – informacinio terminalo „Pažink Ameriką“.

Vykstant kontekstiniams ir vidiniams pokyčiams, Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojams itin aktualu ir tikslinga įgyti daugiau tarpkultūrinės kompetencijos žinių ir įgūdžių.

### 3.2. Tyrimo metodika

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo tyrimo metodinį pagrindą sudaro tam tikros teorinės nuostatos, išryškėjusios mokslinės literatūros (Byram, 2000; Deardorff, 2006; Fantini, 2007; Geistmann, 2002; Hennings, 2018) analizės metu. Ši analizė parodė, kad tarpkultūrinė kompetencija yra daugiakomponentis konstruktas, apimantis tarpusavyje koreliuojančius elementus, kurie gali būti skirtingose išvystymo stadijose ir jų vystymas niekada nebūna baigtinis. Tarpkultūrinė kompetencija – tai asmens gebėjimų kompleksas, reikalingas veiksmingai ir tinkamai bendrauti su kitais asmenimis, besiskiriančiais kalbiniu ir kultūriniu požiūriu (Fantini, 2007). Sėkmingas paslaugų suteikimas tarpkultūrinės sąveikos sąlygomis, kai klientas ir paslaugų teikėjas atstovauja skirtingoms kultūroms, yra paremtas paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos raiška.

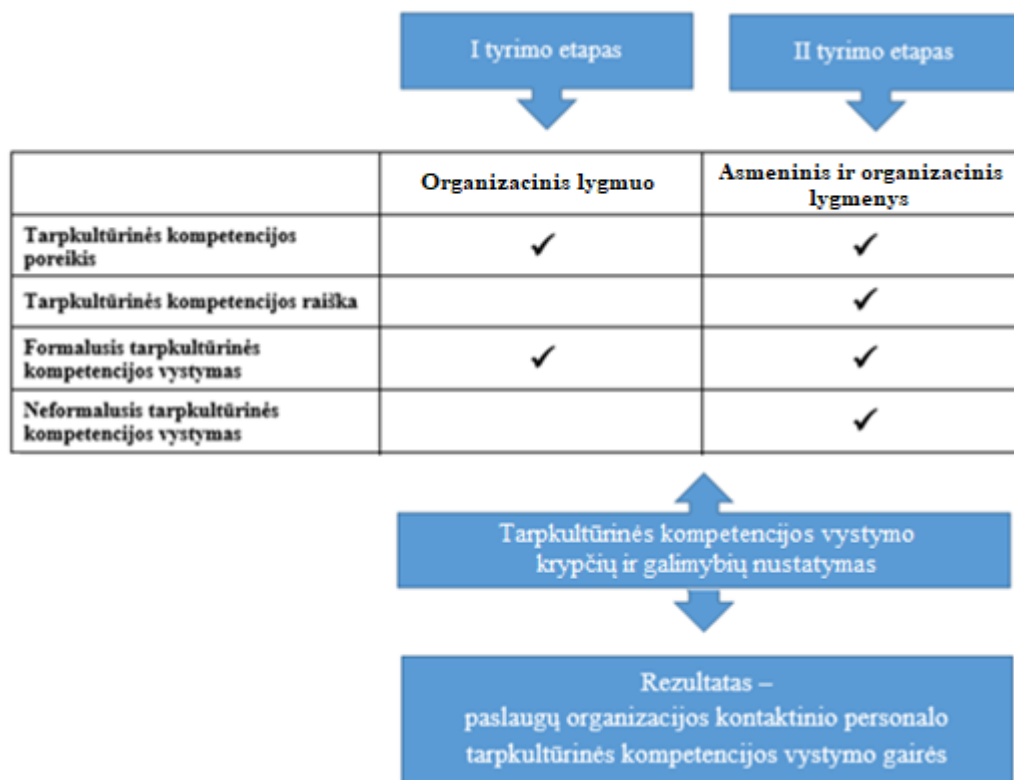
Tarpkultūrinę kompetenciją apibrėžia trys matmenys: afektyvinis (asmenybės), kognityvinis (pažintinis) ir konatyvinis (instinktų) (Hennings, 2018). Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimui buvo tiriami visi trys minėti matmenys. Kognityviniame lygmenyje siekta išsiaiškinti kontaktinio personalo bendrųjų ir specifinių žinių apie kultūrą raišką; konatyviniame lygmenyje - kokie kontaktinio personalo komunikaciniai įgūdžiai ir elgsena pasireiškia paslaugų teikimo tarpkultūrinėje sąveikoje metu; afektyviniame (asmenybės) lygmenyje - kontaktinio personalo požiūrį / nuostatas bei asmenines savybes (empatiją, emocinį stabilumą), kurios ypač svarbios būtent paslaugų organizacijų personalo tarpkultūrinės kompetencijos raiškai. Visi trys minėti lygmenys, sąveikaudami tarpusavyje, apibūdina asmens tarpkultūrinę kompetenciją.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinę kompetenciją.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikį asmeniniame ir organizaciniame lygmenyje;
2. Ištirti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos raišką ir vystymą asmeniniame ir organizaciniame lygmenyje;
3. Nustatyti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptis.

**Tyrimo eiga.** Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimui, kurio pagrindu būtų galima sudaryti šio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires, buvo sudarytas dviejų etapų tyrimo planas (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo eiga

Pirmajame tyrimo etape atliekama kiekybinė ir kokybinė LIBIS (Lietuvos integralioje bibliotekų informacijos sistemoje), Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos vidiniuose dokumentuose bei interneto svetainėje pateikiamų duomenų analizė, siekiant išsiaiškinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos poreikį ir formalųjį vystymą organizaciniu lygmeniu.

Antrajame tyrimo etape atliekama anketinė apklausa, kuria siekiama iširti Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikį, raišką ir vystymą tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygmenyje. Išanalizavus ir apibendrinus dviejuose tyrimo etapuose gautus duomenis, nustatomos Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptys ir galimybės. Gaunamas rezultatas – Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gairės.

**Tyrimo ir duomenų gavimo metodai.** Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šis metodas yra patikimas, juo gautų duomenų apdorojimas yra aiškus ir tikslus, nepasiduodantis subjektyvioms interpretacijoms. Duomenų gavimo metodai: Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo anketinė apklausa ir gautų duomenų statistinė analizė, LIBIS (Lietuvos integralioje bibliotekų informacijos sistemoje), Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos dokumentuose bei interneto svetainėje pateikiamų duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė.

**Tyrimo duomenų gavimo instrumentas** – anketos klausimynas (žr. 1 priedą). Jis sudarytas iš 12 uždaro tipo klausimų. Klausimyne respondentams pristatomas tyrimo tikslas, suteikiamos papildomos žinios, reikalingos atsakant į klausimus, paaiškinama, kad bus užtikrintas

anonimiškumas. Prie klausimų pateikiami paaiškinimai, kaip pažymėti atsakymus. Klausimyno pildymo trukmė – apie 5-10 minučių.

Klausimynas buvo sudarytas, remiantis mokslininkų Bartel-Radic ir Giannelloni (2017), Byram'o (2000), Dabravalskytės ir Vveinhardt (2015), Fantini (2007), Geistmann (2002), Lipinskienės, Repečkienės ir Ščiukaitės (2016) atliktais tyrimais ir tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo įrankiais bei jų darbuose formuluotais klausimais, atsižvelgiant į tų klausimų tinkamumą šiam tyrimui.

Klausimyno vidiniam suderintumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbach'o alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Geriausia, kad moksliniuose darbuose naudojamų tyrimo instrumentų Cronbacho alfa būtų lygi 0,70 ar daugiau, tuomet skalę ar klausimų grupę galima laikyti suderinta ir tinkama moksliniams tyrimams atlikti (Pakalniškienė, 2012). Atlikus parengto klausimyno tikrinimą, gautas Cronbach'o alfa koreliacijos koeficientas yra 0,929. Tai parodo, kad klausimynas yra patikimas ir gali būti naudojamas tyrimui.

2 lentelėje pateikta klausimyno struktūra, klausimų grupių paskirtys ir kriterijai bei indikatorių pagrindimas.

Respondentų demografinės charakteristikos dalyje, t. y. pirmoje klausimų grupėje, panaudotos intervalinės ir nominalinės skalės, skirtos objektyvių duomenų apie respondentus nustatymui: amžiaus, darbo stažo bibliotekos klientų aptarnavimo srityje ir išsilavinimo. Antroje, trečioje ir ketvirtoje klausimų grupėse panaudotos Likert'o skalės (1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku, nei sutinku, 3 – nežinau, 4 – labiau sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku) (1-7 klausimuose) ir nominalinės skalės (8-9 klausimuose).

**2 lentelė.** Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo klausimyno detalizavimas

Anketos klausimų grupė	Klausimų grupės paskirtis	Indikatoriai	Klausimų numeriai	Indikatorių šaltinis
1 grupė	Respondentų charakteristika	Amžius, išsilavinimas, darbo stažas bibliotekos klientų aptarnavimo srityje	10-12	
2 grupė	Tarpkultūrinės kompetencijos komponentai	Žinios	1 (7 požymiai)	Byram (2000), Geistmann (2002), Fantini (2007), Lipinskienė ir kt. (2016)
		Įgūdžiai	2 (6 požymiai), 8 (6 požymiai)	
		Požiūris / nuostatos	4 (9 požymiai)	Dabravalskytė ir Vveinhardt (2015)
		Asmeninės savybės (empatija, emocinis stabilumas)	3 (5 požymiai), 5 (6 požymiai)	Bartel-Radic ir Giannelloni (2017)
3 grupė	Tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų procesas	Elgsena	6 (7 požymiai)	Originalus (autorės)
4 grupė	Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas	Galimybės, saviugda	7 (5 požymiai), 9 (5 požymiai)	Originalus (autorės)

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos raišką, 1-7 klausimuose respondentų buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su nurodytais teiginiais laipsnį. Atsakymai buvo vertinami pagal kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėjo, didėjant sutikimo su juo laipsniui. Buvo apskaičiuotas 1-7 klausimyno teiginių įvertinimo Likert'o skalėje vidurkis, parodantis tarpkultūrinės kompetencijos raiškos lygį ir jos vystymo poreikio lygį. Duomenų analizėje vidurkiai vertinti taip: nuo 1 iki 2,99 – žemas lygis, nuo 3 iki 3,99 – vidutinis lygis, nuo 4 iki 5 – aukštas lygis.

**Duomenų analizės metodai.** Klausimyno patikimumo patikrinimui, tyrimo duomenų apdorojimui ir vizualizavimui buvo panaudotos programos: IBM SPSS Statistics for Windows (versija – 23.0) ir Microsoft Excel.

Kiekybiniai duomenys buvo apdoroti aprašomosios statistikos metodu, atlikta statistinė duomenų analizė, apskaičiuoti vidurkiai, procentinės išraiškos, koreliacijos koeficientai. Buvo panaudota koreliacijos koeficiento reikšmių skalė, pagal kurią reikšmės vertintos taip: koreliacija labai stipri (r reikšmė nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)), koreliacija stipri (r reikšmė nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)), koreliacija vidutinė (r reikšmė nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)), koreliacija silpna (r reikšmė nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)), koreliacijos nėra arba ji labai silpna (r reikšmė nuo -0,3 iki 0,3). Tyrime gautų duomenų analizės rezultatams pateikti buvo naudojamas grafinis duomenų atvaizdavimo metodas.

**Tyrimo dalyviai** - kontaktinis Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos personalas, t. y. darbuotojai, patiriantys tiesioginį ar telefoninį kontaktą su kitos šalies (kultūros) bibliotekos paslaugų vartotojais.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo metu Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje dirbo 36 darbuotojai, iš jų kontaktinis personalas – 24 darbuotojai. Buvo apklausti visi 24 darbuotojai. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo pasiskirstymas: Centrinėje bibliotekoje – 16, filialuose ir atskirai įkurtuose skyriuose – 8.

**Tyrimo laikotarpis.** Tyrimas buvo atliktas Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje 2019 m. lapkričio 4 d. – 2019 m. lapkričio 9 d. Kontaktiniam personalui buvo išdalintos anketos, į kiekvieną darbuotoją kreipiantis asmeniškai ir paaiškinant, kad teiginių įvertinimą „nežinau“ jie pasirinktų tik tuomet, jei, apgalvoję, nuspręstų, kad tikrai neturi jokios nuomonės dėl to teiginio. Anketų pildymo laikas – šešios darbo dienos. Anketų grąžinimas – šimtaprocentinis.

**Tyrimo etika.** Organizacijos direktorė buvo informuota apie tyrimo tikslą bei eigą ir suteikė sąlygas, užtikrinančias respondentų anonimiškumą ir asmeninių duomenų konfidencialumą.

### 3.3. Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo rezultatai ir diskusija

#### *Bibliotekos dokumentų ir interneto svetainės analizės rezultatai*

Atlikus Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos dokumentų ir interneto svetainės analizę ir apibendrinus duomenis, gauta kiekybinė ir kokybinė informacija, atspindinti bibliotekos veiklos ir tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų pobūdį bei apimtį ir kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikį.

Remiantis Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos 2018 m. veiklos ataskaitoje pateiktais duomenimis, bibliotekos sistemoje per 2018 metus apsilankė daugiau nei 135 000 lankytojų, jiems išduota daugiau nei 250 000 spaudinių. Per 2018 metus Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos sistemoje paslaugos buvo suteiktos 132 330 lankytojams (iš jų: 95 119 – centrinėje bibliotekoje, 40 568 – filialuose).

Bibliotekos fonduose - daugiau nei 150 000 egz. dokumentų. 2018 metais sumažėjo naujų dokumentų fonduose dalis, per metus nukritusi nuo 6,01% iki 5,64%. Tokiu tempu papildant fondą naujais dokumentais, yra tikėtina, kad didžioji fondo dalis bus atnaujinta per 17,7 metų. Fondo atnaujinimo rodikliams blogėjant, didėja atsilikimas nuo Tarptautinės bibliotekų asociacijų ir institucijų federacijos – IFLA (angl. *The International Federation of Library Associations and Institutions*) ir UNESCO gairių, kuriose rekomenduojama viešųjų bibliotekų fondus atnaujinti per 10 metų.

Minėti rodikliai parodo bibliotekos asignavimų mažėjimo tendencijas, kurios atspindi ir bendrą bibliotekos paslaugų patrauklumo, ir jų paklausos išlaikymo sudėtingumą. Tačiau kiti rodikliai – didėjantis renginių ir projektų skaičius, papildomo finansavimo iš fondų ir kitų rėmėjų didėjimas, iš dalies kompensuoja išvardintų problemų įtaką.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos sistemoje veikia 4 bibliotekos (centrinė biblioteka ir 3 miesto filialai: Informacijos ir laisvalaikio centras, Vidzgirio filialas, Pirmojo Alytaus filialas). Centrinė biblioteka yra įsikūrusi pastate, kuriame veikia Alytaus kolegija. Pastatas yra miesto centre, netoli rekreacinių zonų, lankytinų objektų ir viešbučių. Todėl centrinėje bibliotekoje teikiamas paslaugas dažniausiai renkasi du kitos šalies (kultūros) klientų segmentai: studentai ir darbo imigrantai. Bibliotekos filialuose ir nutolusiuose skyriuose, įsikūrusiuose miegamuosiuose ir individualių namų mikrorajonuose, kitos šalies (kultūros) klientai pagal apsilankymo dažnumą pasiskirsto kiek kitaip – dažniausiai paslaugomis naudojasi vietiniai kitakalbiai.

Visi kontaktus su klientais patiriantys bibliotekos darbuotojai yra moterys. Tai atitinka bendras Lietuvoje vyraujančias tendencijas, kai apskritai bibliotekose įsidarbina daugiausia moterys, o tiesiogiai paslaugas teikiančiuose bibliotekų sektoriuose moteriškosios lyties darbuotojų procentas yra lygus arba artimas 100. Bibliotekų vadovai yra linkę į minėtas pozicijas įdarbinti moteris dėl tradiciškai susiformavusio stereotipo apie joms labiau nei vyrams būdingą paslaugumą. Tokia vienos lyties dominavimo tendencija tarpkultūrinės kompetencijos raiškai organizacijos lygmenyje yra palanki, nes tyrimais įrodyta, kad moterų tarpkultūrinės raiškos lygis yra aukštesnis nei vyrų (Barrett, 2011).

Išnagrinėjus Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos ataskaitas, paaiškėjo, kad visi be išimties paslaugų darbuotojai, patiria kontaktus su kitos šalies (kultūros) klientais, tačiau šių kontaktų

dažnumas skirtinguose skyriuose ir filialuose šiek tiek skiriasi. Darbuotojai, kurie dirba filialuose, tarpkultūrinėje sąveikoje paslaugas teikia gana retai – vienas darbuotojas tokio pobūdžio paslaugą suteikia apytiksliai nuo 1 iki 3 kartų per mėnesį. Centrinės bibliotekos darbuotojui tokių paslaugų suteikti tenka dažniau – apytiksliai nuo 1 iki 20 kartų per mėnesį. Tad tarpkultūrinės kompetencijos poreikis ryškiau pasireiškia centrinėje bibliotekoje.

Kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikį ir jo pokyčius per 2003-2018 metų laikotarpį atspindi senesnių ir dabartinių bibliotekos statistinių duomenų palyginimas:

- 2003-2005 metais bibliotekoje buvo organizuojama vidutiniškai po 145 netarptautinius renginius ir po 1 netarptautinį projektą kasmet. Etatų skaičius – 33.
- 2018 metais bibliotekoje buvo organizuoti 247 renginiai, iš jų – 2 tarptautiniai (JAV, Ukraina), ir 5 projektai, iš jų – 2 tarptautiniai (dalyviai atstovavo Čekijai, Latvijai, Meksikai, Rumunijai, Ukrainai). Etatų skaičius – 36.

Kaip matyti iš šių ir anksčiau pateiktų duomenų, Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojai gana dažnai patiria tarpkultūrinius kontaktus su klientais. Šis rodiklis, taip pat bibliotekos teikiamų paslaugų ir tarptautinių projektų skaičiaus didėjimas atskleidžia tarpkultūrinės kompetencijos poreikį ir šis poreikis nuolat auga.

Šį poreikį nurodo ir paslaugų suteikimo kitos šalies (kultūros) klientams duomenys. Paslaugų teikimo dažnumas priklauso nuo paslaugų pobūdžio, kuris nulemia jų paklausą tarp kitos šalies (kultūros) klientų. Pagal tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų dažnumą jas galima sugrupuoti taip (paklausos mažėjimo tvarka):

- specifinės informacinės paslaugos (pvz., konsultavimas naudojimosi IT klausimais, konsultavimas kraštotyros klausimais);
- pagalbinės biuro paslaugos (pvz., dokumentų kopijavimas, įrišimas, teksto rinkimas ir(ar) apdorojimas);
- pagalbinės paslaugos (pvz., rūbų saugojimas, kasos paslaugos);
- pramoginės ir kultūros sklaidos paslaugos (pvz., tarptautiniai projektai, renginiai, parodos, jaunimo laisvalaikio erdvės ir mobilios skaityklos paslaugos);
- bendro pobūdžio informacinės paslaugos (pvz., konsultavimas žodžiu ar telefonu naudojimosi biblioteka klausimais);
- abonemento paslaugos (pvz., knygų skolinimas į namus);
- švietimo paslaugos (pvz., suaugusiųjų grupių e. mokymas).

Išaugęs specifinių informacinių paslaugų ir pagalbinių biuro paslaugų kiekis ir įvairovė tenkina padidėjusio bibliotekos klientų – kitakalbių studentų ir darbo imigrantų – segmento poreikius. Todėl kontaktinis personalas turi ne tik gilinti naudojimosi informacinėmis technologijomis įgūdžius, bet ir tobulinti savo tarpkultūrinę kompetenciją, kad galėtų sėkmingai konsultuoti kitos šalies (kultūros) klientus.



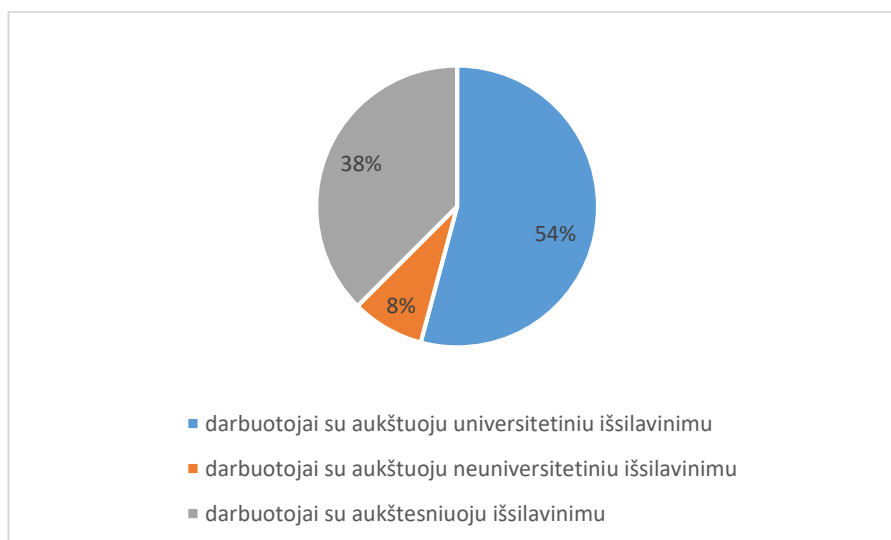
Apžvelgus kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikį, tikslinga panagrinėti, kaip tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikis patenkinamas organizacijos lygmenyje. Pagal bibliotekos ataskaitoje pateiktus duomenis galima teigti, kad 2018 metais tikslinių mokymų, specialiai skirtų vien tik tarpkultūrinės kompetencijos vystymui, personalas nepatyrė. Tačiau kitose organizacijose buvo organizuoti kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymui iš dalies aktualūs darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymai, kuriuose iš viso sudalyvavo 4 Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos darbuotojos:

- Tarptautinio projekto „Inovatoriai ir ugdytojai bibliotekose“ seminaras Vilniuje. Dalyvavo 2 darbuotojos;
- Tarptautinio projekto „Inovatoriai ir ugdytojai bibliotekose“ patirties pasidalijimo seminaras-konferencija Varšuvoje. Dalyvavo 1 darbuotoja;
- Projekto „Lietuvos bibliotekų specialistų elektroninių paslaugų skaitmeninės rinkodaros kompetencijų stiprinimas“ elektroninių paslaugų skaitmeninės rinkodaros mokymai „Rinkodaros efektyvumo didinimas su Google Analytics ir komunikacija socialiniuose tinkluose“ Vilniuje. Dalyvavo 1 darbuotoja.

*Bibliotekos kontaktinio personalo anketinės apklausos duomenų analizė*

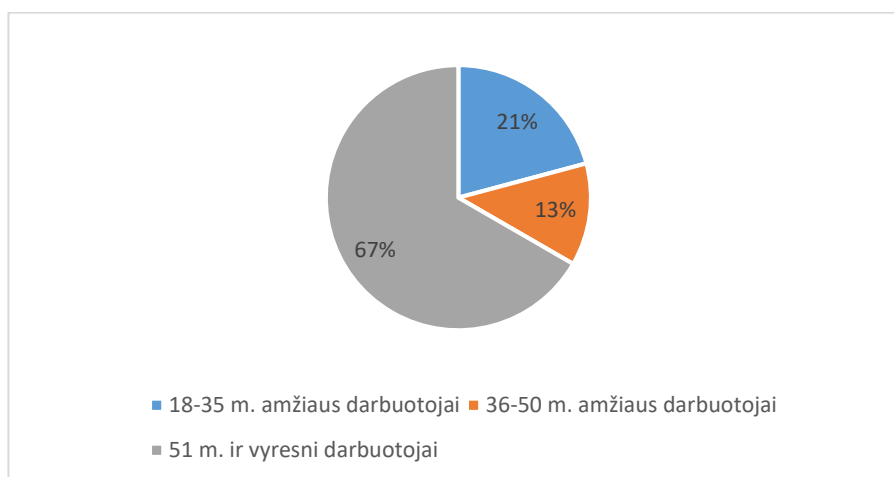
**Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo demografinė charakteristika.** Tikslinga apžvelgti pagrindinius bibliotekos kontaktinių darbuotojų demografinius duomenis, gautus iš anketinės darbuotojų apklausos.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 7 pav. Didžioji kontaktinio personalo dalis turi aukštojo universitetinio (13 respondentų arba 54 %) ir neuniversitetinio (9 respondentai, t. y. 38 %) išsilavinimo diplomus, likusieji 2 darbuotojai – su aukštesniojo išsilavinimu. Taigi kontaktinio personalo darbuotojų išsilavinimas yra tinkamas ir pakankamas pagrindas jų pareigoms atlikti.



**7 pav.** Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

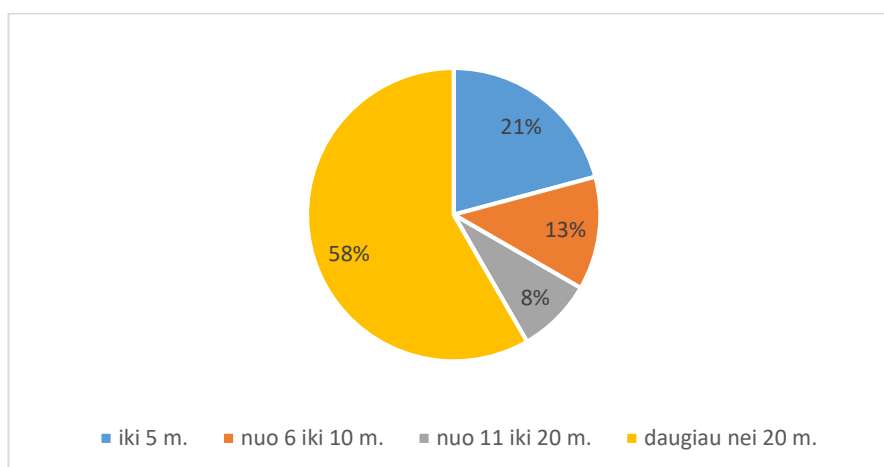
Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 8 pav.



**8 pav.** Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Diagramoje (žr. 8 pav.) atsispindi tai, kad organizacija artėja prie ribos, kai personalas turės patirti pokyčius, nes dauguma kontaktinių darbuotojų (16 respondentų, 67%) yra vyresnio amžiaus – 51 metų ar daugiau. Šis rodiklis darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiškai ir vystymo perspektyvoms galėtų turėti dvejopos įtakos. Tikėtina, kad žmonės, kuriems liko nedaug metų dirbti, nėra suinteresuoti priimti pokyčius ir mokytis naujų profesinių kompetencijų, o tai galėtų sukelti jų motyvavimo iššūkius organizaciniu lygmeniu. Taip pat pastebėtina ir tai, kad ilgamečiai darbuotojai yra sukaupę daugiau tarpkultūrinio bendravimo patirties, o tai galėtų palengvinti jų tarpkultūrinės kompetencijos vystymą.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo senėjimo tendencijos, kaip jau buvo minėta, gali atverti ne tik iššūkių, bet ir teigiamų dalykų, todėl verta paanalizuoti darbuotojų patirtį klientų aptarnavimo srityje. Patirtis yra vienas iš kintamųjų komponentų, kuris prisideda prie tarpkultūrinės kompetencijos raiškos. Patirtis įgalina atpažinti tarpkultūriniuose kontaktuose išylančius iššūkius ir pritaikyti jiems tinkamiausius sprendimo būdus. Personalo pasiskirstymas pagal bibliotekos klientų aptarnavimo patirtį pavaizduotas 9 pav.



**9 pav.** Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų pasiskirstymas pagal bibliotekos klientų aptarnavimo patirtį

Galima teigti, kad dauguma bibliotekos kontaktinių darbuotojų per ilgametę darbo praktiką, besitęsiančią ilgiau nei 20 metų, yra sukaukę daug vertingos patirties bibliotekos klientų, tarp jų ir kitų tautų atstovų, aptarnavimo srityje. Šių daug praktikos sukaupusių darbuotojų darbo etika geresnė, požiūris į klientus – pagarbesnis. Šie darbuotojai vienokio pobūdžio tarpkultūrinėje sąveikoje įgytą patirtį geba pritaikyti kitokio pobūdžio tarpkultūrinėse situacijose.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos raiškos įvertinimui tikslinga išanalizuoti tarpkultūrinės kompetencijos komponentų – žinių, įgūdžių, požiūrio / nuostatų ir tokių paslaugų sektoriuje svarbių asmeninių savybių, kaip empatija ir emocinis stabilumas, raišką. Tarpkultūriniu požiūriu kompetentingas asmuo yra sąmoninga, empatiška asmenybė, motyvuota bendrauti su kitų kultūrų žmonėmis, atvira naujoviškiems elgesio modeliams, lanksti, gebanti prisitaikyti, susidoroti su sudėtingomis ir dviprasmiškomis situacijomis. Kalbų įgūdžiai ir specifinės žinios apie kultūrą yra itin svarbi tokio asmens kompetencija (Arasaratnam, 2016). Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos komponentų raiška buvo išanalizuota tiek organizacijos, tiek asmeniniame lygmenyje.

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – žinios.** Savistaba pagrįsti atsakymai į klausimus atskleidė, kiek gerai respondentai suvokia tiek kultūrą bendrąja prasme, tiek kultūrą, kaip specifinę, priskirtiną atskirai individų grupei.

Kaip matyti iš 3 lentelės, dažniausiai pasitaikantis atsakymų balas yra 4 (labiau sutinku, nei nesutinku), tad galima teigti, kad respondentai pasitiki savo tarpkultūrinėmis žiniomis.

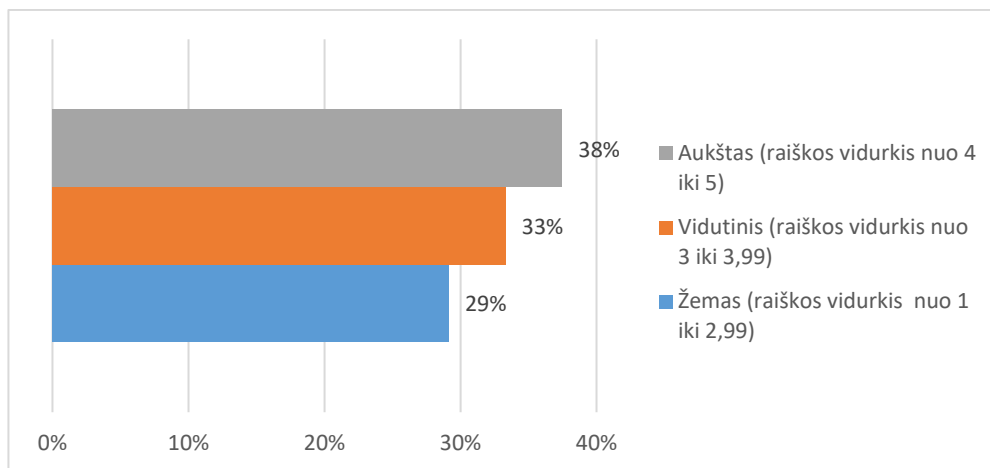
**3 lentelė.** Bendrosios ir specifinės kultūros žinių raiška

Teiginiai	Vidurkis	Moda
Darbuotojas gali pateikti kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis.	3,33	4
Darbuotojas gali palyginti savo kultūrą su kitos tautos kalba ir kultūra.	3,75	4
Darbuotojas gali išvardinti kitos šalies elgesio normas, tokias kaip: pasisveikinimas, apsirengimo etika.	3,46	4
Darbuotojas geba apibūdinti ir paaiškinti savo ir kitos šalies atstovo elgesį įvairiose srityse (pvz., bendravimo savitumą, požiūrį į laiką ir pan.)	3	4
Darbuotojas gali apibūdinti esminius istorijos faktus ir kai kuriuos socialinius ir politinius elementus, kurie suformavo jo ir kitos šalies kultūrą.	3,25	4
Darbuotojas geba remtis perskaitytais straipsniais apie kultūrų supratimą, įskaitant tuos, kurie susiję su darbo, mokymosi ir kitomis sritimis.	3,71	4
Darbuotojas gali apibūdinti ir paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies.	3,25	4
<b>Bendras visų teiginių vidurkis</b>	<b>3,39</b>	<b>4</b>

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų teigė galintys arba iš dalies galintys pateikti kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis (15 respondentų – 63 %), palyginti savo kultūrą su kitos tautos kultūra (18 respondentų – 75 %), apibūdinti savo ir kitų šalių kultūros elementus (15 respondentų – 63%), apibūdinti kitos šalies atstovo elgesio specifiką (12 respondentų – 50%), išvardinti kitos šalies elgesio normas (14 respondentų – 59%), paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies (13 respondentų – 54%), praktiškai pritaikyti perskaitytų straipsnių suteiktas žinias apie kitas kultūras (17 respondentų – 71%). Organizacijos lygmenyje respondentų bendrosios

ir specifinės kultūros žinių raiškos vidurkis yra 3,39, o tai parodo vidutinį lygį. Tikėtina, kad rezultata pagerino respondentų atstovavimas bibliotekai – kultūros įstaigai, todėl klausimai apie kultūrą darbuotojams nebuvo neįprasti.

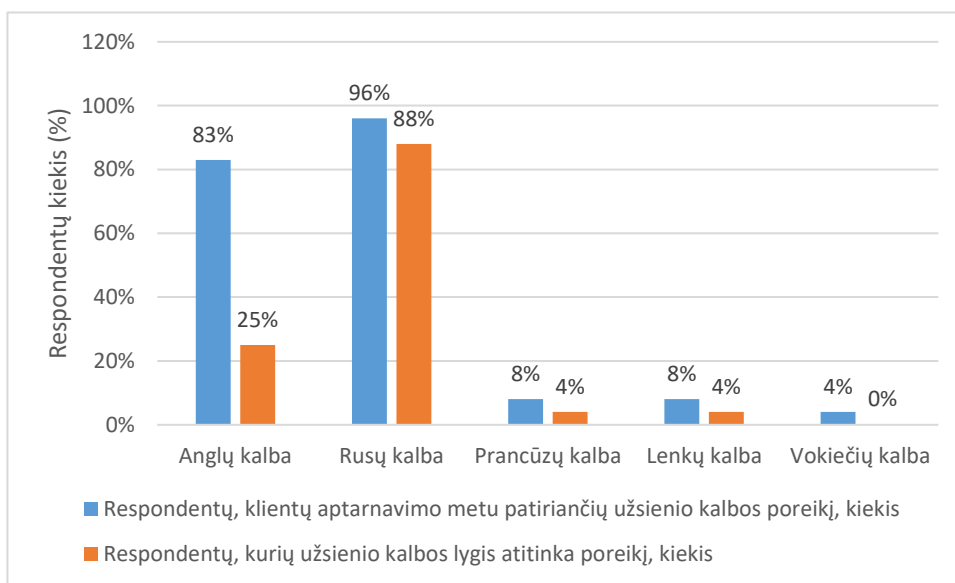
Analizuojant darbuotojų tarpkultūrinių žinių raišką individualiame lygmenyje (žr. 10 pav.), išryškėja, kad beveik trečdalis (7 respondentų arba 29 %) jų žinių raiškos lygis yra žemas, ką organizaciniu lygmeniu galima kompensuoja trečdalis respondentų, kurių tarpkultūrinių žinių raiškos lygis yra aukštas.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal bendrosios ir specifinės kultūros žinių raišką

Svarbi tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis yra užsienio kalbos žinios. Teigiama, kad vienos ar kelių užsienio kalbų mokėjimo kokybė gali būti siejama su geresniu tarpkultūrinės kompetencijos išvystymu (Barrett, 2011).

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų komunikacines galimybes su kitakalbiais klientais, apklaustųjų buvo prašoma įvertinti jiems iškilusį užsienio kalbų poreikį ir jo patenkinimo lygį. Respondentų, klientų aptarnavimo metu patiriančių užsienio kalbų poreikį, pasiskirstymas pagal kalbų specifiką pavaizduotas 11 pav.



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užsienio kalbų poreikį ir jo tenkinimą

Didžioji dauguma respondentų teigia patyrę anglų ir rusų kalbų poreikį, o prancūzų, lenkų ir vokiečių kalbų poreikis yra mažas. Darytina išvada, kad esminis, organizacijos lygmenyje reikšmingas poreikis yra dviejų pagrindinių užsienio kalbų: anglų ir rusų.

Itin svarbu yra išsiaiškinti, ar tarpkultūrinėje sąveikoje suteikiamų paslaugų sėkmei esminę įtaką turinčių užsienio kalbos žinių raiška atitinka iškilusį poreikį. Šiuo aspektu analizuojant dvi pagrindines kalbas, anglų ir rusų (žr. 11 pav.), išryškėjo du dalykai. Pirma, tik ketvirtadalio respondentų anglų kalbos žinios atitinka jų darbe išskylantį šios kalbos poreikį, o likusieji sutiko su teiginiu, kad jų anglų kalbos žinios yra nepakankamos sėkmingam paslaugų suteikimui. Antra, respondentų, kurių rusų kalbos lygis atitinka poreikį, skaičius yra kur kas didesnis – teigusiujų, kad šią kalbą moka tiek, kiek reikia darbui su klientais skaičius yra didelis (22 respondentai – 88%). Todėl respondentų rusų kalbos žinių raiška yra aukšto lygio ir, galima teigti, kad poreikį atitinka gerai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos verbalinių komunikacinių gebėjimų vystymas turėtų būti fokusuojamas į anglų kalbos įgūdžių stiprinimą.

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – įgūdžiai.** Tarpkultūrinė kompetencija, kaip priemonė tarpkultūrinę paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveiką nukreipti reikiama linkme, yra susijusi su tarpasmeniniais įgūdžiais. Vienas geriausiai pastebimų ir lengviausiai įvertinamų įgūdžių raiškos aspektų yra elgesys.

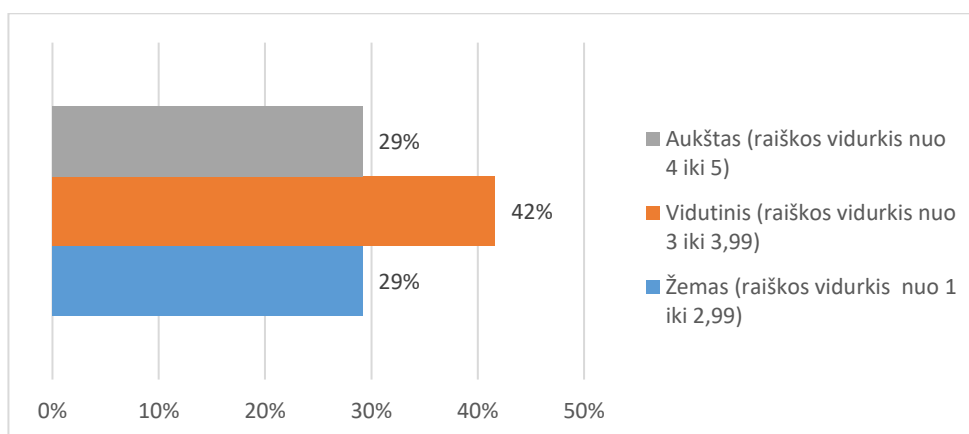
Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos personalo tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raiškos analizė pateikiama 4 lentelėje. Iš jos matyti, kad respondentai geriausiai įvertino savo prisitaikymo gebėjimą įsiliesti į kitos šalies kultūrą. Praktiškai visi teigė besistengiantys neįžeisti kitos šalies atstovų savo elgesiu, apranga ar veiksmais. Tačiau aktyviai ir efektyviai panaudoti įvairius būdus, leidžiančius geriau pažinti kitos šalies kultūrą ir palengvinti užsienio kalbos mokymąsi teigė galintys ar iš dalies galintys tik kiek daugiau nei trečdalis apklaustųjų. Labiausiai respondentai abejojo savo gebėjimais tinkamai bendrauti įvairiose situacijose su užsieniečiais – dažniausias šio teiginio įvertinimas – „labiau nesutinku, nei sutinku“. Kitų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raiškos lygis yra vidutinis.

**4 lentelė.** Tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raiška

Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
Darbuotojas elgiasi taip, kaip priimta toje šalyje, kurioje jis šiuo metu yra, stengiasi neįžeisti kitos šalies atstovo savo elgesiu, apranga.	4,42	Aukštas	5
Darbuotojas prisitaiko prie užsieniečių bendravimo stiliaus.	3,92	Vidutinis	4
Darbuotojas sugeba sugretinti kitos šalies kultūrą su savąja.	3,42		4
Darbuotojas geba tinkamai bendrauti įvairiose situacijose su užsieniečiais.	3,13		2
Darbuotojas sėkmingai bendrauja su žmonėmis iš kitų šalių.	3,33		4
Darbuotojas efektyviai panaudoja įvairius būdus (pvz.: kitos šalies dainų klausymą, filmų žiūrėjimą, bendravimą su tos šalies žmonėmis ir kt.), leidžiančius geriau pažinti kitos šalies kultūrą ir palengvinti užsienio kalbos mokymąsi.	2,88	Žemas	2
<b>Bendras visų teiginių vidurkis</b>	<b>3,51</b>	<b>Vidutinis</b>	<b>4</b>

Įvertinus respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raišką ir išvedus bendrą vidurkį (3,51), paaiškėjo, kad tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raiškos lygis organizacijos lygmenyje yra vidutinis. Todėl galima teigti, kad personalo bendravimo su kitų kultūrų žmonėmis įgūdžiai, gebėjimas prisitaikyti prie kitos kultūros aplinkos ir gebėjimas analizuoti savo bei kitų kultūras ir jas sieti tarpusavyje bei kritiškai vertinti yra vidutiniški. Tačiau vertėtų ugdyti darbuotojų įgūdžius panaudoti įvairius būdus, palengvinančius užsienio kalbų mokymąsi. Taip pat vertėtų atkreipti dėmesį į vyresnių darbuotojų įgūdžių stiprinimą, nes, apskaičiavus darbuotojų amžiaus ir jų sutikimo su teiginiu „aš sėkmingai bendrauju su žmonėmis iš kitų šalių“ koreliaciją ( $r=0,54$ ), paaiškėjo, jog vyresni darbuotojai bendrauja su kitų kultūrų žmonėmis mažiau sėkmingai negu jaunesni.

Analizuojant įgūdžių raišką individualiuoju lygmeniu (žr. 12 pav.), išryškėja, kad septynių respondentų (29%) įgūdžių raiškos lygis yra žemas.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių raišką

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – požiūris / nuostatos.** Svarbus tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – nusiteikimas ir motyvacija pozityviai mąstyti ir efektyviai veikti tarpkultūrinės sąveikos sąlygomis.

Ištyrus apklaustųjų požiūrį / nuostatas, paaiškėjo (žr. 5 lent.), kad šio tarpkultūrinės kompetencijos komponento raiška yra nors ir vidutinė, tačiau artima aukštam lygiui (bendras vidurkis 3,82). Toliau bus apžvelgti svarbiausieji raiškos aspektai.

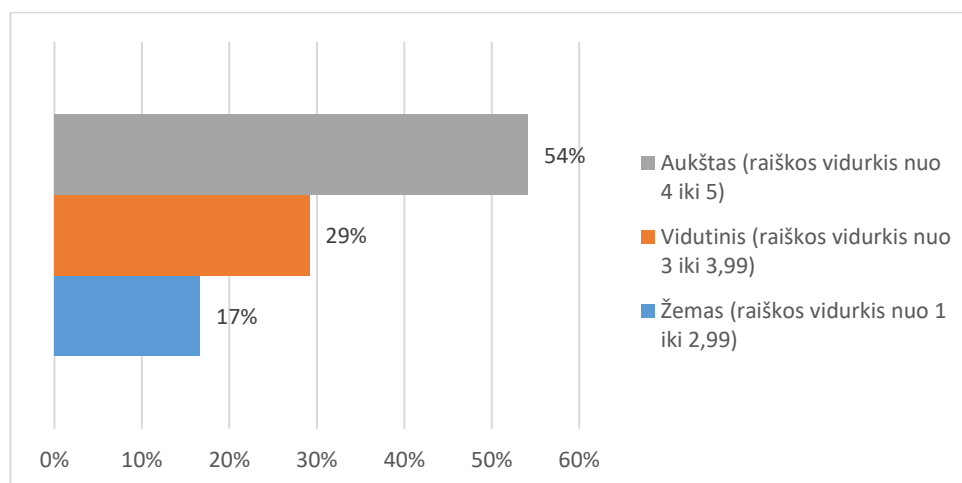
Organizacijai itin aktualios darbuotojų nuostatos – pozityvaus nusiteikimo kitos šalies (kultūros) klientų atžvilgiu ir noro, kad tokių klientų bibliotekoje daugėtų – raiškos lygis yra aukštas (vidurkis 4,08), nes tokį požiūrį nurodė turintys ar iš dalies turintys 22 respondentai (88%). Pozityvią nuostatą kitų žmonių atžvilgiu – gebėjimą atidžiai įsiklausyti – teigė turintys ar iš dalies turintys visi respondentai. Nuostatą vadovautis savirefleksija – pastangas mokytis iš savo klaidų teigė turintys ar iš dalies turintys didžioji dalis atsakiusiųjų (22 respondentai arba 88%).

Mažiausiai balų surinko respondentų adaptyvumas – gebėjimas prisitaikyti prie gyvenimo sąlygų kitoje kultūroje. Respondentų adaptyvumo raiškos lygis yra žemas – raiškos vidurkis siekia 2,92, nes apklaustieji nelinkę į pokyčius, kurių prireiktų prisitaikant prie kardinaliai pasikeitusios kultūros aplinkos.

**5 lentelė.** Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – požiūrio / nuostatų – raiška

Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
Keliaudamas(-a) darbuotojas visada stengiasi susipažinti su kitos šalies papročiais, tradicijomis, žmonių gyvenimo būdu.	4,38	Aukštas	5
Darbuotojas stengiasi būti atidus klausytojas(-a).	4,46		4
Darbuotojas visada stengiasi mokytis iš savo klaidų.	4,25		5
Darbuotojas norėtų, kad į biblioteką, kurioje jis dirba, užsuktų kuo daugiau kitos šalies (kultūros) klientų.	4,08		4
Darbuotojui labai patinka bendrauti su skirtingų kultūrų žmonėmis.	3,54	Vidutinis	4
Darbuotojas visada lengvai prisitaiko prie naujovių.	3,58		4
Darbuotojas gali įtraukti į savo gyvenimą ar veiklą jam patikusius kitų kultūrų brožuos.	3,79		4
Būdamas užsienyje, darbuotojas stengiasi daugiausia laiko praleisti ne su savo tautiečiais, o su kitų kultūrų žmonėmis.	3,42		4
Darbuotojas lengvai galėtų prisitaikyti prie gyvenimo sąlygų kitoje šalyje.	2,92	Žemas	4
<b>Bendras visų teiginių vidurkis</b>	<b>3,82</b>	<b>Vidutinis</b>	<b>4</b>

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų tarpkultūriškai reikšmingos nuostatos ir požiūris yra pozityvūs. Tai atsispindi ir 13 pav., iš kurio matyti, kad daugumos apklaustųjų (13 respondentų – 54%) tarpkultūrinės kompetencijos komponento – požiūrio / nuostatų – raiškos lygis yra aukštas.



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos komponento – požiūrio / nuostatų – raišką

Bendrai imant, organizacijos lygmenyje kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos komponentų – bendrosios ir specifinių žinių apie kultūrą, tarpkultūrinių įgūdžių, požiūrio / nuostatų raiškos lygis yra vidutinis. Tačiau, išanalizavus kiekvieno iš šių tarpkultūrinės kompetencijos komponentų raiškos lygį individualiame lygmenyje, kiekvienu atveju paaiškėjo, kad net trečdalis darbuotojų jis yra žemas.

**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – empatija.** Tokia paslaugų organizacijų kontaktinių darbuotojų asmeninė savybė, kaip empatija, yra viena esminių veiksmų, turinčių įtakos paslaugos suteikimo sėkmei.

Tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti, kiek jie sutinka su teiginiais, parodančiais jų empatiškumą (žr. 6 lent.).

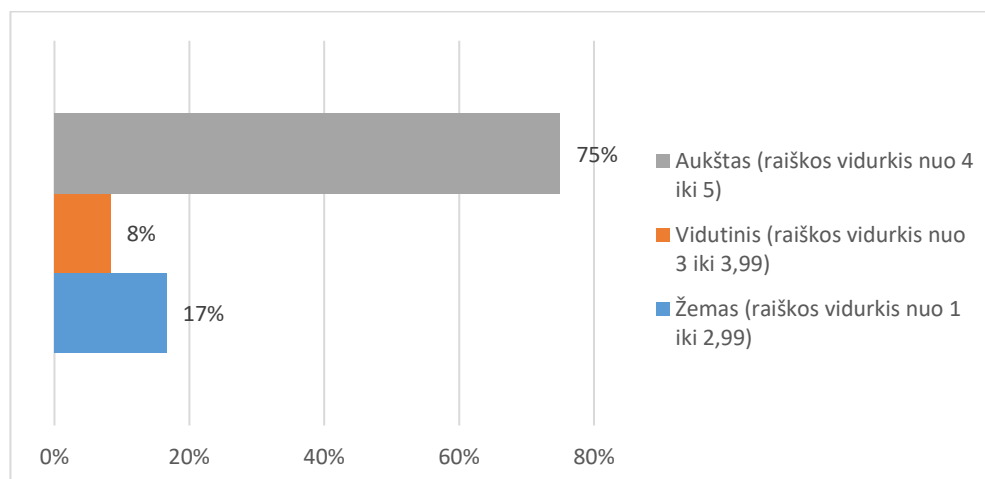
**6 lentelė.** Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – empatijos – raiška

Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
Darbuotojas visada stengiasi suprasti ir įsijausti į pašnekovo situaciją	4,29	Aukštas	4
Darbuotojas mano, kad kiekvienoje situacijoje yra dvi pusės, ir dažniausiai bandau pažvelgti į abi puses.	4		4
Kai yra susirūpinęs(-usi) dėl kito žmogaus problemų, darbuotojas dažniausiai stengiasi kurį laiką „pasijusti to žmogaus kailyje“.	4,04		4
Darbuotojas stengiasi geriau suprasti savo klientus, įsivaizduodamas(-a), kaip viskas atrodo iš jų perspektyvos.	4		4
Susidūręs (-usi) su konfliktiškai nusiteikusiu klientu, darbuotojas stengiasi įsijausti į jo poziciją.	4		5
<b>Bendras visų teiginių vidurkis</b>	<b>4,07</b>	<b>Aukštas</b>	<b>4</b>

Iš į klausimyną įtrauktų teiginių vienas svarbiausių ir paslaugų organizacijai vienas aktualiausių – „susidūręs(-usi) su konfliktiškai nusiteikusiu klientu, stengiuosi įsijausti į jo poziciją“. Su šiuo teiginiu visiškai ar iš dalies teigė sutinkantys dauguma apklaustųjų (19 respondentų – 79%) ir dažniausiai tuo neabejojo (moda 5). Gerai respondentai įvertino ir savo pastangas suprasti klientus, įsivaizduojant, kaip viskas atrodo iš pastarųjų perspektyvos – šio teiginio įvertinimų vidurkis yra 4.

Visų be išimties empatiją parodančių teiginių įvertinimo lygis yra aukštas. Įverčių vidurkis leidžia vienareikšmiškai teigti, kad organizacijoje darbuotojų empatijos raiškos lygis yra aukštas (bendras raiškos vidurkis 4,07).

Išanalizavus empatijos raišką pagal atskirus individus (žr. 14 pav.), išryškėjo, kad dauguma apklaustųjų (18 respondentų – 75%) pasižymi aukšta empatijos raiška ir tik keturių respondentų empatija yra vystytina, t. y. jos raiškos lygis yra žemas.



**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal empatijos raišką



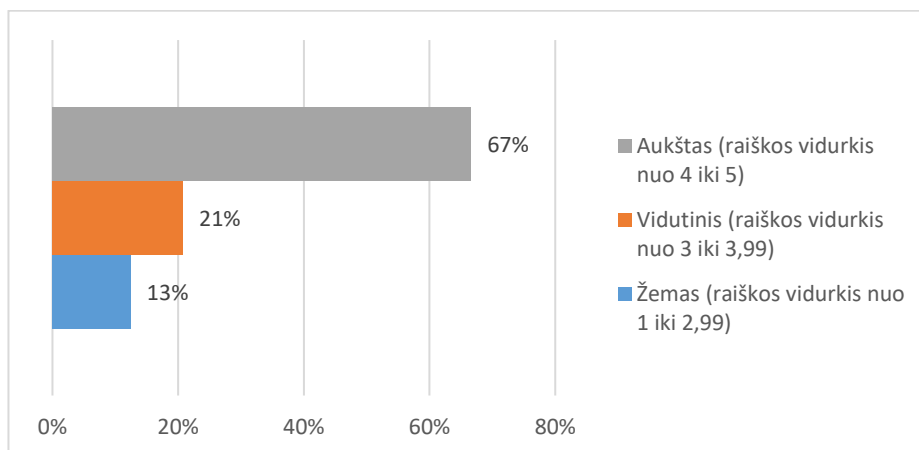
**Tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – emocinis stabilumas.** Kontaktiniai darbuotojai paslaugų teikimo metu neretai patiria stresą ir turi gebėti valdyti konfliktus. Svarbus klientų aptarnavimo proceso sėkmės ir tarpkultūrinės kompetencijos raiškos veiksnys yra aptarnaujančio personalo emocinis stabilumas. Mokslininkų patvirtinta tokią asmeninę savybę, kaip emocinis stabilumas matuojanti skalė yra susijusi su tarpkultūrine kompetencija – emocinio stabilumo raiška teigiamai veikia tarpkultūrinę kompetenciją (Bartel-Radic, Giannelloni, 2017). Emocinis stabilumas taip pat siejamas su klientų nepasitenkinimo ir konfliktų valdymo gebėjimais – itin aktualiais paslaugų suteikimo sėkmės aspektais.

**7 lentelė.** Tarpkultūrinės kompetencijos komponento – emocinio stabilumo – raiška

Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
Darbuotojui nebūdinga dažna nuotaikų kaita.	4,00	Aukštas	4
Darbuotojas retai pajunta pavydą.	4,08		5
Darbuotojo emocijos stabilios. Jis nepasižymi dažna nuotaikų kaita.	4,13		5
Darbuotojas nėra ūmus, retai supyksta.	4,29		4
Darbuotojas nėra temperamentingas žmogus.	3,21	Vidutinis	4
Konfliktiški klientai darbuotojo „neišmuša iš vėžių“. Jis išlieka racionalus(-i) ir profesionalus(-i).	3,58		4
<b>Bendras visų teiginių vidurkis</b>	<b>3,88</b>	<b>Vidutinis</b>	<b>4</b>

Atsakymų apie emocinį stabilumą analizė parodė (žr. 7 lent.), kad didžioji dauguma apklaustųjų sutinka arba iš dalies sutinka su tokiais teiginiais kaip „man nebūdinga dažna nuotaikų kaita“ (21 respondentas – 83%), „mano emocijos stabilios, aš nepasižymiu dažna nuotaikų kaita“ (19 respondentų – 79%), „aš nesu ūmus, retai supyktu.“ (23 respondantai – 96%). Bendras jau minėtų ir visų kitų teiginių vidurkis 3,88 parodo vidutinę emocinio stabilumo raišką, gana artimą ribai, skiriančiai vidutinį ir aukštą lygius, todėl šios asmeninės savybės raiška yra atitinkanti organizacijos poreikius.

Respondentų pasiskirstymas pagal emocinio stabilumo raišką atspindi 15 pav.



**15 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos komponento – emocinio stabilumo – raišką

Akivaizdu, kad, individualizuotai žiūrint į apklaustų darbuotojų asmenybių bruožus, emocinio stabilumo raiškos lygis yra geras: 16 respondentų (67%) pasižymi aukštu lygiu išreikšta šia savybe, 5 respondantai (21%) – vidutiniu ir tik 3 respondentų (13%) emocinis stabilumas galėtų būti daug geresnis. Apskritai imant, emocinio stabilumo raiška yra viena stipriausiai pasireiškiančių tarpkultūrinės kompetencijos komponentų tarp visų respondentų – ji yra antroje vietoje po empatijos.

Pažymėtina tai, kad į tyrimą įtrauktas tokių asmeninių savybių, kaip empatija ir emocinis stabilumas, raiškos įvertinimas davė gana prieštaringus rezultatus. Organizacijos lygmenyje kontaktinių darbuotojų empatijos raiškos lygis paaiškėjo esantis aukštas, o emocinio stabilumo lygis, nors ir vidutinis, bet itin artimas aukštam. Tyrimas parodė, kad empatiškesni darbuotojai sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje negu tie darbuotojai, kurių empatijos raiška silpnesnė. Tačiau emocinio stabilumo koreliacijos su kitais duomenimis analizė parodė, kad ši asmeninė savybė neturi reikšmingos įtakos tarpkultūrinės kompetencijos raiškai.

**Tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamos paslaugos.** Analizuojant paslaugų teikėjo ir kliento kontaktus tarpkultūriname kontekste paslaugų teikėjo požiūriu, itin svarbi ir lengviausiai pastebima tarpkultūrinės kompetencijos išraiška yra veiksmingas ir optimalus elgesys konkrečiose tarpkultūrinės sąveikos situacijose.

Pažymėtina tai, kad tarpkultūrinė sąveika ne tik suteikia galimybių, bet ir gali kelti papildomų iššūkių. Tyrimais įrodyta, kad tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų metu kontaktiniams darbuotojams gali kilti negatyvūs jausmai: netikrumas, baimė, nusivylimas ir stresas. Stresas gali turėti įtakos paslaugų teikėjų emocinėms bei elgesio reakcijoms (Wang, Mattila, 2010).

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo elgsenos tarpkultūrinės sąveikos su klientais metu analizė atskleidė tam tikrus tarpkultūrinės kompetencijos raiškos aspektus.

Respondentų buvo paprašyta ne tik įvertinti savo elgesį kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo metu, bet ir apibūdinti tarpkultūrinių kontaktų metu kylančias emocijas bei potyrius, galimai turinčius įtakos veiksams.

**8 lentelė.** Respondentų elgsena ir patirtys kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo metu

Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
<b>Aptarnaudamas(-a) kitos šalies (kultūros) klientą, bendraujantį ne lietuvių kalba, aš:</b>			
Darbuotojas kūrybiškai išsisuka iš situacijos (panaudoja mimiką, gestus, vaizdines priemones) ir paslaugą suteikti pavyksta.	4	Aukštas	4
Darbuotojas pajunta smalsumą – įdomaus potyrio lūkestį.	3,58	Vidutinis	4
Darbuotojas prisitaiko prie kliento bendravimo būdo (ima bendrauti oficialiau arba familiariau).	3,92		4
Darbuotojas atlieka savo darbą lengvai, įprastai ir be streso.	3,13		2
Darbuotojas pasitiki savo profesionalumu.	2,75	Žemas	2
Darbuotojas mano, kad jis kompetentingiau nei jo kolegos gali suteikti reikiamą paslaugą.	2,13		1
Darbuotojas yra užtikrintas, kad suteikė paslaugą sėkmingai.	2,96		4

Išanalizavus gautus atsakymus (žr. 8 lent.), išryškėjo respondentų nepasitikėjimas savimi ir neužtikrintumas savo gebėjimu gerai aptarnauti kitos šalies (kultūros) klientą:

- daugiau nei pusė apklaustųjų (13 respondentų – 55%) teigė abejojantys savo profesionalumu;
- tik kas trečias apklaustasis (iš viso 8 respondentai – 34%) teigė manantis, kad jis kompetentingiau nei jo kolegos gali suteikti paslaugą kitos šalies (kultūros) klientams;
- beveik pusė apklaustųjų (11 respondentų – 46%) buvo neužtikrinti, kad kitos šalies (kultūros) klientams suteikia paslaugas sėkmingai.

Tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų procesą veikia ir kiti trikdžiai. Pusė respondentų teigė, kad aptarnaudami kitos šalies (kultūros) klientus, bendraujančius ne lietuvių kalba, patiria stresą. Tačiau ankstesnėje tyrimo analizėje atskleistas respondentų motyvuotumas ir pozityvus požiūris patiriamus iššūkius padeda įveikti išradingai: dauguma apklaustųjų (21 respondentas – 83%) teigė kūrybiškai išsisukantys iš situacijos, panaudodami mimiką, gestus, vaizdines priemones ir paslaugą suteikiantys sėkmingai.

**Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas.** Buvo siekiama įvertinti apklaustųjų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybes ir respondentų saviugdą, papildančią anksčiau aptartą jų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymą organizaciniu lygmeniu.

Respondentų buvo prašoma įvertinti šias tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo galimybes: užsienio kalbų kursus, mokymus, susijusius su kitataučių klientų kultūros pažinimu, savęs pažinimo ir savo asmeninių savybių ugdymo kursus, kitos šalies (kultūros) bibliotekos klientų aptarnavimo praktiką ir metodinę literatūrą, skirtą darbui su kitataučiais klientais.

Apklaustieji išreiškė itin didelį pirmųjų keturių tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdų poreikį (žr. 9 lent.). Dauguma jų teigė, kad kitos šalies (kultūros) klientus jiems geriau aptarnauti padėtų:

- užsienio kalbų tobulinimas (21 respondentas – 83%),
- kitataučių klientų kultūros pažinimo mokymai (22 respondentai – 88%),
- savęs pažinimo ir savo asmeninių savybių ugdymo kursai (20 respondentų – 80%),
- kitos šalies (kultūros) bibliotekos klientų aptarnavimo praktika (22 respondentai – 88%).

**9 lentelė.** Respondentų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybės

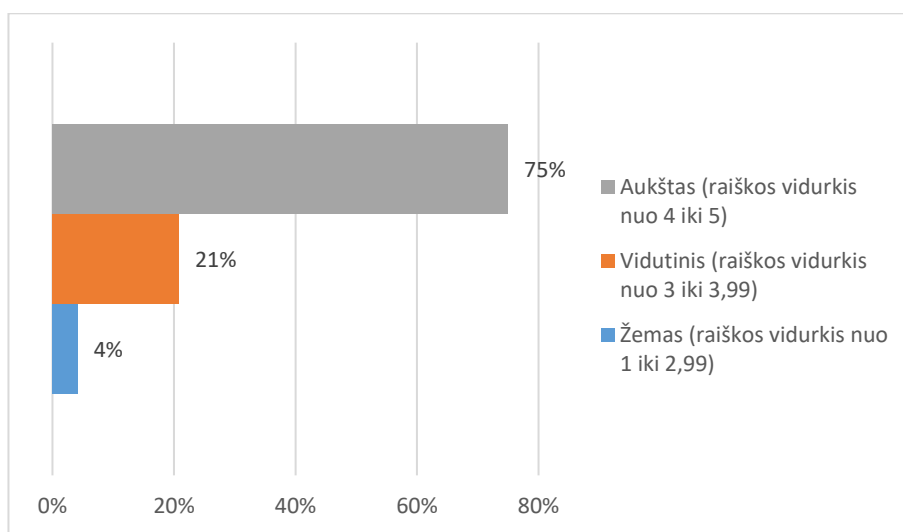
Teiginiai	Vidurkis	Raiškos lygis	Moda
Užsienio kalbų kursai	4,42	Aukštas	5
Mokymai, susiję su kitataučių klientų kultūros pažinimu	4,38		5
Savęs pažinimo ir savo asmeninių savybių ugdymo kursai	4		5
Kitos šalies (kultūros) bibliotekos klientų aptarnavimo praktika	4,38		5
Metodinė literatūra, skirta darbui su kitataučiais klientais	3,79	Vidutinis	4

Minėtų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikių raiškos lygis itin aukštas, respondentų pasirinktas sutikimo su teiginiais lygis itin stiprus – dažniausiai apklaustieji rinkosi neabejotiną pritarimą minėtiems teiginiams (moda 5).

Kiek mažiau respondentai įvertino metodinės literatūros, skirtos darbui su kitataučiais klientais, įtaką jų darbui – šios tarpkultūrinės kompetencijos priemonės poreikį nurodė 16 respondentų (67%).

Respondentai jaučia didelį tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį. Visi apklaustieji nurodė, kad jų tarpkultūrinė kompetencija yra vystytina, siekiant geresnio kitos šalies (kultūros) klientus aptarnavimo.

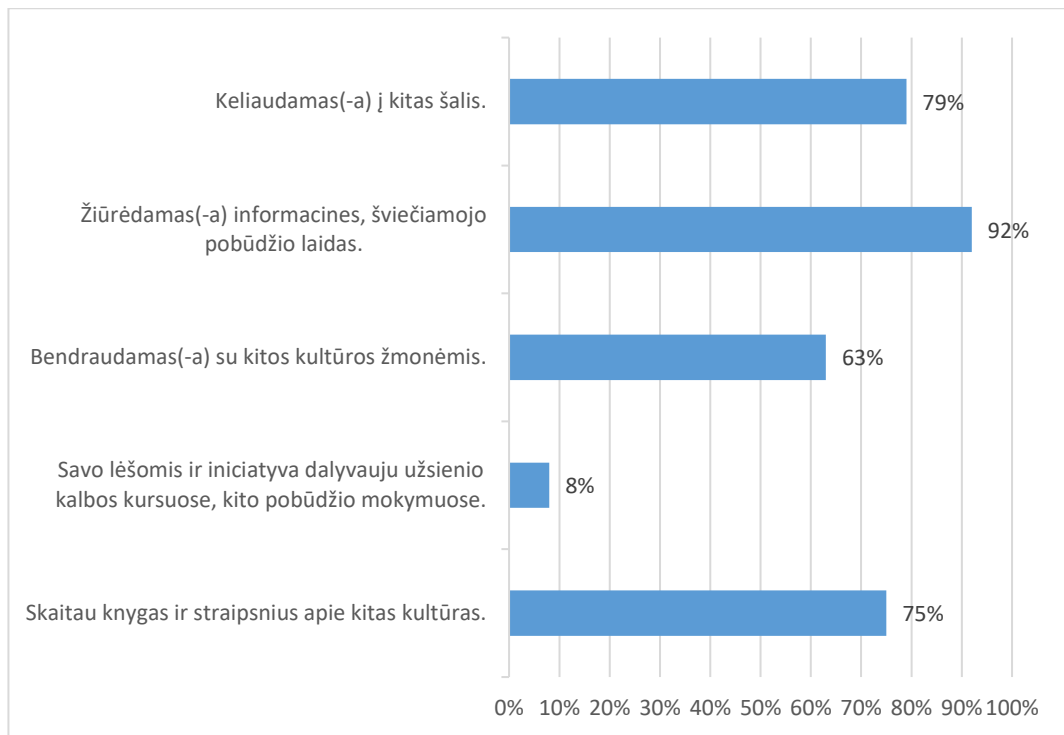
Kaip matyti 16 pav., didžiosios daugumos apklaustųjų (18 respondentų – 75%) šis poreikis yra išreikštas aukštu lygiu, o penktadalio apklaustųjų (5 respondentų – 21%) – vidutiniu lygiu.



**16 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal suvokiamą tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį

Siekiant išsiaiškinti, koku lygiu darbuotojai įgyvendina savo asmeninį motyvuotumą vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, buvo klausiama apie jų savarankišką šios srities žinių, įgūdžių, asmeninių savybių ugdymą ir asmeninės patirties didinimą. Išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad visi respondentai savo tarpkultūrinę kompetenciją vysto savarankiškai.

Didžioji dauguma apklaustųjų (žr. 17 pav.) yra įsitraukę į šios kompetencijos ugdymo praktiką, keliaudami į kitas šalis ir nemažai veiklų atlieka tikslingai, savišvietos ir saviugdros tikslais: žiūri informacines, šviečiamojo pobūdžio laidas, bendrauja su kitos kultūros žmonėmis, skaito knygas ir straipsnius apie kitas kultūras.



**17 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal tarpkultūrinės kompetencijos saviugdą

Tik du respondentai teigė savo lėšomis ir iniciatyva dalyvaujantys užsienio kalbos kursuose ar kito pobūdžio mokymuose. Tikėtina, kad šios savarankiškai kylančios iniciatyvos populiarumas yra toks mažas dėl finansinio aspekto – respondentų finansinės galimybės yra ribotos.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai jaučia didelį tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį, kurį bando kompensuoti asmeninėmis saviugdos iniciatyvomis.

**Tarpkultūrinės kompetencijos raiškos veiksniai.** Tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimui tikslinga išanalizuoti, kokios yra sąsajos tarp respondentų demografinių duomenų, atskirų tarpkultūrinės kompetencijos komponentų raiškos ir respondentų polinkio į tarpkultūrinės kompetencijos vystymą.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo apklausos duomenų pagrindu buvo išvesti tarpkultūrinės kompetencijos raiškos veiksnių koreliaciniai ryšiai. Koreliacijos koeficientai pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Respondentų demografinių duomenų, tarpkultūrinės kompetencijos komponentų raiškos ir saviugdos koreliacinis ryšys

	Darbuotojo išsilavinimas	Darbuotojo amžius	Darbo su klientais patirtis	Bendrosios ir specifinės kultūros žinios	Anglų kalbos žinios	Rusų kalbos žinios	Įgūdžiai	Požiūris / nuostatos	Empatija	Emocinis stabilumas	Elgesys	Saviugda
Darbuotojo išsilavinimas	1	-0,32	-0,02	0,35	0,33	-0,25	0,23	0,42	0,32	0,09	0,42	0,52
Darbuotojo amžius	-0,32	1	0,64	-0,41	-0,68	0,61	-0,48	-0,30	-0,23	0,04	-0,55	-0,26
Darbo su klientais patirtis	-0,02	0,64	1	-0,34	-0,75	0,55	-0,41	-0,29	0,10	0,10	-0,40	-0,24
Bendrosios ir specifinės kultūros žinios	0,35	-0,41	-0,34	1	0,49	-0,20	0,76	0,56	0,67	0,09	0,81	0,60
Anglų kalbos žinios	0,33	-0,68	-0,75	0,49	1	-0,60	0,46	0,35	0,19	0,15	0,57	0,24
Rusų kalbos žinios	-0,25	0,61	0,55	-0,20	-0,57	1	-0,11	-0,21	0,05	0,05	-0,27	-0,10
Įgūdžiai	0,23	-0,48	-0,41	0,76	0,46	-0,11	1	0,39	0,46	0,15	0,61	0,42
Požiūris / nuostatos	0,42	-0,30	-0,29	0,56	0,35	-0,21	0,39	1	0,35	-0,46	0,48	0,51
Empatija	0,32	-0,23	0,10	0,67	0,19	0,05	0,46	0,35	1	0,20	0,63	0,39
Emocinis stabilumas	-0,09	0,04	0,10	0,09	0,15	0,05	0,15	-0,46	0,20	1	0,18	-0,13
Elgesys	0,42	-0,55	-0,39	0,81	0,57	-0,27	0,61	0,48	0,63	0,18	1	0,67
Saviugda	0,52	-0,26	-0,24	0,60	0,24	-0,10	0,42	0,51	0,39	-0,13	0,67	1

Apibendrinus 10 lentelėje pateiktus duomenis, suformuotos šios išvalgos:

- Kuo vyresni darbuotojai, tuo blogesnės jų anglų kalbos žinios ir geresnės jų rusų kalbos žinios ir, atvirkščiai, kuo darbuotojo amžius jaunesnis, tuo blogesnės jo rusų kalbos žinios, o anglų kalbos žinios – geresnės;
- Anglų kalbos žinių lygis turi reikšmingos įtakos darbuotojų elgesiui paslaugų teikimo proceso metu. Darbuotojai su geresnėmis anglų kalbos žiniomis paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams suteikia sėkmingiau negu darbuotojai, kurių anglų kalbos žinios yra silpnesnės;
- Kuo jaunesni darbuotojai, tuo stipriau tarpkultūrinė kompetencija pasireiškia jų elgesyje, t. y. jaunesni darbuotojai sėkmingiau ir užtikrinčiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje;

- Darbo su klientais patirtis mažai padeda darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos komponentų vystymui. Nors didžioji dalis bibliotekos kontaktinio personalo yra vyresnio amžiaus, ilgametę darbo patirtį klientų aptarnavimo srityje sukaupe darbuotojai, tačiau ši patirtis yra mažareikšmė darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos komponentų vystymui. Darytina prielaida, kad ankstesniais dešimtmečiais į biblioteką užsukančių kitos šalies (kultūros) klientų dalis kitų klientų atžvilgiu buvo nedidelė ir todėl nepadedanti sukaupti reikiamos patirties;
- Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiai koreliuoja su tarpkultūrinėje sąveikoje pasireiškiančiu jų elgesiu. Galima teigti, kad, kuo aukštesnio lygio darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiai, tuo geriau jam pavyksta suteikti paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams;
- Toks tarpkultūrinės kompetencijos komponentas, kaip empatija, daro įtaką jų elgesiui kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo metu. Empatiškesni darbuotojai sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje negu tie darbuotojai, kurių empatijos raiška silpnesnė;
- Aukštesnio išsilavinimo darbuotojai yra labiau linkę į savarankišką tarpkultūrinės kompetencijos vystymą negu žemesnio išsilavinimo darbuotojai;
- Darbuotojų polinkis į saviugdą koreliuoja su jų požiūriu / nuostatomis. Stipriau motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę į savarankišką tarpkultūrinės kompetencijos vystymą, negu tie darbuotojai, kurių motyvacija pasireiškia silpniau;
- Darbuotojų saviugda turi reikšmingos įtakos jų elgesiui tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų metu. Darbuotojai, daugiau užsiimantys savo tarpkultūrinės kompetencijos ugdymu, sėkmingiau suteikia paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams, negu tie darbuotojai, kurie saviugda užsiima mažiau;
- Emocinis stabilumas neturi reikšmingos teigiamos įtakos tarpkultūrinės kompetencijos raiškai. Pastebima šio tarpkultūrinės kompetencijos komponento silpna neigiama koreliacija su požiūriu / nuostatomis. Tai reiškia, kad kuo emociškai stabilesnis yra darbuotojas, tuo silpnesnis jo motyvuotumas stengtis efektyviai veikti tarpkultūrinės sąveikos sąlygomis;
- Bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra svarbiausias tarpkultūrinės kompetencijos komponentas, koreliuojantis su: tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiais, darbuotojų požiūriu / nuostatomis, empatija, elgesiu, darbuotojų polinkiu į saviugdą. Darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio bendrosiomis ir specifinėmis žiniomis apie kultūrą, yra stipriau motyvuoti, empatiškesni, turi geresnius tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius, sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje ir labiau linkę ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją savarankiškai, negu darbuotojai, kurių bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra menkesnės.

*Apibendrinant Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo rezultatus analizę, tikslinga apžvelgti svarbiausius jos aspektus ir išvalgas.*

*Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos poreikis auga, tačiau organizaciniame lygmenyje šios kompetencijos vystymas nėra nei planuojamas,*

nei tikslingai organizuojamas. Tiesa, kai kuriems darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti kitos tematikos mokymuose, kuriuose jie patiria netiesioginę naudą ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymui. Padėtį pagerina darbuotojų saviugda ir tai, kad visas bibliotekos kontaktinis personalas yra moterys (remiantis ankstesniais tyrimais, šios lyties darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška yra aukštesnė nei vyrų).

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra svarbiausias tarpkultūrinės kompetencijos komponentas. Darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio bendrosiomis ir specifinėmis žiniomis apie kultūrą, yra stipriau motyvuoti, empatiškesni, turi geresnius tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius, sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje ir labiau linkę ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją savarankiškai, negu darbuotojai, kurių bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra menkesnės. Kitas svarbus tarpkultūrinės kompetencijos komponentas – empatija. Tyrimas parodė, kad empatiškesni darbuotojai sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje negu tie darbuotojai, kurių empatijos raiška silpnesnė.

Pažymėtina tai, kad anglų kalbos žinių raiškos lygis turi reikšmingos įtakos darbuotojų elgesiui paslaugų suteikimo proceso metu. Darbuotojai su geresnėmis anglų kalbos žiniomis paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams suteikia sėkmingiau negu darbuotojai, kurių anglų kalbos žinios yra silpnesnės.

Tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų proceso įvertinimas parodė, kad darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiais geriau suteikia paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams, negu tie darbuotojai, tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžiai yra silpnesni. Taip pat paaiškėjo, kad darbuotojai, daugiau užsiimantys savo tarpkultūrinės kompetencijos ugdymu, sėkmingiau suteikia paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams, negu tie darbuotojai, kurie saviugda užsiima mažiau.



#### **4. ALYTAUS JURGIO KUNČINO VIEŠOSIOS BIBLIOTEKOS KONTAKTINIO PERSONALO TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO GAIRĖS**

Bibliotekoms aktualu sekti pasaulyje ir Lietuvoje pastebimą visuomenės kultūrinės įvairovės didėjimą ir prisitaikyti prie jo keliamų iššūkių. Bibliotekininkų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas yra viena iš priemonių, įgyvendinančių Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos siekį efektyviai aptarnauti skirtingų kultūrų skaitytojus.

Aukštesnė Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija gali padidinti bibliotekos paslaugų prieinamumą kitos šalies (kultūros) vartotojams ir pagausinti jų skaičių. Tarpkultūrinė kompetencija yra visą gyvenimą trunkantis mokymosi apie kultūras procesas, kurio tikslas – veiksmingai aptarnauti asmenis, suinteresuotus bibliotekos paslaugomis.

Numatant Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires, tikslinga akcentuoti šio vystymo planavimą ir administravimą, susitelkti į organizacijai aktualiausias tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptis ir atsižvelgti į tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamas paslaugas bei su jomis susijusį darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiškos poreikį.

##### **Tarpkultūrinės kompetencijos poreikio sustiprinimas**

Numatant bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptis, yra tikslinga sudaryti tam vystymui reikalingą pagrindą – išsiaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos poreikį, geriau pritaikant bibliotekos paslaugas tiek esamiems, tiek potencialiems kitos šalies (kultūros) klientams. Tam reikalingi tokie planavimo ir administravimo etapai:

- Kitos šalies (kultūros) klientų poreikių analizė;
- Kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo strategijos kūrimas ir įgyvendinimas;
- Bibliotekos paslaugų plėtros politikos strategijos sudarymas ir įgyvendinimas;
- Bibliotekos paslaugų plėtrai reikalingų materialių išteklių planavimas ir plano įgyvendinimas.

Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinis personalas turi aiškiai suprasti bibliotekos tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų plėtros strategiją ir su šia strategija susijusį tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį.

##### **Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo planavimas ir administravimas**

Alytaus į Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo tyrimo rezultatai parodė, kad organizaciniame lygmenyje kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymas nėra nei planuojamas, nei tikslingai organizuojamas. Todėl rekomenduotina numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse planą, jį suderinti su bibliotekos veiklą reglamentuojančiais dokumentais ir aptarti su bibliotekos darbuotojais.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo planavimo ir administravimo etapai:

- Vizijos – kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiškos, atitinkančios kitos šalies (kultūros) klientų poreikius – nustatymas;
- Kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo strategijos numatymas;
- Kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo kryptių ir būdų planavimas, apie tai informuojant pačius darbuotojus;
- Kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymui reikalingų išteklių planavimas ir administravimas;
- Kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo įgyvendinimo administravimas;
- Grįžtamasis ryšys.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo planas turi būti susietas su:

- IFLA / UNESCO viešųjų bibliotekų paslaugų plėtros gairėse numatytu žmogiškųjų išteklių gebėjimų aprašu;
- strateginiais Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos tikslais, numatytais 2018–2020 metų strateginiame bibliotekos plane ir veiklos programoje;
- individualių kiekvienų kalendorinių metų užduočių, siektinų rezultatų ir jų vertinimo rodiklių planavimu kiekvienam kontaktiniam darbuotojui.

### **Išteklių problemos sprendimas**

Tarptautinės bibliotekų asociacijų ir institucijų federacijos (IFLA) gairėse rekomenduojama 0,5%–1% bendro bibliotekos biudžeto skirti darbuotojų kompetencijų vystymui. Tačiau Lietuvos bibliotekose, tarp jų ir Alytaus Jurgio Kunčino viešojoje bibliotekoje, tai yra sunkiai įgyvendinamas dalykas, nes savivaldybės asignavimų tam nepakanka.

Galimos išeitys:

- Papildomų rėmėjų (fizinė ar juridinių asmenų) paieška;
- Darbuotojų kompetencijų tobulinimo projektai ir jų finansavimas iš Kultūros rėmimo ar kitų fondų;
- Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos savarankiškas vystymas, nereikalaujantis finansavimo (pavyzdžiui, kitų kultūrų pažintinės knygos, užsienio kalbų mokomieji leidiniai ar skaitmeninės laikmenos iš bibliotekos fondų, nuotoliniai mokymai internetu ar moksliniai straipsniai iš bibliotekos prenumeruojamų duomenų bazių internete);
- Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymas savitarpio mokymų būdu (vyresnio amžiaus darbuotojai galėtų pamokyti jaunesnius darbuotojus rusų kalbos, o jaunesni darbuotojai vyresnius – anglų kalbos).

Atsižvelgiant į Alytaus į Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įvertinimo tyrimo rezultatų analizę, rekomenduotinos šios pagrindinės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptys: bendrųjų ir specifinių žinių apie kultūrą, užsienio kalbų žinių, tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių ir darbuotojų motyvacijos stiprinimas.

### **Bendrųjų ir specifinių žinių apie kultūrą gilinimas**

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra esminis tarpkultūrinės kompetencijos komponentas. Darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio bendrosiomis ir specifinėmis žiniomis apie kultūrą, yra stipriau motyvuoti, empatiškesni, turi geresnius tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius, sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje ir labiau linkę ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją savarankiškai, negu darbuotojai, kurių bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra menkesnės. Todėl tikslinga vystyti šio tarpkultūrinės kompetencijos komponento raišką.

Galimos priemonės: mokymai apie kultūrų specifiką, jų bendrumus ir skirtumus, darbuotojų saviugda, pasitelkiant bibliotekos fonduose ir kitur esančias priemones.

### **Užsienio kalbų žinių gilinimas**

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad esminis, organizacijos lygmenyje reikšmingas, poreikis yra dviejų pagrindinių užsienio kalbų: anglų ir rusų. Anglų kalbos lygis neatitinka poreikio, o rusų – atitinka. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad didžioji dauguma darbuotojų yra vyresnio amžiaus ir būtent šių darbuotojų rusų kalbos lygis atitinka poreikį. Tikėtina, kad netolimoje ateityje šie darbuotojai užleis darbo vietas jaunesniems ir tuomet iškils rusų kalbos žinių stygiaus problema. Todėl jau dabar tikslinga vystyti vyresnių darbuotojų anglų kalbos žinias ir jaunesnių darbuotojų rusų kalbos žinias.

Galimos priemonės: anglų ir rusų kalbų kursai, savarankiškas mokymasis, pasitelkiant bibliotekos fonduose esančias priemones, savitarpio mokymai.

### **Tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių stiprinimas**

Pagal tyrimo rezultatus vyresni darbuotojai bendrauja su kitų kultūrų žmonėmis mažiau sėkmingai negu jaunesni. Be to, vyresni darbuotojai mažiau sėkmingai suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje, negu jaunesni darbuotojai, todėl labiausiai vystytini vyresnių darbuotojų tarpkultūriniai įgūdžiai.

Numatant įgūdžių vystymo priemones, jas galima susieti su kitų šalių (kultūrų) klientų pritraukimo priemonėmis. Pastarosios priemonės gali pasitarnauti kaip darbuotojų patirtinis mokymasis, padedantis vystyti jų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius. Kaip paaiškėjo iš teorijos, periodiškai pasikartojantis patirtinis mokymasis yra pagrindinė tarpkultūrinės kompetencijos vystymo sąlyga.

Galimos priemonės:

- Specialios, tam tikrai kultūrai skirtos, knygų, periodinių leidinių, garso ir vaizdo išteklių kolekcijos;
- Grožinės literatūros užsienio kalbomis fondo atnaujinimas;
- Bibliotekos ženklų ir užrašų sistemos papildymas užrašais anglų ir rusų kalbomis;

- Bibliotekos interneto svetainėje pateikiamos informacijos anglų kalba išplėtimas ir parengimas naujo informacijos bloko rusų kalba;
- Paskaitos ir diskusijos apie kitų šalių kultūras su kviestiniais kitakalbiais lektoriais;
- Socialinės tematikos filmų apie kultūrų skirtumus peržiūros ir aptarimai;
- Pažintinų ekskursijų po biblioteką paslaugos papildymas ekskursijomis anglų ir rusų kalbomis;
- Savanorių vedami knygų aptarimo prie kavos puodelio vakarai anglų ir / ar rusų kalba;
- Parodos ir kiti renginiai, supažindinantys su kokios nors užsienio šalies kultūra.

### **Darbuotojų motyvacijos stiprinimas**

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinio požiūriu reikšmingos nuostatos ir požiūris yra pozityvūs. Tačiau atkreiptinas dėmesys į žemesnio išsilavinimo darbuotojų motyvaciją savarankiškai vystyti tarpkultūrinę kompetenciją.

Galimos priemonės:

- darbuotojų pomėgiais paremtų individualių užduočių skyrimas (pvz., teminės parodos apie karaimų maisto kultūrą arba japonų ikebanos meną parengimas);
- darbuotojų įtraukimas į tarptautinius projektus su papildomu jų darbo finansavimu;
- individualių tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo kasmetinių užduočių paskyrimas ir darbuotojo pasiekimų įvertinimas priedu prie pastoviosios atlyginimo dalies, t. y. kintamąja atlyginimo dalimi.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad, visos išvardintos priemonės turėtų pasiekti ne tik centrinės bibliotekos, bet ir filialų klientus bei darbuotojus.

Atsižvelgimas į visas aprašytas kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires organizacijai būtų naudingas ir suteiktų jai papildomos vertės. Tarpkultūrinėje sąveikoje teikiamų paslaugų plėtra suteiktų Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktiniams darbuotojams daug progų tapti tarpkultūriniais lyderiais – paslaugų suteikimo kitos šalies (kultūros) klientams iniciatoriais ir tarpininkais. Tarpkultūriškai kompetentingi bibliotekos darbuotojai galėtų pasitelkti savo žinias tam, kad geriau suprastų kitos šalies (kultūros) lankytojų poreikius ir galėtų pagausinti tokių klientų skaičių bei padidinti jų apsilankymų dažnumą.

## Išvados

1. Paslaugų teikėjų tarpkultūrinė kompetencija yra svarbus kitos šalies (kultūros) klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis veiksnys, gausinantis lojalių klientų kiekį, todėl šios kompetencijos ir jos vystymo tyrimai paslaugų organizacijoms yra itin aktualūs. Tačiau šių tyrimų poreikis dar nėra patenkintas. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir struktūra nėra išgryninta, šios kompetencijos konceptas nėra tiksliai apibrėžtas, o dėl daugybės literatūroje netiksliai vartojamų šios kompetencijos termino alternatyvų moksliniai tyrimai yra komplikuoti. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai dažnai apsiriboja tik kurio nors vieno jos komponento vystymu, be to, trūksta empirinių tyrimų, patikrinančių šiuos modelius. Nenustatytas ryšys tarp tarpkultūrinės kompetencijos komponentų ir neaišku, kaip kiekvienas iš šių komponentų išsivysto ar yra išugdomas ir kokie veiksniai turi įtakos kiekvieno komponento įgijimui.
2. Tarpkultūrinė kompetencija yra daugialypė ir dinamiška. Ji apibrėžiama kaip darbuotojų gebėjimas tikslingai panaudoti žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant numatytų tarpkultūrinės sąveikos rezultatų. Esminė tarpkultūrinės kompetencijos raiškos sąlyga yra žmogaus veiksmų kryptingumas ir gebėjimas tam panaudoti įgimtus ir įgytus savo vidinius resursus. Tarpkultūriniuose kontekstuose teikiamos paslaugos yra vykdomos sudėtingoje daugelio veiksmų sąveikoje. Tarpkultūrinės sąveikos procese sukuriama abi puses (tiek klientų, tiek paslaugų teikėjų) tenkinančios sąlygos sudaro pagrindą siekiamo tikslo įgyvendinimui – sėkmingam paslaugos suteikimui. Transformuojantis viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų kiekiui ir pobūdžiui tampa itin svarbu vystyti jų kontaktinio personalo tarpkultūrinę kompetenciją. Pagrindinė tarpkultūrinės kompetencijos vystymo sąlyga yra patirtinis mokymasis.
3. Svarbiausias Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontraktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos komponentas, turintis daugiausia įtakos jos raiškai, yra bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą. Darbuotojai, pasižymintys aukštesnio lygio bendrosiomis ir specifinėmis žiniomis apie kultūrą, yra stipriau motyvuoti, empatiškesni, turi geresnius tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius, sėkmingiau suteikia paslaugas tarpkultūrinėje sąveikoje ir labiau linkę ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją savarankiškai, negu darbuotojai, kurių bendrosios ir specifinės žinios apie kultūrą yra menkesnės. Reikšmingos įtakos Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinių darbuotojų elgesiui paslaugų suteikimo proceso metu turi empatija ir anglų kalbos žinių raiškos lygis. Empatiškesni darbuotojai su geresnėmis anglų kalbos žiniomis paslaugas kitos šalies (kultūros) klientams suteikia sėkmingiau negu darbuotojai, kurių empatijos ir anglų kalbos žinių raiška yra silpnesnė.
4. Rekomenduotinos šios pagrindinės Alytaus į Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo kryptys: bendrųjų ir specifinių žinių apie kultūrą, užsienio kalbų žinių, tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių ir darbuotojų motyvacijos stiprinimas. Numatant paslaugų organizacijų kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžių vystymo priemones, jas galima susieti su kitų šalių (kultūrų) klientų pritraukimo priemonėmis. Pastarosios priemonės gali pasitarnauti kaip darbuotojų patirtinis mokymasis, padedantis vystyti jų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius.

## Literatūros sąrašas

1. Alon, I., Boulanger, M., & Vélez-Calle, A. (2018). Business cultural intelligence quotient: A five-country study. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 237-250.
2. Arasaratnam, L. A. (2016). Intercultural competence. In *Oxford research encyclopedia of communication* [žiūrėta 2019-07-24]. Prieiga per internetą: DOI:10.1093/acrefore/9780190228613.013.68
3. Barmeyer, C. (2011). Interkulturalität. In Barmeyer, C., Genkova, P., & Scheffer, J. *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume* (pp. 37-77). Passau: Verlag Karl Stutz.
4. Barnett, L. ir Carter, E. (2011). Knowledge Management, Cultural Knowledge and Intercultural Competence. In V. Ribiere & L. Worasinchai (Eds.), *Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 65-74). Bangkok: Bangkok University.
5. Barrett, M. (2011). Intercultural competence. In *EWC Statement Series* (2nd ed.), (pp. 23-27). Oslo: European Wergeland Centre.
6. Bartel-Radic, A. ir Giannelloni, J. L. (2017). A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge. *European Management Journal*, 35(5), 632-644.
7. Bean, R. (2007). Australia measures the value of cross-cultural training. *The Diversity Factor*, 15(2), 39-45.
8. Behrnd, V. ir Porzelt, S. (2012). Intercultural competence and training outcomes of students with experiences abroad. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 213-223.
9. Bennett J. M. ir Bennett M. J. (2004). Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity. In Landis D, Bennett J. M., & Bennett M. J. (Eds.), *Handbook of intercultural training* (147-165). Sage: Thousand Oaks.
10. Binder, N. (2018). *Promoting and Assessing Students' Intercultural Competence Development – The Role of Self-Reflection, Peer-Learning, and Multi-Method Assessment*. Doctoral dissertation, Bremen International Graduate School of Social Sciences, Bremen, Germany.
11. Byram, M. (2000). Assessing intercultural competence in language teaching. *Sprogforum*, 18(6), 8-13.
12. Blasco, M., Feldt, L. E., & Jakobsen, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 229-245.
13. Brewis, K. (2008). *Stress in the multi-ethnic customer contacts of the Finnish civil servants: Developing critical pragmatic intercultural professionals* (No. 103). Jyväskylä: University of Jyväskylä.
14. Chang, W. W. (2007). Cultural competence of international humanitarian workers. *Adult education quarterly*, 57(3), 187-204.
15. Chen, G. M. (2017) Issues in the conceptualization of intercultural communication competence. In Chen L. (Ed.), *Intercultural communication* (pp. 349-368). Berlin: Walter de Gruyter.

16. Dabravalskytė, J. ir Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (73), 27-47.
17. Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of studies in international education*, 10(3), 241-266.
18. Deardorff, D. K. (2009). Implementing intercultural competence assessment. In: Deardorff D. K. (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 477–491). SAGE, Thousand Oaks.
19. Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New directions for institutional research*, 2011(149), 65-79.
20. Dehmel, A., Li, Y., & Sloane, P. F. (2011). Intercultural competence development in higher education study abroad programs: A good practice example. *Interculture journal*, 10(15), 11-36.
21. Dervin, F. (2010). Assessing intercultural competence in language learning and teaching: A critical review of current efforts. *New approaches to assessment in higher education*, 5, 155-172.
22. Fantini, A. E. (2007). *Exploring and assessing intercultural competence. Research Report 07-01 2007*. Center for Social Development George Warren Brown School of Social Work Washington University [žiūrėta 2019-07-12]. Prieiga per internetą: [https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1815&context=csd\\_research](https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1815&context=csd_research)
23. Fantini, A. E., Arias-Galicia, F., & Guay, D. (2001). *Globalization and 21st century competencies: Challenges for North American higher education*. Boulder: Western Interstate Commission for Higher Education.
24. Friedman, V. J., & Antal, A. B. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competence. *Management learning*, 36(1), 69-86.
25. Gardner, G. H. (1962). Cross cultural communication. *The Journal of Social Psychology*, 58(2), 241-256.
26. Geistmann, C. (2002). *Interkulturelle Kompetenz: eine wichtige und förderbare Fähigkeit in der nationalen Zusammenarbeit; Entwicklung eines Konzeptes zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz aufgezeigt am Beispiel der Handelspartner Frankreich und Deutschland*. Nürnberg: BoD–Books on Demand.
27. Gražulis, V. ir Kojelytė, I. (2014). Multiculturalism trends in modern Lithuania: Problems and perspectives. *Megatrend revija*, 11(3), 77-90.
28. Gudonienė, V. (2013). *Tarpkultūrinė komunikacija: mokomoji priemonė*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
29. Hammer, M. R. (2015). The Developmental paradigm for intercultural competence research. *International journal of intercultural relations*, 48(1), 12-13.
30. Hammer, M. R., Bennett, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International journal of intercultural relations*, 27(4), 421-443.
31. Hansen, K. P. (2009). Zulässige und unzulässige Komplexitätsreduktion beim Kulturträger Nation. *Interculture journal*, 8(8), 7-18.
32. Hennings, J. (2018). What is Intercultural Competence and Why is it Important to Business?. In *Engaged Management Scholarship Conference 2018. 15 August 2018*. Philadelphia, PA.

33. Janavičienė, D. (2008). Tarpkultūrinės komunikacijos apraiškų analizė LCC tarptautinio universiteto ir Klaipėdos universiteto bibliotekose. *Bridges / Tiltai*, 44(3), 133-144.
34. Kenesei, Z. ir Stier, Z. (2017). Managing communication and cultural barriers in intercultural service encounters: Strategies from both sides of the counter. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 307-321.
35. Kulik, C. T. ir Holbrook, R. L. (2000). Demographics in service encounters: effects of racial and gender congruence on perceived fairness. *Social Justice Research*, 13(4), 375-402.
36. Kupka, B. (2008). *Creation of an instrument to assess intercultural communication competence for strategic international human resource management*. Doctoral dissertation, University of Otago, Otago, New Zealand.
37. Le Deist, F. D., ir Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8(1), 27-46.
38. Lenartowicz, T., Johnson, J. P., & Konopaske, R. (2014). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1697-1719.
39. Lipinskienė, D., Repečkienė, A., & Ščiukaitė, K. (2016). Forum on Innovative Technologies and Management for Sustainability (ITMS'2016). CIBASE'2016, 17 [Žiūrėta 2019-10-05]. Prieiga per internetą: [http://www.edlearning.it/ebook/T428\\_CISABE.pdf#page=23](http://www.edlearning.it/ebook/T428_CISABE.pdf#page=23)
40. Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14(2), 186-202.
41. McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & development*, 51(5), 40-48.
42. Meier, O. (2016). *Management interculturel: Stratégie. Organisation. Performance*. Paris: Dunod.
43. Nokelainen P, Kaisvu H, & Pylvas L (2017) Self-regulation and competence in work-based learning. In Mulder M. (Ed.), *Competence-based vocational and professional education. Bridging the worlds of work and education* (pp. 775-793). Springer, Cham.
44. Odrakiewicz, P., ir Zator-Peljan, J. (2012). Innovative Methods of Cultural, Intercultural and Managerial Competences Acquisition for the Constantly Changing Global Economy in a New Paradigm Shift. *Global Management Journal*, 1(2), 127-137.
45. Overall, P. M. (2009). Cultural competence: A conceptual framework for library and information science professionals. *The Library Quarterly*, 79(2), 175-204.
46. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius: VU leidykla.
47. Paparoidamis, N. G., Tran, H. T. T., & Leonidou, C. N. (2019). Building Customer Loyalty in Intercultural Service Encounters: The Role of Service Employees' Cultural Intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56-75.
48. Perry, L. B. ir Southwell, L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: Models and approaches. *Intercultural education*, 22(6), 453-466.



49. Pylvas, L. ir Nokelainen, P. (2019). Intercultural Competence: Toward Global Understanding. In S. McGrath ir kt. (Eds.), *Handbook of Vocational Education and Training: Developments in the Changing World of Work* (pp. 1-13). Springer, Cham.
50. Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Technika.
51. Pruskus, V. (2013). Tarpkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo. *Coactivity / Santalka*, 21(2), 79-89.
52. Rathje, S. (2007). Intercultural competence: The status and future of a controversial concept. *Language and intercultural communication*, 7(4), 254-266.
53. Repečkienė, A., Kvedaraitė, N., & Jankauskienė, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 882-891.
54. Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Polska: Volters Kluwer.
55. Ruben, B. D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group & Organization Studies*, 1(3), 334-354.
56. Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: Sage publications India.
57. Sharma, P., Tam, J. L., & Kim, N. (2009). Demystifying intercultural service encounters: toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Service Research*, 12(2), 227-242.
58. Sinicrope, C., Norris, J., & Watanabe, Y. (2007). Understanding and assessing intercultural competence: A summary of theory, research, and practice (technical report for the foreign language program evaluation project). *University of Hawai'i Second Language Studies Paper*, 26 (1), 1-58.
59. Spitzberg, B. H. (2010). Axioms for a theory of intercultural communication competence. In Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (Eds.), *Intercultural Communication: a reader* (pp. 424-434). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
60. Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In Dearsdorff, D. K. (Ed.), *The sage handbook of intercultural competence* (pp. 2-52). Sage Publications, Inc.
61. Stier, J. (2004). Intercultural competencies as a means to manage intercultural interactions in social work. *Journal of Intercultural Communication*, 7(4), 1-17.
62. Strambi, A. ir Mrowa-Hopkins, C. (2012). Sideways looks, pursed hands and headshakes: Learning to interpret conflict signals in Italian as a second language. In Hajek, J., Nettelbeck, C. & Woods A. (Eds.), *The Next Step: Introducing the Languages and Cultures Network for Australian Universities: Selected Proceedings of LCNAU's Inaugural Colloquim in 2011* (pp. 299-314). Australia: LCNAU.
63. Suciū, M. C., Darabant, M., & Ivanovici, M. (2010). Intercultural competences and intercultural dialogue. Case study on Academy of Economic studies Bucharest. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 192-197.
64. Tam, J., Sharma, P., & Kim, N. (2014). Examining the role of attribution and intercultural competence in intercultural service encounters. *Journal of services marketing*, 28(2), 159-170.

65. Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference. *Organizational Dynamics*, 40(3), 189-198.
66. Thomas, A. (2006). Interkulturelle Handlungskompetenz - Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt. *Arbeit*, 15(2), 114-125.
67. Thomas, A. (2010). Culture and cultural standards. In Thomas, A., Kinast, E. U., & Schroll-Machl, S. (Eds.), *Handbook of intercultural communication and cooperation. Basics and areas of application* (pp. 17–27). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
68. Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
69. Tombs, A. G., Russell-Bennett, R., & Ashkanasy, N. M. (2014). Recognising emotional expressions of complaining customers: A cross-cultural study. *European Journal of Marketing*, 48(7/8), 1354-1374.
70. Wang, C. Y. ir Mattila, A. S. (2010). A grounded theory model of service providers' stress, emotion, and coping during intercultural service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 328-342.
71. Williams, T. R. (2009). The Reflective Model of Intercultural Competency: A Multidimensional, Qualitative Approach to Study Abroad Assessment. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 18, 289-306.
72. Zarate, G. (2003). Identities and plurilingualism: preconditions for the recognition of intercultural competences. Intercultural competence. In Byram, M. (Ed.), *Intercultural competence* (pp. 85-117). Strasbourg: Council of Europe Publishing.
73. Zubrickienė, I. ir Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. *Andragogy*, 7, 148-173.

## Priedai

### 1 priedas. Paslaugų organizacijos kontaktinio personalo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo klausimynas

**Gerbiamas(-a) respondente,**

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo programos magistrantė. Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje apklausoje, kurios tikslas – išsiaiškinti paslaugų organizacijų kontaktinių darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybes.

**Tarpkultūrinė kompetencija** – tai gebėjimas tikslingai panaudoti kultūrinės žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, siekiant numatytų tarpkultūrinės sąveikos rezultatų. Tarpkultūrinės sąveikos rezultatas šio tyrimo atveju – **sėkmingai suteikta paslauga kitos šalies (kultūros) klientui.**

Apklausa anoniminė, duomenys bus naudojami apibendrinta forma.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus.

#### 1. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos žinias atspindinčius teiginius (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)

AŠ GALIU:					
Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Pateikti kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palyginti savo kultūrą su kitos tautos kalba ir kultūra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išvardinti kitos šalies elgesio normas, tokias kaip: pasisveikinimas, apsirengimo etika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apibūdinti ir paaiškinti savo ir kitos šalies atstovo elgesį įvairiose srityse (pvz., bendravimo savitumą, požiūrį į laiką ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apibūdinti esminius istorijos faktus ir kai kuriuos socialinius ir politinius elementus, kurie suformavo mano ir kitos šalies kultūrą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remtis perskaitytais straipsniais apie kultūrų supratimą, įskaitant tuos, kurie susiję su darbo, mokymosi ir kitomis sritimis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apibūdinti ir paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)

Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Aš prisitaikau prie užsieniečių bendravimo stiliaus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš elgiuosi taip, kaip priimta toje šalyje, kurioje aš šiuo metu esu, stengiuosi neįžeisti kitos šalies atstovo savo elgesiu, apranga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš sugebu sugretinti kitos šalies kultūrą su savąja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš gebu tinkamai bendrauti įvairiose situacijose su užsieniečiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aš efektyviai panaudoju įvairius būdus (pvz.: kitos šalies dainų klausymas, filmų žiūrėjimas, bendravimas su tos šalies žmonėmis ir kt.), leidžiančius geriau pažinti kitos šalies kultūrą ir palengvinti užsienio kalbos mokymąsi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš sėkmingai bendrauju su žmonėmis iš kitų šalių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Tarpkultūrinei kompetencijai yra svarbi empatija. Įvertinkite šią savybę atspindinčius teiginius (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)**

Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Visada stengiuosi suprasti ir įsijausti į pašnekovo situaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad kiekvienoje situacijoje yra dvi pusės, ir dažniausiai bandau pažvelgti į abi puses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai esu susirūpinęs(-usi) dėl kito žmogaus problemų, dažniausiai stengiuosi kurį laiką „pasijusti jo kailyje“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš stengiuosi geriau suprasti savo klientus, įsivaizduodamas(-a), kaip viskas atrodo iš jų perspektyvos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susidūręs(-usi) su konfliktiškai nusiteikusiu klientu, stengiuosi įsijausti į jo poziciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Prašome nurodyti, kiek pritariate šiems teiginiams. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)**

Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Man labai patinka bendrauti su skirtingų kultūrų žmonėmis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš lengvai galėčiau prisitaikyti prie gyvenimo sąlygų kitoje šalyje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keliaudamas(-a) visada stengiuosi susipažinti su kitos šalies papročiais, tradicijomis, žmonių gyvenimo būdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stengiuosi būti atidus klausytojas(-a).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš visada stengiuosi mokytis iš savo klaidų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visada lengvai prisitaikau prie naujovių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu įtraukti į savo gyvenimą ar veiklą man patikusius kitų kultūrų bruožus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Būdamas užsienyje stengiuosi daugiausia laiko praleisti ne su savo tautiečiais, o su kitų kultūrų žmonėmis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norėčiau, kad į mūsų biblioteką užsuktų kuo daugiau kitos šalies (kultūros) klientų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Prašome nurodyti, kiek pritariate šiems teiginiams. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)**

Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Man nebūdinga dažna nuotaikų kaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš esu ramus žmogus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš retai pajuntu pavydą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano emocijos stabilios. Aš nepasižymiu dažna nuotaikų kaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš nesu ūmus. Retai supyckstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktiški klientai manęs „neišmuša iš vėžių“ – išlieku racionalus(-i) ir profesionalus(-i).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Įvertinkite savo elgesį kitos šalies (kultūros) klientų aptarnavimo metu. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)**

<b>APTARNAUDAMAS(-A) KITOS ŠALIES (KULTŪROS) KLIENTĄ, BENDRAUJANTĮ NE LIETUVIŲ KALBA, AŠ:</b>					
Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Pasitikiu savo profesionalumu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pajuntu smalsumą – įdomaus potyrio lūkestį.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagalvoju, kad aš kompetentingiau nei mano kolegą galiu suteikti reikiamą paslaugą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu užtikrintas, kad suteikiau paslaugą sėkmingai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisitaikau prie kliento bendravimo būdo (imu bendrauti oficialiau arba familiariau).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlieku savo darbą lengvai, įprastai ir be streso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškai išsisuku iš situacijos (panaudoju mimiką, gestus, vaizdines priemones) ir paslaugą suteikti pavyksta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Įvertinkite, kas Jums labiausiai padėtų geriau aptarnauti kitos šalies (kultūros) klientus? (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)**

Teiginiai	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nežinau	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku
Metodinė literatūra, skirta darbui su kitataučiais klientais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbų kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymai, susiję su kitataučių klientų kultūros pažinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savęs pažinimo ir savo asmeninių savybių ugdymo kursai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitos šalies (kultūros) bibliotekos klientų aptarnavimo praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Įvertinkite Jums iškilusį užsienio kalbų poreikį bibliotekos klientų aptarnavimo metu.**  
(Jums tinkamus atsakymų variantus pažymėkite „X“)

Kalba	Ar šios užsienio kalbos Jums prireikia klientų aptarnavimo metu?		Ar Jūsų mokėjimo lygis atitinka šios užsienio kalbos poreikį klientų aptarnavimo metu?	
	Taip	<input type="checkbox"/>	Taip, atitinka. Kalbą moku tiek, kiek reikia mano darbui su klientais.	<input type="checkbox"/>
Anglų kalba	Taip	<input type="checkbox"/>	Ne, neatitinka. Paslaugą suteikčiau kokybiškiau, jeigu šią kalbą išmokčiau geriau.	<input type="checkbox"/>
	Ne	<input type="checkbox"/>		
Rusų kalba	Taip	<input type="checkbox"/>	Taip, atitinka. Kalbą moku tiek, kiek reikia mano darbui su klientais.	<input type="checkbox"/>
	Ne	<input type="checkbox"/>	Ne, neatitinka. Paslaugą suteikčiau kokybiškiau, jeigu šią kalbą išmokčiau geriau.	<input type="checkbox"/>
_____ kalba (įrašykite kitą kalbą, kurią mokate)	Taip	<input type="checkbox"/>	Taip, atitinka. Kalbą moku tiek, kiek reikia mano darbui su klientais.	<input type="checkbox"/>
	Ne	<input type="checkbox"/>	Ne, neatitinka. Paslaugą suteikčiau kokybiškiau, jeigu šią kalbą išmokčiau geriau.	<input type="checkbox"/>
_____ kalba (įrašykite kitą kalbą, kurią mokate)	Taip	<input type="checkbox"/>	Taip, atitinka. Kalbą moku tiek, kiek reikia mano darbui su klientais.	<input type="checkbox"/>
	Ne	<input type="checkbox"/>	Ne, neatitinka. Paslaugą suteikčiau kokybiškiau, jeigu šią kalbą išmokčiau geriau.	<input type="checkbox"/>

**9. Kaip Jūs savarankiškai ugdote savo tarpkultūrinę kompetenciją?** (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“)

- Skaitau knygas ir straipsnius apie kitas kultūras.
- Savo lėšomis ir iniciatyva dalyvauju užsienio kalbos kursuose, kito pobūdžio mokymuose.
- Bendraudamas(-a) su kitos kultūros žmonėmis.
- Žiūrėdamas(-a) informacines, šviečiamojo pobūdžio laidas.
- Keliaudamas(-a) į kitas šalis.

<p><b>10. Jūsų darbo stažas bibliotekos klientų aptarnavimo srityje (metais):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> iki 5</li> <li><input type="checkbox"/> nuo 6 iki 10</li> <li><input type="checkbox"/> nuo 11 iki 20</li> <li><input type="checkbox"/> daugiau nei 20</li> </ul> <p><b>11. Koks Jūsų amžius?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 18-35;</li> <li><input type="checkbox"/> 36-50;</li> <li><input type="checkbox"/> 51 ir daugiau</li> </ul>	<p><b>12. Jūsų išsilavinimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis;</li> <li><input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis (kolegija);</li> <li><input type="checkbox"/> Aukštesnysis;</li> <li><input type="checkbox"/> Profesinis;</li> <li><input type="checkbox"/> Vidurinis;</li> <li><input type="checkbox"/> Pagrindinis.</li> </ul>
---	---