

Vilniau Universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Rasa Jaruševičiūtė,  
Tarptautinės komunikacijos magistro studijų programos studentė

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO YPATUMAI MULTIKULTŪRINĖJE GRUPĖJE**

Magistro darbas

Vadovė doc. dr. Beata Grebliauskienė

Vilnius, 2011

## MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>
<u>RASA JARUŠEVIČIŪTĖ</u> (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)
<u>“SPRENDIMŲ PRIĖMIMO YPATUMAI MULTIKULTŪRINĖJE GRUPĖJE“</u> (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)
<u>”FEATURES OF DECISION MAKING IN A MULTICULTURAL GROUP“</u> (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)
<b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro / magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.</b>  _____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b>  _____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>
<b>Magistro baigiamąjį darbą ginti</b> _____ (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)  _____ (data) _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>
<b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b>  _____ (instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)  _____ (data) _____ (instituto / katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>
<b>Recenzentu skiriu</b> _____ (recenzento vardas, pavardė)  _____ (data) _____ (instituto / katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>
<b>Darbą recenzuoti gavau.</b> _____ (data) _____ (recenzento parašas)

### **Rasa Jaruševičiūtė**

Ja 558                      Sprendimų priėmimo ypatumai multikultūrinėje grupėje : magistro darbas / Rasa Jaruševičiūtė ; mokslinis vadovas Beata Grebliauskienė ; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 67, [12] lap. : lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 63 - 67 (52 pavad.).

UDK 008:316.6

**Reikšminiai žodžiai:** sprendimų priėmimas, kultūriniai skirtumai, multikultūrinė grupė, grupinis sprendimų priėmimas, orientacija į santykius ir grupę, socialinė integracija, darbo organizavimas.

Magistro *darbo objektas* - sprendimų priėmimas multikultūrinėje grupėje. *Darbo tikslas* - nustatyti kokią įtaką kultūriniai skirtumai gali daryti sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje. *Darbo uždaviniai:* teoriniame lygmenyje įvertinti svarbiausią mokslinę literatūrą, susijusią su individualiu sprendimų priėmimu skirtingose kultūrose; įvertinti svarbiausius mokslo darbus apie sprendimų priėmimą atskirų kultūrų grupėse, juose pateikiamus sprendimų priėmimo būdus, metodus ir modelius; išanalizuoti ir įvertinti mokslo darbus, kuriuose koncentruojamasi ties įvairiais sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje aspektais teoriniame lygmenyje; remiantis tiriamųjų interviu analize, nustatyti ar ir kokios probleminės temos išryškėja bendrų sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu; remiantis teorine mokslinės literatūros analize, nustatyti kokie kultūriškai sąlygoti veiksniai galėjo daryti neigiamą poveikį sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje.

Taikant apibendrinamosios abstrakcijos metodą mokslo darbų, kuriuose koncentruojamasi ties sprendimų priėmimo ir kultūrinių skirtumų tarpusavio ryšiu, analizei prieita prie išvados, kad kultūriniai skirtumai gali būti traktuojami kaip veiksniai, darantys įtaką individualaus ir grupinio sprendimų priėmimo procesui. Pastebėta, kad kultūriškai sąlygoti veiksniai gali turėti poveikį individo problemos suvokimui, pirmenybės teikimui kompensaciniams ar nekompensaciniams sprendimo procesams, sprendimo alternatyvų ieškojimui ir individualaus sprendimų priėmimo tam tikros strategijos pasirinkimui. Žvelgiant iš sprendimų priėmimo atskirų kultūrų grupėse perspektyvos teoriniame lygmenyje, pastebėta, kad poveikį procesui gali daryti grupės narių orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes bei socialinėje aplinkoje vyraujančius hierarchinius santykius. Be to, šių dimensijų derinys gali lemti tam tikro sprendimų priėmimo būdo organizacinėje aplinkoje paplitimą. Sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje tema mokslinėje literatūroje yra santykinai mažiau nagrinėta nei individualus ir atskirų kultūrų grupių sprendimo priėmimas. Įvertinus į

šiā temā fokusuotus mokslo darbus teoriniame lygmenyje, padaryta išvada, kad juose dažniausiai remiamasi kultūrų dimensijomis ir pateikiami sprendimų proceso efektyvumą skatinantys teoriniai modeliai, jaučiama atsižvelgimo į aukščiau minėtus darbus ir jų rezultatus stoka. Atlikus empirinį tyrimą, kuriame dalyvavo skirtingų kultūrų atstovai, bei išanalizavus ir įvertinus jo metu gautus duomenis, prieita prie išvados, kad galima išskirti tris problemines temas, išryškėjusias sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu: orientaciją į grupę ir santykius, socialinę integraciją ir darbo organizavimą. Remiantis teorine mokslo darbų analize, padaryta išvada, kad jų atsiradimui įtakos galėjo turėti grupėse vyravę kultūriniai skirtumai.

Magistro darbas yra aktualus tyrimų krypties ir praktiniu aspektais. Jis naudingas verslo ir tarptautinių santykių srityse, privačiame ir viešame sektoriuose, organizacinėje, politinėje ir kitose aplinkose – ten, kur įvairių sprendimų priėmimo procese dalyvauja skirtingų kultūrų atstovai, nes iš anksto supažindina su galimomis problemomis sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje metu, padeda suvokti jų priežastį ir numatyti būdus jų išvengti ar jas išspręsti, idant būtų pasiektas maksimalus sprendimų priėmimo proceso ir rezultato efektyvumas.

## TURINYS

IVADAS.....	6
1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS IR KULTŪRINIAI SKIRTUMAI.....	9
1.1. Kultūriniai individualaus sprendimo priėmimo skirtumai .....	9
1.1.1 Rytai <i>versus</i> Vakariai.....	10
1.1.2 Kultūrų dimensijos.....	12
1.2 Kultūriniai grupinio sprendimo priėmimo skirtumai.....	17
1.2.1 Individualizmas – kolektyvizmas .....	18
1.2.2 Galios atstumas .....	20
1.2.3 Individualizmo-kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijų derinys .....	22
1.3 Sprendimų priėmimas multikultūrinėje grupėje.....	25
2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MULTIKULTŪRINĖJE GRUPĖJE YPATUMAI.....	30
2.1 Tyrimo metodologija ir organizavimas .....	30
2.2 Orientacija į grupę ir santykius .....	33
2.3 Socialinė integracija.....	40
2.4 Darbo organizavimas .....	49
2.5 Tyrimo rezultatai.....	57
IŠVADOS .....	60
SUMMARY.....	62
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS.....	63
1 PRIEDAS. SIMULIACINIO ŽAIDIMO <i>PASIKLYDĘ JŪROJE</i> METODIKA .....	68
2 PRIEDAS. TIRIAMŲJŲ DUOMENYS.....	73
3 PRIEDAS. TRANSKRIBAVIMO SIMBOLIAI.....	74
4 PRIEDAS. INDIVIDUALUS INTERVIU NR. 2 .....	75

## ĮVADAS

**Darbo temos ir tyrimo aktualumas.** Sprendimų priėmimas įvairių mokslo sričių atstovus domina jau nuo antros 20 a. pusės. Spartėjant pasaulio ekonomikų integracijai ir informacijos sklaidai, didėjant mobilumui ir tarptautinio bendradarbiavimo mastui, auga ir multikultūrinių darbo grupių bei komandų, atsakingų už svarbių sprendimų priėmimą, skaičius. Nepaisant to, kad socialinės psichologijos mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie sprendimų priėmimo procesą ir jo sudedamąsias dalis, o su tarptautine komunikacija susijusiuose moksliniuose darbuose išsamiai analizuojama kultūrinių skirtumų įtaka tarpkultūriniam bendravimui ir bendradarbiavimui, mažai dėmesio kreipiama į sprendimų priėmimo multikultūrinėse grupėse metu susiduriamomis problemomis, kurios iškyla dėl kultūrinių skirtumų. Jų poveikiu grupiniam sprendimų priėmimui imta domėtis palyginti neseniai, todėl mokslinis tyrimas, fokusuotas į kultūrinių skirtumų įtaką sprendimų priėmimui etniškai heterogeniškoje grupėje, yra aktualus tiek praktiniu, tiek tyrimų krypties aspektais.

**Darbo temos ir tyrimo naujumas.** Kultūrinių skirtumų ir sprendimų priėmimo tarpusavio ryšys mokslinėje literatūroje yra tiriamas iš kelių perspektyvų: 1) analizuojami individualaus sprendimų priėmimo skirtumai, 2) tiriama sprendimų priėmimo skirtumai atskirų kultūrų ir 3) multikultūrinėse grupėse. Dauguma mokslo darbų, kuriuos galima priskirti pirmai kategorijai, yra orientuoti į individų iš kone radikaliai skirtingų kultūrų sprendimų priėmimo skirtumus. Juose remiamasi pernelyg apibendrinančiu kultūrų skirstymu į Rytus *versus* Vakarus, kur supriešinami labiau intuityvūs ir labiau logika paremti individualaus sprendimų priėmimo būdai, bei kultūrų dimensijomis, kur akcentuojami aktyvių ir pasyvių sprendimo strategijų, pasitikėjimo savo jėgomis bei požiūrio į informaciją skirtumai. Antrai kategorijai priskirtuose darbuose, remiantis kultūrų dimensijomis ir lyginant grupes iš kultūrų, kurių skirtingumo laipsnis yra aukštas ar vidutinis, daugiausia dėmesio teikiama orientacijos į grupę bei hierarchinius santykius skirtumams. Trečiai, mažiausiu mokslo darbų kiekiu pasižymi kategorijai priklausančioje literatūroje dažniausiai remiamasi kultūrų dimensijomis bei pateikiami sprendimų proceso efektyvumą skatinantys teoriniai modeliai. Šiuose darbuose trūksta atsižvelgimo į pirmą ir antrą kategoriją priskirtus mokslinius tyrimus ir jų rezultatus. Todėl darbo temos naujumas grindžiamas informacijos mokslinėje literatūroje stoka, o tyrimo naujumas – skirtumų tarp santykinai panašių kultūrų išryškiniu ir atsižvelgimu į tyrimų iš visų minėtų kategorijų rezultatus.

**Darbo objektas** – sprendimų priėmimas multikultūrinėje grupėje.

**Darbo tikslas** – nustatyti kokią įtaką kultūriniai skirtumai gali daryti sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Teoriniame lygmenyje įvertinti svarbiausią mokslinę literatūrą, susijusią su individualiu sprendimų priėmimu skirtingose kultūrose;
2. Įvertinti svarbiausius mokslo darbus apie sprendimų priėmimą atskirų kultūrų grupėse, juose pateikiamus sprendimų priėmimo būdus, metodus ir modelius;
3. Išanalizuoti ir įvertinti mokslo darbus, kuriuose koncentruojamasi ties įvairiais sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje aspektais teoriniame lygmenyje.
4. Remiantis tiriamųjų interviu analize, nustatyti ar ir kokios probleminės temos išryškėja bendrų sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu;
5. Remiantis teorine mokslinės literatūros analize, nustatyti kokie kultūriškai sąlygoti veiksniai galėjo daryti neigiamą poveikį sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje.

**Darbo kaip mokslinio tyrimo metodai.** Darbo problemai nagrinėti ir spręsti pasirinkti išsami su tema susijusios mokslinės literatūros teorinė analizė ir kokybinis tyrimas, pasižymintis logine indukcine duomenų analize bei interpretacine paradigma ir dėl to puikiai tinkantis tyrimo tikslui pasiekti. Informacijos rinkimui buvo taikyti nestandartizuoto, pasyvaus multikultūrinių grupių simuliacinio sprendimų priėmimo proceso stebėjimas ir individualus pusiau struktūruotas interviu. Stebėjimo metodas pasirinktas dėl galimybės tiesiogiai stebėti tiriamųjų elgesį esant konkrečiai, su tyrimo tikslu susijusiai, situacijai, o interviu – dėl galimybės giliau pažvelgti į tiriamą reiškinį. Gautų tyrimo duomenų analizei taikytas kokybinės temų analizės metodas, duomenys vertinti, atsižvelgus į mokslinės literatūros analizę.

**Tyrimo validumas.** Siekiant užtikrinti tyrimo validumą, buvo imtasi tokių priemonių: 1) tikslinė tiriamųjų atranka, 2) kontrolinės grupės pasitelkimas, 3) nuolatinis kodų lyginimas ir 4) įrodymų, kurie galėtų sugriauti pateikiamą duomenų interpretaciją, ieškojimas. Kaip pirminis imties atrankos metodas pasirinkta tikslinė atranka, nes ji įgalina tyrimui pasirinkti tuos dalyvius, kurie pagal savo požymius labiausiai tinka tyrimo tikslui pasiekti (Flick, 2008). Siekiant gauti kuo tikslesnius duomenis apie sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje ypatumus, buvo pasitelkta kontrolinė grupė, sudaryta iš tos pačios tautybės atstovų. Įvertinus visų grupių duomenis, buvo analizuojami multikultūrinių ir kontrolinės grupės panašumai bei skirtumai, siekiant išskirti tik multikultūrinėms grupėms būdingus elementus ir eliminuoti individualius tiriamųjų skirtumus. Atliekant kokybinę temų analizę, išskirti kodai buvo nuolat lyginami tarpusavyje atskirų interviu ir tyrimo grupių kontekstuose, kas leido juos patobulinti ir išskirti tikslesnes temas (Braun ir Clarke, 2006; Flick et al., 2007). Siekiant patikrinti tyrimo tikslumą, duomenų analizės metu buvo ieškoma interpretacijos variacijų, kurios prieštarautų pateiktam aiškinimui ir padėtų į problemą pažvelgti iš skirtingų perspektyvų (Lindhof ir Taylor, 2010).

**Tyrimo patikimumas.** Tyrimo patikimumui pasiekti buvo pasitelkti 1) kuo tikslesnis interviu transkribavimas, 2) užrašų apie pirmines kodų reikšmes darymas ir nuolatinis jų tikrinimas. Apdorojant duomenis, buvo atliekamas kruopštus interviu transkribavimas ir pakartotinis jų tikrinimas, kad būtų maksimaliai tiksliai perteiktas dalyvių požiūris į tiriamą reiškinį. Išskiriant ir tobulinant kodus kokybinės temų analizės metu buvo vedami memuarai apie pirmines kodų reikšmes, kurios buvo tikrinamos viso proceso metu, stengiantis nenukrypti nuo pirminių apibrėžimų ir išlaikyti jų patikimumą (Flick et al., 2007).

**Darbo struktūra.** Dvi pagrindinės – teorinė ir praktinio tyrimo – darbo dalys yra sudarytos iš atskirų skyrių. Pirmą teorinę dalį, kur analizuojamas sprendimų priėmimo ir kultūrinių skirtumų tarpusavio ryšys, sudaro trys skyriai. Kiekviename iš jų į problemą žvelgiama iš skirtingų perspektyvų, t.y. a) individualaus, b) atskirų kultūrų ir c) multikultūrinių grupių sprendimų priėmimo pusės. Juose analizuojami svarbiausi su tema susiję mokslo darbai, aptariami jų rezultatai. Antrą praktinio tyrimo dalį sudaro skyrius apie tyrimo metodologiją ir organizavimą bei trys skyriai, kuriuose pateikiama duomenų analizė, remiantis kokybinės temų analizės metu išskirtomis reikšmingiausiomis temomis – orientacija į grupę ir santykius, socialine integracija bei darbo organizavimu. Po šių dalių pateikiamos tyrimo išvados ir santrauka anglų kalba. Kaip priedamosios darbo dalys pateikiami 4 priedai.

**Darbo teorinė ir praktinė reikšmė.** Darbo naujumas grindžiamas 1) mokslinės literatūros apie multikultūrinėje grupėje sprendimų priėmimo metu dėl kultūrinių skirtumų iškylančias problemas stoka, 2) mokslo darbų, kuriuose orientuojamasi į iš sąlyginai panašių kultūrų atstovų sudarytas multikultūrines grupes ir sprendimų priėmimą jose, negausumu bei 3) atsižvelgimu į mokslinių darbų, kuriuose koncentruojamasi ties individualaus ir grupinio sprendimų priėmimo ir kultūrinių skirtumų ryšiu, rezultatus ir jų panaudojimu, siekiant paaiškinti sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje ypatumus. Tyrimo rezultatai ir išvados gali būti patikrinti ir pritaikyti praktikoje verslo ir tarptautinių santykių srityse, privačiame ir viešame sektoriuose, organizacinėje, politinėje ir kitose aplinkose – ten, kur įvairių sprendimų priėmimo procese dalyvauja skirtingų kultūrų atstovai. Darbo išvados padės iš anksto susipažinti su galimomis problemomis, suvokti jų priežastį ir numatyti būdus jų išvengti ar jas išspręsti, idant būtų pasiektas maksimalus sprendimų priėmimo proceso ir rezultatų efektyvumas.



# 1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS IR KULTŪRINIAI SKIRTUMAI

## 1.1. Kultūriniai individualaus sprendimo priėmimo skirtumai

Kultūra – tai kolektyvinis sąmonės programavimas (*collective programming of the mind*)<sup>1</sup>, kultūrinės žinios (*cultural knowledge*) - aiškinamoji priemonė, tarsi prizmė ar teleskopas, formuojanti individo pasaulio suvokimą (Briley, Morris ir Simonson, 2000), todėl akivaizdu, kad egzistuoja ryšys tarp kultūros ir individų elgesio sprendimų priėmimo metu (Waragarn ir Ghazal, 2007). Kultūrinių skirtumų įtaka komunikacijai, tarptautiniam verslui ir santykiams yra plačiai tyrinėjama tema – daug dėmesio skiriama individų iš skirtingų kultūrų santykio su gamta, laiko ir erdvės suvokimo bei požiūrio į žmonių tarpusavio santykius aptarimui, išryškunami skirtingose kultūrose vyraujančių socialinių struktūrų esminiai bruožai, individų mąstymo stilius, verbalinės ir neverbalinės kalbų ypatumai. Akademiniam ir tarptautiniam verslo lygmenyse puikiai žinomi Hofstede, Hall, Trompenaars, Adler, Schein, Kluckhohn ir Strotbeck bei kitų autorių teoriniai kultūrų skirstymo modeliai. Nepaisant to, tikslingų bandymų išryškinti individualaus sprendimų priėmimo kultūrinius skirtumus yra palyginti ne daug<sup>2</sup>. Dauguma tyrimų, kurių autoriai koncentruojasi ties šia tema, yra paremti Hofstede kultūrų dimensijomis, ypač individualizmu-kolektyvizmu, ir / arba plačiai paplitusiu kultūrų skirstymu į Rytus *versus* Vakarų. Šiame skyriuje aptariama su šia tema susijusi svarbiausia mokslinė literatūra, išskiriama esminė problematika ir vyraujančios tendencijos.

---

<sup>1</sup> HOFSTEDE, G. *Culture's consequences – comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2<sup>nd</sup> ed. California: SAGE Publications, 2001, p. 1.

<sup>2</sup> Kultūriniai skirtumai ir sprendimų priėmimas bene pirmą kartą buvo aptarti Barret ir Bass darbe *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1976). Ilgainiui ši tema susilaukė vis daugiau dėmesio tarp tarpkultūrinius skirtumus tyrinėjančių psichologų, savo straipsnius publikuojančių tokiuose moksliniuose žurnaluose kaip *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ir *Journal of Behavioral Decision Making*. Nepaisant to, su šia tema susijusios publikacijos minėtuose moksliniuose žurnaluose sudaro vos kelis procentus visų juose pateiktų publikacijų. Pavyzdžiui, *Journal of Cross-Cultural Psychology* nuo 1976 m. iki 2000 m. publikavo daugiau nei 600 straipsnius, tačiau tik 12 (t.y. 2 %) galėtų būti siejami su sprendimų priėmimo tema. Pusė iš šių straipsnių pasirodė 1991 m. specialiaame leidime pavadinimu *Risk Perception and Decision Making under Risk*. Iš daugiau nei 1000 darbų nuo 1976 m. iki 2000 m. publikuotų žurnale *Organizational Behavior and Human Decision Processes* tik keturi (t.y. mažiau nei 0,5 %) buvo susiję su tarpkultūriniu kontekstu. Tuo tarpu *Journal of Behavioral Decision Making*, kuriame nuo 1988 m. iki 2000 m. publikuota apie 200 straipsnių, su tarpkultūriniu kontekstu buvo susiję tik trys (t.y. 1,5 %) publikacijos: dvejose aptarti kultūriniai skirtumai ir rizikos suvokimas (Teigen, Brun ir Slovic, 1988; Goszczyńska, Tyszka ir Slovic, 1991), vienoje - (per didelio) pasitikėjimo (*overconfidence*) variacijos skirtingose kultūrose (Whitcomb, Onkal, Curley ir Benson, 1995). WEBER, Elke, U.; ir HSEE, Christopher, K. Culture and Individual Judgment and Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, vol. 49, no. 1, p. 33-34.

### 1.1.1 Rytai versus Vakarai

Literatūroje vyrauja tendencija dalinti pasaulio kultūras į dvi skirtingas sistemas – Rytus ir Vakarus. Nors kai kurie autoriai pasiūlė Rytų Azijos valstybių nelaikyti viena homogeniška kultūra, daugelis tyrėjų yra priėmę šį platų skirstymą ir remiasi juo, darydami tyrimus bei apibendrinami jų rezultatus. Remdamiesi šia perskyra, analitinį, logika paremtą sprendimų priėmimą autoriai dažniausiai įvardija kaip Vakarų kultūrų atstovų bruožą, o intuityvų, visuomenės taisyklėmis ar stereotipais pagrįstą - Rytų kultūrų. Tyrimuose, kuriuos atliekant vadovaujamosi kultūrų skirstymu Rytai *versus* Vakarai, dažnai lyginamos radikaliai skirtingos kultūros: akcentuojami skirtumai tarp tokių anglakalbių Vakarų valstybių kaip JAV, Kanada, Didžioji Britanija ir Australija bei tokių Rytų valstybių kaip Kinijos, Honkongo, Japonijos ir kitų.

Aprašomojo pobūdžio mokslo darbai apie sprendimų priėmimą per pastaruosius kelis dešimtmečius parodė, kad individai naudoja kur kas daugiau sprendimo priėmimo būdų, metodų, nei tradiciškai buvo tyrinėjama ekonomikos, filosofijos ir sprendimų priėmimo srityse (Weber ir Hsee, 2000). Yates ir Lee (1996) darbe apie metodus, naudojamus skirtingose kultūrose, siekiant priimti sprendimą, pirmą kartą pavartojo terminą „sprendimų būdai“ (*decision modes*) ir išskyrė tris jų tipus: (1) analitinį (*analytic*), (2) paremtą taisyklėmis ir normomis (*rule-based*), ir (3) automatinį, nevalingą (*automatic*). Kiti autoriai, pavyzdžiui, Hammond (1996), išskyrė analitinę (*analytic strategies*) ir intuityvią sprendimo priėmimo strategijas (*intuitive strategies*). Tuo tarpu Weber ir Hsee minimi Weber, Tada ir Blais (1998) pateikė platesnę ir labiau išdiferencijuotą kokybiškai skirtingų būdų, padedančių priimti sprendimą, sistemą. Jie aprašė penkis stilius – tai (1) analitinis arba nuostoliais ir nauda pagrįstas sprendimų priėmimas (*analytic or cost-benefit-based decision making*), (2) sprendimų priėmimas, pagrįstas kategorijomis (*category-based*), (3) motyvais ar argumentais (*reason-based or argument based*), (4) pagrįstas poveikiu individui, priimančiam sprendimą, (*affect-based*) ir (5) sprendimų priėmimas, remiantis schema ar istorija (*story-based or schema-based*). Autorių teigimu, analitinis būdas pasižymi tikimybės padidinti naudą ir sumažinti nuostolius įvertinimu, o tokie sprendimai yra daromi, lyginant sprendimo alternatyvas. Kategorijomis pagrįsto sprendimų priėmimo metu individas analizuojamą situaciją priskiria tam tikrai kategorijai, o sprendimas yra ne apskaičiuojamas ar įvertinamas, bet randamas, pasitelkus stereotipus ar prisiminus praeityje buvusią panašią situaciją. Argumentais ar motyvais pagrįstas sprendimo radimas iš kitų išsiskiria tuo, kad pasirenkama ta alternatyva, kuriai individas priskiria labiausiai įtikinamus argumentus. Kai individas remiasi būsimu visuminiu alternatyvos poveikiu, priimamas poveikiu pagrįstas sprendimas, o kai

sudaroma alternatyvų, kas gali įvykti, jei bus priimtas vienas ar kitas sprendimas, istorija, schema – priimamas schema ar istorija grįstas sprendimas<sup>3</sup>. Tse et al. (1988), imitavę tarptautinio verslo situaciją, kurioje dalyvavo Kinijos, Honkongo ir Kanados vadovai, tyrė, ar vadovo kultūra daro įtaką jo tarptautinio verslo sprendimams. Anot jų, išryškėjo skirtingas individų požiūris į tai, kas yra problema, kaip surinkti sprendimų priėmimui reikalingą informaciją, kaip ieškoti alternatyvių sprendimo variantų ir kiek rizikuoti. Tuo tarpu Chu, Spires ir Sueyoshi (1999), tyrę kultūros įtaką Japonijos ir JAV atstovų sprendimo strategijoms, nustatė, kad egzistuoja kultūriniai skirtumai. Jų teigimu, tarp japonų vyraujanti konfliktų vengimo tendencija ir, lyginant su amerikiečiais, mažiau ryškus polinkis į logiką, gali būti jų susilaikymo nuo kompensacinių sprendimo procesų priežastis. Chu et al. (2005) nuomone, sprendimų priėmimo metu japonai nėra linkę pritaikyti sisteminio, racionalaus mąstymo ar analizuoti ir daryti išvadas. Jie daugiau dėmesio skiria subtilumui ir jausmingumui nei aiškumui ir logikai, intuicijai nei argumentams ar motyvams, pirmenybę teikia pragmatiniam, o ne teoriniam požiūriui. Kita vertus, tokie bruožai kaip konflikto vengimas ir neloginis būdas/nusiteikimas (*nonlogical disposition*), anot autorių, nėra būdingi tik japonams, nes jais pasižymi dauguma, nors ir ne visi, žmonių, kilusių iš Azijos kultūrų. Pasak autorių, tai patvirtina ir Wright išvados, kad Honkongo, Malaizijos ir Indonezijos atstovai, įvertindami neapibrėžtumą, buvo mažiau tikslūs nei britai. Chu, Spires ir Sueyoshi išvadas papildė ir Nisbett et al. (2001) paminėta konfliktų vengimo strategija, naudojama japonų vadovų posėdžių, susirinkimų ir vykdomosios tarybos darbo metu. Vėliau Chu ir Spires (2008) lygino Kinijos bei JAV atstovų sprendimo strategijas. Atliktas tyrimas patvirtino, kad kinų sprendimo priėmimo strategijos pasirinkimas yra labiau nuspėjamas nei amerikiečių ir tai aiškinama tuo, kad kinų kultūroje strategijų įvairovė yra mažesnė, nei amerikiečių kultūroje. Be to, dažniausiai, išskyrus itin svarbaus sprendimo priėmimą, kinai yra linkę naudoti leksikografinę sprendimų priėmimo strategiją (*lexicographic*), kai pasirenkama ta alternatyva, kuri pagal tam tikrą individui svarbų požymį pranoksta kitus galimus sprendimo variantus. Tai galima sieti su tuo, kad utilitaristinis ir pragmatinis mąstymo stilius sąlygoja neanalitišką sprendimų priėmimo stilių (Weber ir Hsee, 2000). Svarbu pažymėti, kad šių sprendimų priėmimo būdų ir metodų esmė yra panaši – autoriai aiškiai atskiria analitinį ir intuityvų sprendimų priėmimą.

Aukščiau minėti tyrimai, atlikti, remiantis kultūrų skirstymu į Rytus *versus* Vakarus, pasižymi tuo, kad daugiausia dėmesio skiriama JAV ir Kanados bei Azijos, ypač Japonijos ir Kinijos, atstovų individualaus sprendimų priėmimo skirtumų identifikavimui. Tik pavieniai tyrimai galėtų būti siejami su europiečių ir azijiečių individualių sprendimų priėmimo tarpusavio lyginimu. Pabrėžiama, kad

---

<sup>3</sup> WEBER ir HSEE, išnaša 2, p. 45-46.

individai iš Rytų kultūrų, lyginant su individualais iš Vakarų kultūrų, sprendimo priėmimo metu labiau pasižymi neanalitišku, intuityviu mąstymu ir tai daro įtaką mažiau analitiškų sprendimų priėmimo paplitimui. Be to, svarbu pabrėžti, kad nereikėtų pernelyg apibendrinti tyrimų rezultatų ir daryti išvados, jog Vakarų kultūrų atstovai nuo Rytų kultūrų atstovų individualaus sprendimų priėmimo atžvilgiu skiriasi visais aspektais ar manyti, kad visi individai, priklausantys vienai kultūrai, sprendimų priėmimo metu elgiasi vienodai. Nepaisant to, kad egzistuoja tam tikri kultūriniai skirtumai, kai kuriose sprendimo priėmimo situacijose jų gali nebūti arba išryškėti vos keli. Ir priešingai, tai, kad individai priklauso tai pačiai kultūrai, dar nereiškia, jog tam tikrose sprendimo priėmimo situacijose tarp jų nėra jokių skirtumų. Taigi, kultūra daro įtaką individualaus sprendimo priėmimui, bet kiekvienas individas yra unikalus ir jo asmeniniai bruožai, charakterio savybės ar net socialinė aplinka, su kuria jis sąveikauja, gali pastiprinti ar eliminuoti kultūrinius skirtumus.

Kultūrinių skirtumų ir individo sprendimų priėmimo tarpusavio ryšys iki šiol yra viena mažiausiai tyrinėtų temų tarpkultūrinės komunikacijos ir socialinės psichologijos srityse. Reikia pabrėžti, kad nepaisant to, jog pasirodė keletas garsių publikacijų, kuriose siūlomi teoriniai modeliai apie kultūros ir sprendimų priėmimo ryšį, daugelis darbų yra empiriniai, juose trūksta teorinio pagrindo arba koncentruojamasi ties vienu tam tikru su šia tema susijusiu aspektu (Choi, Choi ir Norenzayan, 2004). Mokslinėje literatūroje, susijusioje su individų sprendimų priėmimu atskirose kultūrose, dažniausiai išryškinami sprendimų priėmimo stiliai, būdingi skirtingoms kultūroms, išskiriant vakaruose paplitusį analitinį, logiką ir argumentais pagrįstą bei rytams būdingą intuityvų, visuomenėje įsivyravusiais stereotipais, nuomonėmis ir taisyklėmis paremtą sprendimų priėmimą. Svarbu atkreipti dėmesį į kai kurių autorių siūlymą Rytų Azijos kultūrų nelaikyti viena homogeniška kultūra, nes, renkantis platų skirstymą *Rytai versus Vakarai*, yra pavojus pernelyg apibendrinti kultūrose vyraujančius sprendimų priėmimo būdus ir nepastebėti reikšmingų skirtumų (Chu et al., 2005).

### **1.1.2 Kultūrų dimensijos**

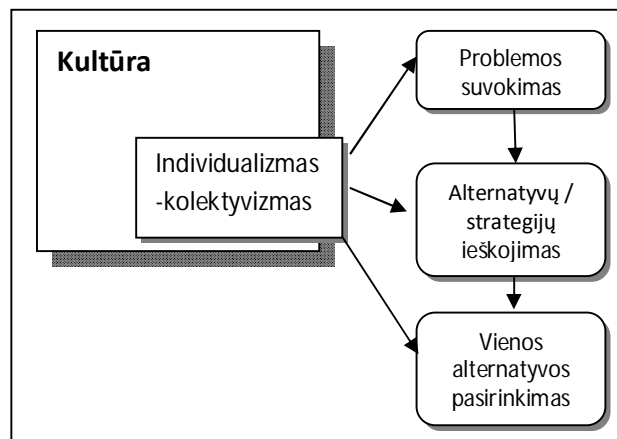
Mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjami kultūriniai skirtumai ir individualus sprendimų priėmimas, yra nemažai tyrimų, paremtų Hofstede dimensijomis, dažniausiai - individualizmu-kolektyvizmu. Kur kas mažiau dėmesio skiriama kitų dimensijų – galios atstumui, neapibrėžtumo vengimui, vyriškumui-moteriškumui ir ilgalaikėi-trumpalaikėi orientacijai – ir sprendimų priėmimo tarpusavio santykiui identifikuoti.

## Individualizmas – kolektyvizmas

Tarpkultūrinės psichologijos srityje populiariausia ir bene labiausiai išanalizuota kultūrinių vertybių dimensija yra individualizmas-kolektyvizmas. Individualistinės kultūros apibrėžiamos kaip besiorientuojančios į atskirus individus, jo poreikius ir raiškos galimybes, tuo tarpu kolektyvistinėse kultūrose išryškėja orientacija į grupę, šeimą, bendruomenę, žmonių tarpusavio santykių harmoniją, pabrėžiama taisyklių ir statuso svarba socialinėje sistemoje. Individualistinės ar kolektyvistinės kultūroje vyraujančios vertybės individualiam sprendimų priėmimui įtaką gali daryti keliais būdais (Guss, 2002):

- a) priklausomai nuo jų, gali išryškėti individų problemos suvokimo, supratimo skirtumai;
- b) gali skirtis alternatyvių sprendimo variantų ieškojimas ar sprendimo strategijos;
- c) gali skirtis sprendimo alternatyvų pasirinkimas (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas. Kultūros įtaka sprendimų priėmimui (Guss, 2002, [interaktyvus])



Individo pasirinkto sprendimo sėkmė iš esmės priklauso nuo to, kas yra būdinga jo kultūrinei aplinkai ir ko joje tikimasi. Kultūriškai specifinės viltys ir vertybės yra perduodamos iš kartos į kartą, jos parodo, kuri sprendimo priėmimo strategija yra gera ar efektyvi ir kuri - netinkama. Ohbuchi, Fukushima ir Tedeschi (1999) tyrė kultūrinių vertybių įtaką individų sprendimų priėmimui. Tyrimo metu jie prašė amerikiečių (labiau individualistinė kultūra) ir japonų (labiau kolektyvistinė kultūra) studentų prisiminti kokią nors konfliktinę situaciją ir ją apibūdinti, pasakant, kaip tuo metu jie elgėsi ir ką norėjo pasiekti. Rezultatai parodė, kad į individualizmą labiau linkę JAV studentai pirmenybę teikė atkaklumui, kartais kategoriškumu pasižyminčiai sprendimo taktikai, o japonų studentai, labiau linkę į kolektyvizmą, dažniau naudojo vengimo taktiką. Mann et al. (1998) apklausė tokių individualistinių

kultūrų kaip JAV, Australija, Naujoji Zelandija ir tokių kolektyvistinių kultūrų kaip Japonija, Honkongas, Taivanas studentus ir lygino jų sprendimo priėmimo stilių bei pasitikėjimą savimi. Pagal tyrimo rezultatus, labiau individualistinių kultūrų individai dažniau manė, kad sugeba priimti sprendimus ir labiau pasitikėjo savo jėgomis. Išnagrinėjęs šiuos ir keletą kitų mokslinių tyrimų, kuriose koncentruojamasi ties kultūriniais individualaus sprendimo priėmimo skirtumais, Guss (2002) padarė išvadą, kad individualistinės vertybės gali būti siejamos su aktyviomis, atkakliomis sprendimų strategijomis, o kolektyvistinės vertybės sąlygoja pasyvesnes, atsargesnes, bendradarbiavimo su kitais individais ir vengimo strategijas. Be to, individai iš individualistinių kultūrų save suvokia kaip nepriklausomus ir prisiima atsakomybę už asmeninius sprendimus, tuo tarpu individai iš kolektyvistinės kultūros mato save kaip grupės dalį ir daugiau dėmesio kreipia į sprendimo padarinių įtaką aplinkiniams. Autorius, pastebėdamas, kad trūksta su individualizmo-kolektyvizmo dimensijomis ir jų įtaka individo sprendimams susijusių teorinių modelių, kuriais remiantis būtų galima daryti prielaidas ir jas tikrinti tyrimais, pateikė savo modelį. Pagal jį, individai su individualistine orientacija linkę vengti nesutarimų, todėl stengiasi išsiaiškinti situaciją ir surinkti visą sprendimo priėmimui reikalingą informaciją. Jie yra orientuoti į pasiekimus ir linkę priimti riziką, kas lemia atkaklią sprendimo strategiją. Individai su kolektyvistinėmis vertybėmis daugiau dėmesio skiria socialiniams problemos aspektams, neaiškiose ir kompleksinėse situacijose ieško papildomos, kontekstinės informacijos. Tokie individai mažiau pasitiki savo sprendimais ir yra orientuoti į saugumą, todėl jiems būdingos gynybinė, pasyvesnė ar vengimo sprendimų priėmimo strategijos. Modelyje taip pat išryškintas individualizmo-kolektyvizmo dimensijų skirtumas vertikaloje ir horizontalioje plotmėse.

Taigi, tyrimai, kur koncentruojamasi ties individualistinių-kolektyvistinių vertybių ir sprendimų priėmimo tarpusavio priklausomybe, rodo, kad kultūra gali veikti individo problemos suvokimą, alternatyvių sprendimo variantų paieškos pobūdį, sprendimo priėmimo strategiją ir galutinį šio proceso rezultatą. Išryškėjo pasitikėjimo savimi, savęs vertinimo skirtumai, kurie gali būti tiesiogiai siejami su kultūrinių vertybių skirtumais. Nepaisant tyrimų apimties reprezentatyvumo, gali kilti klausimas dėl metodikos pasirinkimo - Ohbuchi, Fukushima ir Tedeschi (1999) bei Mann et al. (1998) pasirinko apklausas, kur išryškėjo dalyvių požiūris į jų pačių sprendimus, todėl rezultatai gali būti traktuojami kaip neobjektyvūs. Simuliaciniai žaidimai ar kompiuterinės simuliacinės programos bei testai šios kritikos išvengtų. Vis dėl to, svarbu pabrėžti, kad tyrimų rezultatai sutampa su ankstesniame poskyryje aptartų tyrimų išvadomis, todėl galima daryti išvadą, jog neobjektyvumas šiais atvejais rezultatų neiškreipė. Aptartus individualaus sprendimų priėmimo kultūrinius skirtumus puikiai iliustruoja Guss

(2002) teorinis modelis, kuris galėtų būti pasitelkiamas vėlesniuose su šia tema susijusiuose praktiniuose tyrimuose.

### **Neapibrėžtumo vengimas ir galios atstumas**

Neapibrėžtumo vengimo ir galios atstumo dimensijos su kultūriniais individualaus sprendimo priėmimo skirtumais mokslinėje literatūroje siejamos kur kas rečiau nei individualizmo-kolektyvizmo dimensija. Pagal Hofstede (2001), pirmoji dimensija padeda nusakyti laipsnį, kurį visuomenė teikia apibrėžtomis situacijoms. Žemu neapibrėžtumo vengimu pasižyminčių kultūrų atstovams būdingas atvirumas pokyčiams ir naujovėms, tolerancija įvairumui, tikėjimas sugebėjimu veikti savo gyvenimą, tuo tarpu aukštas neapibrėžtumo vengimas koreliuoja su taisyklių, įstatymų poreikiu, įvairovės vengimu, bejėgiškumo jausmu prieš išorines jėgas. Antroji dimensija dažniau minima organizaciniame kontekste, nes nurodo laipsnį, kuriuo vadovas nulemia pavaldinio elgesį, ir atvirkščiai, pavaldinys nulemia vadovo elgesį.

Pagal Chu et al. (2005), neapibrėžtumo vengimo dimensija parodo kultūrų atstovų neapibrėžtumo, kylančio iš informacijos nepakankamumo / stokos, tolerancijos laipsnį. Tai galima sieti su tam tikrais sprendimų procesais: kompensacinių sprendimų proceso metu individas yra linkęs pasinaudoti visa prieinama informacija, tuo tarpu nekompensacinių sprendimų proceso metu paprastai pasitelkiama tik dalis informacijos. Tuo remiantis, galima teigti, kad sprendimą darantis individas su stipriu neapibrėžtumo vengimo polinkiu pirmenybę gali teikti kompensaciniams sprendimų procesams. Tuo tarpu paties Hofstede (2001) teigimu, neapibrėžtumo vengimo dimensija koreliuoja su pirmenybės teikimu grupės sprendimų priėmimui, o pastarasis gali būti traktuojamas kaip individo bandymas išvengti rizikos. Becker ir Palmer (2009) tyrimas, kuriame buvo tiriama kultūros įtaka Meksikos ir Vokietijos vadovų sprendimų priėmimui, parodė, kad abiejų kultūrų atstovai nebuvo linkę rizikuoti, ir tai sąlyginai koreliuoja su Hofstede neapibrėžtumo dimensijos šioms valstybėms priskiriamais laipsniais. Galios atstumo dimensijos pasitelkimas būdingesnis tyrimams, kuriuose identifikuojamas sprendimų priėmimo stilius organizacinėje aplinkoje. Čia galima išvelgti priežastinį ryšį su Hofstede atliktu IBM darbuotojų tyrimu, kur iš esmės buvo koncentruojamasi ties klausimais apie tai, ką darbuotojai galvoja apie vadovo sprendimų priėmimo stilių ir kokio stiliaus jie labiau norėtų. Daugelis mokslinių tyrimų remiasi Hofstede išvadamis nagrinėdami skirtingų kultūrų arba multikultūrinėse organizacijose paplitusias sprendimų strategijas, kurios plačiau aptariamos sekančiame skyriuje.

Reikia pastebėti, kad mokslinėje literatūroje, kur analizuojamas kultūros dimensijų ir individo sprendimų tarpusavio priklausomybė, vyrauja tyrimai, paremti individualizmo-kolektyvizmo

dimensija, o kitos dimensijos šiame kontekste tikslingai nėra tiriamos arba tokių tyrimų labai mažai - dažniausiai šalia pagrindinės temos pateikiamos bendro pobūdžio su tuo susijusios išvalgos, idėjos. Bene pagrindinis išryškėjantis skirtumas, susijęs su sprendimų priėmimu, tarp individualistinių ir kolektyvistinių kultūrų yra tai, kad individualistinėse kultūrose, darant sprendimą, yra orientuojamasi į užduotį ir rezultatus, o kolektyvistinėse kultūrose daugiau atsižvelgiama į sprendimo rezultatų įtaką socialinei aplinkai. Su galios atstumo dimensija susiję rezultatai leido nustatyti darbuotojų dalyvavimo šiame procese laipsnį, tačiau neatskleidė ryšio tarp galios atstumo, pasireiškiančio kitose socialinėje aplinkoje vyraujančiose situacijose, ir individo sprendimų priėmimo stiliaus, pasirenkamos strategijos. Tuo tarpu neapibrėžtumo vengimo dimensijos ir individualaus sprendimų priėmimo variacijų skirtingose kultūrose tarpusavio ryšys mokslinėje literatūroje pripažįstamas, bet nepakanka analizių, kuriomis remiantis, būtų galima daryti kokias nors išvadas. Tyrimų trūkumą galima sieti su tuo, kad neapibrėžtumo vengimo, galios atstumo, vyriškumo-moteriškumo ir ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensijos dažniausiai pasitelkiamos, siekiant nustatyti organizacijoje vyraujančią sprendimų priėmimo stilių, kuris yra labiau sietinas su grupės, o ne individualiu sprendimu.

Nepaisant to, kad kultūriniai individualaus sprendimų priėmimo skirtumai gali būti analizuojami iš įvairių perspektyvų, mokslinėje literatūroje vyrauja tyrimai, atlikti, remiantis kultūrų skirstymu į Rytus *versus* Vakarus ir pagal Hofstede dimensijas, ypač individualizmą-kolektyvizmą. Tyrimų rezultatų panašumą galima traktuoti kaip ženklą, kad darbuose daromos išvados atspindi realybę, yra tendencingos. Svarbu pabrėžti, kad nagrinėjama tema, palyginus su kitomis tarpkultūrinės komunikacijos ar psichologijos sritimis, yra palyginti mažai tyrinėta – ypač trūksta tyrimų, kuriuose būtų lyginamas to paties žemyno ar panašių kultūrų atstovų individualus sprendimų priėmimas. Dažniausiai pasitelkiama gana plati kultūrų skirstymo sistema, pagal kurią lyginamos radikaliai skirtingos kultūros, todėl išryškinami sprendimų priėmimo bruožai pernelyg apibendrinami, neatkreipiant dėmesio į tai, kad tos pačios ar panašių kultūrų individai (pavyzdžiui, europiečiai, azijiečiai ar kt.) taip pat gali skirtis. Be to, daugelio tyrimų autoriai yra Vakarų kultūrų atstovai, todėl natūralu, kad neišvengiama tam tikro subjektyvumo, trūksta požiūrių įvairovės. Tai taip pat galima sieti su tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas Lotynų Amerikos ar Afrikos atstovų sprendimo priėmimo suvokimas, trūkumu. Orientacijos į Šiaurės Amerikos, Europos ir Azijos žemynus priežastis yra puikiai suprantama, turint omeny tai, kad būtent tarp šių kultūrų atstovų dažniausiai užmezgami verslo ir akademiniai santykiai. Bet, stiprėjant globalizacijai, vis svarbiau tampa atkreipti dėmesį ir į kitus regionus, jų atstovams sprendimų priėmimo proceso metu būdingus elgesio bruožus, dažniausiai pasitelkiamą stilių, strategiją.



## 1.2 Kultūriniai grupinio sprendimo priėmimo skirtumai

Grupės sprendimų priėmimas reikšmingą vaidmenį vaidino dar senovės Graikijos civilizacijos gyvavimo metu, viešame ir privačiame sektoriuose tai svarbu ir šiandien. Ankstesnio skyriaus išvada, kad egzistuoja kultūriniai individualaus sprendimų priėmimo skirtumai, leidžia daryti prielaidą, kad kultūra gali veikti ir darbo grupių bei komandų sprendimo priėmimo procesą, nes jos yra sudarytos iš atskirų individų. Skirtingos kultūrinės normos ir vertybės, kurios suvokiamos kaip savaime suprantami, įprasti dalykai, veikia ir sprendimų priėmimo stilių, pasitelkiamą strategiją, grupės narių požiūrį į informaciją, jos rinkimą, panaudojimą, vidinę grupės komunikaciją ir bendrą darbą, siekiant priimti vieningą sprendimą. Grupės ar individualių tikslų akcentavimas, pastangos išsaugoti kitų grupės narių pagarbą savo paties atžvilgiu ir daugelis kitų aspektų, susijusių su grupiniu sprendimo priėmimo procesu, taip pat gali priklausyti nuo kultūros.

Į kultūrinius grupės, kaip ir į individualius, sprendimų priėmimo skirtumus mokslinėje literatūroje dažniausiai žvelgiama per tam tikrą prizmę, pavyzdžiui, remiantis požiūriu, kad kultūras galima skirstyti į individualistines ir kolektyvistines, Rytų vs. Vakarų, pagal tam tikrų vertybių, nuostatų paplitimą ir kitais aspektais. Daugelyje darbų išvados daromos, remiantis Hofstede dimensijomis, arba, jei autoriai jomis nesivadovavo, galima su tuo susieti. Skyriuje koncentruojamasi ties moksline literatūra, susijusia su kultūriniais grupės sprendimų priėmimo skirtumais, aptariama problematika, išryškinami vyraujantys požiūriai.

Vienas garsiausių autorių tarpkultūrinės komunikacijos srityje G. Hofstede išskyrė penkias dimensijas, pagal kurias analizuojamos skirtingos kultūros ir jose vyraujantys tam tikri požiūriai (Hofstede, 1984; 2001). Tam tikras darbuotojų dalyvavimas, priimant sprendimus, daugelyje kultūrų yra visuotinai priimtas, bet galios atstumo ir individualizmo dimensijos dažnai yra laikomos esminiais veiksniais, lemiančiais pavaldinių įtraukimo į šį procesą mastą. Manoma, kad galios atstumo dimensija daro įtaką darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime mastui, o individualizmo – padeda identifikuoti sprendimų priėmimo proceso dalyvius. Pats Hofstede, kalbėdamas apie visas kultūrinės dimensija, išskyrus galios atstumą, sprendimų priėmimui grupėje skiria palyginti ne daug dėmesio. Teigiama, kad vyriškumas sietinas su individualizmu, todėl vyriškoje kultūroje sprendimų priėmimas yra mažiau socialiai orientuotas, nei moteriškoje ar/ir kolektyvistinėje kultūroje<sup>4</sup>. Taip pat

---

<sup>4</sup> HOFSTEDE, išnaša 1, p. 291.

užsimenama, kad kultūrose, kuriose vyrauja žemas neapibrėžtumo vengimas (pvz., Didžiojoje Britanijoje, JAV), individai yra linkę individualiai priimti sprendimus ir šiame procese yra gana nelankstūs. Aukšto neapibrėžimo vengimo kultūrose (pvz., Japonijoje) pirmenybė teikiama konsultaciniam bei kolektyviniam, demokratiniam sprendimų priėmimui ir tai, autoriaus teigimu, gali būti traktuojama kaip būdas išvengti neapibrėžtumo<sup>5</sup>. Čia trumpai apžvelgiamas šių kultūrinių dimensijų ryšys su sprendimų priėmimu dėl kelių priežasčių: pirma, Hofstede pateikiamos išvalgos yra vienos pirmųjų šioje srityje; antra, jo darbai rėmėsi daugelis vėlesnių autorių, analizavusių sprendimų priėmimo procesą skirtingose kultūrose.

### 1.2.1 Individualizmas – kolektyvizmas

Grupės narių kultūrai būdinga orientacija į individualizmą ar kolektyvizmą gali daryti įtakos jų požiūriui į įvairius sprendimų priėmimo proceso aspektus.

Nepaisant to, kad Hofstede grupinių sprendimų priėmimui ir individualizmo-kolektyvizmo dimensijos tarpusavio ryšiui skiria palyginti ne daug dėmesio, mokslinėje literatūroje yra šių spragų papildančių darbų. Walker, Walker ir Schmitz (2003) priduria, kad kultūrose, kuriose pabrėžiamas individo unikalumas, asmenybė, gabumai ir pasiekimai, labiau vertinami gebantys parodyti savo profesines žinias, išvalgumą, kūrybiškumą. Individai skatinami asmeniškai priimti sprendimus, todėl, net ir priklausydami grupei, jie stengiasi išsiskirti, parodyti savo profesionalumą. Į individualizmą linkę individai sprendimų priėmimo metu gali jaustis suvaržyti grupės ir turėti mažai kantrybės, kai reikia įsijausti į kitus narius, suprasti jų požiūrį ir prieiti prie bendro sprendimo. Be to, anot Schneider ir Barsoux (2003), jie dažniau tikisi, kad bus pagirti, paskatinti ar apdovanoti už tai, kad aktyviau dalyvavo diskusijose, rodė daugiau iniciatyvos, rengė pasiūlymus, prisiėmė daugiau darbų nei kiti. Waragarn ir Ghazal (2007) tyrimo, kuriuo stengiasi nustatyti, kaip kultūra veikia tailandiečių ir indų komandų sprendimo priėmimą, rezultatai parodė, kad indai buvo labiau linkę sprendimų priėmimo procesą padalyti į tam tikrus etapus ir paskirstyti juos grupės nariams. Dėl darbo pasidalijimo nariai palyginti mažai tarpusavyje sąveikavo ir tai, autorių teigimu, atspindi jų individualizmo poreikį. Be to, indų komandoje sprendimų priėmimo proceso metu vyravo decentralizacija, kiekvienas narys galėjo priimti su jo darbu susijusį sprendimą individualiai, nesikonsultuodamas su kitais. Kita vertus, Janssens ir Brett (2006) teigimu, grupės nariai iš individualistinės kultūros sprendimo priėmimo proceso metu yra linkę pasikviesti nepriklausomą ekspertą. Tuo tarpu kolektyvistinėse kultūrose

---

<sup>5</sup> HOFSTEDE, išnaša 1, p. 124.

individualus sprendimų priėmimas apskritai yra sunkiai suprantamas, nes tikimasi grupinio darbo, nesigilinama į tai, kas ką tiksliai daro ir nesistengiama savo idėjų priešpastatyti kitoms ar savo mintis vertinti geriau kitų. Individualus apdovanojimas už sprendimo alternatyvų siūlymą, aktyvumą renkant galutiniam sprendimui reikalingą informaciją ar panašų elgesį gali būti traktuojamas kaip grupės narių santykius disharmonizuojantis veiksmas (Schneider ir Barsoux, 2003). Todėl proceso metu stengiamasi neišsiskirti iš kitų, vyrauja tendencija dėl galutinio sprendimo pasitarti su kitais komandos nariais (Janssens ir Brett, 2006).

Kultūra gali daryti įtaką sprendimų priėmimo stiliui, pavyzdžiui, gali lemti daugumos balsavimo, konsensuso, kompromiso ar kitų metodų pasirinkimą.

Į sprendimų priėmimą, remiantis konsensuso principu, galima žvelgti iš kelių perspektyvų:

- 1) tai gali būti traktuojama kaip skirtingų požiūrių sintezė arba
- 2) kaip priemonė, siekiant užtikrinti komandos ar grupės vidinę harmoniją, o ne užduoties vykdymo vientisumą, nuoseklumą (Schneider ir Barsoux, 2003).

Pavyzdžiui, japonų propaguojamas sprendimų priėmimas konsensuso principu užtrunka palyginti ilgai, nes vengiama konfliktų (Chu, Spires ir Sueyoshi, 1999), siekiama visų procese dalyvaujančių sutikimo (Lee ir Ma, 2008), konsultavimasis su kitais grupės nariais dažnai perkeliama į neoficialią aplinką, siekiamybė yra tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas. Konsensuso principo pasitelkimas būdingas ne tik kolektyvistinėms kultūroms, bet ir toms, kuriose vyrauja egalitarizmas, požiūris, kad visi nariai yra lygūs ir tikimasi, kad vaidmenys ir atsakomybės grupėje bus pasidalintos po lygiai. Neformalus pasitarimai prieš priimant sprendimus būdingi ir tailandiečiams, kurie daug dėmesio skiria diskusijoms, pokalbiams (Waragarn ir Ghazal, 2007). Nė vieno iš aukščiau minėtų grupės sprendimo priėmimo būdų negalima laikyti geresniu, efektyvesniu, nes rezultatų sėkmė dažnai priklauso nuo kultūrinės aplinkos. Pavyzdžiui, konsensusas dažnai siejamas su nenuoseklumu, neaiškia struktūra arba jos nebuvimu, pagrindo neturėjimu (Chong ir Benli, 2005), bet tam tikrose kultūrose, ypač kolektyvistinėse ir/ar egalitarinėse, jis vyrauja, nes jaučiamas stiprus grupės narių tarpusavio santykių harmonijos, konfliktų vengimo arba lygybės poreikis. Tuo tarpu daugumos balsavimas yra būdingesnis egalitarinėms ir/ar individualistinėms kultūroms: pirmosioms dėl tos pačios priežasties kaip ir konsensuso principas, o antrosioms dėl individo unikalumo, talentingumo, profesionalumo ir kitų asmeninių savybių pabrėžimo tendencijos.

Svarbu pažymėti, kad sprendimų priėmimo ir kultūrinių skirtumų tarpusavio ryšiui išryškinti Hofstede savo darbuose skyrė palyginti nedaug dėmesio, o pateiktos išvalgos, siejamos tik su sprendimų priėmimu organizacinėje aplinkoje. Nepaisant to, šia literatūra vėliau rėmėsi nemažai autorių, kurie plačiau analizavo sprendimų priėmimą grupėse ir kultūrinius skirtumus. Remiantis

aukščiau pateiktomis įžvalgomis ir tyrimų išvadomis, galima teigti, kad balsavimas labiau priimtinas kultūrose, kuriose vertinamas atskiras individas, skatinama išsiskirti iš kitų, demonstruojant savo gebėjimus ir profesionalumą, vyrauja „Aš“ savimonė. Tuo tarpu kolektyvistinėse kultūrose dažniau pasitelkiamas sprendimų priėmimas konsensuso principu, nes individai yra labiau linkę ieškoti kompromisų, harmoningi narių tarpusavio santykiai laikomi siekiamybe, vyrauja „Mes“ savimonė ir narystės idealas.

### 1.2.2 Galios atstumas

Grupės sprendimų priėmimas gali skirtis, priklausomai nuo hierarchijos ir statuso pabrėžimo laipsnio atskirose kultūrose. Hierarchijos pripažinimo laipsnio variacijas skirtingų kultūrų grupėse, įskaitant organizaciją kaip grupę, sudarytą iš atskirų individų, turinčių tam tikrą vieningą tikslą, galima sieti su Hofstede galios atstumo dimensija, nors autoriai dažnai jos tiksliai ir neįvardija.

Kalbėdamas apie galios atstumo dimensiją - tarpasmeninės galios ar įtakos lygį tarp dviejų žmonių - ir kaip tai pasireiškia tarp vadovo ir jam pavaldžių darbuotojų organizacijoje, Hofstede užsimena apie skirtingus sprendimų priėmimo stilius. Jo teigimu, galima išskirti keletą sprendimų priėmimo būdų – tai (1) autokratinis, kai vadovas yra linkęs pats priimti sprendimą, (2) paternalistinis, kai vadovas įtikina darbuotojus savo sprendimo kokybe ir efektyvumu, (3) konsultacinis, kai vadovas pataria darbuotojams, kaip ir kokį sprendimą priimti, ir (4) demokratinis, kai sprendimas priimamas, remiantis daugumos balsavimu<sup>6</sup>. Valstybėse, kuriose vyrauja didelis galios atstumas (pvz., Malaizijoje, Japonijoje ir kitur), pavaldiniai vadovaujasi hierarchija, priima labiau autokratinis ir paternalistinius galios santykius, o vadovai yra linkę priimti sprendimus, nepasitarę su darbuotojais. Dėl šių priežasčių rečiau rengiami reguliarūs visuotiniai darbuotojų susirinkimai, vyrauja labiau autokratinis sprendimų priėmimas, mažiau tikimybės sėkmingai pritaikyti sprendimų priėmimą, paremtą grupės narių sutarimu, konsensu (Ascigil ir Ryan, 2001). Tuo tarpu mažu galios atstumu pasižyminčiose kultūrose (pvz., Austrijoje, Izraelyje, Danijoje, Naujojoje Zelandijoje ir kitur) organizacinėje aplinkoje bendraujama, nepaisant formalių statusų, todėl darbuotojai yra linkę dalyvauti sprendimų priėmime, o vadovai – pasitarti su pavaldiniais, atsižvelgti į jų nuomonę, ieškoti kompromiso ir pritari balsavimui. Greenberg išskiria kelis į Hofstede panašius sprendimų priėmimo organizacijoje būdus – (1), kai sprendimą priima vadovas, (2) kai vadovas pasitaria su darbuotojais ir tada priima sprendimą, (3) kai darbuotojams siūloma sprendimą priimti kartu su vadovu ir (4), kai visa sprendimo galia perleidžiama

---

<sup>6</sup> HOFSTEDÉ, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. 1<sup>st</sup> ed. California: SAGE Publications, 1984, p. 74.

darbuotojams. Autoriaus teigimu, nepaisant to, kad darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo mastas įvairiose kultūrose skiriasi, daug kur paplito kolektyvinis sprendimų priėmimas (*participative decision making; PDM*)<sup>7</sup>. Nevienodą darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese galima aiškinti ir tuo, kad kultūrose, pasižyminčiose dideliu galios atstumu atsakomybė už sprendimus yra suteikiama keliems aukšto rango darbuotojams, o sprendimų priėmimo delegavimas yra vengiamas. Taip daroma manant, kad aukštesnes pareigas užimančias asmenis yra labiau patyrę ir daugiau išmano nei žemesnio rango darbuotojai. Tuo tarpu mažo galios atstumo kultūrose manoma, kad kiekvienas individas gali prisidėti prie sprendimų priėmimo ir yra vertinama vadovo ir darbuotojo abipusė priklausomybė (Sagie ir Aycan, 2003).

Tam tikro požiūrio į galios atstumą socialinėje aplinkoje vyravimas gali būti siejamas ir su požiūriu į lyderį ir jo funkcijas, siekiant priimti grupinius sprendimus. Ten, kur socialinėje aplinkoje hierarchija ir individo statusas vaidina svarbų vaidmenį, vyrauja tendencija grupėse išsirinkti lyderį, vadovausiantį sprendimų priėmimo procesui ir tarsiantį lemiamą žodį dėl galutinio sprendimo (Schneider ir Barsoux, 2003). Hierarchinėse kultūrose, kur statusas turi įtakos, grupės nariai gali būti linkę susilaikyti nuo savo požiūrio, nuomonės išsakymo ir nedrįsti teikti pasiūlymus, kurie galėtų prieštarauti lyderio ar kito aukštesnį statusą turinčio nario nuomonei. Hierarchiniai santykiai taip pat dažnai koreliuoja su informacijos prieinamumu ir pasidalijimo laipsniu tarp grupės narių, jų polinkiu susilaikyti nuo sprendimų priėmimo ir noru perleisti tai lyderiui (Janssens ir Brett, 2006). Su hierarchinių santykių ir pagarbos statusui paplitimu yra susijusi ir su pagarba vyresniems, būdinga, pavyzdžiui, tailandiečių komandose: jaunesnių narių aktyvų dalyvavimą diskusijose ir susitikimuose slopina jaučiama pagarba vyresniems ir aukštesnio statuso grupės nariams. Kita vertus, kad kai kuriose valstybėse, pavyzdžiui Indijoje, pagarbos vyresniems laipsnis sprendimų priėmimo proceso metu mažėja (Waragam ir Ghazal, 2007).

Taigi, galios atstumo dimensija, nurodanti hierarchinių santykių visuomenėje ir organizacijoje laipsnį, yra susijusi su sprendimų priėmimo grupėje. Kultūrose, kur paplitusi hierarchija pagrįsta žmonių tarpusavio sąveika, gerbiami vyresni ir turintys aukštesnį statusą, todėl organizacinėje aplinkoje dažnai vyrauja sprendimo priėmimo būdas, apribojantis žemesnio statuso narių indėlį į procesą, dažniau priimta išsirinkti grupės lyderį, kuris sprendimų priėmimo procese turėtų lemiamą žodį. Kultūriniai skirtumai požiūriu į hierarchinius santykius atžvilgiu yra glaudžiai susiję ir su tuo, kaip grupėje yra priimamas sprendimas, t.y. egalitarinėse kultūrose grupės nariai yra labiau linkę praktikuoti balsavimo ir konsensuso metodus, tuo tarpu hierarchinėse kultūrose to vengiama.

---

<sup>7</sup> GREENBERG, Jerald. *Organizational Behavior: the state of the science*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003. p. 398 .

### 1.2.3 Individualizmo-kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijų derinys

Kalbant apie kultūrinių skirtumų ryšį su sprendimų priėmimu organizacijoje, svarbu pabrėžti, kad kultūriniais skirtumams įtaką daryti gali ne tik atskiri kultūriniai bruožai kaip orientacija į individualizmą ar socialinėje aplinkoje pasireiškiantis galios atstumas. Grupės sprendimo priėmimo skirtumus organizacijoje gali veikti ir tam tikrų kultūrinių bruožų derinys.

Bene vienas reikšmingiausių mokslinių darbų šioje srityje yra atliktas aukščiau minėtų Sagie ir Aycan (2003), kurie priėjo prie išvados, kad dviejų kultūrinių dimensijų – individualizmo ir galios atstumo – kombinacija yra itin stipriai susijusi su keturiomis skirtingose kultūrose plačiai paplitusiomis kolektyvinio sprendimų priėmimo (*participative decision making, PDM*) formomis – (1) kolektyviniu sprendimų priėmimu „akis-į-akį“ (*face-to-face PDM*), (2) demokratiniu, kolektyviniu sprendimų priėmimu (*collective PDM*), (3) netikru, apgaulingu kolektyviniu sprendimų priėmimu (*pseudo PDM*) ir (4) paternalistiniu kolektyviniu sprendimų priėmimu (*paternalistic PDM*; 1 lentelė).

1 lentelė. Kultūrų dimensijos ir kolektyvinis sprendimų priėmimas (Sagie ir Aycan, 2003, p. 458)

Kultūrų dimensijos		Individualizmas	
		Žemas/vidutinis	Aukštas
Galios atstumas	Žemas/vidutinis	Kolektyvinis sprendimų priėmimas ( <i>collective PDM</i> )	Sprendimų priėmimas „akis į akį“ ( <i>face-to-face PDM</i> )
	Aukštas	Paternalistinis sprendimų priėmimas ( <i>paternalistic PDM</i> )	Pseudo kolektyvinis sprendimų priėmimas ( <i>pseudo-PDM</i> )

Aukšto individualizmo ir mažo ar vidutinio galios atstumo kombinacijos rezultatas - *face-to-face* sąveika, įtraukianti vadovą ir vieną iš jo pavaldinių (Sagie ir Aycan, 2003). Šis kolektyvinio sprendimų priėmimo metodas plačiai paplitęs literatūroje apie Šiaurės Amerikoje vyraujančią sprendimų priėmimą. Individualistinėse kultūrose organizacinėje aplinkoje vyrauja tendencija sprendimą priimti individualiai, nepasitarus su pavaldiniais. Mažo ar vidutinio galios atstumo kultūrose sprendimų priėmimo proceso metu įprasta nepaisyti hierarchijos – jame gali dalyvauti kiekvienas darbuotojas. *Face-to-face* sprendimų priėmimas dažniausiai suvokiamas kaip priemonė darbo tikslams pasiekti ir ypač naudai padidinti. Lawler, Mohrman ir Ledford (1992), aptardami savo tyrimą, kurio metu buvo apklausiami 1000 JAV kompanijų, pažymi, kad net 66 % kompanijų šį metodą naudojo, siekdami pagerinti produktyvumą. Be to, šio sprendimų priėmimo būdo esmė – koncentravimasis į užduotį

(kognityviniai procesai), o ne vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykius. Sagie ir Aycan išklė hipotezė, kad šis būdas dažniau pasitaiko anglakalbėse valstybėse nei kituose pasaulio regionuose, nes joms būdingas amerikietiškas individualizmo-kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijų panašus derinys.

Demokratinis sprendimų priėmimas, kartais dar vadinamas kolektyviniu (*collective*) ir bendru sprendimų priėmimu (*co-determination*), yra mažo arba vidutinio galios atstumo ir žemo arba vidutinio individualizmo derinys, būdingas įvairiems pasaulio regionams, bet ypač paplitęs tokiose Vakarų Europos valstybėse kaip Vokietija, Švedija ir Norvegija. Šis metodas išreiškia ne tiesioginį darbuotojų dalyvavimą, priimant sprendimus, o dalyvavimą per tarybas, patariamąsias komisijas ar net įgaliotinius, atstovus, kurie nėra kompanijos darbuotojai (pvz., profesines sąjungas). Tai tarsi būseną ar darbuotojų iniciatyva skatinti jų kolektyvines teises, todėl kolektyvinis sprendimų priėmimas yra orientuotas į darbuotojus ir pasižymi motyvaciniais procesais.

Besivystančiose valstybėse, kuriose vyrauja žemas individualizmo lygis ir didelis galios atstumas, pavyzdžiui, Indijoje, Korėjoje, Meksikoje ir Turkijoje, paplitęs paternalistinis, motyvaciniais procesais paremtas, sprendimų priėmimas. Didelis galios atstumas sąlygoja tai, kad vadovai nėra nuoširdžiai linkę perleisti sprendimų priėmimo įgaliojimus darbuotojams, o pastarieji nėra linkę to reikalauti. Paternalistiniuose santykiuose vadovo vaidmuo yra prižiūrėti, ginti ir rūpintis darbuotojais, tai tarsi tėvo ir vaiko santykių atitikmuo organizacijoje. Vienintelis reikalavimas, keliamas vadovui, yra konsultuotis su pavaldiniais ir pasidalinti idėjomis apie būsimą sprendimą (Sagie ir Aycan, 2003). Autoriai mini Kabasakal ir Bodur (1998), kurie tai paaškina, sakydami, kad, pavyzdžiui, Turkijoje darbuotojai tikisi, kad sprendimą priims vadovas, tačiau nori, kad, prieš jį priimdamas, vadovas su jais pasikonsultuotų. Darbuotojai retai kada iš tikrųjų yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą – šio metodo tikslas skatinti lojalumą ir paklusnumą.

*Pseudo* kolektyvinis sprendimų priėmimas organizacijose išreiškia direktyvų, nurodomąjį vadovavimą, prisidengus leidimo dalyvauti sprendimų priėmimo procese kauke. Pagrindinis šio ir paternalistinio metodų skiriamasis bruožas yra tai, kad, naudojant pastarąjį, vadovas nesistengia paslėpti noro pačiam priimti sprendimą, o vyraujant pirmajam, garsiai teigiama, kad darbuotojai yra kviečiami prisidėti prie sprendimų priėmimo ir vertinama jų nuomonė, bet iš tiesų vadovaujamosi savo nuožiūra. Jis vyrauja kultūrose, kurioms būdingas aukštas individualizmas ir didelis galios atstumas. Hofstede (1984), atlikdamas tarpkultūrinį tyrimą, nerado nė vienos valstybės, kuri pasižymėtų šiais bruožais, bet vėliau tyrėjai šį metodą priskyre Sovietinio bloko valstybėms (Rusijai, Lenkijai; Naumov ir Puffer, 2000; Jago, Maczynski ir Reber, 1996). Net tuo metu, kai vyravo komunizmas, nepaisant

oficialios visuotinės lygybės ideologijos, jose buvo paplitęs orientavimasis į individualizmą ir didelis galios atstumas.

Šie grupės sprendimų priėmimo skirtingų kultūrų organizacijose būdai galėtų būti siejami su aukščiau minėtomis Hofstede įžvalgomis apie grupės sprendimų priėmimą ir galios atstumo dimensijos tarpusavio ryšį. Kita vertus, Sagie ir Aycan skirstymas yra paremtas ne vien šia dimensija, bet ir atskirų kultūrų požiūriu į individualizmą ir kolektyvizmą skirtumais, todėl galėtų būti vertinamas kaip kokybiškesnis, daugiau reikšmingų veiksnių apimantis ir leidžiantis į problemą pažvelgti iš platesnio požiūrio taško.

Mokslinių darbų, kuriuose analizuojami kultūriniai grupės sprendimų priėmimo skirtumai, atsiskleidžiantys atskirų kultūrų darbo grupėse ir komandose, yra palyginti nedaug – dažniausiai tai siejama su Hofstede individualizmo-kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijomis. Nepaisant to, galima išskirti keletą svarbiausių darbuose akcentuojamų su šia tema susijusių aspektų:

a) atskiro grupės nario dalyvavimo sprendimų priėmimo procese laipsnis, kai analizuojama, kiek individas grupėje atsiskleidžia asmeniškai, kiek dėmesio skiriama jo unikaliems gebėjimams, profesinėms žinioms ir šių faktorių įtaka galutiniam grupės sprendimui;

b) sprendimų priėmimo stiliaus, metodo pasirinkimo kultūriniai skirtumai, kai tiriamos skirtingų kultūrų grupės ir stengiamasi nustatyti, koks stilius naudojamas ir ar galima įžvelgti tam tikrus kultūros įtakos veiksnius;

c) galios santykių pasireiškimo grupėje laipsnis, nuo kurio dažnai priklauso, kaip paskirstomi vaidmenys grupės viduje ir kiek atskiri grupės nariai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą.

Išvardinti aspektai yra itin stipriai tarpusavyje susiję. Daugelyje mokslinių darbų, tiesiogiai ar netiesiogiai siejamų su individualizmo-kolektyvizmo dimensijos ir grupinio sprendimo priėmimo tarpusavio ryšiu, prieinama prie išvados, kad individualistinių kultūrų atstovai, priimdami sprendimą, labiau pasitiki savimi ir proceso metu yra linkę rodyti iniciatyvą, todėl dažnai tokiose kultūrose pasirenkamas balsavimas ar daugumos taisyklė, tuo tarpu iš kolektyvistinių kultūrų kilę individai pirmenybę teikia grupės sprendimams ir nėra linkę patys juos priimti, todėl, stengiantis išlaikyti tarpusavio santykių harmoniją, dažniau pasitelkiamas konsensuso principas. Mokslinių darbų, tiesiogiai ar netiesiogiai siejamų su galios atstumo dimensija ir grupiniu sprendimų priėmimu yra santykinai mažiau, tačiau pateikti tyrimų rezultatai reikšmingumu nenusileidžia – kultūrose, kuriose vyrauja didelis galios atstumas ir teigiamas požiūris į hierarchiją, grupiniai sprendimai priimami daugiau galių suteikiant aukštesnio statuso dalyviams, vyrauja polinkis išsirinkti grupės lyderį. Svarbų indėlį įneša tie darbai, kuriuose analizuojamas kelių kultūrinių bruožų, pavyzdžiui individualizmo ir



galios atstumo dimensijų derinys, ir grupinio sprendimo tarpusavio santykis, nes suteikiama galimybė į problemą pažvelgti iš platesnio požiūrio taško. Reikia pabrėžti, kad daugelyje aukščiau pateiktų tyrimų buvo remtasi radikaliai skirtingų kultūrų sprendimų priėmimo grupėje lyginimu, todėl šis tyrimų pobūdis gali lemti pernelyg stiprų išvadų apibendrinimą.

### **1.3 Sprendimų priėmimas multikultūrinėje grupėje**

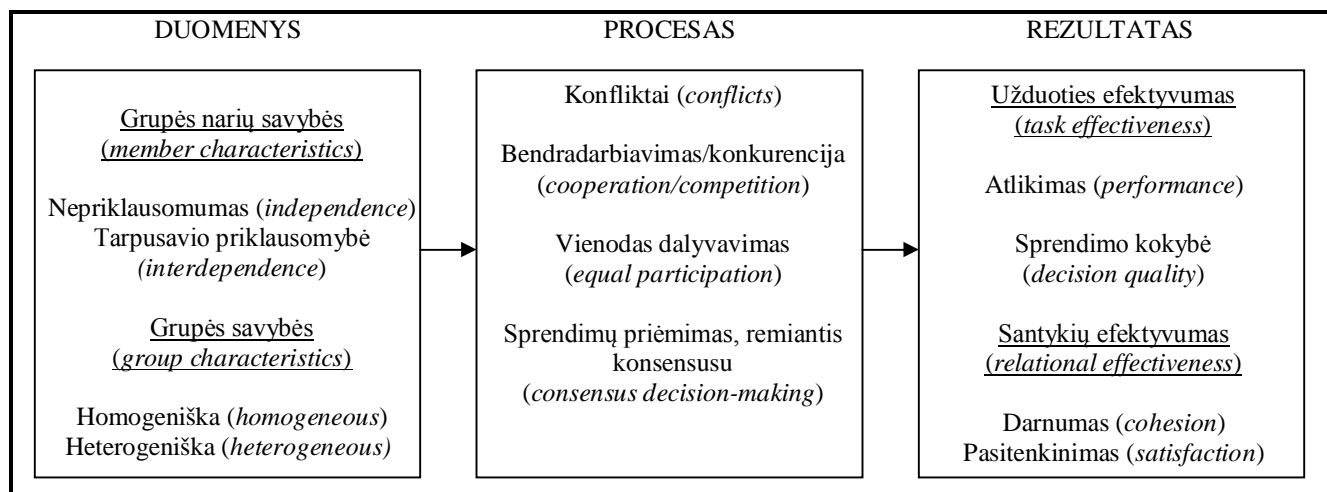
Intensyvėjant ekonominei, politinei, socialinei, informacinei, ekologiškai, kultūrinei, religinei ir kitų sričių globalizacijai, verslo srityje vis populiarenes tampa multikultūrinės komandos, o tarptautiniuose santykiuose vis svarbesnis vaidmuo tenka tarptautinėms konferencijoms, seminarams, skirtingų valstybių ir kultūrų atstovų susitikimams, kurių tikslas – priimti su šiomis sritimis susijusius reikšmingus sprendimus. Todėl nuo ankstesniuose skyriuose aptartos mokslinės literatūros, susijusios su individo ir grupių sprendimų priėmimu skirtingose kultūrose, pereinama prie darbų, kuriuose analizuojami sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje ypatumai. Siekiama atskleisti literatūroje vyraujančias tendencijas, išryškinti problematiką, pateikti su tema susijusias įžvalgas, kurios būtų naudingos, analizuojant praktinio tyrimo duomenis.

Sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje įtaką daro daug veiksnių. Apie tai byloja ir ankstesniuose skyriuose išryškinti kultūriniai individualaus ir grupės sprendimų priėmimo skirtumai. Šie skirtumai itin išryškėja kultūriškai heterogeniškose grupėse. Mokslinės literatūros darbai apie kultūrinius individualaus ir grupės sprendimų priėmimo skirtumus gausa nepasižymi, galbūt dėl šios priežasties tikslingų darbų apie multikultūrinės grupės problemas, išskylančias sprendimų priėmimo metu, yra santykinai mažiau. Vyraujanti problematika yra susijusi su multikultūrinės grupės narių skirtumais požiūrio į santykius ir užduotį atžvilgiu, išskiriami integravimosi į grupę skirtumai ir pateikiami rekomendacinio pobūdžio modeliai apie tai, kaip reikėtų gerinti multikultūrinių grupių efektyvumą.

Bene vienas reikšmingiausių darbų šioje srityje yra Oetzel (2001) pateiktas teorinis multikultūrinių grupių modelis, pagal kurį darbas grupėje yra analizuojamas, išskiriant tokius tris etapus kaip atskirų narių ir visos grupės indėlis arba duomenys, procesas ir rezultatas (žr. 2 paveikslą). Modelio tikslas – paaiškinti, kaip kultūra ir kultūriniai skirtumai veikia grupės komunikacijos procesus ir kokią įtaką pastarieji daro užduočiai ir rezultatams, ypač sprendimų priėmimui ir grupės narių pasitenkinimui. Oetzel pabrėžė darbo grupių dimensijų – užduoties ir socialinę arba santykių – svarbą. Remdamasis Hofstede dimensija, jis teigia, kad individualistinių kultūrų atstovai grupėse pirmiausia

orientuojasi į užduotį ir sprendimų priėmimo proceso produktyvumą, santykių dimensijai jie skiria ne daug dėmesio; kolektyvistinių kultūrų atstovai pirmenybę teikia santykių dimensijai, narių tarpusavio glaudumui ir supratimui, o užduotis jiems yra antraeilis dalykas. Autoriaus teigimu, individualistinių ir kolektyvistinių kultūrų atstovai sprendimų priėmimo proceso efektyvumą vertina pagal tai, ar ir kiek stipriai kiti grupės nariai koncentruojasi ties tuo pačiu aspektu – užduotimi, darbu ir narių tarpusavio santykių harmonija. Tuo tarpu Lee ir Ma (2007) atliktas tyrimas parodė, kad kultūriniai skirtumai daro įtaką globalių komandų taikomoms problemų sprendimo technikoms, sprendimų priėmimo procesui, tarpusavio komunikacijai ir pasitikėjimo vienas kitu laipsniui. Pastarasis kultūrinių skirtumų poveikis gali būti siejamas su santykių dimensija, nes pasitikėjimas tyrimo dalyvių buvo identifikuotas kaip veiksnys, palengvinantis komunikaciją tarp grupės narių, padedantis lengviau suprasti vieniems kitus ir taip sąlygojantis geresnius grupės santykius. Be to, anot autorių, aukštas pasitikėjimo vienas kitu lygis turi teigiamą poveikį ir projektų efektyvumui.

2 paveikslas. Oetzel modelis (Oetzel, 2001, p. 23)



Kultūriškai heterogeniškoje grupėje egzistuoja kultūrinių skirtumų, ypač kalbos ir požiūrio į hierarchiją, nulemta socialinės integracijos problema. Kalba gali būti galinga priemonė, siekiant išskirti tam tikrus narius grupėje, ir būtent dėl šios priežasties kalbos barjeras gali paveikti tai, kaip dalinamasi informacija grupės viduje (Lee ir Ma, 2007; Brett, 2007). Pastebėta, kad kultūriškai nevienalytės grupės nariai sprendimų priėmimo metu prie proceso prisideda nevienodai. Aritz ir Walker (2010) tyrimo, paremto diskurso analizės metodu, metu analizavo, kaip pasikeičia individų (JAV, kuriems anglų kalba yra gimtoji, ir Rytų Azijos, kuriems anglų kalba nėra gimtoji) dalyvavimas sprendimų priėmimo susirinkime, kai grupės kultūrinė mažuma virsta dauguma ir atvirkščiai. Prieita prie išvados, kad individualistinės kultūros atstovai - anglakalbiai grupės nariai - iš daugumos tapę

mažuma, ėmė intensyviau dalyvauti procese, tuo tarpu kolektyvistinės kultūros atstovai - nariai, kuriems gimtosios buvo Rytų Azijos, o ne anglų kalba - tapę mažuma, rodė didesnę dėmesingumą daugumai ir mažiau dalyvavo pokalbyje. Tyrimas patvirtino, kad sprendimų priėmimo metu dalyvavimas procese priklauso ir nuo kultūrinių skirtumų, ir nuo grupės sudėties. Šio tyrimo rezultatai yra panašūs ir į Kirchmeyer ir Cohen (1992) tyrimo išvadas, kur teigiama, kad etninės grupės mažumos yra mažiau linkusios prisidėti prie sprendimų priėmimo, jos mažiau atsidavusios grupei ir galutiniam sprendimui. Dar vienas kultūrinis veiksnys, kaip pastebi Brett (2007), lemiantis multikultūrinės grupės narių integravimosi į bendrą diskusiją ir sprendimų priėmimo procesą, yra skirtingas požiūris į hierarchinius santykius ir grupę kaip vientisą darinį. Tai gali būti siejama su Hofstede individualizmo-kolektyvizmo ir galios atstumo dimensijomis. Autorės teigimu, globalios grupės narių, kilusių iš kolektyvistinių ir/ar didelio galios atstumo kultūrų, polinkis pabrėžti grupės vienybę ir/ar hierarchinius santykius veikia neigiamai šių narių socialinės integracijos į grupę atžvilgiu. Tai susiję ne tik su polinkiu siekti harmonijos grupėje ir paisyti formalaus statuso, bet ir su grėsme prarasti kitų pagarbą, netekti pagarbos savo socialinei tapatybei (*face saving*). Tokiu atveju nariai yra nelinkę išsakyti savo nuomonės, kuri skiriasi nuo kitų narių požiūrio, ir tiesiogiai konfrontuoti. Taigi, vienodas dalyvavimas sprendimų priėmimo procese multikultūrinėse grupėse yra svarbus ir to turėtų būti siekiama, bet praktikoje situacija dažnai būna priešinga ir kultūriniai skirtumai nulemia tai, kad vieni grupės nariai yra linkę atsitraukti ir mažiau dalyvauti, o kiti prie proceso prisideda kur kas daugiau ir reikšmingiau.

Mokslinėje literatūroje apie multikultūrinės grupės sprendimų priėmimo kontekste dėmesys taip pat skiriamas sprendimų priėmimo proceso efektyvumui. Thomas (1999) pabrėžia vyraujančią nuomonę, kad kultūriškai heterogeniškos grupės dažnai yra mažiau produktyvios, nei homogeniškos dėl skirtingų narių savybių, komunikavimo pobūdžio ir požiūrio į įvairius su sprendimų priėmimu grupėje susijusius dalykus. Oetzel (1998) atliko tyrimą, kurio metu kultūriškai homogeniškos ir heterogeniškos grupės dirbo su hipotetine sprendimų priėmimo užduotimi. Buvo pasirinktos dvi homogeniškos grupės, sudarytos iš japonų ir Europos amerikiečių, bei viena heterogeniška grupė, į kurios sudėtį įėjo abiejų kultūrų atstovai. Grupės efektyvumas sietas su narių dalyvavimu sprendimų priėmimo procese ir sprendimų priėmimu, remiantis konsensuso principu. Tam pritaria ir Hirokawa (1982), teigdamas, kad grupės, kuriose vyrauja konsensuso metodas, yra linkusios priimti kokybiškesnius sprendimus nei grupės, kuriose vyrauja sprendimų priėmimas, remiantis daugumos balsais. Nustatyta, kad heterogeniška grupė buvo mažiau linkusi į sprendimų priėmimą, remiantis konsensusu, nei homogeniškos grupės. Kita vertus, dėl skirtingų grupės narių požiūrių kultūrinis nevienalytiškumas sąlygoja kūrybingesnius ir geresnės kokybės sprendimus (Thomas, 1999).

Kirchmeyer ir Cohen (1992), pristatydami tyrimą apie konstruktyvius konfliktus multikultūrinėje grupėje, patvirtino darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad konstruktyvių konfliktų naudojimas kultūriškai nevienalytėje grupėje gali būti siejamas su geresnės kokybės sprendimų priėmimu. Taigi, multikultūrinės grupės dažniau siejamos su mažesniu produktyvumu, efektyvumu, manoma, kad jose rečiau vyrauja konsensuso metodas, kita vertus, tyrimų rezultatai kartais prieštarauja vieni kitiems ir pateikia skirtingas išvadas. Pavyzdžiui, siūloma kultūriškai nevienalytes grupes traktuoti, kaip priimančias kūrybingesnius ir geresnės kokybės sprendimus (Thomas, 1999), tačiau pripažįstama, kad jose rečiau taikomas sprendimų priėmimas konsensuso principu, kuris tiesiogiai siejamas su efektyvumu (Oetzel, 1998; Hirokawa, 1982).

Negausioje mokslinėje literatūroje apie sprendimų priėmimo iššūkius multikultūrinėje grupėje pateikiama metodų, strategijų, kaip įveikti iškylančias problemas ir padidinti efektyvumą. Čia pateikiami keli dažniau kituose moksliniuose darbuose cituojami modeliai. Gobbo (2008) pritaikė Adler (2002) sinergetinį problemų sprendimo modelį ir pasiūlė trijų žingsnių sistemą, skatinančią grupės narius tarpusavyje dalintis įžvalgomis apie problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą. Jos teigimu, pirmiausia, kiekvienas komandos narys turėtų situaciją, su kuria yra susijusi problema ir daromas sprendimas, apibūdinti iš savo perspektyvos, tada pereiti prie situacijos interpretavimo, atsižvelgiant į savo kultūrą, ir pasidalinti idėjomis, kaip šios įžvalgos gali padėti toliau sprendžiant problemą ir priimant sprendimus. Behfar, Kern ir Brett (2006) ir Brett, Behfar ir Kern (2006) pažymi, kad nariai iš skirtingų kultūrų sprendimų priėmimo atžvilgiu dažniausiai skiriasi savo orientacija į laiką ir požiūriu į situacijos analizės išsamumą, t.y. kaip greitai priimamas sprendimas ir kaip išsamiai analizuojama problema prieš jį priimant. Autorės siūlo keturis būdus įveikti kultūriškai nevienalytėje grupėje vyraujančias problemas: (1) prisitaikyti prie skirtumų ir leisti jiems gyvuoti greta, (2) pakeisti grupės struktūrą, (3) įsitraukti grupės lyderiui, vadovui, kuris išspręstų problemas, stengdamasis suderinti kultūrinius skirtumus, ir (4) pasitraukti iš grupės.

Sprendimų priėmimo multikultūrinėse grupėse tema mokslinėje literatūroje nėra plačiai analizuota - vyrauja tendencija koncentruotis į tokių grupių efektyvumo tyrimus, išryškinti požiūrių į sprendimų priėmimą skirtumus, užsimenama apie tai, kad sprendimų priėmimo proceso metu įtaką gali daryti ne tik kultūra, bet ir kiti faktoriai, pavyzdžiui, grupės sudėtis, pateikiama keletas metodų ir strategijų, kaip valdyti sprendimų priėmimo metu iškylančias problemas. Svarbu pabrėžti, kad kultūriškai nevienalyčių grupių efektyvumui literatūroje skiriama daug dėmesio, bet tema yra dažniausiai siejama su komunikacija tarp skirtingų kultūrų atstovų bendrąja prasme; darbų, kuriuose atkreipiamas dėmesys būtent į sprendimų priėmimo proceso efektyvumą, yra ne daug. Be to,

nagrinėjant sprendimų priėmimą multikultūrinėse grupėse nepanaudojami rezultatai, gauti atliekant tyrimus kitose dviejose srityse. Galima teigti, kad informacija retai tarpusavy susiejama. Kai tiriamas sprendimų priėmimas multikultūrinėse grupėse, įvardijamos jų efektyvumo problemos, išskiriant orientavimąsi į užduotį, santykius ir kita, dažnai neatsižvelgiama į individo ir grupės sprendimų priėmimo atskirose kultūrose tyrimus ir su tuo susijusius teorinius modelius, kurie galėtų būti naudingi, siekiant įvardinti gilesnes dalyvių skirtumų priežastis. Vis dėl to, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kultūra yra svarbus, bet ne vienintelis faktorius, lemiantis tai, kaip grupė priima sprendimus ir kaip jos nariai dalyvauja sprendimų priėmimo procese.

## 2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MULTIKULTŪRINĖJE GRUPĖJE YPATUMAI

Šią praktinio tyrimo dalį sudaro penki skyriai: pirmame pagrindžiami ir aprašomi tyrimo metodologija ir organizavimas, sekančiuose trijuose skyriuose pateikiama duomenų analizė, remiantis kokybinės temų analizės metu išskirtomis trimis sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu išryškėjusiomis probleminėmis temomis – orientacijos į grupę ir santykius, socialinės integracijos bei darbo organizavimo. Penktame skyriuje pateikiami tyrimo duomenų analizės ir vertinimo metu gauti rezultatai.

### 2.1 Tyrimo metodologija ir organizavimas

**Tyrimo tipas:** kokybinis tyrimas.

**Kokybinio tyrimo pasirinkimo pagrindimas:** Pasirinktas kokybinis tyrimas, nes jis puikiai tinka tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti. Kokybinis tyrimas, būdamas nepriklausomas nuo išankstinių hipotezių ir standartinės tyrimo struktūros, pasižymi logine indukcine duomenų analize ir jam būdinga interpretacine paradigma, kai tyrėjo tikslas yra suprasti subjektyvią žmogaus patirtį apie tam tikrą reiškinį (Kardelis, 2005). Tyrimo metu laikomasi prielaidos, kad socialinė tikrovė yra kuriama pačių individų, kas leidžia interpretuoti tiriamą reiškinį, pasitelkus tas prasmes, kurias jam suteikia patys tiriamieji ir kurios lemia jų elgesį; vadinasi, stengiamasi į reiškinį žvelgti iš tiriamųjų perspektyvos (Kardelis, 2005; Silverman, 2006). Tokios pozicijos laikymasis įgalina pažvelgti į tyrimo problemą giliau, nustatyti (ne pagrįsti ar įrodyti) su ja susijusius elementus ir taip gauti detalesnius, gausesnės įvairovės duomenis, leidžiančius problemą nagrinėti platesniu aspektu (Silverman, 2009).

**Tyrimo objektas** – subjektyvi tiriamųjų patirtis sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu.

**Tyrimo problema:** kokią įtaką kultūriniai skirtumai gali daryti sprendimų priėmimui multikultūrinėje grupėje?

**Tyrimo tikslas** – nustatyti su kokiomis problemomis susiduriama sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1) remiantis temine interviu analize, nustatyti ar ir kokios probleminės temos išryškėja bendrų sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje proceso metu;

2) remiantis teorine mokslinės literatūros analize, nustatyti kokie kultūriškai sąlygoti veiksniai galėjo daryti neigiamą poveikį sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje procesui.

**Tyrimo metodai:** tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinkti tokie tyrimo metodai:

1) nestandartizuotas, pasyvus multikultūrinės grupės simuliacinio sprendimų priėmimo proceso stebėjimas;

2) individualus pusiau struktūruotas interviu ir

3) kokybinė interviu medžiagos temų analizė.

Kaip vienas iš duomenų rinkimo metodų pasirinktas simuliacinio žaidimo *Pasiklydę jūroje (Lost at Sea; Nemiroff ir Pasmore, 2007)*, skirto efektyvaus sprendimų priėmimo grupėje analizei, proceso **stebėjimas**. Detali simuliacinio žaidimo metodika pateikiama 1 priede. Stebėjimo metodas pasirinktas dėl jo lankstumo, galimybės tiesiogiai stebėti tiriamųjų elgesį esant konkrečiai, su tyrimo tikslu susijusiai, situacijai ir analizuoti grupės elgesį, kas, pasitelkus kitus metodus, sunkiau pasiekama (Cicėnienė, 2006; Kardelis, 2005). Nestandartizuoto stebėjimo forma buvo pasirinkta, nes šiuo stebėjimu buvo siekiama atlikti žvalgomąjį tyrimą, kuris leistų išsiaiškinti, kurie stebimo reiškinio elementai yra svarbūs tyrimui ir surinkti preliminarius duomenis apie šiuos elementus.

Pagrindinis tyrimo duomenų rinkimo metodas – individualus pusiau struktūruotas **interviu**. Metodas pasirinktas dėl to, kad leidžia nuodugniau pažinti tiriamuosius ir nustatyti užslėptus jų poreikius. Pusiau struktūruota interviu forma, kai iš anksto sudaromas interviu planas su galimais klausimais, bet nenustatoma jų eilės tvarka ir tiksli formuluotė (Bitinas et al., 2008), prisidėjo prie mažiau formalizuotos, laisvesnės atmosferos kūrimo, kuri leido tiriamiesiems laisviau reikšti mintis (Tidikis, 2003), o tyrėjui – galimybę prisitaikyti prie kiekvieno tiriamojo, atsižvelgti į jo ar jos individualybę ir giliau pažvelgti į tiriamą reiškinį. Pusiau struktūruoto interviu planas buvo parengtas, iš dalies remiantis Stahl et al. (2010) pateiktu modeliu apie kultūrinės įvairovės ir darbo grupėje išryškėjančių kintamųjų tarpusavio ryšį (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Kultūrinės įvairovės ir darbo grupėje tarpusavio santykio kintamieji (Stahl et al, 2010, p. 694)

	Proceso teigiamas rezultatas ( <i>process gain</i> )	Proceso neigiamas rezultatas ( <i>process loss</i> )
Kultūrinis vienalytiškumas ( <i>convergence</i> )	Grupės darnumas ( <i>cohesion</i> )	Šabloniškas mąstymas ( <i>groupthink</i> )
Kultūrinis nevienalytiškumas ( <i>divergence</i> )	Kūrybingumas ( <i>creativity</i> )	Konfliktas ( <i>conflict</i> )

Interviu sudarė kelios dalys: pirmoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę apie sprendimų priėmimo proceso efektyvumą tarpusavio santykių atžvilgiu, pateikiant klausimus apie

pastebėtą teigiamą ir neigiamą elgesį, vidinę grupės atmosferą bei iškilusias su tuo susijusias problemas; antroje dalyje buvo koncentruojamasi ties dalyvių požiūriu į patį sprendimų priėmimą, jo būdą; o trečioje dalyje buvo siekiama nustatyti, kokia dalyvių nuomonė po simuliacinio žaidimo buvo apie proceso rezultatą, klausiant ar jie patenkinti priimtais sprendimais, jų kūrybingumu ir laiku, per kurį jie tai padarė (interview pavyzdį žr. 4 priede).

Kaip tyrimo duomenų analizės metodas buvo pasirinkta **kokybinė temų analizė**. Kadangi analizuojant duomenis atsiribojama nuo bet kokio išankstinio teorinio modelio, teminė analizė yra lankstus tyrimo instrumentas, leidžiantis gauti „tirštus“, detalius ir gausia įvairove pasižyminčius duomenis apie tiriamą reiškinį (Braun ir Clarke, 2006). Analizė susideda iš kelių etapų: 1) reikšminių žodžių kodavimas, 2) kodų grupavimas į temas, kategorijas, 3) lyginamoji temų analizė. Gauti ir išanalizuoti duomenys pateikiami interpretacine aprašomąja forma.

**Tyrimo duomenų fiksavimas:** Tyrimo duomenys, gauti stebėjimo ir interview metodais, buvo fiksuojami diktofonu, prieš tai gavus tyrimo dalyvių sutikimą. Interview duomenys transkribuoti, remiantis Silverman (2009) darbe pateiktais transkribavimo simboliais (žr. 3 priedą).

**Tyrimo objekto pasirinkimas:** Tyrime dalyvavo 20 studentų, suskirstytų į 4 grupes po 5 narius. Trijose grupėse parinkti dalyviai buvo skirtingų tautybių (93 % tiriamųjų - europiečiai), o kontrolinę ketvirtą grupę sudarė tos pačios, t.y. lietuvių tautybės, atstovai. Detalesni tyrimo dalyvių duomenys pateikti 2 priede. Tiriamųjų atrankos metu buvo vadovaujama tiksliai ir „sniego gniūžtės“ atrankos metodais. Pirmiausia, atrinkti tiriamųjų požymių atžvilgiu tipiškiausi individai, kurie vėliau nurodė kitus, turinčius analogiškų savybių, o pastarieji dar kitus ir t.t. (Cicėnienė, 2006; Kardelis, 2005).

Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai:

- Studentas(-ė)
- Dalyvaujanti(-s) ERASMUS studentų mainų programoje ir pagal ją studijuojanti(-s) Nyderlandų karalystėje
- Amžius nuo 19 iki 25 metų

**Kontrolinės grupės reikšmė.** Siekiant padidinti empirinio tyrimo validumą ir gauti kuo tikslesnius duomenis apie sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje ypatumus, buvo pasitelkta kontrolinė grupė, sudaryta iš tos pačios tautybės atstovų. Įvertinus visų grupių duomenis, buvo analizuojami multikultūrinių ir kontrolinės grupės panašumai bei skirtumai, siekiant išskirti tik multikultūrinėms grupėms būdingus elementus ir eliminuoti individualius tiriamųjų skirtumus. Taikant palyginimo metodą, prieita prie išvados, kad, skirtingai nei multikultūrinėse grupėse, kontrolinėje grupėje vyravo santykinai panašus dalyvių užduoties supratimas ir logika paremtos strategijos



pasirinkimas, orientavimasis į užduotį ir rezultatą, mažiau dėmesio skiriant grupės narių tarpusavio santykiams, bei santykinai vienodas požiūris į darbo organizavimą. Multikultūrinių grupių narių požiūris į šiuos elementus skyrėsi, todėl jie buvo traktuojami kaip būdingi kultūriškai heterogeniškomis grupėms. Kita vertus, pastebėta, kad visose grupėse vyravo skirtingas požiūris į diskusijos laiko tinkamumą, t.y. dalis tiriamųjų jį vertino teigiamai, dalis – neigiamai, dalis šiuo klausimu neturėjo tvirtos nuomonės. Tuo remiantis, požiūrio į diskusijos laiką skirtumai buvo traktuojami kaip individualūs ir todėl eliminuoti. Svarbu pabrėžti, kad gauti tyrimo duomenys parodė, jog kontrolinėje grupėje buvo santykinai mažiau požiūrio skirtumų, kas galėjo lemti proceso produktyvumą laiko atžvilgiu.

**Tyrimo laikas, trukmė ir vieta:** simuliacinis sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje žaidimas buvo vykdomas 2011 m. sausio 8 ir 9 dienomis. Jo trukmė buvo apytiksliai nuo 50 min. iki 2 valandų, priklausomai nuo grupės. Tyrimas vykdytas specialiai studentams skirtoje studijavimo patalpoje, pritaikytoje tiek individualiam mokymosi procesui, tiek grupiniam darbui. Individualūs interviu buvo vykdomi 2011 m. sausio 10 – 12 dienomis. Jų trukmė buvo apytiksliai nuo 11 min. iki 20 min., priklausomai nuo tyrimo dalyvio. Interviu vykdyti, atsižvelgiant į dalyvių pageidavimus, arba jiems natūralioje aplinkoje, t.y. namuose, arba patalpoje, kurioje buvo vykdytas simuliacinis žaidimas.

**Tyrimo etika.** Prieš kiekvieną simuliacinį žaidimą ir individualų interviu buvo gautas dalyvių sutikimas tyrimo fiksavimui diktofonu. Simuliacinis žaidimas ir interviu buvo vykdomi dalyviams patogioje vietoje ir jiems tinkamu laiku, dėl to susitarus iš anksto. Kiekvienas dalyvis buvo supažindintas su tyrimo tema, tikslu ir procesu, paaiškinant, kaip bus renkami duomenys, kam jie bus naudojami ir kiek laiko tai užtruks, suteikiant galimybę atsisakyti dalyvauti. Garantuotas dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas.

## 2.2 Orientacija į grupę ir santykius

Kaip vieną iš svarbiausių temų, išryškėjusių analizuojant multikultūrinių grupių dalyvių interviu, galima išskirti nevienodos orientacijos į grupę ir santykius problemą. Tyrimo metu dalyviai turėjo pasiekti konsensuą, kuris savaime implikuoja, kad, siekiant tai padaryti, yra reikalinga orientacija į grupę, kitus jos narius. Teminė interviu analizė parodė, kad skirtingų kultūrų atstovai į darbą ir sprendimų priėmimą grupėje žvelgia skirtingai: pastebėta, kad kai kurie dalyviai jautė stiprų poreikį labiau orientuotis į grupę ir narių tarpusavio santykius, multikultūrinėje aplinkoje jiems to trūko ir jie neigiamai vertino kai kurių dalyvių labiau individualistines, aktyvias ir atkaklumu ar net kategoriškumu pasižyminčias sprendimų strategijas, kita vertus, buvo dalyvių, kurie orientacijos į grupę ir santykius

stokos nepajuto arba šis poreikis buvo mažesnis. Šioje darbo dalyje pristatomos ir analizuojamos su problema tiesiogiai ir netiesiogiai susijusios interviu ištraukos, remiantis teorine medžiaga, pateikiamos išvalgos, kaip kultūriniai skirtumai gali daryti įtaką šiam multikultūrinėse grupėse išryškėjusiam veiksmui.

Teigiamas požiūris į santykius ir jų poreikis, siekiant priimti bendrą sprendimą, puikiai atsiskleidžia tiek iš tiesioginių nuomonės pareiškimų, kur aiškiai pasakoma, kad dėmesys tarpusavio santykiams yra pozityvus dalykas ir kad jis padeda priimti bendrus sprendimus grupėje, tiek iš netiesioginių užuominų, kai respondentai tarsi nejučia užsimena apie tai, kad grupinis sprendimų priėmimas, jų nuomone, yra efektyvesnis tada, kai dalyviai atsižvelgia vieni į kitus ir stengiasi kartu kurti vidinę grupės harmoniją. Tiesiogiai, atvirai išreikštas santykių grupėje poreikis ir teigiamas jų vertinimas gali būti iliustruotas tokiomis dalyvių mintimis kaip

*„<...> jei tai kaip pasiklydę jūroje, tarsi labiau asmeninė užduotis, labiau skirta išlikimui, labiau asmeninė, delikatesnė, aš manau geri draugai ir santykiai yra svarbūs nes aš manau kai tu jauti kažką kitiems kaip draugams ar panašiai, tu gali padaryti ką nors kitiems žmonėms ir tai kaip labiau kaip komanda aš manau, todėl ji geriau dirba.“<sup>8</sup> (grupė 1);*

*„<...> aš esu iš plataus konteksto valstybės ir (.) jo aš manau yra svarbiau priėti prie konsensuso su savo kitais nariais, tai jo jei grupėje nėra santykių tai užduotis nebūtų efektyvi aš manau tai va. <...> aš manau jei tu esi geresniuose santykiuose su kitais žmonėmis tada tai geriau veikia, tai aš daugiau galvoju apie santykius, bet jei viskas gerai tada yra lengviau susikoncentruoti ties užduotimi.“<sup>9</sup> (grupė 1).*

Pateiktuose pavyzdžiuose respondantai aiškiai pasako savo nuomonę, teigdami, kad geri tarpusavio santykiai ir pozityvi vidinė grupės atmosfera yra svarbūs veiksniai, darantys įtaką, kaip ir kokį sprendimą grupė priima. Jie pabrėžia, kad yra linkę koncentruotis ties santykiais ir kreipia dėmesį į tai, kaip žmonės tarpusavy sąveikauja, nes, jų nuomone, santykių harmonija yra vienas svarbiausių faktorių, lemiančių efektyvų grupinį sprendimų priėmimą. Kita vertus, netiesioginių užuominų apie tokį poreikį galima aptikti kur kas daugiau:

---

<sup>8</sup> „<...> if it's like lost in the sea, like more personal task, more for survival, more for personal, more sensitive, I think good friends and relationship are important because I think when you feel something with other people like friends or something, you can do things for the other person and it's like more like a team I think for this it work better.“ (čia ir toliau pateikiamas autorės vertimas)

<sup>9</sup> „<...> I come from high-context country and (.) yea I think this is more important to have a consensus with your other members, so yea if there is no relationship so the task wouldn't be efficient so. <...> I think if you have better relationship with other people then that gets in the way, so I think more about relationship, but if everything is OK then it's easier to concentrate on the task.“

„<...> kartais yra svarbiau, kartais galėtų būti svarbiau (.) jau- (.) jausmas grupėje, jo atmosfera grupėje, jo jo, aš manau tai priklauso nuo situacijos. <...> jei tu nori nori nori priimti sprendimą su savo draugais, galbūt atmosfera grupėje yra svarbesnė ?, nes ateityje tu turėsi tu turėsi priimti daugiau sprendimų su jais.<sup>10</sup>“ (grupė 2);

„Aš manau aš ir viena mergina mes irgi buvom truputį (.) mes buvom jausmingesni, turiu omeny gerai mes turim būti logiški bet pavyzdžiui mes galvojam apie tai, kaip mes galim išgyventi kuo ilgiau, bet bet koku atveju mes (.) irgi turim galvoti apie tai, kaip jaučiasi kiti žmonės, nes esam mes esam vieni vidury jūros. <...> aš aš aš niekada nesielgiu be savo jausmų, supranti ką turiu omeny? Bet teisingiausia yra būti logiškam ?, bet aš niekad negaliu tokiu būti.<sup>11</sup>“ (grupė 2);

„Aš manau kad svarbiausia yra būti (.) būti efektyviu priimant savo sprendimus ir tiesiog kal- (.) kal- kal- kal- kalbėti su kitais žmonėmis labai efektyviai, tiesiog gal- (.) galvoti, tiesiog turi galvoti ne tik apie save bet galvoti apie grupe.<sup>12</sup>“ (grupė 3);

„Aš manau jei yra gera komu- komunikacija, ji gali padėti tau išspręsti kitas problemas, susijusias su užduotimi. <...> Aš manau kad bendravimas yra svarbiausias dalykas, sudarantis grupės santykius.<sup>13</sup>“ (grupė 3)

Tokios replikos byloja, kad, kai kurių nuomone, bendravimas vaidina svarbų vaidmenį, jie jaučia dėmesio atkreipimo į kitus grupės narius ir emocijų svarbą, siekiant priimti bendrą sprendimą. Aukščiau pateiktos interviu ištraukos tiesiogiai ir netiesiogiai iliustruoja respondentų polinkį grupinio sprendimų priėmimo proceso metu kreipti dėmesį ne tik į užduotį, bet ir į vidinę grupės harmoniją, narių jausmus, emocijas bei pozityvių santykių puoselėjimą, ką būtų galima sieti su teorinėje darbo dalyje pateiktomis išvalgomis apie polinkio į individualizmą ar kolektyvizmą daromą įtaką individualiam ir grupiniam sprendimų priėmimui. Išskirti pavyzdžiai rodo, kad dalyviams rūpėjo pačių sprendimų ir to, kaip jie buvo priimami, įtaka aplinkiniams, jie suvokė save kaip grupės dalį, o ne kaip nepriklausomus nuo kitų narių ir kreipė dėmesį į socialinius proceso aspektus. Būtent tokį elgesį Guss (2002) pažymi kaip būdingą individams, kultūriškai labiau besiorientuojantiems į kolektyvizmą, o

---

<sup>10</sup> „<...> sometimes it's more important, sometimes it could be more important the (.) the (.) the feeling in the group, yea the atmosphere in the group, yea yea, I think it depends on a case. <...> if you to to to make a decision with your friends maybe it's more important the atmosphere in a group ?, because in the future you will you will have to to make more decisions with them.“

<sup>11</sup> „I think me and one girl we also were a little bit (.) we were more emotional, I mean OK we have to logical but for example we just think about how we can survive as as long as possible, but anyway we (.) also need to think about how feel other people, we are we are alone in in the in the middle of the sea. <...> I I never behave without my emotion, you know what I mean? But the true one is the second one ?, but I never can do this.

<sup>12</sup> „I think the most important is just to be to (.) be efficient in your decisions and just to (.) to to to talk to the other people very efficient, just to (.) to think, just you need to think not just for yourself but think for the group.“

<sup>13</sup> „I think if you have a good commu- communication, this can help you to solve other problems in the task. <...> I think that communication is the most important part of having group relationship.“

Oetzel (2001) aiškiai pabrėžia, kad jie pirmenybę teikia santykių dimensijai, grupės narių glaudumui ir užduotį jie yra linkę traktuoti kaip antraeilį dalyką. Be to, atsargumo ir bendravimo su kitais strategija, naudojama sprendimų priėmimo metu, rodo individą turint labiau kolektyvistines, o ne individualistines, į save kaip nepriklausomą asmenybę orientuotas vertybes.

Kaip netiesiogiai išreikštą poreikį labiau orientuotis į grupę ir emocinę narių tarpusavio pusiausvyrą galima traktuoti ir pasitikėjimo vienas kitu svarbos, kai siekiama priimti bendrą sprendimą, pabrėžimą. Štai keletas pavyzdžių:

„<...> tu bent jau turėtum žinoti kad dirbi ties tais pačiais dalykais tai šiuo atveju pasitikėjimas yra (.) geras dalykas ir tu gali pasikliauti žmonėmis ir žinai kad jie nedirba prieš tave. Taigi tai padeda žinoma sprendimus priimti greičiau ir tinkamus sprendimus taip pat <...> Taigi pasitikėjimas yra tam tikras geras dalykas. Koncentruotis koncentruotis ties komandiniu darbu.“<sup>14</sup> (grupė 1);

„Aš manau kad pasitikėjimas (.) yra tikrai tikrai svarbus grupėje nes galbūt tau gali nepatikti sprendimas ?, ir jo ir atmosfera grupėje nėra tokia gera bet tu pasitiki lyderiu arba kitais grupės nariais jo ir tu gali pasakyti gerai galbūt aš neteisyus.“<sup>15</sup> (grupė 2);

ir „- Kaip atrodytų santykiais tarp žmonių ((idealiroje grupėje))?

- Rimti ir su pasitikėjimu ir nuoširdūs kaip tarp draugų supranti, sakymas ką turi omeny ir ką galvoji. Tai sukurtų konfliktus bet jei yra pasitikėjimas, pasiklovimas, jis galėtų tai atsverti.“<sup>16</sup> (grupė 2).

Kaip parodė Lee ir Ma (2007) tyrimas, noras pasitikėti kitais grupės nariais taip pat gali būti siejamas su santykių dimensija. Tai aiškinti galima tuo, kad pasitikėjimas yra vidinę grupės komunikaciją lengvinantis, vieni kitų supratimą gerinantis ir pozityvius grupės santykius išlaikyti padedantis veiksnys. Pasitikėjimo vienas kitu poreikis skiriasi priklausomai nuo kultūros (Lee ir Ma, 2007), todėl natūralu, kad tyrimo dalyviai, kurie grupės santykiams teikia didesnę reikšmę, identifikavo tai kaip reikšmingą faktorių.

Tiesiogiai atskleistas dalyvių polinkis orientuotis į grupę ir narių tarpusavio santykius, pasakant, kad geri santykiai, sutarimas ir požiūris į kitus kaip į draugus yra būtini, siekiant priimti efektyvų bendrą sprendimą, bei netiesioginės užuominos apie atsižvelgimo į kitus svarbą ir emocijų bei

---

<sup>14</sup> „<...> at least you should know that you are working on on same things so in this case trust is (.) a good thing and you can rely on the people and you know that they are not working against you. So that helps of course to make faster decisions and proper decisions as well <...> So trust is kind of good thing. Hold up to hold up on the team work.“

<sup>15</sup> „I think that the trust (.) is really really important in a group because maybe you can feel uncomfortable with the decision ?, and yea and the atmosphere in the group is not so good but you trust in the leader or in the other members of the group yea and you can say OK maybe I'm wrong.“

<sup>16</sup> „- How would relationship among people look like ((in an ideal group))? / - Serious and with confidence and honest that is friend you know, saying what you mean and what you think. That would create conflicts but if there's trust, confidence that could counterbalance.“

pasitikėjimo pabrėžimas gali būti siejami su tokiais kultūriniais skirtumais, išryškėjančiais etniškai heterogeniškoje sprendimų priėmimo grupėje, kaip orientacija į labiau kolektyvistines nei individualistines vertybes, t.y. dėmesiu grupei kaip visumai ir socialiniams procesams jos viduje.

Nepaisant to, kad kokybinių interviu analizė parodė, jog buvo poreikis orientuotis į grupę ir santykius, tai, kai kurių dalyvių nuomone, multikultūrinėse grupėse buvo nepasiekta arba orientacijos laipsnis buvo mažesnis tiek, kad šie dalyviai jautė nepasitenkinimą vidine grupės atmosfera ir tarpusavio santykiais. Tokia išvada gali būti padaryta, atkreipus dėmesį, kaip respondentai atsiliepia apie kitų dalyvių negebėjimą nusileisti grupės nariams ir įsiklausyti į kitų nuomonę, pavyzdžiui, „<...> yra dalykų dėl kurių mes turime nusileisti supranti, jei mes dirbame kaip grupė tu ir aš turiu omeny negali tiesiog tarsi laikytis arba (.) vis kalbėti apie savo pastabas supranti ir tada žmonės aš pamenu mes turėjom sunkumų bendradarbiaujant nes jo kai- kai kas turėjo tu- tu- nebuvo įsitikinęs dėl savęs ir ji buvo tikrai pasitikinti savimi, žmonės bandė įtikinti taigi tai reiškia visos grupės darbo tobulinimą, bet po to kai mes paaiškinome, vis tiek žmonės nebuvo įtikinti ?, gal (.) ji nežino ką reiškia grupinis darbas supranti, štai ką aš galvojau, nes (.) jo tokioje situacijoje, pagal tokią situaciją grupinis darbas yra pats svarbiausias dalykas, turėtų būti neturėtų būti pamirštas bet (.) gal pernelyg stiprus savo nuomonės laikymasis aš manau nėra naudingas supranti grupei, visos grupės darbui.<sup>17</sup>“ (grupė 1);

„Turiu omeny (.) vienas vaikinai buvo, tai buvo iš tikrųjų sudėtinga surasti konsensusą nes aš manau jis turėjo tam tikrų idėjų savo galvoje (.) jo tai buvo sudėtinga į- (.) kaip tai pasakyti? (.) į- į- įtikinti jį jo.<sup>18</sup>“ (grupė 3);

„Aš nežinau ar tai nėra kultūriniai skirtumai, mes esame skirtingos asmenybės, skirtingas mąstymas ir kai kurie žmonės tiesiog negali išklausti kitos nuomonės.<sup>19</sup>“ (grupė 3);

„Aš nežinau gal todėl kad jie neatsižvelgė į (.) racionalius grupės argumentus, jie orientavosi tik į savo pačių idėjas. <...> nes kai mes diskutavome apie objektus kuriuos galim pasiimti į dieną, kai kurie iš j- turiu omeny tie du žmonės kuriuos jau minėjau, tiesiog primesdavo savo idėjas iš individualios (.)

---

<sup>17</sup> „<...> there are things we have to give up you know, if we are working as a group you and I mean can't just like stand or (.) keep just talking about your own points you know and then people I remember we were having difficulty in collaborating because of yea some- someone had a a was not convinced about himself and she was really convinced about herself, people try to persuade so that means improving the whole group work, but after we explained, still people are not convinced ?, maybe (.) she doesn't know what group work means you know, that's what I thought, because (.) yea in this kind of situation, under this kind of situation group work is the most priority thing, should be should not be forget but (.) maybe too much sticking to one's thought I think is not really helpful you know for a group, for a whole group work.“

<sup>18</sup> „I mean (.) one guy was, it was actually difficult to find a consensus cause I think it got special idea in his minds (.) yea it was difficult to (.) how to say this? (.) to to convince him yea.“

<sup>19</sup> „I don't know if it's not cultural differences, we are different personalities, different thinking and some people just can't listen to other opinion.“

užduoties sąrašo ir jie negalėjo sutikti su niekuo kitu. Taigi aš tiesiog pasakiau gerai tebūnie kaip jie nori, jei jie norėjo taip vėliau aš suvalgysiu negyvus jų kūnus.<sup>20</sup> (grupė 3).

Tyrimo metu egzistavęs skirtingas poreikis orientuotis į grupę ir santykius gali būti iliustruotas ir tomis kokybinių interviu ištraukomis, kur dalyviai atskleidžia, kad jie, siekdami efektyvaus sprendimų priėmimo grupėje, yra linkę atskirti santykių ir užduoties dimensijas. Kaip pavyzdžiai gali būti pateiktos šios ištraukos:

„Manau turi vyrauti pasitikėjimas kad tas žmogus yra kompetentingas ir jo nuomonė tarkim yra (.) nu ne iš piršto laužta, bet (.) kaip pasakyt būtent toks, pasitikėjimas kompetencija pasakyčiau, taip pasitikėjimas profesionalumu, nes kad nebūtų taip kad aš kažką sakau ir ten iškart prieštarauja, sako ką tu čia nusišneki ir taip toliau, bet tas pasitikėjimas neturi būt kad oi mes visi draugai, nes tada nelieka kritiško požiūrio į problemą, kad aha jo tu teišus, teisingai, darom taip ir taip toliau, kaip mes mokėmės nes turi būt tas ivl velnio advokatas kuris truputį visą laiką klausia kas toliau ir kaip.“ (grupė 1);

„Nėra būtina kad (.) na tu turi bū- bū- bū- būti pagarbus, nežinau nekeikti kitų. Tikrai ne. Tu gali būti ir aš nežinau svyruoti dėl sprendimo ?, ir manau tai yra gerai tol kol asmenys kurie diskutuoja žino kad tai nežinau (.) kad kad ši diskusija vis dar yra objektyvi diskusija. Ir niekas neturėtų kažko priimti per daug subjektyviai kaip be būtų. Aš dažnai jo beveik pykstuosi su žmonėm ?, nes noriu pa- aš tikrai noriu pasakyti jiems kaip aš jaučiuosi dėl to dalyko arba panašiai ir jei tu nepalieti žmogaus asmeniškai viskas yra gerai. Mano nuomone.<sup>21</sup>“ (grupė 2);

„<...> gal tema yra tokia svarbi kad turi pamiršti savo savo kaip tai sakoma ? savo paties savo paties asmenybę jo jo. Savo paties jausmus. Gal turi ištrinti juos ir tik susikoncentruoti į temą.<sup>22</sup>“ (grupė 2).

Šie pavyzdžiai įrodo, kad nariai į grupę ir tarpusavio santykius vis dėl to buvo orientuoti ne tokiau pačiu laipsniu. Vieniems atrodė, kad, siekiant harmonijos ir efektyvumo bendro sprendimo priėmimo metu, reikia labiau įsiklausyti į kitų grupės narių nuomonę, jos paisyti, nes pernelyg kategoriškas

---

<sup>20</sup> „I don't know maybe because they weren't taking the (.) reasonable arguments of the group, they were just watching in strait ahead in their own ideas. <...> Because when we were discussing the objects we can take on board, some of the- I mean these two people I mentioned already, were just throwing their ideas from the list from the individual (.) case and they could not agree with anyone else. So I just said OK let it be their way, if they wanted like this I will later eat their dead bodies.“

<sup>21</sup> „It's it's not necessary that (.) well you do need to to to be respectful, I don't know don't curse on anybody. Definitely not. You can get also I don't know in a range about the decision ?, and I think that's OK as long as the persons who discuss know that this I don't know (.) that that this discussion is still an objective discussion. And nobody should take things too subjectively anyhow. I often yea nearly fight with people ?, because I want to I really want to tell them how I feel about the thing or so and if you do not affect the person personally everything is good. In my opinion.“

<sup>22</sup> „<...> maybe the topic is so much important that you have to forget your your how do you say? your own your own personality yea yea. Your own feelings. Maybe you have to delete it and only have to focus on the topic.“

nusistatymas ir negebėjimas nusileisti veikia neigiamai tiek grupės santykius, tiek sprendimų priėmimo procesą ir rezultata. Tuo tarpu kiti neįvertė poreikio ir būtinumo tą daryti arba šis poreikis buvo mažesnis tiek, kad asmeninės nuomonės gynimo jie netraktavo kaip veiksnio, trukdančio grupei efektyviai priimti sprendimus. Šį požiūrį į kategoriškumą ir savo nuomonės išreiškimą skirtumą taip pat galima aiškinti tokiais kultūriniais skirtumais kaip individualizmas-kolektyvizmas. Pastebėta, kad labiau individualistinių kultūrų atstovai, priimdami tiek asmeninį, individualų sprendimą, tiek dalyvaudami grupinių sprendimų priėmimo procese, pirmenybę teikia aktyviai, atkaklumu, kartais net kategoriškumu pasižyminčiai sprendimo strategijai (Ohbuchi, Fukushima ir Tedeschi, 1999; Guss, 2002), be to, priimdami sprendimus, jie labiau pasitiki savo jėgomis (Mann et al., 1998). Labiau kolektyvistinių kultūrų atstovams tai priimtina rečiau, jie dažniau pasirenka ne atkaklias ir aktyvias strategijas, o priešingai – vengimo taktiką, nes, suvokdami save kaip grupės (šeimos, organizacijos ir kt.) dalį, jie mažiau pasitiki savo sprendimais, yra linkę orientuotis į saugumą ir pasyvesnes strategijas, o ne savo nuomonės gynimą ir puolimą (Guss, 2002). Galima daryti prielaidą, kad aktyvesnė ir atkaklesnė sprendimo taktika yra susijusi su mažesne orientacija į grupę ir jos narių tarpusavio sąveiką, o pasyvesnė – su didesniu poreikiu koncentruotis ties socialine dimensija. Tai patvirtina ir tyrimai, susiję su sprendimų priėmimu atskirų kultūrų grupėse. Tokios individo savybės kaip unikalumas, gabumai ir pasiekimai, profesinės žinios bei išvalgumas ir kūrybingumas yra labiau vertinamos individualistinių kultūrų grupėse, kur nariai yra skatinami asmeniškai priimti sprendimus ir kur jie stengiasi savo profesionalumu išsiskirti vieni iš kitų net tada, kai priklauso grupei (Walker, Walker ir Schmitz, 2003). Tokia kultūrinė orientacija sąlygoja mažesnę įsijautimą į kitus narius, norą jų nuomonę bei požiūrį ir taip gali trukdyti bendro sprendimo ieškojimui, kas buvo pastebėta į grupę labiau orientuotų tyrimo dalyvių. Jie neigiamai vertino tokį elgesį, nes gali būti sąlyginai mažiau linkę savo idėjas priešpastatyti kitų nuomonei, vertinti jas geriau nei kitų požiūrį (Janssens ir Brett, 2006), aktyviai ar net kategoriškai jas ginti, o dėl galutinio sprendimo stengiasi pasitarti su visais grupės nariais.

Teminė tyrimo dalyvių interviu analizė parodė, kad kultūriškai heterogeniškoje grupėse sprendimo priėmimo proceso metu iškilo su orientacija į grupę ir santykius susijusių problemų ir tai galima išskirti kaip atskirą temą. Tai atspindinčias interviu ištraukas galima sugrupuoti į tam tikras kategorijas, pavyzdžiui, netiesioginis poreikio orientuotis į grupę ir santykius išreiškimas, užsimenant apie pasitikėjimo vienas kitu naudą sprendimų priėmimo procesui ir rezultatui, emocijų ir orientavimosi į kitus grupės narius bei gebėjimo nusileisti svarbą arba tiesiogiai pasakant, kiek ir kodėl socialinė dimensija yra svarbi ar nesvarbi, siekiant priimti efektyvius sprendimus grupėje. Daugelyje atliktų mokslinių tyrimų, susijusių su kultūros skirtumų daroma įtaka sprendimų priėmimui, vertinant

individualų ar atskirų kultūrų grupinį sprendimų priėmimo procesą, dažniausiai kreipiamas dėmesys į kardinaliai skirtingas kultūras, pavyzdžiui išskirtinai individualistinės anglakalbės kultūros lyginamos su kolektyvistinėmis Rytų. Tuo tarpu dauguma šio tyrimo dalyvių buvo europiečiai (93%), todėl kardinalių skirtumų tikimybė yra kur kas mažesnė. Nepaisant to, kai kurių respondentų padaryta aiški perskyra tarp santykių dimensijos ir efektyvaus sprendimų priėmimo bei neigiamas požiūris į kitų grupės narių aktyvų savo nuomonės pristatymą, negebėjimą nusileisti ar net kategoriškumą rodo, kad multikultūrinėse grupėse vyravo skirtingi požiūriai į grupę ir santykius, kurie sukėlė tam tikrų problemų, siekiant priimti bendrą sprendimą. Tai galima aiškinti skirtinga kultūrine orientacija į labiau individualistines arba kolektyvistines vertybes: labiau individualistinių kultūrų atstovai dažniau naudoja aktyvias ir atkaklias sprendimų strategijas, yra linkę santykius grupėje nustumti į antrą pagal svarbą vietą ir daugiau dėmesio skirti techninei proceso pusei, todėl gali būti kaltinami negebėjimu įsijausti į kitus, kategoriškumu, nemokėjimu dirbti grupėje ar net trukdymu priimti bendrą sprendimą; tuo tarpu labiau kolektyvistinės vertybės implikuoja tai, kad pirmiausia orientuojamasi į socialinę narių tarpusavio sąveiką bei vidinę grupės harmoniją, kuri yra traktuojama kaip būtinybė, siekiant priimti sprendimus grupėje, arba teigiamas tai skatinantis veiksnys, todėl pasitikėjimas ir gebėjimas nusileisti yra labai vertinami. Be to, labiau linkę vadovautis kolektyvistinėmis vertybėmis pirmenybę teikia pasyvesnėms, net vengimo strategijoms, nes taip stengiamasi įsilieti į grupę, o ne iš jos išsiskirti savo idėjomis, įžvalgumu, profesionalumu.

### **2.3 Socialinė integracija**

Antroji reikšminga tema, išskirta analizuojant tyrimo dalyvių interviu, yra socialinės integracijos į grupę ir sprendimų priėmimo procesą problema. Tyrimo metu pastebėta, kad kultūrinių vertybių sąlygotas skirtingas požiūris į diskusiją kaip reikšmingą bendro darbo grupėje elementą bei nevienodas polinkis ir poreikis į ją įsitraukti buvo suvokiami kaip veiksniai, neigiamai veikę sprendimų priėmimo procesą multikultūrinėje grupėje. Šiame skyriuje analizuojamos lygiavertės socialinės integracijos ir kuo gausesnės informacijos poreikio tokios kultūriškai sąlygotos priežastys, kaip orientacija į labiau hierarchinius santykius, individualistines ar kolektyvistines vertybes ir neapibrėžtumo vengimą bei kompensacinių sprendimų procesų naudojimas. Be to, išskiriama kalbos problema, dariusi neigiamą poveikį individo norui įsitraukti į grupę ir procesą bei prisidėti prie bendrų sprendimų priėmimo.



Lygiavertės socialinės integracijos į grupę ir diskusiją bei apytiksliai vienodo visų narių indėlio į grupinio sprendimo priėmimo procesą poreikis gali būti iliustruotas tokiomis tyrimo dalyvių interviu ištraukomis, kaip

„Aš manau žmonės turėtų dalyvauti vienodai nes galbūt šitas žmogus yra teisus apie tai ką jis sako bet kai jei jis kalba per daug ?, dabar žinai mes turime kitą, tai gali tapti tam tikra, gali tapti tam tikra tragedija žinai kai mes klausom, nes jis kalba per daug vietoj to kad klausytų tai mes jaučiamės tarsi (.) kai jis sako ką nors daugiau ?, aš galiu jausti gal aš nežinau gal taip yra tik man bet gal ir kitiems grupės nariams galvojau o jis tarsi nukreipia žaidimą. Gal jis yra teisus ?, bet mes prarandam savo objektyvumą nes jis kalba per daug. Jis taip pat turėjo pagalvoti apie tai kaip apie grupės darbą nes aš manau grupiniam darbe pats svarbiausias dalykas yra klausytis kiekvieno nuomonės.<sup>23</sup>“ (grupė 1);

„<...> Turiu omeny jei turi gabumų parodyti dalyvauti šioje diskusijoje tu žinoma turi paaiškinti savo požiūrį, bet pats pats geriausias dalykas yra tiesiog įgyti šiuos gabumus da- dalyvauti aš manau. Jo žinoma visi žmonės turi dalyvauti vienodai.<sup>24</sup>“ (grupė 3).

Teigiamas požiūris į lygiavertį dalyvavimą procese atsispindi ir ištraukose, kuriose pabrėžiama galimybės išsakyti savo nuomonę grupėje svarba, pavyzdžiui,

„Manau kad pats svarbiausias dalykas yra jei kas nors nori kažką pasakyti ?, jis turi turėti galimybę pareikšti savo nuomonę ir nebūti dėl to tuoj pat pasmerktas arba tiesiog kad jis turi galimybę da- dalyvauti kažkur (.) ir nebūti ignoruojamas. Tai turėtų būti garantuojama manau. Tai yra svarbiausias dalykas.<sup>25</sup>“ (grupė 1);

„<...> jei jei tu pavyzdžiui jei tu (.) nepaisai tai klaidingas žodis jei tu engi ką nors (.) tai yra tam tikras neteisingas elgesys manau.<sup>26</sup>“ (grupė 1).

Aiškiai matyti, kad tyrimo dalyviai pritaria lygiaverčiam visų narių prisidėjimui prie grupinio sprendimų priėmimo, bet į tai žvelgia per šiek tiek kitokią prizmę: jų nuomone, grupėje itin svarbi yra

---

<sup>23</sup> „I think people should participate equally because maybe this person is right about what he says but when if he talks too much ?, now you know we're having another, it might get this kind of, might get kind of tragedy you know as we listen, because he talks too much rather than listen so we feel like (.) when he says something more ?, I might feel maybe I don't maybe it's just for me but maybe also other group members thought ou he's like diversing the game. Maybe he's right ?, but we're losing our objectivity because he's talking too much. He should also thought about this as a group work because I think as a group work most important thing is listen everyone's opinion.“

<sup>24</sup> „<...> I mean if you have skills to expose to participate in this discussion of course you have to explain your point of view, but the the best thing is just to get the skills to to participate I think. Yea of course all people need to participate equally.“

<sup>25</sup> „I think the most important thing it's if somebody wants to say something?, he should be able to state his opinion without being immediately judged for it or just that he is able to to participate somewhere (.) and not neglected. That should be granted I think. This is the most important thing.“

<sup>26</sup> „<...> if if you for example if you (.) neglect this is the wrong word if you oppress somebody (.) this is kind of wrong behavior I think.“

vienodą dalyvavimą skatinanti atmosfera ir minties raiškos neslopinantys kitų narių elgesys. Svarbu pažymėti, kad lygiavertis grupės narių dalyvavimas bendro sprendimų priėmimo diskusijoje ir poreikis susipažinti su visų narių argumentais gali būti siejamas su tokiais kultūriškai sąlygotomis tyrimo dalyvių vertybėmis kaip polinkis į individualizmą ir/arba egalitarizmą bei mažas galios atstumas. Statuso ir hierarchinių santykių pabrėžimo laipsnis socialinėje aplinkoje daro įtaką, kiek individai yra linkę įsitraukti į grupės sprendimų priėmimo procesą, todėl vienodo dalyvavimo šiame procese poreikį galima aiškinti kaip sąlygotą mažo ar vidutinio galios atstumo bei egalitarizmo. Tai ypač aiškiai matyti organizacinėje aplinkoje, kur orientacija į šias kultūrinės dimensijas daro įtaką bendravimui, nepaisant formalių statusų, darbuotojų polinkiui dalyvauti sprendimų priėmimo, o vadovų – pasitarti, atkreipti dėmesį į visų nuomonę ir ieškoti kompromiso (Ascigil ir Ryan, 2001). Kultūrose, kuriose labiau paplitęs mažas ar vidutinis galios atstumas ir/ar egalitarizmas, manoma, kad kiekvienas individas turi teisę ir gali prisidėti prie bendro sprendimo ieškojimo ir priėmimo, yra įprasta nepaisyti formalios hierarchijos. Be to, pastebėta, kad toks kultūrinių dimensijų derinys kaip aukštas individualizmas ir mažas ar vidutinis galios atstumas lemia tai, kad sprendimai dažniau priimami vadovui ir pavaldiniui sąveikaujant *face-to-face*, nes siekiama pagerinti produktyvumą ir koncentruotis į užduotį, o ne individų tarpusavio sąveiką (Sagie ir Aycan, 2003; žr. 1 lentelė, p. 22).

Aukščiau pateiktus pavyzdžius papildyti ir temos reikšmingumą pagrįsti taip pat gali ištraukos, kuriose kalbama apie tai, kodėl lygiavertis dalyvavimas diskusijoje yra svarbus, ką teigiamo jis atneša grupinių sprendimų priėmimo procesui bei rezultatui:

*„Jie turi dalyvauti lygiagrečiai. Nes tai yra labai svarbu jeigu kiekvienas žmogus yra pakviestas į šitą sprendimų priėmimo procesą reiškia jisai kažkokį indėlį įneša ir jeigu jisai neišsako savo pozicijos reiškia tas procesas kažką praranda. Praranda informaciją, žinias, galimybę būti tobulesniam taip pasakysiu.“* (grupė 1);

*„Manau kad man yra svarbu jog kiekvienas pareikštų savo nuomonę, nes gal vienas žmogus turi gerą idėją ir jis nieko nepasako apie tai nes šitas žaidimas buvo pasiklydę jūroje ir aš manau kiekvienas turi išgyventi ir kiekvienas manau tai yra labai svarbu visos nuomonės.“*<sup>27</sup> (grupė 1);

*„Kai apsimeiti kad esi tokioj situacijoj mano nuomone yra būtina at- jo atsižvelgti į visus, nes kitaip tu galbūt būtum, nežinau tu pamiršti kažką ir tas kažkas turi tikrai svarbią nuomonę, aš tikrai manau kad mums ten reikia visų.“*<sup>28</sup> (grupė 2);

---

<sup>27</sup> „I think for me it's important that everybody give the the their opinion, because maybe one person have a good idea and he say nothing about this because this game was lost in the sea and I think everybody have to survive and everybody I think it is very important all the opinion“

„Aš manau tai susiję su asmenybe kad jie yra ne tai kad užsidarę bet jie nusprendžia kad kiti jau diskutuoja, tai kodėl aš turėčiau kažką sakyti, aš aš aš tada turėsiu daug kalbėti ir aš nenoriu to daryti ?, tai tiesiog praleidžiu tai. Taigi aš manau kad tai yra svarbu nes kartais žmogus galvoja kad tai kvaila idėja bet pasirodo kad tai puiki idėja. Taigi kiekvienas turėtų kalbėti.“<sup>29</sup>“ (grupė 3);

bei „Priimant svarbius sprendimus tai manau kad reikėtų kad kiekvienas išsakytų savo nuomonę. Nesvarbu ar tai prieštarautų grupės interesams ar ne, bet nu sakykim sužinotume galbūt (.) mes visi nežinom kažko ir o jisai vat vienas žino kažką tokio kas yra svarbu ar gali įtakoti ?, tolimesnę raidą tai dėl to būtų labai svarbu svarbu ir nu aktualu kad žmonės tarpusavy bendrautų.“ (grupė 3)

Šiuose pavyzdžiuose vyrauja nuomonė, kad grupės dalyviai turėtų stengtis dalyvauti vienodai sprendimų priėmimo procese, nes priešingu atveju padidėja sprendimui reikšmingos informacijos ir potencialiai naudingų idėjų įvairovės praradimo tikimybė. Taip nutinka, kai atsiranda pernelyg dominuojančių grupės narių arba vienas ar keli nariai yra linkę mažiau prisidėti prie kūrybinio idėjų generavimo ir rečiau išreiškia arba visai neišreiškia savo nuomonės. Kuo gausesnės informacijos ir visų tyrimo dalyvių argumentų pateikimo teigiamas vertinimas gali būti traktuojamas kaip polinkio į analitinį ar motyvais ir argumentais paremtą (Yates ir Lee, 1996; Hammond, 1996; Weber, Tada ir Blais, 1998) sprendimų priėmimą įrodymas. Šie individualaus sprendimų priėmimo būdai pasižymi tuo, kad įvertinama būsima nauda bei nuostoliai, lyginant sprendimo alternatyvas, ir pasirenkamas tas sprendimo variantas, kuriam galima priskirti daugiausia įtikinamų argumentų (Weber, Tada ir Blais, 1998). Kita vertus, tai gali būti siejama ir su polinkiu į individualizmą bei stipriu ar vidutiniu neapibrėžtumo vengimu. Individai, kurie labiau koncentruojasi ties individualistinėmis vertybėmis, grupės sprendimų priėmimo metu dažniau stengiasi aiškiai apibrėžti situaciją, ją gerai suprasti, išanalizuoti bei surinkti visą sprendimo priėmimui reikalingą informaciją (Guss, 2002). Tuo tarpu neapibrėžtumo vengimas taip pat susijęs su gausesnės informacijos ieškojimu, kurį lemia individui būdingi kompensaciniai sprendimo priėmimo procesai (Chu et al., 2005), t.y. poreikis pasinaudoti visa prieinama informacija, kad priimtas sprendimas būtų kuo efektyvesnis.

Pristatytos ištraukos apie sprendimų priėmimo diskusiją kaip bendrą darbą įrodo, kad multikultūrinėse grupėse buvo lygiaverčio dalyvavimo procese poreikis. Pageidaujamas vienodas įsitraukimas į grupinį sprendimų priėmimą gali būti traktuojamas, kaip sąlygojamas mažo ar vidutinio galios atstumo ir/ar egalitarizmo bei kompensacinių sprendimo procesų, kuriuos galima sieti su aukštu

---

<sup>28</sup> „When you pretend to be in such a situation it's in my opinion necessary to yea to take count of everybody, because otherwise you probably would, I don't know you forget somebody and this somebody has really important opinion. I do think that we really need everybody there.“

<sup>29</sup> „I think it's about the personality that they are not closed but they decide they are already discussing, why should I say something, I I I need to talk then a lot and I don't want to do that ?, so I just skip it. So I think that that's really important because sometimes person thinks that it's stupid idea but it comes out that it's a perfect idea. So everyone should talk.“

ar vidutiniu neapibrėžtumo vengimu. Socialinėje aplinkoje vyraujanti orientaciją į mažą ar vidutinį galios atstumą bei hierarchijos vengimą daro įtaką sprendimų priėmimui grupėje, nes kultūrinių veiksmų sąlygotas įprotis nepaisyti ar mažiau paisyti formalių statusų, siekti lygiaverčio bendravimo bei orientuotis į produktyvumą ir užduotį lemia vienodos socialinės integracijos į sprendimų priėmimo procesą poreikį. Be to, noras, kad visi grupės nariai įsitrauktų į diskusiją ir pateiktų savo požiūrį apie problemą bei pasiūlytų potencialiai naudingų idėjų gali būti grindžiamas orientacija į neapibrėžtumo vengimą, kuris pasireiškia kuo gausesnės informacijos poreikiu, siekiant priimti bendrą sprendimą. Tai glaudžiai susiję su kompensaciniais sprendimų procesais, kai individas siekia gauti kuo daugiau informacijos, manydamas, kad jos gausa teigiamai koreliuos su sprendimo efektyvumo laipsniu. Toks sprendimų priėmimo būdas teorijoje yra apibūdinamas kaip motyvais bei argumentais pagrįstas ir/ar labiau analitinis nei intuityvus.

Nepaisant to, kad tyrimo metu buvo dalyvių, kurie buvo linkę labiau vertinti vienodą, lygiavertį visų narių dalyvavimą procese ir to siekė, tai nepasitvirtino ir nevienoda dalyvių socialinė integracija buvo traktuojama kaip veiksnys, trukdantis efektyviai priimti grupinį sprendimą. Tokių dalyvių požiūrį puikiai atskleidžia šie pavyzdžiai:

„<...> aš aiškiai atsimenu vienas kalbėjo per daug, stipriai per daug, apie o jei o jei situaciją ir vienas nekalbėjo per daug. Tarsi santykinai. Jo taigi aš norėjau kad tas žmogus būtų kalbėjęs daugiau ir aš norėjau kad tas kitas žmogus būtų kalbėjęs mažiau. <...> (.) gal gal žmogus mūsų grupėje kuris kuris prisiėmė (.) stumiančiojo vaidmenį žinai, o darykime taip ?, ar kažkas panašaus (.) gal (.) jo tai nėra aš nežinau žodžio tai nėra problema bet tai buvo kažkas kas iš tikrųjų verčia žinai stipriai tą ar ką nors kas (.) nes aš manau daugelis mūsų grupės narių stengėsi būti labai atsargūs žinai jo jo taigi paprastai jis stengėsi per daug sakydamas savo nuomonę kuri (.) iš tikrųjų nepadėjo vi- visam sprendimų priėmimui.<sup>30</sup> (grupė 1);

„Na aš aš pastebėjau kad (.) na (.) kai kurie buvo šiek tiek tylesni, mažiau dalyvaujantys <...> galėtų būti ?, ar kai kurie žmonės jautėsi tam tikra prasme prislopinti nes jei niekas nieko nesako tu,

---

<sup>30</sup> „<...> obviously I remember one was talking too much, over too much, about what if what if situation and one was not talking too much. Like relatively. Yea so I wished that person talked more and I wished that another person talk less. <...> (.) maybe maybe a person in our group who who took a role as (.) as a pushy you know, ou lets go on this ?, or something like this (.) maybe (.) yea that's not I don't know the word that's not an issue but that was something who really yea forces you know strongly that or someone who (.) because I think most of our group members tried to be very careful you know yea so normally he tried too strong in saying his opinions which (.) didn't really help for for the whole decision making.“

yra lengva (.) kalbesnėms asmenybėms tiesiog užšokti ant scenos ir toliau dėstyti argumentus ar panašiai (.5) tai tam kad nebūtų keistos tylos ar panašiai.<sup>31</sup> (grupė 1);

„Nu kaip? Kad trukdytų tai ne bet jeigu tu klausai kas ten buvo va toks jau truputį trukdis tarkim truputį trukdis tai yra vienas vaikinai, kad jisai nu neišsakė gal savo argumentų ir savo nuomonės. Matėsi kad jisai turi kitą nuomonę bet jisai kažkaip neargumentavo viso to.“ (grupė 1);

„Manau kad aš mažiau įsitraukiau į jį žaidimą nei kiti. Nes aš klausiausi jų tai (.) nežinau aš aš teikiu pirmenybę argumentų išklauskimui ir galiausiai pasirinkimui, (.) aš neturiu pasitikėjimo tame aš aš aš tikiu grupe.“<sup>32</sup> (grupė 2);

„<...> gal gal gal vienas vaikinai buvo truputį drovus bet gal tai priklausė nuo situacijos. Gal jis nepasakė daug dalykų daug svarbių dalykų bet jo tuo pačiu metu jis (.) kalbėjo šiek tiek tai buvo (.) gerai. Gal jo jo jo paties asmenybė ir tu nieko dėl to negali padaryti bet gal jis turėjo įdomesnių idėjų aš nežinau ir jis nepasakė. Gal t- ta- tai vienintelis neigiamas šio žaidimo aspektas kurį galiu rasti.“<sup>33</sup> (grupė 2);

„<...> turėjome kaip ir dvi labai dominuojančias asmenybes savo grupėje ir aš buvau tikras ?, kad aš išgyvensiu bet jų sprendimai tam tikru atžvilgiu lėmė pražūtį grupei. Kalbu apie ((tautybė praleista)) merginą ir ((tautybė praleista)) vaikiną. <...> viena mergina tarsi nekantriai laukė kad galėtų išgirsti mūsų sprendimą visai nedalyvaudama šiame procese. Manau kad (.) jo ji buvo tarsi penkta koja mūsų grupėje. Ji tame visiškai nedalyvavo.“<sup>34</sup> (grupė 3);

„Manau mes turime rasti pusiausvyrą (.) nes vienas vaikinai buvo šiek tiek buvo labai kalbus turiu omeny jis visada kalbėjo ?, ir aš nepamenu jo vardo (.) kitas vaikinai laikėsi šiek tiek nuošaliau“<sup>35</sup> (grupė 3).

Pateiktose ištraukose atsiskleidžia grupėse vyravusi socialinės integracijos problema, pasireiškusiai kurių dalyvių dominavimu sprendimų priėmimo diskusijoje ir/arba nevisapusišku įsitraukimu bei

<sup>31</sup> „Well I I've noticed that (.) well (.) some were a bit more quiet, less participating <...> It could be?, or that some people felt oppressed in some way because you if nobody is saying anything you, it's easy for (.) more talkative persons to just grab up the scene and continue with argumentation or so (.5) so that you won't have awkward silence or so.“

<sup>32</sup> „I think I have less intervene in the in the in the game than the others. Because I was listening to them so (.) I don't know I I prefer listening to the arguments and choosing after all, (.) I don't have confidence in what I I believe in the group.“

<sup>33</sup> „<...> maybe maybe maybe one guy was a little bit shy but maybe was the situation. Maybe he didn't say a lot of things a lot of important things but yea at the same time he was (.) talking a little bit it was (.) good. Maybe his his his own personality and you can't do about it but maybe he had more interesting ideas I don't know and he didn't say. Maybe th- tha- that's the the only one bad point that I can find in in this game.“

<sup>34</sup> „<...> we had like two very dominant characters in our group and I was sure ?, that I am going to survive but their decisions in a way were dooming the group. I'm talking about the ((tautybė praleista)) girl and a ((tautybė praleista)) guy. <...> one another girl was just like eager so she can hear our decision without taking any participation in the process. I think that (.) yea she was like a bottom neck of our group. She wasn't taking any participation in this.“

<sup>35</sup> „I think we have to find the balance (.) cause one guy was a little bit was very chatty I mean he was always talking ?, and I don't remember his name (.) another guy was a little bit in the backward“

prisdėjimu prie grupės darbo. Iš pavyzdžių matyti, kad toje pačioje grupėje galėjo būti tiek dominuojančių narių, kurie savo požiūrį ir idėjas pateikdavo aktyviau, tiek tokių, kurie savo nuomonės dėl tam tikrų priežasčių neatskleisdavo, kas kitų narių buvo traktuojama kaip trukdis. Skirtingą elgesį ir integravimosi į diskusiją laipsnį galima sieti su kultūriškai sąlygota skirtinga orientacija į galios atstumą socialinėje aplinkoje, t.y. šeimoje, organizacijoje ir kitur, bei kolektyvizmą. Labiau hierarchinėse kultūrose, kur asmens statusas vaidina svarbų vaidmenį, grupei priklausantys nariai gali būti linkę rečiau išreikšti savo idėjas, teikti pasiūlymus ir aktyviai dalyvauti procese, siekdami išvengti konfrontacinių situacijų su lyderiu ar aukštesnio statuso grupės nariais. Būtent dėl šios priežasties individai iš labiau hierarchinių kultūrų sprendimų priėmimo grupėje teisę noriau perleidžia vienam ar keliems asmenims, o patys nuo dalyvavimo šiame procese susilaiko (Janssens ir Brett, 2006). Organizacinėje aplinkoje tai yra ypač dažnai pasitaikantis reiškinys, nes atsakomybė už grupės sprendimus yra aiškiai suteikiama ne visiems grupės nariams, o tik vienam ar keliems (Sagie ir Aycan, 2003; Hofstede, 1984). Be to, polinkis vertinti hierarchinius santykius bei palyginti žema orientacija į individualizmą gali turėti įtakos paternalistinių santykių grupėje atsiradimui ir toleravimui, kas yra tiesiogiai susiję su didesniu vadovo vaidmeniu ir siekiant priimti grupinį sprendimą (Sagie ir Aycan, 2003). Tokia kultūrinė orientacija ir galios santykių grupėje suvokimas yra tarsi trukdis multikultūrinėje aplinkoje, kur požiūris į grupinį sprendimų priėmimą ir integraciją į šį procesą skiriasi priklausomai nuo kultūros. Individų polinkis siekti grupės harmonijos, pabrėžti jos vienybę ir/ar hierarchinius santykius bei paisyti formalaus statuso neigiamai veikia jų integravimąsi į multikultūrinę grupę (Brett, 2007).

Kita vertus, patys tyrimo dalyviai kaip vieną iš nevienodos socialinės integracijos į grupinį sprendimų priėmimą priežastį įvardija kalbos problemą. Kaip pagrindinė bendravimo priemonė multikultūrinėje grupėje buvo pasirinkta anglų kalba dėl jos paplitimo mąsto įvairiose srityse ir dėl to, kad tai buvo dalyvių studijų kalba tyrimui pasirinktoje institucijoje. Nepaisant to, kalbą galima išskirti kaip socialinę integraciją neigiamai veikusį veiksnį, atsižvelgus į tokius tyrimo dalyvių komentarus:

- „- Gerai. Ar buvo sudėtinga bendradarbiauti su kitais žmonėmis?
- *Manau sudėtinga ne, bet kita kalba manau buvo šiek tiek problema...*
- Turi omenyje anglų kalbą?
- *Jo turiu omenį gal būtume turėję kai kurių žodžių o neturėjome.*<sup>36</sup> (grupė 1);

<sup>36</sup> „- OK. Was it difficult to collaborate with other people?

- *I think difficult no, but the other language I think was a little bit a problem...*
- English you mean?
- *Yea I mean maybe we would have some words and we don't.*“

„Buvo keli kurie gal nebuvo taip jau susidomėję arba skubėjo tai padaryti taigi buvo gana sunku arba gal tai anglų kalbos problema kad jie negalėjo kalbėti labai gerai ir šiuo metu tai buvo šiek tiek sunku. <...> Mačiau kad kai kurie žmonės galbūt nebuvo pajėgūs galbūt suprasti anglų kalbą<sup>37</sup>“ (grupė 2);

„Aš matyt buvau šiek tiek nuošaly, tiesiog dėl savo anglų kalbos sugebėjimų<sup>38</sup>“ (grupė 3);

„Gal pradžioje buvo problema nes mes tiksliai nesupratome visų žodžių, ką jie reiškė<sup>39</sup>“ (grupė 3);

- „Ar tu manai, kad tavo grupėje buvo harmonija, darna, siekiant priimti sprendimą?
- Galbūt ir ne visai nes kiti kiti- žmonės grupėje buvo tokie labai uždari ir bijojo pareikšti savo nuomonę arba (.) sakykim kiti nelabai gerai mokėjo anglų kalbą tai tas irgi įtakojo tą, pasakykim harmonijom tame nebuvo. <...> Gal ne tai kad bijojo, tiesiog drovėjosi, tiesiog matosi iš iš žmogaus veido, iš to kaip jisai sėdi, kaip jisai elgiasi prie stalo, dėl to kažkaip aš manau, kad jie bijojo vat sakykim arba dėl tos pačios anglų kalbos, gal nesijautė pakankamai gerai kalbantys angliškai ir dėl to nesijautė užtikrintai ir patogiai.“ (grupė 3)

Nors šie pavyzdžiai gausumu nepasižymi, paliesta problema yra reikšminga, siekiant suprasti, kodėl kultūriškai heterogeniškoje grupėje vyravo nevienodas dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. Tyrimo dalyvių pasvarstymai ir prisipažinimas, kad anglų kalba trukdė arba galėjo trukdyti įsitraukimui į procesą leidžia į problemą pažvelgti per kitą prizmę – vidinis nepasitikėjimas gebėjimu kalbėti tam tikru kalbos lygiu ir perteikti mintis taip kaip gimtąja kalba buvo (galėjo būti) viena iš atsitraukimo, vengimo dalyvauti strategijos priežasčių (Lee ir Ma, 2007; Brett, 2007). Multikultūrinėje grupėje kalba gali tapti dominavimo įrankiu sprendimo priėmimo procese (Aritz ir Walker, 2010) ir tai lemia nevienodą tyrimo dalyvių įsitraukimą, kuris daro įtaką tiek pačiam procesui, tiek jo rezultatui. Taip yra, nes kalbos problema turi neigiamą poveikį individo norui įsitraukti į grupę, procesą ir prisidėti prie sprendimų priėmimo (Kirchmeyer ir Cohen, 1992). Galima teigti, kad skirtingai socialinei integracijai įtaką gali turėti ne tik tam tikri kultūriniai skirtumai, bet ir kalba, kurią reikia pasitelkti kaip priemonę, siekiant efektyviai prisidėti prie šio proceso. Nepasitikėjimas gebėjimu išsireikšti veikia kaip tai stabdantis faktorius.

Taigi, nelygiavertis prisidėjimas prie grupinio sprendimų priėmimo gali būti sąlygotas atsiradusių kultūrinių skirtumų, ypač orientacija į labiau hierarchinius santykius socialinėje aplinkoje ir labiau

---

<sup>37</sup> „There was few that was not maybe so interested or they were in a hurry to make it so it was quite hard to or maybe it's English problem that they couldn't speak very well and in this time it was a bit hard. <...> I saw that some people are maybe not capable maybe to understand English“

<sup>38</sup> „- I was probably a little bit in the backward, just because of my English skills“

<sup>39</sup> „Maybe at the beginning there was a problem because we didn't know exactly all the words, what did they mean“

kolektyvistines vertybes, bei negimtos kalbos kaip pagrindinės bendravimo grupėje priemonės problema. Polinkis į hierarchinių santykių grupėje pabrėžimą turi įtakos individų prisidėjimo prie proceso laipsniui, savo minčių, idėjų ir pasiūlymų reiškimo dažnumui, nes teigiamas požiūris į statuso svarbą turi poveikį norui užimti antraeilį vaidmenį diskusijoje, prisiimti mažiau atsakomybės už grupės sprendimus bei vieno ar kelių dominuojančių dalyvių toleravimui bei didesnės galios spręsti suteikimu jam ar jai. Orientacija į labiau kolektyvistines vertybes taip pat skatina dalyvius neprieštarauti kitų narių požiūriui ar atsiradusio lyderio nuomonei, siekiant išlaikyti grupės harmoniją ir išvengti neigiamai vertinamų konfrontacijų. Kita vertus, kalbos problema, t.y. negebėjimas aiškiai išreikšti mintis, vidinis nepasitenkinimas anglų kalbos mokėjimu, veikė kaip barjeras, trukdantis vienodai įsitraukti į procesą.

Teminė tyrimo dalyvių interviu analizė parodė, kad multikultūrinėse grupėse vyravo socialinės integracijos ir vienodo dalyvavimo sprendimų priėmimo procese problema. Pateikti gausūs pavyzdžiai iliustruoja lygiaverčio dalyvavimo procese poreikį, kuris gali būti aiškinamas kaip kultūriškai sąlygotas veiksnys, kita vertus, šis poreikis nepasiteisino, nes grupėse vyravo nevienodas įsitraukimas į procesą ir prisidėjimas prie jo rezultato. Kaip kultūriniai veiksniai, turėję tam įtakos, buvo įvardinti skirtinga tyrimo dalyvių orientacija į galios atstumą, egalitarizmą, neapibrėžtumo vengimą, kuris stipriai susijęs su kompensaciniais sprendimo procesais, bei polinkis į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes. Žvelgiant iš individualių sprendimų priėmimo pusės, skirtinga orientacija į neapibrėžtumo vengimą turi poveikį tam, kiek informacijos, dalyvių nuomone, yra reikalinga, siekiant priimti efektyvų sprendimą. Gausesnės informacijos poreikis, o kartu ir noras, kad prie proceso savo argumentais ir idėjomis prisidėtų visi grupės nariai, gali būti susijęs su kompensaciniais sprendimų procesais, kurie lemia individo norą naudotis kuo gausesniu informacijos kiekiu, idant sprendimas būtų kokybiškesnis. Tuo tarpu polinkis į nekompensacinius sprendimų procesus daro įtaką individo manymui, kad, siekiant priimti kokybišką sprendimą, informacijos kiekis nevaidina esminio vaidmens, nes daug didesnę reikšmę turi turimos informacijos kokybė, todėl ir grupės narių lygiavertis dalyvavimas nėra būtinas. Orientacija į šiuos procesus teigiamai koreliuoja su orientacija į neapibrėžtumo vengimą. Žvelgiant iš grupinių sprendimų priėmimo pusės, aktyvumo proceso metu laipsnis gali priklausyti nuo to, kiek reikšmės individas yra linkęs suteikti hierarchiniams santykiams: vienodas dalyvavimas labiau vertinamas tų, kurių kultūrose yra įprasta nepaisyti ar mažiau paisyti formalaus statuso, siekiama lygiaverčio bendravimo ir labiau orientuojamasi į proceso efektyvumą, o ne tarpusavio santykių reikšmę; nevienodas dalyvavimas yra toleruojamas ir vertinamas tų, kurie savo socialinėje aplinkoje yra įpratę hierarchiniams santykiams teikti daugiau reikšmės ir todėl nėra linkę aktyviai reikšti mintis,



teikti pasiūlymus ir susilaiko nuo atsakomybės patys priimti sprendimus ar dėl jų aktyviai diskutuoti su kitais grupės nariais. Be to, skirtingam tyrimo dalyvių požiūriui į dalyvavimą procese įtakos galėjo turėti ir orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes, kadangi pirmosios skatina individą aktyviau reikštis, išsiskirti savo idėjomis bei profesionalumu, o antrosios yra labiau susijusios su noru išsaugoti vidinę grupės harmoniją, siekti darnos ir todėl dažniau pasitelkiama ne tokio aktyvaus dalyvavimo ir konfrontacijų vengimo grupinio sprendimo priėmimo metu taktika. Svarbu pabrėžti, kad kaip viena iš pasyvaus dalyvavimo procese priežasčių taip pat gali būti išskirtina ne gimtosios kalbos kaip pagrindinės bendravimo grupėje priemonės problema. Taigi, iš teminės interviu analizės ir aukščiau pateiktų pavyzdžių nagrinėjimo, remiantis teorine medžiaga, galima spręsti, kad nevienodas požiūris į dalyvavimą grupinio sprendimo priėmimo procese gali būti traktuojamas kaip veiksnys, turėjęs neigiamą poveikį multikultūrinės grupės narių integracijai į šį procesą.

## **2.4 Darbo organizavimas**

Dar viena sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje ypatumams suprasti reikšminga tema yra darbo organizavimas. Tyrimo dalyvių interviu analizė parodė, kad proceso metu galėjo būti susiduriama su organizuotumo problema, dariusia tiesioginį neigiamą poveikį paties proceso efektyvumui ir rezultato kokybei. Informacijos sisteminimą ir kategorizavimą, užduočių ir vaidmenų pasiskirstymą bei grupės lyderio teigiamą vertinimą galima traktuoti kaip dalyvių išskirtas priemones, galėjusias padėti išvengti neorganizuotumo, blaškymosi informacijos sraute, negebėjimo rasti bendrą strategiją, kurios laikantis būtų galima prieiti prie vieningos nuomonės ir efektyvaus sprendimo. Kita vertus, analizė parodė, kad egzistuoja skirtingas organizuotumo ir ypač pageidautinų grupės lyderio funkcijų supratimas, kurie siejami su tokiomis kultūriškai sąlygotomis vertybėmis kaip orientacija į neapibrėžtumo vengimą bei galios atstumą, analitinį, racionalų ar intuityvų mąstymą bei polinkį į kompensacinius sprendimų procesus.

Kaip vieną iš veiksnių, trukdžiusių efektyviai priimti grupinius sprendimus, galima įvardinti skirtingą dalyvių požiūrį į problemą, jos sprendimo strategijas bei organizuotumo stoką. Tai iliustruoja pavyzdžiai apie tyrimo metu išryškėjusį nevienodą problemos supratimą bei negebėjimą rasti bendrą strategiją, kurios laikantis būtų galima prieiti prie vieningos nuomonės ir efektyvaus sprendimo, pavyzdžiui,

„<...> visi turėjo skirtingą savo vaidmens scenarijų (.) kiekvienas mes tiesiog pateikdavom situaciją apie tai kaip mes pateikdavom tam tikrus dalykus ir situaciją bet kiekvienas turėjo skirtingą scenarijų, mes galvojom kad galbūt signalizacija buvo svarbu arba kai kurie žmonės galvojo kad gal laivo taisymas yra pirmas dalykas kurį reikėtų padaryti. Aš maniau kad tarsi pats (.) pats svarbiausias dalykas yra išsiaiškinti kaip skirtingai grupės nariai manė kas yra mūsų prioritetas <...> tai kiekvienas dvejojo dėl savo sprendimų ir scenarijų ir tai dar labiau supainiojo<sup>40</sup>“ (grupė 1);

„<...> buvo gana pirmiausia sudėtinga išsiaiškinti kokių (.) eiliškumu suteikiame svarbą daiktams <...><sup>41</sup>“ (grupė 1);

„Man nepatiko faktas kad mes mes tarsi turėjom skirtingas idėjas ir skirtingus, kaip pasakyti? planus, scenarijus ir jo tai mus dar labiau supainiojo.<sup>42</sup>“ (grupė 1);

„<...> tam tikru momentu tai buvo jo gerai kiekvienas pasiliko prie jo ar jos argumentų apie daiktą bet tai jo buvo neišku tam tikru momentu ar bus lengva tai tęsti. Ne ta prasme kad kažkas tarsi jo jautėsi įžeistas?, ar panašiai bet labiau tarsi jo kaip turėtume progresuoti dabar?<sup>43</sup>“ (grupė 2);

„<...> tai buvo (.) ne ne pats manau geriausias būdas?, (.) nes manau mes mes jo mes tiesiog (.) pradėjome lyg ir atsitiktinai <...> ta prasme nebuvo labai pasiskirstyta ar struktūruota.<sup>44</sup>“ (grupė 2);

„<...> aš nesuprantu nes mes pateikiame motyvą ir visi sutiko su šiuo motyvu, bet galiausiai kitas vaikas pasakė kad tai yra esmė bet labai neužtikrintai. Aš nesuprantu kodėl nes jie sako jo aš sutinku su tavo motyvais aš sutinku aš sutinku su tuo ir tuo bet pabaigoje buvo didelis ginčas.<sup>45</sup>“ (grupė 3).

Skirtingų požiūrių iliustravimas yra reikšmingas, siekiant suprasti, kas, dalyvių nuomone, proceso metu buvo neefektyvu ir kaip tai turėjo būti išspręsta, patobulinta, idant darbas grupėje būtų produktyvesnis. Skirtingų scenarijų ir požiūrių į problemą egzistavimas rodo vidinį grupės išsibalansavimą, harmonijos dirbant kartu nebuvimą ir organizuotumo stoką. Šis negebėjimas susitarti ir blaškymasis diskusiją pavertė bevaisė.

---

<sup>40</sup> „<...> everyone had different scenarios of their role (.) each one we were just giving the situation how about we were giving certain things and situation but everyone had different scenario, we thought maybe signaling was important or some people thought maybe fixing the boat is the first thing to do. I thought like the most (.) most crucial one is first figure out how different group members thought which one is our priority <...> so everyone was doubting about their own decisions and scenario and that made more confusing“

<sup>41</sup> „<...> it was quite difficult to find out first what (.) kind of order we put the importance of the things <...>“

<sup>42</sup> „I didn't like the fact that we we had like different ideas and different, how do you say? scripts, scenarios and yea this made it even more confusing for us.“

<sup>43</sup> „<...> at some point it was yea ok everyone stayed at his or her arguments to the thing but it yea it was not so clear at some point if it's going to be easy to continue. Not in the way that someone felt like yea offended?, or so but more like yea how should we progress now?“

<sup>44</sup> „<...> it was (.) not not I think the best way?, (.) cause I think we we yea we just (.) started kind of randomly <...> it was not very divided or structured in that way.“

<sup>45</sup> „<...> I don't understand because we give the reason and everybody was OK with the reason, but finally other guy said this is the point but very insecure. I don't understand why because they say yea I agree with your reason I agree I agree with this and this but at the end there was a big fight.“

Interviu analizė parodė, kad su požiūriu į darbo organizavimo multikultūrinėje grupėje skirtumais galima sieti ir ištraukas, kuriose užsimenama apie tai, kad, siekiant efektyviai spręsti problemas grupėje ir priimti kokybiškus sprendimus, reikia susisteminti turimą informaciją ir tik tada žvelgti giliau ir analizuoti, pavyzdžiui,

„Manau (.) pirmiausia turėtum pasakyti gerai esame tokioj situacijoj ir tada gali gilintis į detales ir pirmiausia susisteminti visą vaizdą ir tada turi kiekvienoje dalyje turi įtrauktas detales <...> Taigi pirmiausia turėtum susisteminti tai (.) ne per daug gilindamasis į detales bet na į keletą procesų, kategorijų. Tai padeda ties kuo dirbi, jei dirbi gilindamasis į detales tai neturi jokio skirtumo. <...> galime sukategorizuoti tai į šiuos tam tikrus dalykus kurie yra patys svarbiausi ir tada visus šiuo būdu <...><sup>46</sup> (grupė 1);

„<...> aš galvoju kad reikia metodo (.) pavyzdžiui šiame žaidime ?, aš tiesiog galvojau apie tris dalykus kurie yra būtini pirmiausia kūnui, valgyti, gerti ir aš susisteminau visa tai (.) šiuo metodu kuris nebuvo iš tikrųjų tinkamas bet aš stengiausi rasti eiliškumą są- (.) sąrašė kuris buvo logiškas (.) ne tiesiog atsitiktinis.<sup>47</sup> (grupė 2);

„Aš visada stengiuosi kažkaip sukategorizuoti nes kitaip aš visada nuklystu nuo kelio. Ir todėl aš (.) dažniausiai stengiuosi padaryti (.) jo supaprastinimus ir kategorijos yra supaprastinimai nes tada mes nekalbam apie penkiolika daiktų bet tik apie tris kate- kategorijas ir galbūt ta viena kategorija yra neabejotinai pati svarbiausia todėl visi penki daiktai kurie priklauso tai kategorijai yra taip pat svarbesni nei bet kurie kiti daiktai.<sup>48</sup> (grupė 2);

„Daug lengviau priimti sprendimą kai pavyzdžiui mūsų žaidime buvo visiškai padriki dalykai ir po to suskirstėme į kategorijas tam tikrus dalykus pavyzdžiui tenais maistas (.) signalai (.) tokios dvi svarbiausios kategorijos o po to liko visi kaip sakant mažiau reikalingi dalykai. Kategorijos yra sakyčiau svarbu priimant sprendimą grupėje. Sukategorizuot reikia.“ (grupė 3).

Čia pateiktos interviu ištraukos iliustruoja kai kurių dalyvių poreikį išvengti neorganizuotumo, pasitelkiant tam tikro pobūdžio turimos informacijos sisteminimą. Dalyvių nuomone, kategorijų ar tam

---

<sup>46</sup> „I think (.) you should first say well OK what kind of situation we're in and then you can go on details and you first structure the whole picture and then you have in each part you have the details included <...> So first you should structure it (.) not in a too detailed way but well into several processes, categories. That makes it easier to see what you're working on, if you are working on a detailed it doesn't make sense. <...> we can categorize it in these kind of things which are the most important and then all in this way <...>“

<sup>47</sup> „<...> I think you need a method to (.) for example in this game ?, I just was thinking of three things which are necessary for the body first, to eat, to drink and I organized all that (.) with this method which was not really appropriate but I tried to find an order in the (.) in the list which was logical (.) not only circumstantial.“

<sup>48</sup> „I always try to categories anyhow because otherwise I always get off track. And that's why I (.) most of the time try to make (.) yea simplifications and categories are simplifications because then we do not talk about fifteen items but only about three cate- categories and maybe the one category is definitely the most important one so every five items which belong to that category are also more important than any other items.“

tikrų procesų išskyrimas galėjo palengvinti problemas analizavimą ir eliminuoti su blaškymuši informacijos sraute susijusius trukdžius. Informacijos sisteminimo poreikis aiškiai atspindi organizuotumo nebuvimo netoleravimą ar santykinai mažesnę toleravimą ir gali būti siejamas su aukščiau iliustruotu vienos strategijos grupėje turėjimo poreikiu. Svarbu pabrėžti, kad potenciali kategorizavimo sistema turėtų būti objektyviai įvertinta ir paremta logika. Nepaisant šio poreikio, vis dėl to pastebėta, kad proceso metu buvo labiau orientuojamasi į, kai kurių dalyvių nuomone, mažiau sprendimo priėmimui reikšmingas detales ir todėl multikultūrinėje grupėje buvo pasiklystama informacijos gausume ir prarandamas logika bei objektyvumas:

*„Iš tikrųjų aš m- aš maniau kad galėtų būti keli (.) būti konfliktai jei tokioje situacijoje būčiau su savo grupe nes aš maniau kad vienas iš mano grupės narių ka- kalbėjo per daug manau apie per daug smulkius dalykus kaip arba (.) ką nors ka- kas gali gali neįvykti žinai, per daug jei jei kaip kas jei rykliai puola, kas jei galėtume sutaisyti laivą ?, kas jeigu kažkas panašaus žinai. <...> Aš norėjau tiesiog sutelkti dėmesį į žinai (.) didelius dalykus, ne (.) pirmiausia, žinau smulkūs dalykai taip pat yra svarbūs ?, bet taip yra po to kai mes apsisprendžiam žinai dėl stambaus dalyko <...> ir mes dar dėl to neapsisprendėme o žmonės vis tęsia su kas jeigu kas jeigu kas jeigu tokioje situacijoje, taigi tai kitus irgi vertė dar labiau painiotis žinai <...> Aš tiesiog manau kad yra prioritetiniai sprendimai kuriuos turim priimti, kiti gali būti šalutiniai dalykai bet mūsų grupėje per daug šalutinių dalykų pasirodė pirmiausia manau ir tai trukdė mūsų sprendimo priėmimo procesui žinai.<sup>49</sup>“ (grupė 1);*

*„Manau kad apskritai ?, visi sutelkė dėmesį į problemos visumą <...> bet kartais tu galėjai jausti kad kažkas buvo sutelkęs dėmesį į detalę. Pavyzdžiui kaip ((tautybė praleista)) vaikinai<sup>50</sup>“ (grupė 2).*

Kita vertus, kai kurie tyrimo dalyviai pažymi, kad detalesnis gilinimasis į sprendimo priėmimui reikšmingą informaciją yra teigiamas dalykas ir to galėjo būti daugiau. Svarbu pastebėti, kad poreikio laipsnis detalėms gali skirtis: vieniems gali atrodyti, kad orientacija į jas buvo ir darbas grupėje vyko sklandžiai, kiti gali jausti šios orientacijos stoką. Tai išryškėja šiose tos pačios grupės narių interviu ištraukose:

---

<sup>49</sup> „Actually I th- I thought that there could be some (.) be conflicts if I was really in that kind of situation with my group because I thought one of my group members ta- talked too much I think about too many minor things like or (.) something tha- that may may not happen you know, too many like if if like what if sharks attack, what if we could fix the boat ?, what if something like this you know. <...> I wanted to just focus on you know like (.) the big things, not (.) first, I know minor things are also important ?, but that's after when we decide you know the big stuff <...> and we didn't decide it yet and then people keep up with what if what if what if in this kind of situation, so that drove others also more confusing you know <...> I just think there were priority decisions we need to make, others might be minor things but too many minor things came up first in our group I think and that's what hindered our decision making process you know.“

<sup>50</sup> „I think that in general ?, everybody was focus on on the whole problem <...> but sometimes you could feel that someone was focused on the detail. Like for example ((tautybė praleista)) guy.“

„Manau kad geriausia matyt yra pasi- pasi- pasigilinti į detales, išanalizuoti labai tiksliai ką mes darome su ir (.) iš tikrųjų yra gerai ką padarėme manau, kiekviena detalė mums buvo labai svarbi tai jo manau tai yra tai yra geriausias būdas <..> Ir mes manau gilinomės į detales grupėje.<sup>51</sup>“ (grupė 3);

„<...> manau tai normalu kas kai kurios detalės buvo praleisto, kaip diskutavome, mes nežinome ar radijas veikia ?, arba ar turime elementus arba tai neveikia taigi būtų malonu turėti daugiau detalių. Šioje situacijoje norėčiau daugiau kreipti dėmesio į detales.<sup>52</sup>“ (grupė 3).

Organizuotumo poreikis grupinių sprendimų priėmimo metu gali būti įtakotas tam tikrų kultūrinių vertybių, pavyzdžiui, neapibrėžtumo vengimo laipsnio. Pagal Hofstede (2001), ši dimensija koreliuoja su individams būdingu taisyklių ir įstatymų poreikiu, kas yra glaudžiai susiję su organizuotumu. Todėl galima daryti prielaidą, kad tyrimo metu organizuotumo stoką galėjo jausti tie dalyviai, kurių socialinėje aplinkoje vyrauja vidutinis ar didelis neapibrėžtumo vengimas. Informacijos susistemavimo ir kategorijų pasitelkimo, sprendžiant problemas, poreikis gali būti traktuojamas kaip neapibrėžtumo vengimo išraiška. Kita vertus, tai gali būti aiškinama ir kaip labiau analitinio, sisteminio ir į racionalumą linkusio mąstymo išraiška, nes siekiama informaciją analizuoti ir su ja dirbti, pasitelkus logika paremtą sistemą, ir mažiau dėmesio skiriama intuicijai, jausmingumui, subtilumui (Chu et al., 2005). Be to, polinkis į logiką, susijęs su sprendimų priėmimu, remiantis tam tikromis duomenų kategorizavimo sistemomis, gali būti grindžiamas kompensacinių sprendimo procesų naudojimu (Chu, Spires ir Sueyoshi, 1999; Chu et al., 2005).

Teminė interviu analizė parodė, kad vaidmenų pasiskirstymas, darbų pasidalijimas ir lyderio atsiradimas grupinių sprendimų priėmimo metu, dalyvių nuomone, galėjo padėti išspręsti su organizuotumo stoka susijusias problemas. Tokiu atveju būtų eliminuoti nesusipratimai, kilę dėl grupėje atsiradusių kelių tą patį darbą atliekančių ar besistengiančių atlikti žmonių ir taip komplikuojančių visą sprendimų priėmimo procesą:

„Jeigu būtų buvęs vienas žmogus kuris tikrai būtų pasakęs tarsi suorganizavęs viską ir pasakęs o visi sutikom dėl šito tai galime daryti tai ir tai?, bet buvo sunku nes man aš beveik nieko nepažinojau <...><sup>53</sup>“ (grupė 1);

---

<sup>51</sup> „I think the best is probably to go in details, to analyze very precisely what we are doing with and (.) actually it is right what we did I think, each detail was very important for us so yea I think this is this is the best way <...> And we were going in details I think in the group.“

<sup>52</sup> „<...> this is I think it's normal that some details missed, like we discussed, we don't know if radio is working ?, or have batteries or it's not working so more details would be nice. I would like in this situation to look at at the details more.“

<sup>53</sup> „If there was one person who really said like organized the whole thing and said ou everyone agreed on this so we can do this and this ?, But it was hard because for me I barely knew everyone <...>“

„Vienas vaikinai kuris tarsi prisideda prie diskusijos i kitas vaikinai kuris šiek tiek bando ją vesti nes jei turi tris žmones kurie stengiasi vesti grupę tada tai neveiks. Ir turėtų būti pajėgus daryti kompromisus pasakyti, ei gerai dabar aš būsiu tylus ir nebandysiu kažkaip vesti grupės nes galbūt kažkas kitas bando tai padaryti.<sup>54</sup>“ (grupė 2);

„Na paprastai tam kad grupė dirbtų gerai joje turėtų būti vienas žmogus kuris vadovauja visam procesui, kuris yra tarsi tarsi kūrybinis skyrius, ir tada du du žmonės kurie yra įgyvendinantys idėjas, ir kitas yra tiesiog padedantis procese. Lyderis visada turėtų būti. Nebūtina kad juo būtų vienas žmogus, jie visi gali keistis bet vis tiek geriau jei vienas žmogus priima sprendimus. Bet žinoma kaip kiekvienoje organizacijoje šitas lyderis turi klausytis savo pavaldinių.<sup>55</sup>“ (grupė 3).

Darbų ir vaidmenų pasiskirstymas grupinių sprendimų priėmimo metu taip pat gali būti traktuojamas kaip polinkio į labiau analitinį ir logika paremtą mąstymo stilių, nes tai atspindi teigiamą požiūrį į darbo proceso sisteminimą ir kategorizavimą. Tai gali būti traktuojama kaip priemonė išvengti nepageidautino neapibrėžtumo, kuris siejamas su blaškymu ir bendros strategijos neturėjimu. Tuo tarpu žvelgiant iš individualizmo dimensijos perspektyvos, tai sietina su polinkiu į labiau individualistines vertybes, nes sprendimų priėmimo proceso padalijimas į tam tikrus etapus, bendro darbo pasidalijimas ir decentralizacija lemia sumažėjusią tarpusavio sąveiką bei priklausomybę, kas atspindi individualizmo poreikį (Waragarn ir Ghazal, 2007). Ir atvirkščiai, labiau į kolektyvistines vertybes linkę individai grupinio sprendimo priėmimo metu labiau tikisi grupinio darbo, o ne užduočių ar rolių pasidalijimo ir mažiau gilinasi į tai, kas ką tiksliai daro (Janssens ir Brett, 2006). Tai atspindi ir mažesnį organizuotumo proceso metu poreikį.

Svarbu pažymėti, kad, kita vertus, vien darbų ir vaidmenų pasiskirstymas, dalyvių nuomone, gali neišspręsti kylančių problemų, todėl, siekiant priimti grupinį sprendimą, yra svarbus daugiau atsakomybės prisiimančio asmens vaidmuo:

„Aš manau lyderis grupėj turi būt. Bet aš manau kad geriausias lyderis būtų tas kai jisai tiesiog vat nesėdi prie stalo ir nepasakai tu būsi lyderis o jisai tiesiog pamažu pamažu pats (.) pats tampa lyderiu visoj grupėj ir tada išvengiama dar didesnių problemų. Jeigu vieniem pavyzdžiui nepatinka vienas lyderis ar kitas ?, tai tiesiog tas lyderis kuris atsiranda iš minios, sakykim taip, jisai nesukelia tiek daug ten pasipriešinimo pačioj grupėj ir dėl to manau kad grupei darosi lengviau dirbti, nes

---

<sup>54</sup> „One guy who is like just contributing the discussion and another guy who tries to lead it a little bit because if you have three persons who try to lead the group that will won't work. <...> And you should be able to make compromises, to say hey OK now I'll be silent and do not try to lead the group anyhow because maybe somebody else is trying to.“

<sup>55</sup> „Well usually in order one group work well there should be one person who is managing the whole process, who is like like creative department, and then two two people that are executing the ideas, and the other are just helping the process. There always should be a leader. It's not necessary one person to be, they all can be changing but still it's better if one person is taking the decisions. But of course like in every organization this leader has to listen to other his subjects.“

lyderis yra di- didžiajai daliai priimtinas ir (.) kadangi yra lyderis yra priimami sprendimai greičiau. <...> Grupės sprendimą turėtų priimti visa grupė bet neišvengiamai to grupės lyderis vis tiek turėtų turėti vis tiek stipresnį žodį.“ (grupė 3)

Pastebėta, kad vadovaujančio asmens funkcija proceso metu tyrimo dalyvių suprantama nevienodai: vieni, kaip ką tik pateiktame pavyzdyje, pažymi, kad jis turėtų atsižvelgti į grupės narių idėjas, požiūrį, kartu su jais konsultuotis, bet tuo pačiu priimtų galutinį sprendimą, kiti pabrėžia šio asmens gebėjimą vadovauti diskusijai, rodyti kelią kitiems ir pamažu vesti tikslo link, pavyzdžiui,

„<...> visi dalyvavo, nemanau kad visi darė tai vienodai. Ir nemanau kad tai yra gerai jei visi daro tai vienodai nes tam kad turėtum bet kokią diskusiją tau mano nuomone visada reikia ko nors kad kažkaip šiek tiek vestų diskusiją nes kitaip (.) tai galbūt nueis arba jo tai nueis blogu keliu. <...> nesakyčiau lyderis. Sakyčiau kažkas kas parodo kryptį. Ir kažkas kas (.) kas dalyvauja dis- diskusijoje pats bet taip pat stebi kaip diskusija plėtojasi ?, <...> manau kiek- kiekvienoje diskusijoje reikia (.) kažko kas tikrai kreipia dėmesį į į pačios diskusijos kryptį. <...> Ir manau visada reikia kažko kas stebi kad ji (.) nenukryptų nuo kelio.“<sup>56</sup> (grupė 2);

„Aš aš manau kad grupėje turi būti vienas asmuo kuris sakykim kuris buvo lyderis kad žmones galėtų vesti ir nes jei visi yra lygūs tai niekas nepriims sprendimo ar kažkas panašaus taigi aš manau kad (.) turėti lyderį grupėje yra esminis dalykas.“<sup>57</sup> (grupė 3)

Šiose interviu ištraukose atsiskleidžia labiau gido nei autokratija pasižyminčio vadovo ar lyderio poreikis, nes dėmesys atkreipiamas į tai, kad šis grupės narys turėtų gebėti vesti sprendimų priėmimo diskusiją ir padėti nenukrypti nuo pagrindinio tikslo. Treti, priešingai, išskiria gebėjimu valdyti ir kontroliuoti kitus grupės narius pasižyminčio asmens svarbą, nes kitu atveju yra sunku produktyviai dirbti ir priimti efektyvius sprendimus:

„Nes visada yra žmonių kurie yra ne kurie su tuo nesutinka taigi tai iš tiesų gali būti sudėtinga, kartais kaip tai sakoma tam tikra nuomonės diktatūra gali labiau (.) jo vesti prie tinkamo sprendimo bet tada turi būti numatyta kas šis lyderis turi pakankamai patirties ir yra pakankamai išmintingas (.) kad priimtų teisingą sprendimą.“<sup>58</sup> (grupė 1);

<sup>56</sup> „<...> everybody participated, I don't think everybody did it equally. And don't think that it is good if everybody does it equally because to have any discussion you in my opinion always need anybody to lead the discussion anyhow a little bit because otherwise (.) it will maybe go or yea it will go the wrong way. <...> I wouldn't say leader. I would say somebody who gives a direction. And somebody who (.) who participates in in the discussion it itself but also views how the discussion develops ?, <...> I think in in every discussion you need (.) anybody who really takes account of of the direction of the discussion itself. <...> And I think you always need anybody who checks that does not (.) go off track.“

<sup>57</sup> „I I think that in group there must be one person who let's say who was a leader that people could lead and because if everyone is equal so nobody will make decision or stuff like that so I think it's (.) essential for a group to have leader.“

<sup>58</sup> „Because you have always people who are not who do not agree with that so that can be in fact quite difficult, sometimes how do you say that kind of dictatorship in opinion it can be more (.) yea leading to proper solution but then must be provided that this leader is experienced enough and wise enough to (.) make the right decision.“

„Ir ir vie- ir vienoje grupėje ?, reikia gero lyderio. Lyderis turi kontroliuoti žmones ir turi priversti juos parodyti jiems kelią, žinai ? nes jei neturi lyderio, tai taip sunku. Pirmas dalykas turi būti geras lyderis. <...> Taigi tu turi kontroliuoti žmones ir tu turi įtikinti juos ir tu turi perduoti jiems kas iš tikrųjų turi būti gerai. Kitaip tu būsi tu būsi tirai (.) nie- niekas žinai, išvaistysi visą savo laiką.<sup>59</sup>“  
(grupė 2)

Aukščiau pateiktose interviu ištraukose matyti, kad vadovaujančio asmens vaidmuo yra siejamas su padidėjusiu organizuotumu grupėje, kuris, anot dalyvių, savo ruožtu lemia sprendimų priėmimo proceso produktyvumą. Nepaisant to, šio asmens pageidautinas funkcijas grupėje dalyviai supranta nevienodai ir tai gali būti aiškinama, pasitelkiant tokius kultūriškai sąlygotus skirtumus kaip nevienoda orientacija į galios atstumą. Pavyzdžiuose, kuriuose pateikiama nuomonė, kad grupės organizuotumui ir produktyvumui palaikyti reikalingas asmuo, gebantis vesti diskusiją ir tarsi rodyti kelią kitiems grupės nariams (*leader that people could lead, lead the discussion, gives a direction, views how the discussion develops, checks that does not (.) go off track*), atsispindi polinkis į vidutinį ar mažą galios atstumą. Tuo tarpu jeigu pageidaujama, kad grupėje būtų lyderis, kuris gebėtų vadovauti ir kontroliuoti kitus grupės narius (*control the people, kind of dictatorship*), atsispindi individų polinkis į santykinai didesnę galios atstumą ir norą sprendimų galią perleisti vienam už tai atsakingam asmeniui (Hofstede, 2001; Sagie ir Aycan, 2003, Janssens ir Brett, 2006). Pirmuoju atveju, išreiškiamas labiau demokratinio ar besikonsultuojančio su kitais grupės lyderio poreikis, o antruoju – pabrėžiama labiau autokratinio ir/ar paternalistinio vadovo, kuris tarsi tėvas rūpinasi kitais, juo prižiūri ir turi sprendimą lemiančios galios, reikšmė (Hofstede, 2001, Sagie ir Aycan, 2003).

Su darbo organizavimu multikultūrinėje grupėje susijusios problemos puikiai atsispindi interviu ištraukose, kuriose užsimenama apie organizuotumo proceso metu stoką, negebėjimą susitari ir rasti bendrą problemos sprendimo strategiją. Tai galima sieti su skirtingomis kultūrinėmis vertybėmis, paplitusiomis individų socialinėje aplinkoje, ir aiškinti, pasitelkus neapibrėžtumo vengimo bei galios atstumo dimensijas. Organizuotumo poreikis, iš esmės, atspindi individo orientaciją į neapibrėžtumo vengimą: jeigu taisykles, darbo ar vaidmenų pasiskirstymą individas suvokia kaip veiksnius, darančius teigiamą įtaką grupinių sprendimų priėmimo procesui bei rezultatui, čia gali būti įžvelgtas santykinai didesnio polinkio į neapibrėžtumo vengimą priežastinis ryšys. Kaip neapibrėžtumo vengimo išraišką galima traktuoti ir norą susisteminti turimą informaciją ir darbo procesą, pasitelkus tam tikras

---

<sup>59</sup> „And and the and the in a one group ?, you need a good leader. Leader has to control the people and has to make them to show them the way, you know? because if you don't have a leader, it's so hard. The first thing has to be a good leader. <...> So you have to control the people and you have to convince them and you have to communicate them what really has to be good. Otherwise you will be you will be really (.) no- nothing you know, all your time going to waste.“



kategorijas ar etapus. Be to, tai atspindi individo polinkį į analitinį, racionalų, sisteminių mąstymą ir kompensacinius sprendimų procesus. Tai sietina ir su noru pasiskirstyti užduotimis bei vaidmenimis, idant sprendimų priėmimo procesas būtų efektyvesnis. Tuo tarpu nevienodas požiūris į lyderio svarbą ir funkcijas atskleidžia nevienodą dalyvių orientaciją į galios atstumą. Teminės interviu analizės metu buvo pastebėta, kad tyrimo dalyviai pageidavo demokratinio, su kitais nariai besikonsultuojančio lyderio, gebančio vesti diskusiją ir rodyti kelią tikslo link, bei labiau autokratinio, kontroliuoti ir prižiūrėti kitų darbą sugebančio vadovo. Galima daryti išvadą, kad pirmuoju atveju orientacija į galios atstumą yra mažesnė nei antruoju. Aukščiau pateikta analizė parodo, kad darbo organizavimas yra reikšminga tema, siekiant geriau suprasti sprendimų priėmimo proceso ypatumus multikultūrinėje grupėje.

## 2.5 Tyrimo rezultatai

Kokybinė tiriamųjų interviu medžiagos teminė analizė padėjo nustatyti subjektyvią dalyvių patirtį ir proceso metu vyraujančias problemas, įvertinti kultūrinių skirtumų įtaką sprendimų priėmimui, atsižvelgus į su tema susijusios mokslinės literatūros analizę teoriniame lygmenyje. Teminė analizė parodė, kad galima išskirti tris problemines temas sprendimų priėmimo multikultūrinėje grupėje metu:

- 1) orientacija į grupę ir santykius,
- 2) socialinė integracija ir
- 3) darbo organizavimas.

Kultūriškai heterogeniškose grupėse sprendimų priėmimo metu išryškėjo skirtinga tiriamųjų *orientacija į grupę ir santykius*, dariusi neigiamą poveikį pačiam procesui. Analizuojant interviu medžiagos ištraukas apie santykius grupėje pastebėta, kad dalis tiriamųjų nebuvo jais patenkinti. Prie tokios išvados prieita, atsižvelgus į tiesiogiai ir netiesiogiai išreikštą teigiamą požiūrį į pozityvius santykius grupėje, damumo siekį ir interviu ištraukas, kur užsimenama apie negalėjimą šį poreikį patenkinti ir orientacijos į santykių dimensiją stoką tyrimo grupėje. Dalyviai tiesiogiai išreiškė teigiamą požiūrį į santykių svarbą, sakydami, kad jų palaikymas grupės viduje teigiamai veikia sprendimų priėmimo proceso ir jo rezultata. Vidinė grupės harmonija, tiesiogiai priklausanti nuo narių tarpusavio santykių pobūdžio, prisideda prie laisvesnės atmosferos atsiradimo ir teigiamai koreliuoja su efektyvesniu informacijos apsikeitimu ir produktyvesniu grupės darbu paties proceso ir rezultato kokybės bei laiko sąnaudų atžvilgiu. Kaip netiesioginis poreikio orientuotis į grupę ir santykius išreiškimas buvo traktuojami interviu medžiagos pavyzdžiai, kuriuose tiriamieji užsimena apie pasitikėjimo vienas kitu svarbą, gebėjimo orientuotis į kitus, juos išklaudyti ir jiems nusileisti vardan

grupės darnos išlaikymo naudą. Kita vertus, dalies tiriamųjų teigimu, grupėse buvo susidurta su tam tikromis problemomis, siekiant priimti bendrą sprendimą, nes kai kurie dalyviai pernelyg aktyviai reiškė savo nuomonę, nesugebėjo nusileisti, kartais buvo per daug kategoriški ir tai trukdė grupiniam darbui. Todėl prieita prie išvados, kad tokios nuomonės egzistavimas rodo esant skirtingą dalyvių orientacijos į grupę ir santykius laipsnį. Remiantis teorinėje dalyje pateikta mokslinės literatūros analize, tai traktuojama kaip skirtinga orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes, nes labiau individualistinėmis vertybėmis pasižymintys individai yra linkę pirmenybę teikti aktyvioms, atkaklioms sprendimų strategijoms, kurios kitiems gali pasirodyti net pasižyminčios kategoriskumu, negebėjimu nusileisti ir dirbti grupėje. Šie grupės nariai santykių dimensijai skiria mažiau dėmesio – jie labiau domisi technine proceso puse. Tuo tarpu į kolektyvistines vertybes labiau orientuoti dalyviai pirmiausia koncentruojasi ties socialinė tarpusavio sąveika, kuri, jų nuomone, yra esminis dalykas, lemiantis techninės proceso pusės sėkmę. Todėl, siekdami santykių harmonijos, jie dažniau naudoja pasyvesnes, kartais net vengimo strategijas sprendimų priėmimo metu.

Teminė interviu analizė parodė, kad nevienoda *socialinė integracija* ir nelygiavertis dalyvavimas sprendimų priėmime taip pat sukėlė tam tikrų problemų multikultūrinėse grupėse. Kai kurie tiriamieji išreiškė neigiamą požiūrį į nevienodą prisidėjimą prie proceso, teigdami, kad tai trukdė, siekiant efektyvaus bendro sprendimo, nes nepasinaudojama visa sprendimui reikalinga informacija, t.y. potencialiai naudingomis, bet nutylėtomis ar tiesiog negeneruotomis idėjomis. Be to, nevienodas įsitraukimas darė neigiamą poveikį grupės atmosferai, kas atsiliepė tiek procesui, tiek rezultatui. Gausesnės informacijos poreikis, pasireiškęs lygiaverčio dalyvavimo procese noru, žvelgiant iš individualių sprendimų priėmimo perspektyvos yra traktuojamas kaip skirtinga orientacija į neapibrėžtumo vengimą, glaudžiai susijusi su kompensaciniais ir nekomensaciniais sprendimų procesais. Pirmieji daro įtaką individo norui naudotis kuo gausniu informacijos kiekiu, taip siekiama kokybiškesnio sprendimo, antrieji daro įtaką manymui, kad sprendimo kokybė priklauso ne nuo prieinamos informacijos kiekio, o nuo jos kokybės ir dėl šios priežasties lygiavertis dalyvavimas sprendimų priėmime nėra būtinas. Skirtingas aktyvumo laipsnis sprendimų priėmimo metu gali būti susijęs su skirtinga orientacija į hierarchinius santykius, nes vienodas dalyvavimas labiau vertinamas kultūrose, kuriose mažiau paisoma formalaus statuso ir individai yra įpratę laisviau reikšti savo idėjas ir labiau orientuojamasi į proceso ir rezultato efektyvumą, o ne santykių reikšmę. Mažiau aktyvus dalyvavimas yra būdingesnis individams iš kultūrų, kuriose hierarchiniams santykiams teikiama daugiau reikšmės ir todėl sprendimų priėmimo proceso metu dažniau susilaikoma nuo aktyvaus idėjų generavimo ir sprendimų priėmimo atsakomybės. Kita vertus, nevienoda socialinė integracija gali būti susijusi su skirtinga orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes: pirmosios skatina

aktyviau reikštis grupėje, parodyti savo profesionalumą, originalumą, o antrosios susijusios su poreikiu išsaugoti vidinę grupės harmoniją, todėl vengiama aktyvių strategijų ir konfrontacinių situacijų. Svarbu pažymėti, kad tyrimo metu išryškėjo ne gimtosios kalbos problema, kuri taip pat traktuojama kaip veiksnys, daręs neigiamą poveikį socialinei dalyvių integracijai.

Dar viena svarbi tema, išryškėjusi, analizuojant interviu medžiagą, yra skirtingas *darbo organizavimo* grupėje supratimas. Apie tai galima spręsti iš ištraukų, kuriose kalbama apie organizuotumo proceso metu stoką, pasireiškusį negebėjimu susitarti ir bendros problemų sprendimo strategijos neturėjimu. Dalyvių teigimu, grupėse vyravo skirtingas požiūris į tai, kaip reikėtų spręsti problemą, kuris neigiamai veikė grupės atmosferą ir trukdė efektyviai priimti sprendimus. Dalis tiriamųjų, jautusių organizuotumo poreikį, teigė, kad jo stoką buvo galima išspręsti, pasitelkus darbo ir vaidmenų pasiskirstymą ir turimos informacijos sisteminimą. Žvelgiant iš kultūrinių skirtumų perspektyvos, požiūrio į darbo organizavimo skirtumų atžvilgiu galima traktuoti kaip nevienodą orientaciją į neapibrėžtumo vengimą, kompensacinius sprendimo procesus, analitinį mąstymą bei galios atstumą. Poreikis susisteminti informaciją, kad ja būtų lengviau naudotis, pasitelkti tam tikras kategorijas ar etapus, siekiant priimti bendrą sprendimą, gali būti siejamas su aukštu ar vidutiniu neapibrėžtumo vengimu ir polinkiu į kompensacinius sprendimo procesus bei labiau analitiniu, racionaliū mąstymu. Svarbu pabrėžti, kad tai sietina ir su noru pasiskirstyti užduotimis bei vaidmenimis. Kita vertus, užduočių ir vaidmenų pasiskirstymas gali būti traktuojamas kaip polinkio į labiau individualistines vertybes rezultatas, nes taip tarsi vengiama grupinio darbo, siekiama išlikti nepriklausomu nuo kitų. Analizuojant interviu medžiagą, kurioje fokusuojamasi į darbo organizavimą ir vaidmenų pasiskirstymą, pastebėta, kad tiriamieji skirtingai suvokė lyderio svarbą ir funkcijas, kas atskleidė nevienodą dalyvių orientaciją į galios atstumą. Dalis tiriamųjų pageidavo demokratinio lyderio, kuris konsultuotųsi su kitais, gebėtų vesti diskusiją ir rodyti kelią, dalis – labiau autokratinio, gebančio kontroliuoti, prižiūrėti kitų darbą ir individualiai priimti sprendimą. Remiantis mokslo darbų analize teoriniame lygmenyje, galima teigti, kad tai rodo, jog pastarieji dalyviai hierarchiniams santykiams teikė daugiau reikšmės nei pageidavę labiau demokratinio lyderio.

## IŠVADOS

1. Teorinė mokslinės literatūros apie sprendimų priėmimo ir kultūrinių skirtumų tarpusavio ryšį parodė, kad, nepaisant to, jog tema tampa vis aktualesne spartėjančios ekonomikų integracijos, didėjančio tarptautinio bendradarbiavimo ir kituose kontekstuose, tikslingai į tai orientuotų mokslinių darbų trūksta. Taikant apibendrinamosios abstrakcijos metodą prieita prie išvados, kad kultūriniai skirtumai gali būti traktuojami kaip veiksniai, darantys įtaką sprendimų priėmimo procesui, o mokslinėje literatūroje į tai dažniausiai žvelgiama iš trijų skirtingų perspektyvų: 1) individualaus, 2) atskirų kultūrų grupių ir 3) multikultūrinių grupių pusės.

Įvertinus mokslo darbus, kuriuose labiau koncentruojamasi ties individualiu sprendimų priėmimu, pastebėta, kad kultūriškai sąlygoti veiksniai gali turėti poveikį individo problemos suvokimui, pirmenybės teikimui kompensaciniams ar nekomensaciniams sprendimo procesams, sprendimo alternatyvų ieškojimui ir individualaus sprendimų priėmimo tam tikros strategijos pasirinkimui.

Žvelgiant iš sprendimų priėmimo atskirų kultūrų grupėse perspektyvos teoriniame lygmenyje, pastebėta, kad poveikį procesui gali daryti grupės narių orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes bei socialinėje aplinkoje vyraujančius hierarchinius santykius. Be to, šių dimensijų derinys gali lemti tam tikro sprendimų priėmimo būdo organizacinėje aplinkoje paplitimą.

Įvertinus mokslinę literatūrą, kurioje orientuojamasi į sprendimų priėmimą multikultūrinėje grupėje, prieita prie išvados, kad juose dažniausiai remiamasi kultūrų dimensijomis ir pateikiami sprendimų proceso efektyvumą skatinantys teoriniai modeliai, bet pernelyg mažai arba visai neatsižvelgiama į tuos mokslinius darbus, kuriuose koncentruojamasi ties individualių ir grupių atskirose kultūrose sprendimų priėmimu, retai arba visai nepanaudojami tų darbų rezultatai, kurie galėtų būti naudingi, siekiant giliau ir platesniu spektru pažvelgti į problemą.

2. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad, nepaisant to, jog dauguma, t.y. 93%, tiriamųjų buvo iš santykinai panašių, o ne kardinaliai skirtingų kultūrų, sprendimų priėmimo multikultūrinėse grupėse proceso metu buvo susidurta su neigiamą poveikį šiam procesui dariusiais veiksniais, kuriuos galima traktuoti kaip sąlygotus grupėse vyravusių kultūrinių skirtumų.

3. Multikultūrinėse grupėse sprendimų priėmimo proceso metu buvo susidurta su trukdžiais, kilusiais dėl skirtingos dalyvių orientacijos į grupę ir santykius. Teigiamas požiūris į santykių dimensijos svarbą, siekiant priimti grupinį sprendimą, išvelgtas pasitikėjimo vienas kitu, gebėjimo nusileisti ir pastangų dėjimo, kuriant harmoniją pasižyminčią vidinę grupės atmosferą, teigiamame vertinime. Tuo remiantis ir atsižvelgus į neigiamus atsiliepimus apie kitų dalyvių aktyvų ar net kategoriškumu pasižymėjusį asmeninės nuomonės pristatymą, negebėjimą atsižvelgti į kitus ir nusileisti, siekiant išsaugoti grupės darnumą, buvo nustatytas skirtingų požiūrių į grupę ir tarpusavio santykius egzistavimas.

Kaip kultūriškai sąlygotas veiksnys, kuris galėjo daryti poveikį tokiam požiūrių skirtumui, remiantis teorine svarbiausios mokslinės literatūros analize, buvo įvardintas skirtinga tiriamųjų orientacija į labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes.

4. Sprendimų priėmimo multikultūrinėse grupėse metu iškilo socialinės integracijos ir vienodo dalyvavimo procese problema. Tai nustatyta, remiantis tiriamųjų išreikštu lygiaverčio dalyvavimo ir su tuo susijusiu gausesnės informacijos poreikiu bei neigiamu nevienodo įsitraukimo į procesą ir prisidėjimo prie jo rezultato vertinimu.

Duomenų analizė, pasitelkus teorinėje dalyje pateiktą medžiagą, parodė, kad nevienodą socialinę integraciją į grupę ir procesą galima traktuoti kaip susijusią su skirtinga tyrimo dalyvių orientacija į neapibrėžtumo vengimą ir nevienodu kompensacinių sprendimo procesų naudojimu, žvelgiant iš individualaus sprendimų priėmimo pusės, ir su skirtinga orientacija į socialinėje aplinkoje vyraujančius hierarchinius santykius bei labiau individualistines ar kolektyvistines vertybes, žvelgiant iš grupinių sprendimų priėmimo pusės. Be to, kaip reikšmingas neigiamą poveikį daręs veiksnys buvo išskirta ne gimtoji kalba, proceso metu naudota kaip pagrindinė bendravimo priemonė.

5. Skirtingas požiūris į darbo organizavimą – dar vienas kultūrinių skirtumų sąlygotas neigiamas veiksnys, pastebėtas multikultūrinių grupių sprendimų priėmimo metu. Išvada grindžiama tiriamųjų išreikštu skirtingu organizuotumo, medžiagos susistemavimo, vaidmenų ir užduočių pasiskirstymo bei lyderio ir pageidautinų jo funkcijų poreikiu.

Remiantis mokslinės literatūros analize, skirtinga orientacija į neapibrėžtumo vengimą ir galios atstumą bei kompensacinių ar nekompensacinių sprendimo procesų naudojimas įvardinti kaip kultūriškai sąlygoti veiksniai, galėję tam daryti įtaką.

Master thesis: „Features of Decision Making in a Multicultural Group“

Author: Rasa Jaruševičiūtė

## Summary

*Originality / value.* Multicultural teams and work groups which are responsible for major decisions are growing in number and have substantial contribution to increasing global economic integration and the extent of international cooperation. Despite the fact that the literature of social psychology is rich in information about the process of decision-making and its components, and the influence of cultural differences on international communication and cooperation is analyzed from different angles and in detail in a number of scientific works related with international communication, still little attention has been paid to problems that arise during the process of decision making in a multicultural group due to cultural differences. Therefore the research, focused on the impact of cultural differences on the decision-making in ethnically heterogeneous group, is relevant for both practical and research related aspects.

*Research object* – subjective experience of research participants in the process of decision-making in a multicultural group.

*Research purpose* – identify the problems encountered in the decision-making process in a multicultural group.

*Research objectives:* 1) to determine whether and identify what kind of problem-oriented themes emerge in the process of decision-making in a multicultural group on the grounds of thematic analysis of interview data; 2) based on a theoretical analysis of scientific literature, to determine what cultural factors might cause a negative impact on the decision-making process in a multicultural group.

*Research methodology:* the following methods have been selected in order to achieve research objectives and the target: 1) an observation of the simulation game oriented to a group decision-making; 2) individual semi-structured interviews and 3) thematic analysis of interview data.

*Findings.* Thematic analysis revealed that three relevant themes might be distinguished which have emerged during the process of decision-making in a multicultural group: 1) orientation to the group and relationship, 2) social integration and 3) group work organization. The theoretical analysis of scientific literature contributed to identifying cultural differences – different orientation to individualism-collectivism, power distance, uncertainty avoidance, compensatory or noncompensatory decision processes - which might have had an impact on the themes emerged.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADLER, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Cincinnati: South-Western, 2002. 304 p. ISBN 0324057865.
2. ARITZ, J.; WALKER, R., C. Cognitive Organization and Identity Maintenance in Multicultural Teams: A Discourse Analysis of Decision-Making Meetings. *Journal of Business Communication*, January 2010, vol. 47, no. 1, p. 20-41.
3. ASCIGIL, S. F.; RYAN, M. Perception of Decision Making and their Effect on Participation in an International Context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001, vol. 1, no. 13, p. 269-285.
4. BECKER, C.; PALMER, S. *The Effects of Culture on Managers Decision Making - a case study of Mexico and Germany*. Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2009.
5. BEHFAR, K.; KERN, M.; BRETT, J. Managing Challenges in Multicultural teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 2006, vol. 9, p. 233-262.
6. BITINAS, B.; RUPŠIENĖ, L.; ŽYDŽIŪNAITĖ, V. *Kokybinių tyrimų metafologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. 303 p. ISBN 978-9986-31-267-3.
7. BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2006, vol. 3. p. 77-10.
8. BRETT, J. M. *Negotiating globally – how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: John Wiley and Sons, 2007. 350 p. ISBN 0787988367.
9. BRETT, J.; BEHFAR, K.; KERN, M. Managing Multicultural Teams. *Harvard business review*, November 2006, vol. 84, no. 1, p. 84-90.
10. BRILEY, D. A.; MORRIS, M. W.; SIMONSON, I. Reasons as Carriers of Culture: Dynamic versus Dispositional Models of Cultural Influence on Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 2000, vol. 27, p. 157 - 178.
11. CHOI, I.; CHOI, J. An; NORENZAYAN, A. Culture and Decisions. In KOEHREL, D., J.; HARVEY, N. *Blackwell Handbook of Judgment & Decision Making*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2004, p. 504 - 525.

12. CHONG, P. S.; BENLI, O. S. Consensus in team decision making involving resource allocation. *Management Decision*, 2005, vol. 43, no. 9, p. 1147-1160.
13. CHU, P. C. et al. Decision Processes and Use of Decision Aids: Comparing Two Closely Related Nations in East Asia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, May 2005, vol. 36, no. 3, p. 304 - 320.
14. CHU, P. C.; SPIRES, E. E. The Cost-Benefit Framework and Perceptions of Decision Strategies: A Comparison of China and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, May 2008, vol. 39, no. 3, p. 303 - 308.
15. CHU, P. C.; SPIRES, E. E.; SUEYOSHI, T. Cross-Cultural Differences in Choice Behavior and Use of Decision Aids: A Comparison of Japan and the United States. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, February 1999, vol. 77, no. 2, p. 147 - 170.
16. CICĖNIENĖ, V. *Moksliniai tyrimai bibliotekose: metodologija, metodika, rezultatų sklaida*. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2006. 288 p. ISBN 9955-541-57-1.
17. FLICK, U. *Managing Quality in Qualitative Research*. London: Sage, 2008. 160 p. ISBN 0761949828.
18. FLICK, U.; et al. *Qualitative Research kit*. London: Sage, 2007. 160 p. ISBN 0761949801.
19. GOBBO, Linda, Drake. Problem Solving and Decision Making. In HALVERSON, Claire, B.; TIRMIZI, S. Aqeel. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. 3<sup>rd</sup> ed. Springer Science + Business Media B. V., 2008, p. 239-285.
20. GREENBERG, J. *Organizational Behavior: the state at the science*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003. 470 p. ISBN 0805840311.
21. GUSS, C. D. Decision Making in Individualistic and Collectivistic Cultures. In LONNER, W. J., et al. *Online Readings in Psychology and Culture* [interaktyvus]. Washington: Center for Cross-Cultural Research, January 2002 [žiūrėta 2011 sausio 20 d.], unit 4, chapter 3. Prieiga per internetą: <<http://www.ac.wvu.edu/~culture/Guss2.htm>>.
22. HAMMOND, K., R. *Human Judgment and Social Policy*. 1<sup>st</sup> ed. New York: Oxford University Press, 1996. 436 p. ISBN 0-19-509734-3.
23. HIROKAWA, R. Y. Consensus group decision-making, quality of decision, and group satisfaction: An attempt to sort “fact” from “fiction”. *Communication Studies*, 1982, vol. 32, no. 2, p. 407-415.
24. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2<sup>nd</sup> ed. London: SAGE Publications, 2001. 596 p. ISBN 0-8039-7323-3.



25. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1984. 327 p. ISBN 0-8039-1306-0.
26. JAGO, A. G.; MACZYNKI, J.; REBER, G. Evolving leadership styles: A comparison of Polish managers before and after market economy reforms. *Polish Psychological Bulletin*, 1996, vol. 27, no. 2, p. 107–115.
27. JANSSENS, M.; BRETT, J. M. Cultural Intelligence in Global Teams: A Fusion Model of Collaboration. *Group & Organization Management*, February 2006, vol. 31, no. 1, p. 124-153.
28. KARDELIS, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2005. 400 p. ISBN 9955-655-35-6.
29. KIRCHMEYER, C.; COHEN, A. Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict. *Group & Organization Management*, Jun 1992, vol. 17, no. 2, p. 153-170.
30. LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD, G. E. *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 157 p. ISBN 1555424341.
31. LEE, S. J.; MA, T. An Analysis of Cultural Differences upon Project Teams Performance for Global Projects. In REDDY, S. *Managing Multicultural Teams*. [S.l.]: ICFAI University Press, 2008. 240 p. ISBN 9788131414736.
32. LINDHOF, T., R.; TAYLOR, B., C. *Qualitative Communication Research Methods*. 3rd ed. London: Sage, 2010. 400 p. ISBN 1412974739.
33. MANN, L. et al. Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, October 1998, vol. 33, no. 5, p. 325-335.
34. NAUMOV, A.I.; PUFFER, S.M. Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, vol. 49, no. 4, p. 709-718.
35. NEMIROFF, P., M.; PASMORE, W., A. Lost at Sea: A Consensus-Seeking Task. In BIECH, E. *The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools – Best of the Annuals*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: John Wiley and Sons, 2007, p. 165 - 173.
36. NISBETT, R. E. et al. Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. *Psychological Review*, 2001, vol. 108, no. 2, p. 291 - 310.
37. OETZEL, J. G. Culturally homogeneous and heterogeneous groups: Explaining communication processes through individualism-collectivism and self-construal. *International Journal of Intercultural Relations*, 1998, vol. 22, no. 2, p. 135-161.

38. OETZEL, J. G. Self-construals, Communication Processes, and Group Outcomes in Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Small Group Research*, February 2001, vol. 32, no. 1, p. 19-54.
39. OHBUCHI, K.-I.; FUKUSHIMA, O.; TEDESCHI, J. T. Cultural Values in Conflict Management: Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, January 1999, vol. 30, no. 1, p. 51-71.
40. SAGIE, A.; AYCAN Z. A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 2003, vol. 56, no. 4, p. 453 – 473.
41. SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. 2<sup>nd</sup> ed. Harlow: Pearson Education, 2003. 330 p. ISBN 9780273646631.
42. SILVERMAN, D. *Doing Qualitative Research*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage Publications Ltd, 2009. 472 p. ISBN 1848600331.
43. SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data – methods for analyzing talk, text, and interaction*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Sage Publications Ltd, 2006. 428 p. ISBN 1412922453.
44. STAHL, G., K.; et al. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, May 2010, vol. 41, no. 4, p. 690-709.
45. THOMAS, D. C. Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1999, vol. 30, no. 2, p. 242-463.
46. TIDIKIS, R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. 626 p. ISBN 9955-563-26-5.
47. TSE, D. K. et al. Does Culture Matter? A cross cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing. *Journal of Marketing*, 1988, vol. 52, no. 4, p. 81-95.
48. WALKER, D.; WALKER, T.; SCHMITZ, J. *Doing business internationally - the guide to cross-cultural success*. 2<sup>nd</sup> ed. [S.l.]: McGraw-Hill Professional, 2003. 330 p. ISBN 0071378324.
49. WARAGARN, P.; GHAZAL, R. *How is decision making in project teams influenced by national cultures?* Master's Thesis, Umea University, 2007.
50. WEBER, E. U.; HSEE, C. K. Culture and Individual Judgment and Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, 2000, vol. 49, no. 1, p. 32 - 61.
51. WEBER, E. U.; TADA, Y.; BLAIS, A. R. *From Shakespeare to Spielberg: Predicting modes of decision making*. Dallas: The Ohio State University, Annual Meeting of the Society of Judgment and Decision Making, 1998.

52. YATES, J. F.; LEE, J. Chinese Decision-Making. In BOND, M. H. *The Handbook of Chinese Psychology*. Hong Kong: Oxford University Press, 1996, p. 338 – 352.

## 1 PRIEDAS. SIMULIACINIO ŽAIDIMO *PASIKLYDĘ JŪROJE* METODIKA

Tyrimo metu naudotas simuliacinis grupinių sprendimų priėmimo žaidimas buvo pritaikytas, remiantis Nemiroff ir Pasmore (2007) žaidimu *Lost at Sea*. Žaidimą sudaro trys dalys: 1) individualus darbas, 2) grupinis sprendimų priėmimo procesas, 3) dalyvių supažindinimas su galimais atsakymais, jų ir paties proceso aptarimas.

### **Tikslas:**

1) mokyti efektyvaus sprendimų priėmimo konsensuso metodu elgesio, lyginant individualius ir grupinį sprendimų priėmimą;

2) suprasti, kas yra grupės sinergija, atsižvelgiant į grupinių sprendimų priėmimo proceso rezultata.

**Grupės dydis:** nuo 5 iki 12 dalyvių. Optimaliausias pasirinkimas – grupė, sudaryta iš 5 ar 7 dalyvių.

**Laikas:** apytiksliai 1 valanda.

### **Priemonės:**

- Po dvi individualaus darbo lapo *Pasiklydę jūroje* kopijas kiekvienam dalyviui;
- Viena grupinio darbo lapo *Pasiklydę jūroje* kopija kiekvienai grupei;
- Po vieną pasiklydę jūroje atsakymų palo kopiją kiekvienam dalyviui;
- Rašikliai ir flomasteriai;
- Lapo popieriai užrašams.

**Fizinė aplinka:** 1) kėdės ir atskiri staliukai, skirti individualiam darbui; 2) kėdės ir didesnis stalas grupiniam darbui.

### **Procesas:**

1. Žaidimo vedantysis išdalina po dvi individualaus darbo lapo kopijas kiekvienam dalyviui ir prašo jas užpildyti. Dalyviams paaiškinama, kad šio etapo metu jie turėtų dirbti individualiai. (15 min.)
2. Vedantysis paima po vieną kopiją iš kiekvieno dalyvio. Kita kopija paliekama, kad dalyviai galėtų naudotis grupinio darbo metu.

3. Vedantysis nukreipia dalyvius į grupinio darbo vietą. Grupei duodamas viena grupinio darbo *Pasiklydę jūroje* lapo kopija. Tada vedantysis grupei perskaito žaidimo instrukcijas.
4. Vedantysis išdalina anksčiau paimtus individualaus darbo lapus, kad dalyviai galėtų prisiminti savo atsakymus ir palyginti juos su grupiniais.
5. Kiekvienam dalyviui išdalinama po vieną žaidimo atsakymų lapą. Aptariami individualūs, grupiniai ir profesionalų paruošti atsakymai.
6. Po aptarimo vedantysis surenka visus darbo lapus su dalyvių tiek individualiais, tiek grupės atsakymais.

## *Lost At Sea Individual Work Sheet*
















Name \_\_\_\_\_

Group \_\_\_\_\_

*Instructions:* You are adrift on a private yacht in the South Pacific. As a consequence of a fire of unknown origin, much of the yacht and its contents have been destroyed. The yacht is now slowly sinking. Your location is unclear because of the destruction of critical navigational equipment and because you and the crew were distracted trying to bring the fire under control. Your best estimate is that you are approximately one thousand kilometres south-southwest of the nearest land.

Following is a list of 15 items that are intact and undamaged after the fire. In addition to these articles, you have a serviceable, rubber life raft with oars. The raft is large enough to carry yourself, the crew, and all the items in the following list. The total contents of all survivors' pockets are a package of cigarettes, several books of matches, and five one-dollar bills.

Your task is to rank the 15 items that follow in terms of their importance to your survival. Place the number 1 by the most important item, the number 2 by the second most important, and so on through number 15, the least important.

- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| _____ Sextant                                   |  | _____ Shark repellent                    |  |
| _____ Shaving mirror                            |  | _____ 6 m <sup>2</sup> of opaque plastic |  |
| _____ 18 litres can of water                    |  | _____ Half a bottle of 160-proof rum     |  |
| _____ Mosquito netting                          |  | _____ 5 metres of nylon rope             |  |
| _____ One case of U.S. Army C rations<br>(food) |  | _____ Two boxes of chocolate bars        |  |
| _____ Maps of the Pacific Ocean                 |  | _____ Fishing kit                        |  |
| _____ Seat cushion (flotation device)           |  |  |   |
| _____ 5 litres can of oil-gas mixture           |  |  |   |
| _____ Small transistor radio                    |  |  |   |
















## Lost at Sea Group Work Sheet

Group \_\_\_\_\_

*Instructions:* This is an exercise in group decision making. Your subgroup is to employ the group consensus method in reaching its decision. This means that the prediction for each of the fifteen survival items must be agreed on by each subgroup member before it becomes a part of the subgroup decision.

Consensus is difficult to reach. Therefore, not every ranking will meet with everyone's complete approval. As a subgroup, try to make each ranking one with which all members can at least partially agree. Here are some guides to use in reaching consensus.

1. Avoid arguing for your own individual judgments. Approach the task on the basis of logic.
2. Avoid changing your mind if it is only to reach agreement and avoid conflict. Support only solutions with which you are able to agree at least somewhat.
3. Avoid "conflict-reducing" techniques such as majority vote, averaging, or trading in reaching your decision.
4. View differences of opinion as a help rather than a hindrance in decision making.

_____ Sextant		_____ Small transistor radio	
_____ Shaving mirror		_____ Shark repellent	
_____ 18 litres can of water		_____ 6 m <sup>2</sup> of opaque plastic	
_____ Mosquito netting		_____ Half a bottle of 160-proof rum	
_____ One case of U.S. Army C rations (food)		_____ 5 metres of nylon rope	
_____ Maps of the Pacific Ocean		_____ Two boxes of chocolate bars	
_____ Seat cushion (flotation device)		_____ Fishing kit	
_____ 5 litres can of oil-gas mixture			

## ***Lost At Sea Answer and Rational Sheet***

According to the “experts”, the basic supplies needed when a person is stranded in midocean are articles to attract attention and articles to aid survival until rescuers arrive. Articles for navigation are of little importance: even if a small life raft were capable of reaching land, it would be impossible to store enough food and water to subsist during that period of time. Therefore, of primary importance are the shaving mirror and the 5 litres can of oil-gas mixture. These items could be used for signalling air-sea rescue. Of secondary importance are items such as water and food, e.g., the case of Army C rations.

The basic rationale for ranking signalling devices above life-sustaining items (food and water) is that without signalling devices there is almost no chance of being spotted and rescued. Furthermore, most rescues occur during the first 36 hours, and one can survive without food and water during this period. A brief rationale is provided for the ranking of each item. These brief explanations obviously do not represent all of the potential uses for the specified items but, rather, the primary importance of each.

- 1. Shaving mirror:** Critical for signalling air-sea rescue.
- 2. 5 litres can of oil-gas mixture:** Critical for signalling—the oil-gas mixture will float on the water and could be ignited with a dollar bill and a match (obviously, outside the raft).
- 3. 18 litres can of water:** Necessary to replenish loss from perspiring, etc.
- 4. One case of U.S. Army C rations:** Provides basic food intake.
- 5. 6m<sup>2</sup> of opaque plastic:** Utilized to collect rain water, provide shelter from the elements.
- 6. Two boxes of chocolate bars:** A reserve food supply.
- 7. Fishing kit:** Ranked lower than the candy bars because “one bird in the hand is worth two in the bush”. There is no assurance that you will catch any fish.
- 8. 5 metres of nylon rope:** May be used to lash equipment together to prevent it from falling overboard.
- 9. Floating seat cushion:** If someone fell overboard, it could function as a life preserver.
- 10. Shark repellent:** Obvious.
- 11. Half a bottle of 160-proof rum:** Contains 80 percent alcohol—enough to use as a potential antiseptic for any injuries incurred; of little value otherwise; will cause dehydration if ingested.
- 12. Small transistor radio:** Of little value because there is no transmitter (unfortunately, you are out of range of your favourite radio stations).
- 13. Maps of the Pacific Ocean:** Worthless without additional navigational equipment - it does not really matter where you are but where the rescuers are.
- 14. Mosquito netting:** There are no mosquitoes in the mid-Pacific Ocean.
- 15. Sextant:** Without tables and a chronometer, relatively useless.



## 2 PRIEDAS. TIRIAMŪJŲ DUOMENYS

### Tiriamųjų amžius

	Amžius			Iš viso
	mažiau nei 20 arba lygiai 20	nuo 21 iki 24	25 ir daugiau	
Grupė grupė1	1	4	0	5
grupė2	0	5	0	5
grupė3	2	3	0	5
Iš viso	3	12	0	15
Procentais	20,0	80,0	0,0	100,0
Kontrolinė grupė	1	2	2	5

### Tiriamųjų lytis

	Lytis		Iš viso
	Moteris	Vyras	
Grupė grupė1	3	2	5
grupė2	1	4	5
grupė3	1	4	5
Iš viso	5	10	15
Procentais	33,3	66,7	100,0
Kontrolinė grupė	2	3	5

### Tiriamųjų tautybė

	Tautybė								Iš viso
	Lietuvių	Ispanų	Vokiečių	Pietų korėjiečių	Bulgarų	Prancūzų	Turkų	Slovėnų	
Grupė grupė1	1	1	1	1	1	0	0	0	5
grupė2	1	1	1	0	0	1	1	0	5
grupė3	1	1	0	0	1	1	0	1	5
Iš viso	3	3	2	1	2	2	1	1	15
Procentais	20,0	20,0	13,3	6,7	13,3	13,3	6,7	6,7	100,0
Kontrolinė grupė	5	0	0	0	0	0	0	0	5

### 3 PRIEDAS. TRANSKRIBAVIMO SIMBOLIAI

Tyrimo dalyvių interviu transkribavimas buvo atliktas, remiantis Silverman (2009) darbe pateiktais tokiais transkribavimo simboliais:

(.) – taškas skliausteliuose nurodo mikro pauzę, kuri yra trumpesnė nei 2 sekundės;

(.4) – skaičius po taško skliausteliuose nurodo tylą sekundžių skaičiumi;

(( )) – dvigubi skliausteliai nurodo tyrėjo pastabas;

Pabraukimas – pabrauktas žodis nurodo, kad jis buvo ištartas garsiau nei kiti, pabrėžimas;

Taip. – taškas nurodo intonacijos kritimą;

Taip, - kabelis nurodo besitęsiančią intonaciją;

Taip? – klaustukas nurodo kylančią intonaciją, nebūtinai klausimą;

Taip ?, - klaustukas ir kabelis nurodo silpnai kylančią intonaciją;

Žod- - brūkšnys žodžio pabaigoje nurodo pradėtą, bet nutrauktą žodį.

#### 4 PRIEDAS. INDIVIDUALUS INTERVIU NR. 2

(2011 m. sausio 10 d., trukmė 18:34)

- Hello.
- *Hi.*
- I have several questions for you. The most general one would be did you like the game?
- *Yes I think I enjoyed it. Personally I had similar simulation last time, it's a kind of course in my home country and I thought it was similar but the results were quite different except the first (.) the thing that ranking thing yea. But I think it was better for me because (.) I did similar last time so for it was kind of (.) maybe if comparing it reminding of the previous game that I did yea.*
- Let's concentrate now on relationship among group members. OK?
- *Yes.*
- What did you find difficult in collaborating with others?
- *Yea I thought (.) because everyone had different scenarios of their role (.) each one we were just giving the situation how about we were giving certain things and situation but everyone had different scenario, we thought maybe signaling was important or some people thought maybe fixing the boat is the first thing to do. I thought like the most (.) most crucial one is first figure out how different group members thought which one is our priority, so we were discussing about that I remember and we decided yea food is the most important and the water and well and well next and I think for our group the most difficult part was when we talked about after food you know, some people thought maybe fixing boat ?, some people thought maybe shark repellent was important, some people said (.) maybe instead of signaling we should move to somewhere and we need a sextant and yea.*
- Did you like the way you and your group were discussing about it or would you like to change something?
- *Actually I th- I thought that there could be some (.) be conflicts if I was really in that kind of situation with my group because I thought one of my group members ta- talked too much I think about too many minor things like or (.) something tha- that may may not happen you know, too many like if if, like what if sharks attack what if we could fix the boat ?, what if, something like this you know.*
- What would you like to focus on?
- *I wanted to just focus on you know like (.) the big things not (.) first, I know minor things are also important ?, but that's after when we decide you know the big stuff you know but like while discussing about we should decide to move or just stay or we first wai- wait and stay still and*

*figure out something about our signal and we didn't decide it yet and then people keep up with what if what if what if in this kind of situation so that drove others also more confusing you know, so everyone was doubting about their own decisions and scenario and that made more confusing and I remember one of my group members keep reminding us like that you have to decide something rather than just talking about what if what if situations.*

- Were there inappropriate remarks in your group?
- *I I remember you put me that out it was important not to follow the majority majority rule, but I think this is impossible I thought it was impossible because there was one in the group and I was trying to follow this rule but she was not really convinced and then she tried you know to keep asking so we could persuade her in a way ?, but when we tried to say something and then she still doesn't think it's right. But I think as a group work that part should I don't mean that aaa I don't mean the majority vote is a good thing for as a group ?, but there are things we have to give up you know if we are working as a group, you and I mean can't just like stand or (.) keep just talking about your own points you know and then people I remember we were having difficulty in collaborating because of yea some- someone had a a was not convinced about himself and she was really convinced about herself, people try to persuade so that means improving the whole group work but after we explained still people are not convinced ?, maybe (.) she doesn't know what group work means you know, that's what I thought because (.) yea in this kind of situation, under this kind of situation group work is the most priority thing should be should not be forget but (.) maybe too much sticking to one's thought I think is not really helpful you know for a group for a whole group work.*
- Do you think all members participated equally in the game?
- *All members. Yea yea I remember yea. Well actually I'm also the one who usually talks a lot (.) but I tried to listen first to others and then I remember I didn't talk that much. I just tried to listen first and then tried to mediate you know something and I tried to like remind people that there are more things important if they're diversing too much you know and (.) but obviously I remember one was talking too much, over too much, about what if what if situation and one was not talking too much. Like relatively. Yea so I wished that person talked more and I wished that another person talk less. I think people should participate equally because maybe this person is right about what he says but when if he talks too much ?, now you know we're having another it might get this kind of might get kind of tragedy you know as we listen because he talks too much rather than listen so we feel like (.) when he says something more ?, I might feel maybe I don't maybe it's just for me but maybe also other group members thought ou he's like diversing the game. Maybe he's right ?, but we're losing our objectivity because he's talking too much. He*

*should also thought about this as a group work because I think as a group work most important thing is listen everyone's opinions.*

- Do you think there should be a person who would tell this, like a managing person or something in a group if a group has to make a common decision?
- *Yea, there should be a leader. But I think leader as for me I think leader is not someone who just leads everyone and talks about his or her opinion by him or herself I think leader is one who try to you know pull out all the ideas and find something in the middle you know. That's what I think the leader is.*
- What behavior helped for consensus seeking process and what was like an obstacle?
- *Aa (.5) as I've said earlier there were some another one of my group member who kept reminding others to not diverse too much. I remember she was talking in kind of very strong voice because she tried to tell everyone that no more diversions or there are more things we need to consider.*
- So do you think this behavior helped?
- *Yea helped. In a way. Because (.) talking about personal opinion is important ?, but talking just talking about individual opinion without any you know decision made this is useless so actually I remember some of my group were kind of talking talking talking without conclusion so there was another yea girl was pointing out we have to decide something and this really helped and as I said earlier many times I think some hindered because (.) we had too many what if what if situations from others. Too many I think, way too many.*
- Do you think there were conflicts in your group?
- *I don't think. A lot I don't think. I thi- I think basically our group quite no harmonious because everyone had a everyone had kind of different role. Like there was one I remember one the guy was actually kind of like leading the whole atmosphere, he was trying to convince me with like some like some knowledge, like with being logical and as for me I also tried to listen ?, but I spoke when I think it's not right. And what I tried I didn't not I tried not to say a lot and if someone asked me how I feel about I just said that directly. The another girl ?, she was mostly listening and then she pointed out some important stuff that we were missing. And also there was another girl but the group I think the group if everyone says yes you know. There was that girl who were keep asking about the other ways or something and she tried to improve you know the group work. And well and the last guy I remember was not talking too much and I thought maybe this could be also good part as a group. So but maybe our group was kind of well organized and as a group I think it was OK.*
- Do you think your group was kind of creative in finding decisions?

- *Not really. Not really creative I think. Just but maybe creative ?, But (.) we tried to be logical and try to be really you know tried to be right you know about ranking things, so we had some (.) logical thoughts. But I think the way we there were creativity involved because we diversified a lot which means it's creative and everyone thought so many things about what if what if what if. So that could be mean creative in some ways yea.*
- *Did you all understand the task in the same way?*
- *No no. I don't think so. Maybe everyone else did but not for me. I remember (.) it wasn't just for me ?, because I remember the last time (.) when (.) yea there was one guy who pointed out that we have all these fifteen in the raft and then everyone was kind of ou really? We didn't know yea because yea and also the girl another girl also was confused about having matches and books and something yea.*
- *Have you tried to resolve this problem?*
- *No. I think all problems were resolved because everything was pointed out and I was reading the game about the task and I was later understood fully. And everyone was well informed afterwards.*
- *Are you satisfied with the time you made the final decision?*
- *Ee well I think that was a little bit too much. It was a- it could be shorter I thought. Yea if we diverse less and less point it out, I mean we could be creative and diversions could take place but if we decided on something ?, first and then I I don't know I don't know it's kind of hard because to make decisions we need lots of discussions but I think I don't know I just think there were priority decisions we need to make, others might be minor things but too many minor things came up first in our group I think and that's what hindered our decision making process you know. So that's what I don't know about the other groups but as for me I thought (.) well we did make decision at first you know or we thought this was important and then we agreed on that. And then ?, we were having hard time ranking water and food and everything (.) maybe maybe a person in our group who who took a role as (.) as a pushy you know ou lets go on this ?, or something like this (.) maybe (.) yea that's not I don't know the word that's not an issue but that was something who really yea forces you know strongly that or someone who (.) because I think most of our group members tried to be very careful you know yea yea, so normally he tried too strong in saying his opinions which (.) didn't really help for for the whole decision making. If there was one person who really said like organized the whole thing and said ou everyone agreed on this so we can do this and this ?, But it was hard because for me I barely knew everyone except that how is she how is th- that girl? Yea but I only know their faces and I've never seen the other two, so for me it was hard to speak up too much you know cause at first I*

*don't know their personal leads, I don't know how do they think when I speak this way, so yea I think it was mostly in our group.*

- What kind of group would look for you as a perfect group? How do you imagine it?
- *Like I said just right now. I think a group with (.) a group which (.) everyone takes different vote (.) so (.) basically our group was kind of perfect but there wasn't really strong organizer I think. There was one yea there was one who kept initiating thoughts and there was another who was against for some minor some unimportant stuff and there was one who tried to listen there was one who kept reminding that about ou we can lose the track in the decision making or something something. I also tried to listen. But I think yea our group was kind of perfect except that we didn't have really strong speaker yea yea.*
- Would you like to say something more about the game? To share?
- *No. Thank you.*
- Thank you very much.