

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Vaiva Gogelienė  
Tarpautinės komunikacijos iššęstinių magistro studijų programos studentė

**TARPTAUTINĖ VALSTYBINĖS INSTITUCIJOS KOMUNIKACIJA:  
TARPKULTŪRINIAI BARJERAI IR JŲ ĮVEIKIMO SPRENDIMAI LR  
KULTŪROS ATAŠĖ TARNYBOJE**

Magistro darbas

Vadovė doc.dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2011

*Pildo magistro baigiamojo darbo autorius*

**Vaiva Gogelienė**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

**Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**International communication of public institution: intercultural barriers and solutions for crossing them in work of a cultural attache of Republic of Lithuania**

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

*Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas*

**Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti**

\_\_\_\_\_  
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja*

**Magistro baigiamasis darbas įregistruotas**

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

*Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas*

**Recenzentu skiriu**

\_\_\_\_\_  
(recenzento vardas, pavardė)

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(instituto/ katedros vadovo parašas)

*Pildo recenzentas*

**Darbą recenzuoti gavau.**

\_\_\_\_\_  
(data)

\_\_\_\_\_  
(recenzento parašas)

## Gogelienė, Vaiva

Go 86 Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje: magistro darbas / Vaiva Gogelienė; mokslinis vadovas doc.dr.Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 168, [92] lap.: lent. – Maš. – Santr. Angl. – Bibliogr.: p. 73-75 (35 pavad.).

UDK (316.2 + 341.7)

**Reikšminiai žodžiai:** tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija, tarpkultūrinė valstybinės institucijos komunikacija, kultūrų klasifikavimas, komunikacinė, kultūrinė kompetencija, kultūros diplomatija, kultūros atašė, kultūros dialogo tobulinimas.

Magistro *darbo objektas* – tarptautinė ir tarpkultūrinė valstybinių institucijų komunikacija. *Darbo tikslas* – išanalizuoti tarptautinės bei tarpkultūrinės komunikacijos pobūdį valstybinėse institucijose, iširti tarpkultūrinės problemas, su kuriomis susiduria Lietuvos Respublikos kultūros atašė savo veikloje, bei pateikti pasiūlymus jų įveikimui bei sėkmingam kultūros dialogo užmezgimui. *Darbo uždaviniai:* pateikti tarptautinės valstybinės institucijos komunikacijos sampratą ir pobūdį, atskleisti tarptautinės bei tarpkultūrinės komunikacijos sąvokų skirtumus; išanalizuoti pagrindines kultūrų skirtingumo išorines apraiškas, pateikti G.Hofstede kultūrų klasifikavimo modelį; atskleisti komunikacinės bei kultūrinės kompetencijos būtinumą tarptautinėje bei tarpkultūrinėje komunikacijoje; pateikti kultūros atašė veiklos sritis kultūros diplomatijos sferoje; įvertinti tarpkultūrinių barjerų svarbą kultūros atašė tarnyboje bei pateikti pasiūlymus kultūros dialogo tobulinimui.

Atlikus lietuvių bei užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, prieita prie išvados, kad valstybinės institucijos tarptautinė komunikacija suvokiama kaip dviejų ar daugiau valstybių institucijų komunikacija siekiant realizuoti bendrą tikslą. Valstybinių institucijų tarptautinės komunikacijos mastai priklauso nuo jų vykdomų funkcijų. Bet kuriuo atveju valstybinė institucija yra atvira socialinė sistema, neatskiriama susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, institucija keičiasi su išorine aplinka informacija, idėjomis, gauna išteklius projektų įgyvendinimui, tuo užtikrinamas jos funkcionavimas. Tarpkultūrinė komunikacija suprantama kaip keitimosi informacija procesas tarp žmonių, atstovaujančių skirtingoms kultūroms. Tarpkultūrinę komunikaciją galima suprasti ir kaip skirtingų kultūrų atstovų komunikavimą toje pačioje grupėje, organizacijoje, įstaigoje, institucijoje. Tuo tarpu tarptautinė komunikacija atsiranda tik tuomet, kai kertamos valstybės sienos. Tarpkultūrinėje komunikacijoje būtina atsižvelgti į kultūrų skirtingumo išorines apraiškas. Darbe analizuojama kultūrinės diplomatijos sąvoka, Lietuvos kultūros

diplomatinės kompetencijos, kuri suprantama kaip gebėjimas atpažinti kitų kultūrų aspektais išplėstas elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų bei tai panaudoti sėkmingai sąveikai tarpkultūrinių susidūrimų situacijose, svarba. Analizuojami kultūros atašė Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse pareigybių tikslai, uždaviniai, funkcijos. Kultūros atašė pareiga ir uždavinys – užtikrinti, kad vietinės institucijos bei informavimo priemonės turėtų reikiamą supratimą apie Lietuvą, jos visuomenę, kultūrinį gyvenimą. Taikant kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą, atliktas tyrimas, kuriuo nustatyta, su kokiais tarpkultūriniais skirtumais susiduria LR Kultūros atašė reziduojamose užsienio valstybėse vykdydami savo veiklą, kokie sprendimai, jų nuomone, padeda įveikti atsirandančius tarpkultūrinius barjerus. Tyrime dalyvavo LR Kultūros atašė, tyrimo vykdymo metu Lietuvą atstovavę LR nuolatinėje atstovybėje ES (būstinė Belgijoje), D.Britanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Danijos Karalystėje, Islandijoje, Norvegijos Karalystėje, Kaliningrado srityje, Vokietijoje, Austrijoje, Kroatijoje, buvę atašė Rusijoje ir Japonijoje. Taip pat taikant kokybinį tyrimo metodą – giluminį interviu, kurio metu buvo apklausti buvę kultūros atašė Japonijoje bei Rusijoje, išsiaiškinta apie Kultūros atašė tarnybos pagrindinius trukdžius bei veiklos tobulinimo galimybes. Tyrimų rezultatai leido suformuoti pasiūlymus kultūros atašė veiklos tobulinimui siekiant užmegzti abipusį kultūros dialogą su užsienio valstybėmis.

Magistro darbas *gali būti naudingas* informacijos ir komunikacijos specialistams, valstybinėms institucijoms, palaikančioms tarptautinius bei tarpkultūrinius santykius su kitomis valstybėmis, institucijomis, organizacijomis, LR Kultūros ministerijai, LR Užsienio reikalų ministerijai, kultūros atašė, privačioms organizacijoms, bendraujančioms su užsienio valstybėmis bei su kitų kultūrų atstovais.

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. TARPTAUTINĖS VALSTYBINĖS INSTITUCIJOS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA IR POBŪDIS.....	9
1.1. Tarptautinės komunikacijos valstybinėje institucijoje apibrėžtis, rūšys ir funkcijos.....	9
1.2. Tarptautinės komunikacijos valstybinėje institucijoje efektyvumas.....	13
2. TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA.....	20
2.1. Tarpkultūrinės komunikacijos sąvoka ir pobūdis.....	20
2.2. Kultūrų skirtingumo išorinės apraiškos: kultūros grupės ir kultūros elementai.....	21
2.3. G.Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis.....	24
2.3.1. Galios distancijos dimensija.....	26
2.3.2. Neapibrėžtumo vengimo dimensija.....	27
2.3.3. Individualizmo – kolektyvizmo dimensija.....	29
2.3.4. Vyriškumo – moteriškumo dimensija.....	30
2.3.5. Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija.....	31
2.4. Tarpkultūrinė, komunikacinė kompetencija.....	32
3. TARPKULTŪRINIŲ BARJERŲ IR JŲ ĮVEIKIMO SPRENDIMŲ LR KULTŪROS ATAŠĖ TARNYBOJE TYRIMAS.....	37
3.1. Viešosios diplomatijos samprata, kultūros diplomatija.....	37
3.2. LR Kultūros atašė veiklos kryptys ir funkcijos.....	40
3.3. Tyrimo metodologija.....	42
3.4. Apklauso duomenų analizė ir vertinimas.....	46
3.5. Giluminio interviu rezultatai ir jų vertinimas.....	64
3.6. Pasiūlymų kultūros dialogo tobulinimui LR Kultūros atašė tarnyboje formavimas.....	66
IŠVADOS.....	68
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	72
International communication of public institution: intercultural barriers and solutions for crossing them in work of a cultural Interner of Republic of Lithuania (summary).....	75
Priedai.....	76
1 priedas. Anketos pavyzdys.....	77
2 priedas. Tyrimui panaudotų rezultatų lentelės.....	82
3 priedas. Valstybių vertinimas pagal G.Hofstede penkių kultūrų dimensijų modelį.....	91
4 priedas. Kultūros atašė atsakymai į apklauso klausimus.....	92

## ĮVADAS

Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija šiuolaikiniame gyvenime yra nepaprastai ir kaip niekad svarbi. Pasaulyje yra nesuskaičiuojama daugybė bendraujančių, tarptautinius ryšius palaikančių žmonių, kurių nuolat daugėja. Šiuolaikinės technologijos leidžia palaikyti verslo ryšius bet kuriame pasaulio kampelyje. Tarptautinė komunikacija apima bet kokią informacijos, žinių, duomenų perdavimą į kitas valstybes, pasikeitimą informacija. Tas pasikeitimas informacija nebūtinai vyksta valstybių ar tarptautinių organizacijų lygyje, jis gali vykti ir tarp atskirų žmonių, gyvenančių skirtingose šalyse. Nemažiau svarbi yra ir tarpkultūrinė komunikacija, kuomet pasikeitimas informacija vyksta tarp skirtingų kultūrų organizacijų ar individų.

Šiandieninis komunikacijos technologijų pasaulis yra nepaprastai įvairus ir sudėtingas. Komunikacijos technologijos savo greičiu ir talpumu aplenkė pačius netikėčiausius lūkesčius ir prognozes. Jos pakeitė valstybių ir tautų bendravimą, padėjo pašalinti daugelį kliūčių bendradarbiavimui.

Bet kuri valstybinė institucija yra atvira socialinė sistema, neatskiriama susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, institucija keičiasi su išorine aplinka informacija, idėjomis, gauna išteklius projektų įgyvendinimui, tuo užtikrinamas jos funkcionavimas. Labai svarbu valstybinei institucijai palaikyti gerus santykius su išore, t.y. su visuomene ir kitomis institucijomis bei organizacijomis, tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje. Išorinė komunikacija leidžia įgyvendinti didžiąją dalį institucijos viešųjų ryšių tikslų: skleisti informaciją apie pačią bendruomenę, kurti bei palaikyti institucijos įvaizdį, ieškoti investuotojų įvairiems projektams, įtakoti kitų valstybinių institucijų ar organizacijų veiksmus.

Norint sėkmingai konkuruoti tarptautinėje aplinkoje, reikia ugdyti kultūrinę kompetenciją, kuri jau tampa ekonominiu būtinumu. Bet kartu labai svarbu ne tik žinoti, kokie mūsų partneriai, norint įveikti kultūrų skirtumus bendradarbiavimo srityje, bet ir gerai suprasti, kokie esame ir kokius mus mato kitų kultūrų atstovai. Globaliame pasaulyje svarbu rasti bendrą kalbą ir puoselėti kultūrų dialogą.

**Temos aktualumas.** Atvira, veiksminga tarptautinė bei tarpkultūrinė komunikacija yra didelis valstybinės institucijos šaltinis, daugeliu atveju prisidedantis prie institucijos tikslų įgyvendinimo bei sėkmingos ir efektyvios komunikacijos tarp skirtingų valstybių institucijų, organizacijų, darbuotojų, potencialių investuotojų, visuomenių. Šiam tikslui būtinas ne tik užsienio šalies, kurioje Lietuvos valstybinė institucija ketina skleisti Lietuvos kultūrą, teikti įvairius projektus, rengti parodas ir renginius, ieškoti potencialių rėmėjų, ekonominių, teisinių, socialinių veiksnių įvertinimas ir išmanymas, tačiau ir toje šalyje galiojančių kultūrinių nuostatų, vertybių, elgesio manierų, verslo etiketo taisyklių žinojimas ir jų laikymasis. Bet kuri institucija dirba su žmonėmis ir

tarpusavio santykiai yra vienas svarbiausių veiksnių, įtakančių komunikacijos sėkmę. Nuo to, kaip valstybinės institucijos darbuotojai sugebės užmegzti ir palaikyti dalykinius santykius, derėtis ir pritapti vieni prie kitų, priklauso tai, ar tarpusavio santykiai peraugs į ilgalaikį bendradarbiavimą.

Temos pasirinkimą lėmė informacijos trūkumas apie tarptautinę bei tarpkultūrinę valstybinių institucijų komunikaciją, taip pat informacijos apie Lietuvos Respublikos kultūros atašė tarnybą bei jos funkcijas, tikslus ir uždavinius, skleidžiant Lietuvos kultūrą užsienio valstybėse, nebuvimas. Nėra rekomendacijų ir susistemintos informacijos, kaip kultūros atašė turėtų komunikuoti su užsienio valstybių institucijomis, organizacijų darbuotojais, potencialiais partneriais, žmonėmis. Taip pat niekur neminima apie kliūtis ir barjerus tarptautinės bei tarpkultūrinės valstybinių institucijų komunikacijos srityje, su kuriais gali susidurti kultūros atašė reziduojančiose užsienio valstybėse.

**Problematika.** Kultūros atašė, komunikuodami su skirtingų užsienio valstybių institucijomis, organizacijomis, žmonėmis, potencialiais partneriais, turi suprasti, kad šalys yra skirtingos kultūriniu aspektu, vertybių sistema, elgesio manieromis, todėl nepasidomėjus tarpkultūriniais skirtumais, komunikuojant gali kilti problemų. Su vienu valstybių institucijomis ir organizacijomis gali lengvai sektis užmegzti bendradarbiavimo santykius. Tuo tarpu su kitų valstybių institucijomis ir organizacijomis tai padaryti daug sudėtingiau, kultūrų nesupratimas ar neįsigilinimas į to krašto subtilybes, kasdieninius ar verslo terpės bendravimo ypatumus gali stipriai pakenkti tarpvalstybiniam bendravimui, komplikuoti šalies įvaizdį. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tarpkultūrinius skirtumus pristatant Lietuvos kultūrą užsienyje, kuri gali būti suprasta labai nevienodai priklausomai nuo šalies kultūros, vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir pan.

**Hipotezė.** LR kultūros atašė, pristatydamą Lietuvos kultūrą skirtingose užsienio valstybėse, susiduria su kultūrinių skirtumų problemomis, kurių įveikimui būtina ugdyti kultūros atašė tarpkultūrinę kompetenciją.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti tarptautinės bei tarpkultūrinės komunikacijos pobūdį valstybinėse institucijose, iširti tarpkultūrinės problemas, su kuriomis susiduria LR Kultūros atašė savo veikloje, bei pateikti pasiūlymus jų įveikimui bei sėkmingam kultūros dialogo užmezgimui.

Siekiant šio tikslo, **darbe formuojami tokie uždaviniai:**

1. Pateikti tarptautinės valstybinės institucijos komunikacijos sampratą ir pobūdį, atskleisti tarptautinės bei tarpkultūrinės komunikacijos sąvokų skirtumus.
2. Išanalizuoti pagrindines kultūrų skirtingumo išorines apraiškas, pateikti G.Hofstede kultūrų klasifikavimo modelį.
3. Atskleisti komunikacinės bei kultūrinės kompetencijos būtinumą tarptautinėje bei tarpkultūrinėje komunikacijoje.
4. Pateikti Kultūros atašė veiklos sritis kultūros diplomatijos sferoje.

5. Įvertinti tarpkultūrinių barjerų svarbą Kultūros atašė tarnyboje bei pateikti pasiūlymus kultūros dialogo tobulinimui.

Darbe analizuojama lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra bei informaciniai šaltiniai tarptautinės valstybinių institucijų komunikacijos, tarpkultūrinės komunikacijos, komunikacinės bei kultūrinės kompetencijos, viešosios diplomatijos bei kultūros diplomatijos tematika.

**Darbe taikomi metodai.** Darbe naudojama lietuvių bei užsienio mokslinės literatūros analizė (lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas). Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, kurioje dalyvavo LR Kultūros atašė, tyrimo vykdymo metu Lietuvą atstovavę LR nuolatinėje atstovybėje ES (būstinė Belgijoje), D.Britanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Danijos Karalystėje, Islandijoje, Norvegijos Karalystėje, Kaliningrado srityje, Vokietijoje, Austrijoje, Kroatijoje, buvę atašė Rusijoje ir Japonijoje. Taip pat taikomas kokybinis tyrimo metodas – giluminis interviu, kurio metu buvo apklausti buvę kultūros atašė Japonijoje bei Rusijoje.

Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados, bibliografinių nuorodų sąrašas bei priedai.

Pirmoje darbo dalyje analizuojama tarptautinės valstybinės institucijos komunikacijos samprata, pobūdis, rūšys, funkcijos ir efektyvumo kriterijai.

Antroje darbo dalyje analizuojama tarpkultūrinės komunikacijos samprata, pateikiamos kultūrų skirtingumo išorinės apraiškos, išskiriamos kultūros grupės ir kultūros elementai, analizuojamas olandų mokslininko G.Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis, apimantis galios distancijos, neapibrėžtumo vengimo, individualizmo – kolektyvizmo, vyriškumo – moteriškumo bei ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensijas, įgalinantis atitinkamai klasifikuoti kultūras. Taip pat apibrėžiamos komunikacinės bei tarpkultūrinės kompetencijos sąvokos, nagrinėjama jų svarba tarptautinėje ir tarpkultūrinėje komunikacijoje.

Trečioje darbo dalyje analizuojamos viešosios diplomatijos bei kultūros diplomatijos sąvokos bei jų skirtumai, pateikiama Kultūros atašė pareigybės vieta kultūros diplomatijos sferoje, nagrinėjamos kultūros atašė funkcijos, tikslai, uždaviniai kultūrinio dialogo užmezgimo procese. Aprašomas atliktas tyrimas, analizuojami jo rezultatai.

Darbo išvadose pateikiami darbo rezultatai, atlikti tyrimai, jų įvertinimas, pasiūlymai.

Darbas turi stiprią praktinę reikšmę, kadangi lietuvių kalba informacijos apie tarptautinę bei tarpkultūrinę valstybinių institucijų komunikaciją nėra. Taip pat nėra jokių publikacijų bei informacijos apie LR Kultūros atašė veiklos specifiką. Šis darbas gali būti naudingas valstybinėms institucijoms, palaikančioms tarptautinius bei tarpkultūrinius santykius su kitomis valstybėmis, institucijomis, organizacijomis. Taip pat darbe pateikta informacija aktuali LR Kultūros ministerijai, LR Užsienio reikalų ministerijai, kultūros atašė, privačioms organizacijoms, bendraujančioms su užsienio valstybėmis bei su kitų kultūrų atstovais.



# 1. TARPTAUTINĖS VALSTYBINĖS INSTITUCIJOS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA IR POBŪDIS

## 1.1. Tarptautinės komunikacijos valstybinėje institucijoje apibrėžtis, rūšys ir funkcijos

Norint suprasti tarptautinę valstybinės institucijos komunikaciją, pirmiausia reikia suvokti tarptautinės komunikacijos sampratą. Tačiau iki šio termino reikia apibrėžti, kas yra komunikacija, tarptautinė komunikacija, tarpkultūrinė komunikacija.

Įvairūs autoriai komunikaciją apibrėžia skirtingai.

V.Baršauskienės ir B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės knygoje pateikiami keli komunikacijos apibrėžimai:

*„Komunikacija: 1. Žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybinė ir kt. Patirtimi. 2. Tarpasmeninė arba grupinė žmonių veikla, keičiantis patirtimi žodiniais ir nežodiniais signalais; ši veikla vadinama bendravimu“<sup>1</sup>.*

Šiame apibrėžime akcentuojamas pasikeitimas informacija ir patirtimi pasinaudojant masinės komunikacijos priemonėmis. Be to, šiame apibrėžime nėra griežtai atskiriamas komunikacijos procesas nuo bendravimo.

Minėtų autorių knygoje pateikiamas ir kitas komunikacijos apibrėžimas:

*“Komunikacija – dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje ištartu ar parašytu tekstu”<sup>2</sup>.*

Lietuvos mokslininkai vietoj komunikacijos termino plačiau vartoja terminą bendravimas.

*„Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami žmonių poreikiai“<sup>3</sup>.*

R.Zaikauskienė bendravimo procese išskiria keturias sudedamąsias dalis: bendravimą, bendravimo priemones, darbo objektus ir bendravimo rezultatus. Bendravimas čia suprantamas kaip tikslinga žmonių veikla. Bendravimo priemonės – tai visa ryšio ir organizacinė technika. Darbo objektai – komunikavimo medžiagos (popierius, kompiuteriniai diskai ir kt.). Bendravimo rezultatai – susirinkimai, konferencijos, sutartys, vizitai, priėmimai ir kt.<sup>4</sup>

S. Mačiukaitė-Žvinienė moksliniame straipsnyje „Tarptautinė komunikacija plėtojant piliečių visuomenę Lietuvoje“ teigia, kad *“tarptautinė komunikacija informacinėje visuomenėje yra dažniausiai nagrinėjama analizuojant masinių komunikacijos priemonių veiklą, įtaką ir pan. Vienoje ar keliose valstybėse. Vis dėlto atsižvelgiant į piliečių visuomenės, visuomenės, visų pirma*

<sup>1</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 10.

<sup>2</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 1, p. 10.

<sup>3</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 1, p. 11.

<sup>4</sup> ZAIKAUSKIENĖ, Regina. Verslo etikos ir bendravimo etikos pagrindai: paskaitų konspektas. Panevėžys, 2006, p. 49.

*ne tik kaip informacinės, bet ir kaip politinės, poreikius, tarptautinės komunikacijos interpretavimas turėtų būti platesnis*<sup>5</sup>.

Tarptautinės komunikacijos samprata yra iš dalies sėkmingai apibrėžta Fredericko veikale „Globali komunikacija ir tarptautiniai santykiai“. Tarptautinė komunikacija – tai junginys įvairių disciplinų, nagrinėjančių vertybių, požiūrių, nuomonių, informacijos, duomenų perdavimą („be sienų“, t. Y. Tarp skirtingų valstybių), kurį vykdo žmonės, žmonių grupės, institucijos, vyriausybės, ir ta informacija yra perduodama informacijos technologijomis ir t. T.<sup>6</sup>

S. Mačiukaitė-Žvinienė teigia, kad tarptautinės komunikacijos nagrinėjimo aspektas gali būti ir platesnis. „*Tarptautinė komunikacija – tai visų pirma tiesiog dviejų ar daugiau narių komunikacija, bendravimas, bendradarbiavimas ar pan.*“<sup>7</sup>

Šiame darbe toks narys galėtų būti bet kuri valstybinė institucija arba jos darbuotojai, o geografinis komunikacijos aspektas – kelios valstybės.

Europos Sąjungos dėka, jaučiama vis didesnė sanglauda tarp atskirų valstybių institucijų. Todėl atsiranda poreikis tarptautinei viešojo sektoriaus komunikacijai.

**Valstybinė institucija** suprantama kaip dalinai savarankiška valstybės aparato grandis, sudaryta griežtai nustatytai valstybinei veiklai vykdyti, ir jai suteikta atitinkama kompetencija, grindžiama organizacine, materialiaja ir prievartine valstybės jėga. Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos – atstovaujamosios, valstybės vadovo, vykdomosios, teisminės valdžios institucijos, teisėsaugos institucijos ir įstaigos, audita, kontrolę (priežiūrą) atliekančios institucijos ir įstaigos, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios finansuojamos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei valstybės pinigų fondų ir kurioms įstatymai suteikia viešojo administravimo įgaliojimus, taip pat įmonės ir įstaigos, teikiančios asmenims viešąsias paslaugas.

Lietuvos valstybinėms institucijoms priskiriama: LR Seimas, Seimo kanceliarija, Respublikos Prezidento institucija, Respublikos Prezidento kanceliarija, LR Konstitucinis Teismas, Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, Nacionalinė teismų administracija, Generalinė prokuratūra, LR valstybės kontrolė, LR valstybės saugumo departamentas, LR vertybinių popierių komisija, LR specialiųjų tyrimų tarnyba, LR vyriausioji rinkimų komisija, LR konkurencijos taryba, Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga, Valstybinė lietuvių kalbos komisija, Vyriausioji tarnybinės etikos komisija, Valstybinė kultūros paveldo komisija, Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba, Nacionalinė sveikatos taryba, Etninės kultūros globos taryba, Lietuvos mokslo taryba, Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo

---

<sup>5</sup> MAČIUKAITĖ-ŽVINIENĖ, Saulė Tarptautinė komunikacija plėtojant piliečių visuomenę Lietuvoje. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2005\\_33/122-129.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/2005_33/122-129.pdf)>

<sup>6</sup> MAČIUKAITĖ, išnaša 5.

<sup>7</sup> MAČIUKAITĖ, išnaša 5.

centras, Vyriausybinių ryšių centras prie LR valstybės saugumo departamento, Savivaldybių tarybos, Savivaldybių administracijos, LR Ministerijos, įvairios valstybinės institucijos prie LR Ministerijų ir kt.<sup>8</sup>

Taigi matome, kad valstybinių institucijų yra daug ir jos vykdo skirtingas funkcijas: bendro valstybės valdymo, gynybos, viešosios tvarkos ir visuomenės apsaugos, švietimo, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos, poilsio ir kultūros, žemės ūkio, veterinarijos, žuvininkystės ir kt. Taigi šių valstybinių institucijų tarptautinės komunikacijos mastai priklauso nuo jų vykdomų funkcijų. Vienoms institucijoms tenka daugiau komunikuoti su užsienio institucijomis, organizacijomis, kitoms mažiau.

Jeigu tokios komunikacijos tikslas – įgyvendinti bendrą idėją; tokiu atveju **valstybinės institucijos tarptautinė komunikacija** suvokiama kaip dviejų ar daugiau valstybių institucijų komunikacija siekiant realizuoti bendrą tikslą.

Pastaraisiais metais apie komunikaciją (bendravimą) ir jos reikšmę kalbama ne tik teoriniu lygmeniu. Ji vis dažniau yra suvokiama kaip vienas svarbiausių dalykų užtikrinant institucijos reputaciją, jos įvaizdį, veiklos efektyvumą ir grįžtamąjį ryšį. Komunikacija – tai procesas, kuriame institucijos tikslai pasiekiami naudojant įvairias priemones. Kitaip tariant, tai viešosios informacijos ir požiūrių perteikimas atitinkamiems gavėjams. Pagrindiniai komunikacijos tikslai – informuoti, įtikinti ir motyvuoti tikslines auditorijas, pagrindinius informacijos gavėjus<sup>9</sup>.

Tarptautinė komunikacija padeda Lietuvos valstybinėms institucijoms būti matomomis tarptautiniuose formatuose, dalyvauti tarptautiniuose seminaruose, forumuose, diskusijose, projektuose, formuoti Lietuvos valstybės ir jos valstybinių institucijų įvaizdį, palaikyti partnerystės ryšius su kitų valstybių institucijomis, verslo organizacijomis, ieškoti tiekėjų viešiesiems pirkimams atlikti, partnerių įvairiems projektams įgyvendinti.

G.Dubauskas knygoje „Organizacijos elgsena“ teigia, kad „*Globalioji komunikacija dažnai analizuoja kelias komunikacijos sritis: 1) informacijos „be sienų“ srautus bei atskirų grupių, institucijų, kultūrų pažiūrų ir vertybių perdavimą; 2) technologijų, kurios susiję ir nuo kurių priklauso informacijos perdavimas, sritį; 3) problemas, kurios susijusios su informacijos perdavimu*“<sup>10</sup>.

R.Zaikauskienė išskiria šias pagrindines bendravimo funkcijas<sup>11</sup>:

---

<sup>8</sup> Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1901671370>>

<sup>9</sup> Valstybės tarnybos aktualijos, 2005, Nr. 3. Prieiga per internetą: <[http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/vta3\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/vta3_perziurai.pdf)>

<sup>10</sup> DUBAUSKAS, Gediminas. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006.

<sup>11</sup> ZAIKAUSKIENĖ, Regina. Verslo etikos ir bendravimo etikos pagrindai: paskaitų konspektas. Panevėžys, 2006, p. 50.

1. **Kontaktinė funkcija** – tai tarpusavio santykių palaikymas, ginčytinų klausimų išsiaiškinimas, iškilusių problemų sprendimas, nuomonių pasikeitimas, keitimasis informacija, pasikeitimas sukaupta patirtimi, naudojant kokią nors ženklų sistemą, bendraujančiųjų poveikis vienas kitam.
2. **Tarpusavio sąveikos arba komunikacinė funkcija** – tai informacijos perdavimas ir gautų žinių priėmimas bei informacijos apdorojimas.
3. **Reguliacinė funkcija** – tai poveikis bendradarbiams ar partneriams, siekiant daryti įtaką jų elgesiui ir tobulėjimui, iniciatyvai, aktyvumo didinimui bei kūrybai.
4. **Žmogaus saviraiškos būdas**. Bendraudami žmonės sprendžia ne tik iškilusias problemas, bet ir atsiskleidžia tarp bendradarbių, draugų ir visuomenėje.

Kalbant apie tarptautinę valstybinių institucijų komunikaciją, reiktų labiausiai akcentuoti kontaktinę bei tarpusavio sąveikos arba komunikacinę funkcijas, nes tarptautinės komunikacijos procesu siekiama užmegzti abipusiai naudingus bendradarbiavimo santykius su kitos valstybės institucijomis, įstaigomis, organizacijomis, palaikyti užsimezgiusius ryšius, kad bendradarbiavimas pavirstų į nuolatinę ir perspektyvią partnerystę. Taip pat dažnai siekiama pritraukti užsienio investicijas tam tikriems valstybinių institucijų projektams įgyvendinti.

Bet kurios organizacijos, įstaigos, institucijos komunikaciją galima suskirstyti į dvi rūšis: vidinę ir išorinę.

Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje. Pasak V.Baršauskienės ir B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės, „*vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika siekiant tam tikro tikslo*“<sup>12</sup>.

Išorinės komunikacijos perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tarptautinė valstybinių institucijų komunikacija priskiriama būtent išorinei komunikacijos rūšiai, kuomet informacija perduodama užsienio valstybių partneriams.

Stiprėjant pasaulyje globalizacijos procesams, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, kuriant žinių visuomenę, gerinant santykius su kaimyninėmis valstybėmis, plėtojant verslą su daugeliu pasaulio šalių, kiekvienos esančios Lietuvoje institucijos tikslas turėtų būti kokybiškas informacijos perdavimas į išorinę aplinką.

Skiriama dalykinio (arba verslo) ir neformalaus (santykių – asmeninio ir kitokio bendravimo) lygmenys<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 127.

<sup>13</sup> ZAIKAUSKIENĖ, Regina. Verslo etikos ir bendravimo etikos pagrindai: paskaitų konspektas. Panevėžys, 2006, p. 50.

Tarptautinė valstybinių institucijų komunikacija priskiriama dalykiniam lygmeniui, čia dėmesys skiriamas žinios turiniui bei lakoniškam ir aiškiam reikalo esmės pateikimui. Be to, pagrindinis tarptautinės valstybinių institucijų komunikacijos tikslas – užmegzti abipusiai naudingus bendradarbiavimo santykius ir juos palaikyti. Tarptautinės verslo komunikacijos tikslas labai panašus, siekiama užmegzti abiem pusėms naudingus ir perspektyvius verslo santykius, sudaryti kontraktus, gauti pelno, formuoti gerą įmonės įvaizdį. Taigi tarptautinę valstybinių institucijų komunikaciją galime prilyginti tarptautinio verslo komunikacijai, tik pirmuoju atveju svarbesnį vaidmenį užima tarptautinis etiketas ir protokolas, taisyklių laikymasis, oficialumas, valstybės įvaizdžio formavimas.

Tarptautinės komunikacijos priemonių spektras nevienodai taikomas realizuojant įvairaus tipo tarptautinius santykius. Pagal tai, kokie Lietuvos santykiai su užsienio valstybe, skiriasi ir tarptautinės komunikacijos priemonių spektras<sup>14</sup> (1 paveikslas).

1 paveikslas. Tarptautinės komunikacijos priemonių spektras

A	TAIKUS SANTYKIAI
U	Nauji šrautai
G	Palydovinės komunikacijos
A	Duomenų šrautai tarp valstybių
N	Tarptautinė transliacija
T	Tarptautinė organizacijų komunikacija
I	FATENKINAMI SANTYKIAI
S	Diplomatija ir komunikacija
	Komunikacija ir tarptautinės derybos
K	Tarptautinio konflikto tonas
O	Visuomenės nuomonė ir karo grėsmė
N	Media kaip konflikto dalyviai
F	ŽEMO INTENSIVUMO KONFLIKTAS
L	Vieša diplomatija
I	Propaganda
K	Dezinformacija
T	„Elektroninis stebėjimas“
A	
S	

## 1.2. Tarptautinės komunikacijos valstybinėje institucijoje efektyvumas

Komunikacija gali būti viopusė, kai nėra grįžtamojo ryšio, ir tokia komunikacija dažniausiai nėra efektyvi. „Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas su grįžtamoju ryšiu“<sup>15</sup>.

Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus komunikacijos proceso elementas, nes jis suteikia informacijos siuntėjui galimybę įvertinti savo žinios efektyvumą.

C.L.Bovee, J.V.Thill išskyrė šešis efektyvios komunikacijos organizacijoje bruožus:

- Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos;

<sup>14</sup> GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės informacijos strategijos Lietuvos įvaizdžio kūrimo srityje metmenys

<sup>15</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVASKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 17.

- Etikos normų laikymasis;
- Tarpkultūrinės komunikacijos skirtumų paisymas;
- Efektyvus naujausių technologijų pritaikymas;
- Darnios komandos suformavimas;
- Gera rašytinės komunikacijos kokybė <sup>16</sup>.

**Palankios ir atviros komunikacijos sąlygos** susiklosto esant palankiam organizacijos klimatui. „*Organizacijos klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti bendrą darbuotojų savijautą, jų emocines būsenas organizacijoje*“<sup>17</sup>. Šiuo metu vis daugiau organizacijų pripažįsta atviros komunikacijos klimato vertę, todėl darbuotojams stengiamasi suteikti palankias sąlygas atsakingoms užduotims atlikti, jie siunčiami mokytis užsienio kalbų, mokomi įvaldyti šiuolaikines informacines technologijas.

**Etikos normų paisymas komunikacijoje** labai svarbus, nes vieno individo veiksmai gali turėti įtakos kito individo veiksams.

A. Baltrušienė teigia, kad „*elgesio ir mąstymo įvairovė atsiranda todėl, kad pranešimai koduojami ir dekoduojami, vartojami simboliai, remiantis žmonių kultūros tradicijomis*“<sup>18</sup>. Juo didesnis informacijos gavėjo ir siuntėjo kultūrų skirtumas, tuo didesnis atotrūkis tarp konkrečių poelgių ir žodžių prasmės. Skirtingų kultūrų žmonės nevienodai mąsto, suvokia, vertina ir reaguoja į tuos pačius dalykus.

Norint, kad **tarpkultūrinė komunikacija** būtų efektyvi ir nesukeltų nesusipratimų, reikia pažinti tos šalies, su kuria komunikuojama, istoriją, kultūrą, etiketo ir elgesio normas, vertybes, išmokti kalbą.

Bet kuri valstybinė institucija, komunikuodama su užsienio valstybės institucijomis privalo pažinti tos šalies kultūros ypatumus, nes tarptautiniuose santykiuose tikimasi, kad atvykėlis taikysis prie vietos papročių, elgesio normų.

Didėjanti komunikacijos sparta ir augantis informacijos kiekis sąlygojo informacinių technologijų naudojimą bei pritaikymą darbe. **Šiuolaikinės informacinės technologijos** turėjo įtakos daugelio žmonių komunikavimo formoms, o tai savo ruožtu pakeitė daugelio organizacijų valdymo metodus. Atsiradus kompiuteriniams tinklams, tekstų redaktoriams, elektroniniams paštui atsirado galimybė saugoti, koreguoti ir perduoti tarp individų ar darbo grupių gausybę informacijos, pradėjo keistis įprastinė kompiuterinė infrastruktūra ir atsirado naujų informacijos apdorojimo

<sup>16</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 15, p. 17.

<sup>17</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 15, p. 17.

<sup>18</sup> BALTRUŠIENĖ, Aldona. Profesinis bendravimas. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2004, p. 91.

modelių. Taigi šiuolaikinės informacinės technologijos tapo nematomu sąjungininku atliekant svarbias užduotis, reikalingas sėkmingam bendradarbiavimui<sup>19</sup>.

**Darnios komandos sutelkimas** yra komunikacijos proceso varomoji jėga. V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė teigia, kad „*vienas pagrindinių vadovo tikslų – suburti profesionalią ir darnią komandą organizacijos tikslams realizuoti*“<sup>20</sup>.

**Rašytinės komunikacijos kokybė** padeda greičiau ir efektyviau suprasti perduodamą informaciją bei sutaupyti laiko. Didžiulis informacijos srautas bei laiko juostų skirtumai verčia įvairių organizacijų darbuotojus komunikacinius raštus išsiųsti kuo greičiau. Raštus būtina tinkamai parengti. Šiuo metu daugelis organizacijų naudoja standartizuotus laiškus, raštus ar įsakymus<sup>21</sup>.

Efektyviai komunikacijai gali trukdyti komunikacijos barjerai.

„*Komunikacijos barjeras – tai bet kuri kliūtis, iškreipianti informaciją arba trukdanti individams ar grupėms suprasti vienas kitą*“<sup>22</sup>.

V.Baršauskienės, B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienės knygoje išskiriami šie dažniausiai pasitaikantys komunikacijos barjerai<sup>23</sup>:

- Ignoruoju kitus ir girdime tik tai, ką norime girdėti;
- Informaciją iškreipia mūsų pačių emocijos;
- Nepasitikime kito žmogaus motyvais;
- Triukšmas bei kiti trukdymai;
- Skiriasi mūsų vertybių sistemos;
- Nenoriai priimame informaciją, kuri neatitinka mūsų išankstinės nuomonės bei įsitikinimų;
- Neteisingai suprantame žodžius, turinčius keletą skirtingų reikšmių.

Norint komunikuoti efektyviai, reikia pažinti save, turėti savo nuomonę ir požiūrį į įvairius dalykus bei drąsiai ją reikšti. Svarbu gerbti, geranoriškai vertinti komunikavimo partnerį, sugebėti įsiklausyti bei stengtis suvokti tikrąją informacijos reikšmę.

Autorės V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė komunikavimo kliūtis skirsto į organizacines ir individualias.

Prie organizacinių kliūčių priskiriamos: organizacijos struktūra; informacijos perkrovimas; pranešimų sudėtingumas; pranešimų konkurencija; statuso santykiai; pasitikėjimo stoka; netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas; fizinės kliūtys<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 17.

<sup>20</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 19, p. 17.

<sup>21</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 19, p. 18.

<sup>22</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 19, p. 18.

<sup>23</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 19, p. 18.

Prie individualių kliūčių priskiriamos: informacijos skirtingas interpretavimas; kalbėjimo ir klausymosi įgūdžių stoka; pašnekovų emocinė reakcija; bendravimo įgūdžių stoka; verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas; tarpkultūriniai skirtumai; socialinė padėtis <sup>25</sup>.

Pirmiausia darbe aptarsime organizacines komunikavimo kliūtis.

**Organizacijos struktūra.** Kuo organizacija didesnė, kuo sudėtingesnė jos struktūra, kuo daugiau vadovavimo lygmenų ji turi, tuo sunkiau informacija pasiekia žemiausių grandžių darbuotojus.

**Informacijos perkrovimas.** Informacijos gausa tiek pat žalinga, kiek ir jos stoka.

**Pranešimų sudėtingumas.** Pagrindines mintis reikia formuluoti suprantamai visiems darbuotojams.

**Pranešimų konkurencija.** Į komunikatorius nuolat kreipiasi įvairaus pobūdžio interesantai telefonu, žodžiu ir pan. Todėl informacijos gavėjas retai įstengia sutelkti visą dėmesį vieno kurio nors siuntėjo pranešimui.

**Statuso santykiai.** Žemesnio lygmens darbuotojai turi būti atidūs siūsdami pranešimus vadovams ir kalbėti tik itin svarbiais klausimais.

**Pasitikėjimo stoka.** Pranešimo gavėjo pasitikėjimą pranešimo turiniu nulemia siuntėjo patikimumas.

**Netinkamas komunikacijos kanalo pasirinkimas.** Pasirinkus netinkamą komunikacijos kanalą, pranešimas gali būti iškraipytas. Efektyviausia komunikacija yra „akis į akį“. Jos privalumas tas, kad keičiamasi ir verbaline, ir neverbaline informacija. Mažiausiai patikimas komunikavimo kanalas – rašytiniai pranešimai.

Autorės V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė pateikia komunikacijos kanalo efektyvumo skalę <sup>26</sup> (2 paveikslas).

---

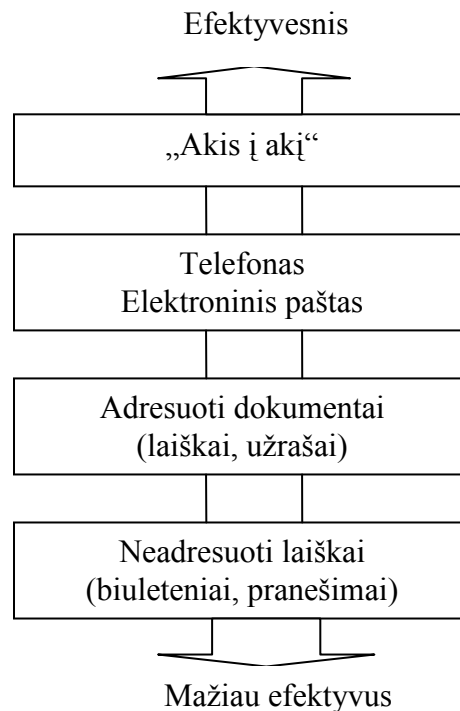
<sup>24</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 18-19.

<sup>25</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 24, p. 20.

<sup>26</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 24, p. 19.



2 paveikslas. Komunikacijos kanalo efektyvumo skalė



**Fizinės kliūtys.** Labai dažnai komunikaciniai barjerai yra fiziniai: blogi ryšiai, prasta akustika, neįskaitoma kopija, triukšmas. Triukšmas gali būti apibrėžtas kaip bet koks nepageidaujamas garsas. Nors iš visų fizinių kliūčių triukšmas atrodo kasdieniškas ir įprastas, tačiau jis gali visiškai sutrikdyti efektyvų pranešimą.

Toliau paanalizuosime individualias komunikacijos kliūtis.

**Informacijos skirtingas interpretavimas.** Žmonės dažnai skiriasi savo požiūriais, vertybių sistema, įsitikinimais, nuostatomis, patirtimi, sugebėjimu suvokti informaciją. Dėl to gali kilti kliūčių interpretuojant gautą informaciją. Skirtingo išsilavinimo ir kultūros lygio asmenys tuos pačius reiškinius ar problemas suvokia skirtingai.

**Kalbėjimo ir klausymosi įgūdžių stoka.** Daugelis žmonių yra prasti klausytojai. Kartais komunikavimą apsunkina netinkama pašnekovo kalbėjimo maniera. Gebėjimas klausytis mažėja, kai informacija yra sudėtinga, žmonės pavargę, kalbama klausytojui neaktualia tema. Mintys turi būti reiškiamos trumpai, suprantamais žodžiais, vengiant žargono ar profesinių terminų.

**Pašnekovų emocinė reakcija.** Bendraujant labai svarbus emocinis nusiteikimas. Jis gali nulemti, kaip pašnekovas reaguos į pranešamą žinią. Netikėta pašnekovo emocinė reakcija gali būti rimta kliūtis tolimesnei komunikavimo eigai.

**Bendravimo įgūdžių stoka.** Individualaus bendravimo sėkmę lemia pašnekovų vertybių sistema, išsilavinimas, kultūra, nuotaika, asmenybės bruožai.

**Verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas.** Perduodama verbalinė ir neverbalinė informacija turi būti adekvati. Jeigu žodinę informaciją paneigs kūno, akių judesiai, tai gali pakenkti komunikavimo efektyvumui.

**Tarpkultūriniai skirtumai.** Šie skirtumai atsiranda dėl skirtingos socialinės aplinkos, religinių tradicijų, vertybių sistemos, elgesio normų ir pan.

**Socialinė padėtis.** Nevienoda socialinė padėtis gali tapti vienu iš sunkiausiai įveikiamų komunikavimo barjerų.

Taip pat komunikacijos barjerus galima skirstyti į:

- **asmeninius**, kylančius dėl nekokybiško klausimo ar supratimo problemų, neigiamų emocijų, komunikatoriaus ir perdavėjo skirtingų vertybių;
- **fizinius**, kylančius dėl nepalankių komunikacijos sąlygų (triukšmo, nekokybiškų techninių priemonių);
- **semantinius**, atsirandančius dėl komunikacijos simbolių stokos arba jų neteisingo supratimo. Semantinės komunikacijos problemos kyla komunikuojant žodžiu. Komunikuojant žodžiu problemos kyla dėl netinkamo sąvokų vartojimo ar supratimo. Supratimą paprastai apsunkina tai, jog neretai vieną ir tą patį žodį galima suprasti skirtingai arba pasakytas žodis yra neadekvatus minties kontekstui<sup>27</sup>.

Taigi komunikavimo efektyvumui didelę reikšmę turi pranešimo gavėjo ir siuntėjo gyvenimo patirtis, amžius, išsilavinimas, lytis, socialinė padėtis, kultūrinė padėtis, temperamentas, sveikata, grožis, populiarumas, religija, politiniai įsitikinimai, emocinė būseną, vertybių sistema, priimtinos elgesio normos ir kt. Visi šie skirtumai tarp pranešimo siuntėjo ir gavėjo gali sukurti didelius komunikavimo barjerus.

Svarbiausia komunikacijos metu prisiminti, jog tai abipusis procesas. Tiek pranešimo siuntėjui, tiek jo gavėjui komunikavimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks<sup>28</sup>.

Valstybės įstaigos savo komunikaciją privalo grįsti vertybių komunikacijos principais, t.y. visus savo veiksmus pateikti per vykdomos funkcijos naudą ir reikalingumą visuomenei. Jeigu tos naudos nėra, tai nėra ir tokios organizacijos poreikio.

Komunikaciją dėliojant per vertybes išnyksta labai daug problemų – sumažėja politikavimo, atsiranda aiškus ir paprastas veiksmų planavimas, nekyla pagundų organizacijos galimybių išnaudoti privatiems interesams tenkinti.

---

<sup>27</sup> Prieiga per internetą: <[http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM\\_sveikatos/1660.html](http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM_sveikatos/1660.html)>

<sup>28</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 21.

Apibendrinant šį skyrių darome išvadą, kad tarptautinė valstybinių institucijų komunikacija apibrėžiama kaip dviejų ar daugiau valstybių institucijų komunikacija, kertanti valstybių sienas, siekiant realizuoti bendrą tikslą. Tokia komunikacija atsiranda, kai valstybinės institucijos dalyvauja tarptautiniuose seminaruose, forumuose, diskusijose, projektuose, užmezga bendradarbiavimo santykius su kitų valstybių įvairiomis institucijomis, verslo organizacijomis, ieško tiekėjų viešiesiems pirkimams atlikti, partnerių įvairiems projektams įgyvendinti. Komunikavimo kliūtys gali būti individualios ir organizacinės. Prie individualių komunikacijos kliūčių priskiriamas skirtingas informacijos interpretavimas, kalbėjimo, klausymosi, bendravimo įgūdžių stoka, emocinis nusiteikimas, verbalinės ir neverbalinės informacijos neatitikimas, tarpkultūriniai skirtumai, socialinė padėtis. Organizacinėms kliūtims priskiriama organizacijos struktūra, informacijos gausa, sudėtingumas, statuso santykiai, pasitikėjimo stoka, komunikacijos kanalo pasirinkimas bei fizinės kliūtys, pavyzdžiui, triukšmas ir pan.

## 2. TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA

### 2.1. Tarpkultūrinės komunikacijos sąvoka ir pobūdis

Autorės V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė teigia, kad dažnai tarpkultūrinė komunikacija suprantama kaip tarptautinė komunikacija<sup>29</sup>. Pasak šių autorių, tarpkultūrinė komunikacija – „*tai keitimosi informacija procesas tarp skirtingų kultūrų individų.*“<sup>30</sup>.

Tarpkultūrinė komunikacija suprantama kaip keitimosi informacija procesas tarp žmonių, atstovaujančių skirtingoms kultūroms. Reikia atkreipti dėmesį, kad komunikacija šiuo atveju vyksta ne tik tarp atskirų individų, bet ir tarp sistemų, kurios suprantamos kaip komunikacijos partneriai. Neįvertinus kultūrinių skirtumų, komunikacijos procese gali kilti nesusipratimų.

Skiriami trys požiūriai kalbant apie tarpkultūrinį bendradarbiavimą: verslo, karinis ir komunikacinis<sup>31</sup>.

Verslo požiūris. Šiai grupei yra priskiriami tarpkultūrinės komunikacijos aspektai, kurie daro įtaką tarptautiniams individų ar institucijų verslo reikalams.

Karinis požiūris. Šiuo atveju tarpkultūrinės komunikacijos žinios bei įgūdžiai padeda vertinti situaciją bei sugebėti prisitaikyti prie jos pasikeitimų sprendžiant įvairius konfliktus, aiškinantis jų priežastis ir pan.

Komunikacinis požiūris. Jis nepaprastai svarbus analizuojant tarpkultūrinę žmonių sąveiką. Šis išskirtasis aspektas apima tokias sferas kaip asmenybė, bendravimo įgūdžiai, psichologinis palaikymas, kultūros pažinimas.

Pagrindinis uždavinys nagrinėjant tarpkultūrinę komunikaciją – nustatyti ir analizuoti bendravimą tarp žmonių, priklausančių skirtingoms kultūrų grupėms. Įvairių kultūrų žmonės naudojami skirtingomis vertybių sistemomis, tikėjimais ir tam tikromis jiems bendromis kultūros normomis, kurios sukonstruoja tam tikrą tik tos kultūros nariams būdingą realybę. Kaip vienoje savo knygų teigia G. Hofstede, kiekvienas žmogų riboja savi jausmų, mąstymo, galimo veikimo ar neveikimo rėmai, scenarijai, kurių išmokstama per visą gyvenimą. Daugelį jų įgyjame ankstyvoje vaikystėje, nes tuomet žmogus yra labiausiai atviras mokymuisi, suvokimui ir išmokimui. Kai kalbame apie tarpkultūrinę komunikaciją, privalome turėti omenyje ir pačią kultūrą. Kultūra yra visada kolektyvo fenomenas, nes iš dalies tai pasidalijimas informacija su žmonėmis, kurie anksčiau gyveno toje pačioje socialinėje aplinkoje<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 101.

<sup>30</sup> BARŠAUSKIENĖ; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, išnaša 29, p. 17.

<sup>31</sup> DUBAUSKAS, Gediminas. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006.

<sup>32</sup> DUBAUSKAS, Gediminas. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006.

Taigi galime daryti išvadą, kad tarpkultūrinę komunikaciją galima suprasti ir kaip skirtingų kultūrų atstovų komunikavimą toje pačioje grupėje, organizacijoje, įstaigoje, institucijoje. Tuo tarpu tarptautinė komunikacija atsiranda tik tuomet, kai kertamos valstybės sienos. Taigi apibendrinant galima teigti, kad tarpkultūrinė komunikacija gali būti ir tarptautinė komunikacija (kai komunikuoja skirtingų kultūrų skirtingose valstybėse atstovai), tačiau nebūtinai (kai toje pačioje valstybėje, grupėje, organizacijoje komunikuoja skirtingų kultūrų atstovai). Tarptautinė komunikacija gali būti tarpkultūrinė (kai komunikuoja skirtingų kultūrų skirtingose valstybėse atstovai) ir tarptautinė komunikacija tarp tos pačios kultūros atstovų (skirtingų filialų užsienio valstybėse ir pan.).

## **2.2. Kultūrų skirtingumo išorinės apraiškos: kultūros grupės ir kultūros elementai**

Šiuolaikiniame pasaulyje tarptautiniu lygiu bendrauja apie 200 valstybių, turinčių skirtingas visuomenines ir politines santvarkas, tradicijas, kultūrą, kalbą, todėl suprantama, kad jų tarpusavio santykiai turi remtis visuotiniais bendradarbiavimo principais<sup>33</sup>.

Komunikacija tarp įvairių kultūrų atstovų tampa svarbi sudarant politinius, ekonominius ir kitokius susitarimus. Taigi nuo kultūrų suvokimo ir sugebėjimo susikalbėti su skirtingų kultūrų atstovais priklauso daugelio organizacijų ir institucijų, pačių valstybių veiklos sėkmė.

V.Misevičius, R.Urbonienė išskiria šiuos pagrindinius tarpkultūrinius skirtumus: kultūros istorija, individualumas, menas, kalba religija, neverbalinis elgesys, asmeninės erdvės suvokimas, pripažinimai ir nuopelnai, mąstymo modeliai ir kt.<sup>34</sup>

Skirtingų kultūrų žmonės gali visai kitaip priimti sprendimus, sudaryti žodinius susitarimus, pasirašyti sutartis. Svečioje šalyje kitaip sveikinamasi, keičiamasi vizitinėmis kortelėmis, įteikiamos dovanos, suprantamas punktualumas.

Kalbant apie pasaulyje paplitusias kultūras ir būtinybę jas pažinti siekiant efektyvios tarptautinės komunikacijos, galima pasinaudoti tarptautinio verslo teoretiko, konsultanto ir praktiko Richardo R.Gestelando pasiūlyta pasaulio kultūrų klasifikavimo sistema. Jis siūlo visus tarptautinio verslo papročius ir praktiką sugrupuoti į tam tikrus modelius. Pagrindinis skirtumas – ar kultūra yra orientuota į dalykinius reikalus (OR), ar į tarpusavio santykius (OS). Trečią kultūrų grupę galima apibūdinti kaip tarpinę.<sup>35</sup> Verslo kultūrų pasiskirstymas pagal šį modelį pateiktas 1-oje lentelėje.

---

<sup>33</sup> MISEVIČIUS, Vilius; URBONIENĖ, Roma. Dalykinio bendravimo pagrindai. Šiauliai, 2006, p. 94.

<sup>34</sup> MISEVIČIUS; URBONIENĖ, išnaša 34, p. 23.

<sup>35</sup> BALTRUŠIENĖ, Aldona. Profesinis bendravimas. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2004, p. 92.

1 lentelė. Verslo kultūrų klasifikacija

<p><b>KULTŪROS, ORIENTUOTOS Į DALYKINIUS REIKALUS</b></p> <p>Šiaurės ir germaniškoji Europa Didžioji Britanija Šiaurės Amerika Australija ir Naujoji Zelandija Pietų Afrika</p>
<p><b>KULTŪROS, NUOSAIKIAI ORIENTUOTOS Į DALYKINIUS REIKALUS</b></p> <p>Lotynų Amerika Rytų Europa Viduržemio jūros regionas Honkongas, Singapūras</p>
<p><b>KULTŪROS, ORIENTUOTOS Į TARPUSAVIO SANTYKIUS</b></p> <p>Arabų valstybės Didžioji Afrikos dalis Lotynų Amerika Didžioji Azijos dalis</p>

Valstybinės institucijos, užmegzdamos kontaktus bei komunikuodamos su užsienio valstybių organizacijomis, įstaigomis, potencialiais partneriais, turėtų atsižvelgti į šią klasifikaciją, kadangi šie skirtumai daro didžiulę įtaką užmezgant ir palaikant dalykinius santykius.

Trumpai apžvelgsime pagrindinius kultūrų skirtumus.

Kultūros, orientuotos į tarpusavio santykius, svarbiausią dėmesį skiria žmonėms. Šiose kultūrose svarbu sukurti asmeninių ryšių sistemą. Tokių kultūrų atstovai mieliau dirba su šeimos draugais, gerai pažįstamais asmenimis, t.y. su tais, kuriais gali pasitikėti. Su nepažįstamais, ypač užsieniečiais, jiems dirbti daug sunkiau. Todėl prieš užmegzdamos dalykinius santykius, šios kultūroms atstovaujanti organizacijos, įstaigos nori gerai pažinti būsimus partnerius. Tokiose kultūrose užmegzti bendradarbiavimo ryšius galima tik pažįstant reikalingus asmenis<sup>36</sup>.

Kultūros, orientuotos į dalykinius reikalus, paprastai daugiausia dėmesio skiria užduotims. Šių kultūrų atstovai yra dalykiški ir lengvai pradeda dirbti su nepažįstamaisiais. Rekomendacijos ir pristatymas padeda šių kultūrų rinkose, tačiau nėra būtini. Ryšys gali būti užmezgamas be jokio išankstinio pasirengimo, bendravimo ar ryšių<sup>37</sup>.

Neišmanant šių skirtumų, gali kilti nesusipratimų ir konfliktų. Skiriasi skirtingų kultūrų žmonių bendravimo būdas.

Tarptautinėje komunikacijoje taip pat svarbus kultūrų skirstymas į formalias ir neformalias kultūras. Nors pabrėžiama, kad tai verslo kultūrų skirstymas, tačiau juo patartina vadovautis ir

<sup>36</sup> BALTRUŠIENĖ, išnaša 37, p. 92.

<sup>37</sup> BALTRUŠIENĖ, išnaša 37, p. 93.

valstybinėms institucijoms užmezgant partnerystės ryšius su užsienio valstybės organizacija, įstaiga, institucija.

Formalios kultūros paprastai reiškiasi hierarchinėse visuomenėse, kuriose svarbią reikšmę turi žmogaus užimama padėtis bei rangas. Neformalias kultūras labiau vertina visuomenė, kur statusas neturi tokios didelės reikšmės. Žemiau pateikta formalių ir neformalių verslo kultūrų klasifikacija <sup>38</sup> (2 lentelė).

2 lentelė. Formalios ir neformalios verslo kultūros

<p><b>LABAI NEFORMALIOS KULTŪROS</b> Australija JAV</p>
<p><b>VIDUTINIŠKAI NEFORMALIOS KULTŪROS</b> Kanada Naujoji Zelandija Danija, Norvegija</p>
<p><b>FORMALIOS KULTŪROS</b> Didžioji Europos dalis Viduržemio jūros regionas Arabų šalys Lotynų Amerika Didžioji Azijos dalis</p>

Skirtingai suvokiamos vertybės gali sukelti konfliktų prie derybų stalo. Laisvas, neformalus bendravimas piktnaivia aukšto rango hierarchija pagrįstos visuomenės žmonės. Didelis formalių kultūrų atstovų dėmesys asmens statusui gali įžeisti neformalaus elgesio šalininkus<sup>39</sup>. Todėl užmezgant tarptautinius ryšius pirmiausia būtina išsiaiškinti, kokiai kultūrai priklauso užsienio partneris, kad ateityje nekiltų nesusipratimų.

Kalbant apie tarpkultūrinius skirtumus kaip efektyvios komunikacijos barjerą būtina išskirti ir punktualumo sampratos skirtumus. Skirtingose kultūrose jis suprantamas nevienodai. Viena pasaulio visuomeninė grupė laiką traktuoja griežtai, punktualumas yra privalomas, dienotvarkė geležinė, darbotvarkė nekeičiama, dalykiniai santykiai gali būti pertraukiami tik nepaprastais atvejais. Tokios kultūros gali būti vadinamos **monochroniškomis**. Kitos visuomenės – **polichroniškomis** – punktualumui skiria mažiau dėmesio. Prie labai monochroniškų kultūrų priskiriama Šiaurės ir germaniškoji Europa, Šiaurės Amerika, Japonija. Prie vidutiniškai monochroniškų kultūrų priskiriama Australija, Naujoji Zelandija, Rytų Europa, Pietų Europa, Honkongas, Singapūras, Taivanas, Kinija, Pietų Korėja. Prie polichroniškų kultūrų priskiriamos Arabų valstybės, Afrika, Lotynų Amerika, Pietų ir Pietryčių Azija <sup>40</sup>. Ypatingai į šį veiksnių reiktų

<sup>38</sup> BALTRUŠIENĖ, Aldona. Profesinis bendravimas. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2004, p. 94.

<sup>39</sup> BALTRUŠIENĖ, išnaša 40, p. 94.

<sup>40</sup> BALTRUŠIENĖ, Aldona. Profesinis bendravimas. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2004, p. 95.

atkreipti dėmesį organizuojant priėmimus, vizitus, kad skirtingas punktualumo traktavimas nesukeltų problemų.

Dar viena tarpkultūrinės komunikacijos kliūtis – bendravimo ekspresyvumas, galinti sukelti nesusipratimų ieškant partnerių, užmezgant partnerystės santykius ar derantis. Bendravimo ekspresyvumo skirtumai apima verbalinį bendravimą (žodžiai ir jų junginiai), paraverbalinį bendravimą (žodžių garsumas ir prasmė) bei neverbalinį bendravimą (kūno kalba). Prie labai ekspresyvių kultūrų priskiriamas Viduržemio jūros regionas. Lotynų Europa, Lotynų Amerika. Prie vidutiniškai ekspresyvių kultūrų priskiriamos JAV, Kanada, Australija, Naujoji Zelandija, Rytų Europa, Pietų Azija. Prie santūrių kultūrų priskiriama Rytų ir Pietryčių Azija, Šiaurės ir germaniškoji Europa<sup>41</sup>.

Skirtingas neverbalinės kalbos suvokimas gali sukelti nemažai tarptautinės komunikacijos problemų. Prie neverbalinės kalbos priskiriama:

- Asmeninė erdvė ir distancija tarp bendraujančių;
- Fizinis kontaktas;
- Akių kontaktas;
- Kūno judesiai ir gestai<sup>42</sup>.

Taigi daroma išvada, kad užmezgant partnerystės santykius su užsienio šalies įstaiga, organizacija, institucija, labai svarbu žinoti vietos papročius ir elgesio taisykles. Elgesio ypatumų neišmanymas dažnai sukelia konfliktus ir mažina sėkmingos komunikacijos galimybes.

Skirtingų kultūrų žmonės laikosi tų pačių esminių sampratų, tačiau į jas žiūri iš skirtingų pusių ir perspektyvų. Todėl jų elgesys gali pasirodyti neracionalus ar net prieštaraujantis mūsų vertybėms, nuostatoms, požiūriams. Būtina iš anksto atsižvelgti į savo ir naujos visuomenės vertybių kiekybinį ir kokybinį skirtumą, tolerantiškai žiūrėti į šiuos neatitikimus ir individualų pažinimo lygmenį, sugebėjimą bei motyvaciją ir sykiu keisti savo vertybių sistemą<sup>43</sup>.

### **2.3. G.Hofstede kultūrų klasifikavimo modelis**

Pastaruoju metu ypatingas dėmesys skiriamas kultūrų skirtumams suvokti. Tik suvokus kultūrų skirtingumą galima geriau suprasti savo kultūros unikalumą bei priimti svetimų kultūrų kitoniškumą. Į tai orientuota ir olandų mokslininko G.Hofstede teorija, nagrinėjanti nacionalinių kultūrų skirtumus, kurie įgalina atitinkamai jas klasifikuoti.

<sup>41</sup> BALTRUŠIENĖ, išnaša 42, p. 96.

<sup>42</sup> BALTRUŠIENĖ, išnaša 42, p. 96.

<sup>43</sup> KARALIŪTĖ, Edita. Tarpkultūrinio bendravimo/bendradarbiavimo aktualumas ir raiška. Prieiga per internetą: <[http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturinis-bendravimas&option=com\\_content&Itemid=66](http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturinis-bendravimas&option=com_content&Itemid=66)>



G.Hofstede kultūrų klasifikavimo koncepciją grindžia individo proto programavimo idėja. Individas socializacijos procese iš jį supančios aplinkos gauna tam tikrus modelius, kurie įtakoja jo mąstymo būdą, jausmus ir elgesį. Proto programos yra proto struktūros, kurios lemia mūsų pasaulio suvokimą. Jei individui vaikystėje ir jaunystėje yra “užprogramuojamos” tam tikros vertybės ir požiūriai, jis traktuojamas kaip “kultūros nešėjas”. Kadangi vertybės yra pagrindiniai šio proto programų komponentai, jos yra kultūros pagrindas. Tokiu būdu G.Hofstede apibūdina kultūrą kaip “kolektyvinį proto programavimą, kuris atskiria vienos grupės narius nuo kitos”. Todėl kultūra pirmiausia yra kolektyvinės elgsenos sistema, sąlygota vertybių<sup>44</sup>.

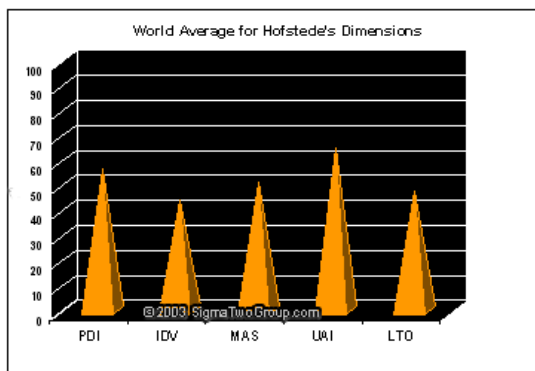
Kultūros vertybės padeda apibrėžti kaip individas ar socialinė grupė reaguoja į savo aplinką. G.Hofstede pasiūlė paradigmą, kurioje išskyrė penkias kultūros dimensijas (problemas su kuriomis susiduria kiekviena kultūra ir jas sprendžia savaip), pagal kurias galima apibūdinti ir palyginti atskiras kultūras:

- galios distancija
- neapibrėžtumo vengimas
- individualizmas – kolektyvizmas
- vyriškumas – moteriškumas
- ilgalaikė – trumpalaikė orientacija<sup>45</sup>.

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

Žemiau pateikti pasaulio valstybių vidurkiniai įvertinimai pagal G. Hofstede penkias kultūros dimensijas (3 paveikslas).

3 paveikslas. Pasaulio valstybių vidurkiniai pagal G.Hofstede penkias kultūrų dimensijas



[Šaltinis: HOFSTED, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <http://www.geert-hofstede.com/>]

<sup>44</sup> PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003, p. 54.

<sup>45</sup> PRUSKUS, išnaša 46, p. 54.

Toliau panagrinėsime kiekvieną mokslininko G.Hofstede išskirtą kultūros dimensiją bei su ja susijusias savybes. Dimensijų suvokimas darbe svarbus siekiant suprasti, kas lemia sėkmingus žmonių tarpkultūrinius santykius.

### 2.3.1. Galios distancijos dimensija

Galios distancija suprantama kaip mastas, kuriuo organizacijose ar institucijose mažesnes pareigas užimantys žmonės priima tai ir susitaiko kaip su savaime suprantamu dalyku, kad galia ir valdžia yra paskirstoma nelygiai<sup>46</sup>. Taigi galios distancija suprantama kaip tarpasmeninės galios ar įtakos lygis tarp dviejų žmonių.

Terminas „galios distancija“ priklauso olandų mokslininkui M.Mulder, kuris savo galios distancijos teoriją pagrindė paprastų socialinių struktūrų laboratoriniais ir lauko eksperimentais. Anot jo, galios distancija yra galios tarp mažiau galingo ir labiau galingo asmens nelygybės laipsnis, kai abu šie asmenys priklauso tai pačiai socialinei sistemai<sup>47</sup>.

G.Hofstede pasiskolino šią sąvoką ir praplėtė jos supratimą teigdamas, kad galios distancija, kurią priima vadovas ir pavaldinys ir palaiko jų socialinė aplinka, iki tam tikro lygio yra apspręsta nacionalinės kultūros. Taigi, jeigu skirtingose kultūrose palaikoma skirtinga galios distancija hierarchijoje, tai galios distancijos dimensiją galima naudoti kaip kultūrų charakterizavimo kriterijų.

Kultūrose, turinčiose didesnę galios dimensiją, vadovai ir pavaldiniai laiko vieni kitus nelygiais ir priima tai, kaip neišvengiamybę, su kuria dera susitaikyti. Čia valdžia yra centralizuota, o iš pavaldinių tikimasi nurodymų vykdymo. Mažesnės galios distancijos kultūrose, vadovai ir pavaldiniai traktuojami labiau lygiais ir tokios griežtos juos skiriančios ribos nėra.

Bet kuri visuomenė susiduria su nelygybės problema, kurią traktuoja skirtingai. Nelygybė pasireiškia tokiose sferose kaip turtas, galia, prestižas, fizinės ir protinės charakteristikos, socialinis statusas.. Visuomenės skirtingai traktuoja, kiek kiekviena iš šių sferų turi įtakos statuso formavimui. Organizacijose nelygybė yra neišvengiama ir paprastai įgauna vadovo-pavaldinio santykio formą.

Galios distancijos dimensija (PDI – Power Distance Index) šalis skirsto į žemos ir aukštos galios distancijos šalis. Toks skirstymas padeda geriau suvokti atskirų kultūrų atstovų elgesio skirtumus. Tiek aukšto PDI, tiek žemo PDI šalys turi hierarchines sistemas, tik jos čia atlieka skirtingas funkcijas.

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

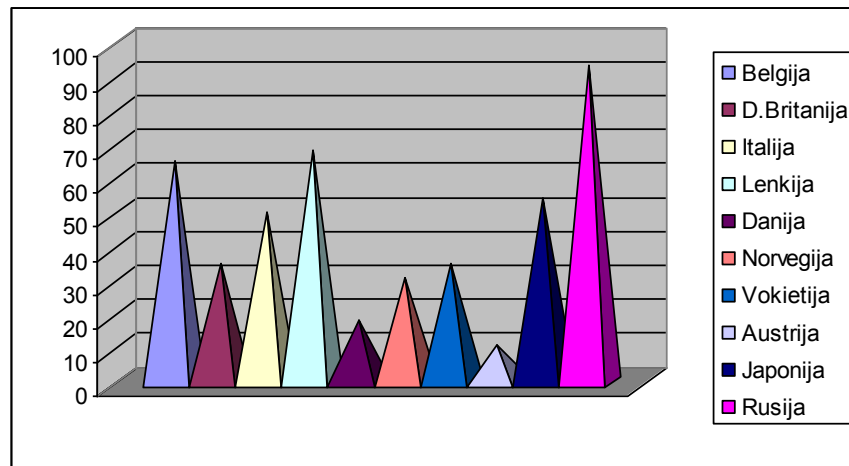
---

<sup>46</sup> HOFSTEDÉ, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>>

<sup>47</sup> PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003, p. 57.

Žemiau pateiktoje diagramoje (4 paveikslas) palygintos mūsų tyrime analizuojamos valstybės, kuriose savo veiklą vykdo Lietuvos kultūros atašė, pagal galios distancijos dimensiją (duomenų apie Islandijos, Ukrainos, Gruzijos, Kroatijos vertinimus pagal PDI nepateikta).

4 paveikslas. Valstybių įvertinimas pagal G.Hofstede galios distancijos dimensiją (PDI), balais



[Šaltinis: parengta autorės pagal HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>> duomenis]

Matome, kad aukščiausiu PDI pagal atliktus tyrimus pasižymi Rusijos Federacija (93 balai). Gana aukštas PDI įvertinimas Belgijoje (65 balai), Lenkijoje (68 balai), šiek tiek žemesnis Japonijoje (54 balai). Vadinasi, šios šalys pasižymi aiškiais hierarchinėmis sistemomis. Žemiausiu PDI pasižymi Austrija (11 balų), taip pat žemas PDI įvertinimas Danijos Karalystėje (18 balų). Šiose valstybėse vadovai ir pavaldiniai traktuojami kaip labiau lygūs, griežtos hierarchijos nėra.

### 2.3.2. Neapibrėžtumo vengimo dimensija

Neapibrėžtumo vengimo dimensija išreiškia žmonių toleranciją neaiškumui ir dviprasmiškumui, taip pat ir tiesos paieškai. Ši dimensija parodo, koku mastu kultūra programuoja žmones jaustis arba nepatogiai, arba patogiai neapibrėžtose situacijose. Neapibrėžtos situacijos yra naujos, nežinomos, neįprastos. Neapibrėžtumo vengiančios kultūros stengiasi sumažinti tokių situacijų tikimybę sukurdamos griežtus įstatymus ir taisykles, kitas saugias priemones, tokių kultūrų atstovai tiki absoliučia tiesa. Taip pat tokių kultūrų atstovai yra labiau emocionalūs. Neapibrėžtumą priimančios kultūros yra labiau tolerantiškos prieštaraujančioms nuomonėms, dviprasmiškoms situacijoms <sup>48</sup>.

<sup>48</sup> HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>>

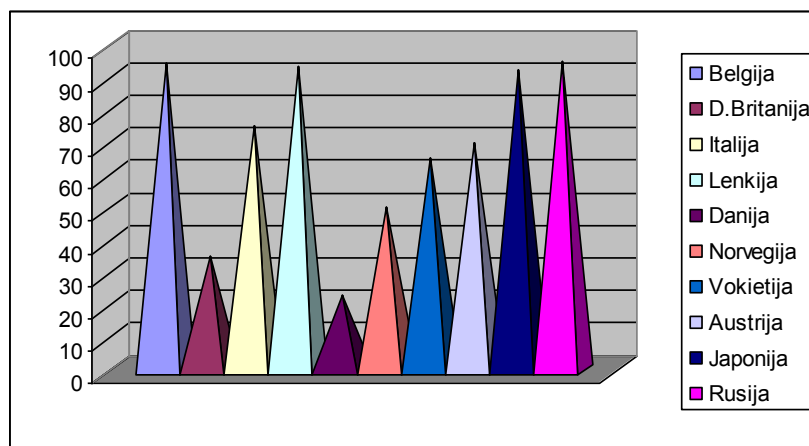
Ateities neapibrėžtumas – svarbus žmogaus gyvenimo veiksnys, su kuriuo stengiamasi susidoroti padedant technologijoms, įstatymams ir religijai. Organizacijose šios sferos atitinka technologiją, taisykles ir ritualus <sup>49</sup>.

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

Visas šalis pagal neapibrėžtumo vengimo laipsnį (UAI – Uncertainty Avoiding Index) sąlyginai galima skirstyti į žemo UAI ir aukšto UAI šalis (nuo 0 – labai silpnas neapibrėžtumo vengimas iki 100 – labai stiprus neapibrėžtumas, balų).

Žemiau pateiktoje diagramoje (5 paveikslas) palygintos mūsų tyrime analizuojamos valstybės, kuriose savo veiklą vykdo Lietuvos kultūros atašė, pagal neapibrėžtumo vengimo dimensiją (duomenų apie Islandijos, Ukrainos, Gruzijos, Kroatijos vertinimus pagal UAI nepateikta).

5 paveikslas. Valstybių įvertinimas pagal G.Hofstede neapibrėžtumo vengimo dimensiją (UAI), balais



[Šaltinis: parengta autorės pagal HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>> duomenis]

Iš diagramos matome, kad aukščiausiu UAI pagal atliktus tyrimus vėlgi pasižymi Rusijos Federacija (95 balai). Taip pat aukštas UAI įvertinimas Belgijoje (94 balai), Lenkijoje (93 balai), Japonijoje (92 balai). Vadinasi, šios šalys pasižymi stipriu neapibrėžtumo vengimo laipsniu, šiose valstybėse aiškio taisyklės, įstatymai, padedantys išvengti tokių situacijų. Žemiausiu UAI pasižymi Danijos Karalystė (23 balai), taip pat žemas UAI įvertinimas D. Britanijoje (35 balai). Šios valstybės yra labiau tolerantiškos neapibrėžtoms, dviprasmiškoms situacijoms.

<sup>49</sup> PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003, p. 61.

### 2.3.3. Individualizmo – kolektyvizmo dimensija

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

Kolektyvizmas parodo laipsnį, kuriuo atskiri individai yra integruoti į grupes, tuo tarpu individualizmas atskleidžia visuomenės grupes, kuriose ryšiai tarp atskirų individų labai maži, kiekvienas rūpinasi savimi ir savo šeima<sup>50</sup>.

Šalyse, kur stiprus individualizmas arba silpnas kolektyvizmas, pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Šalyse, kur silpnas individualizmas, arba stiprus kolektyvizmas, vertinamas kolektyviškumas, nes asmeninis identitetas yra pagrįstas naryste grupėje. Individualizmas ir kolektyvizmas – šie požiūriai išreiškia du polius: tendenciją greičiau patenkinti asmeninius poreikius (individualizmas) ar žiūrėti grupės interesų (kolektyvizmas)<sup>51</sup>.

Individualizmo – kolektyvizmo dimensija, lyginant su kitomis nacionalinės kultūros dimensijomis, yra labiausiai susijusi su šalies ekonominiu išsivystymu. Be nacionalinės gerovės šis indeksas dar priklauso ir nuo geografinės platumos bei istorinės įtakos<sup>52</sup>.

Pagal individualizmo – kolektyvizmo dimensiją (IDV – Individualism) visas šalis sąlyginai galima suskirstyti į žemo IDV ir aukšto IDV šalis (nuo 0 balų – labai silpnas individualizmas, arba kitaip tariant, labai stiprus kolektyvizmas iki 100 balų).

Žemiau pateiktoje diagramoje (6 paveikslas) palygintos mūsų tyrime analizuojamos valstybės, kuriose savo veiklą vykdo Lietuvos kultūros atašė, pagal individualizmo-kolektyvizmo dimensiją (duomenų apie Islandijos, Ukrainos, Gruzijos, Kroatijos vertinimus pagal IDV nepateikta).

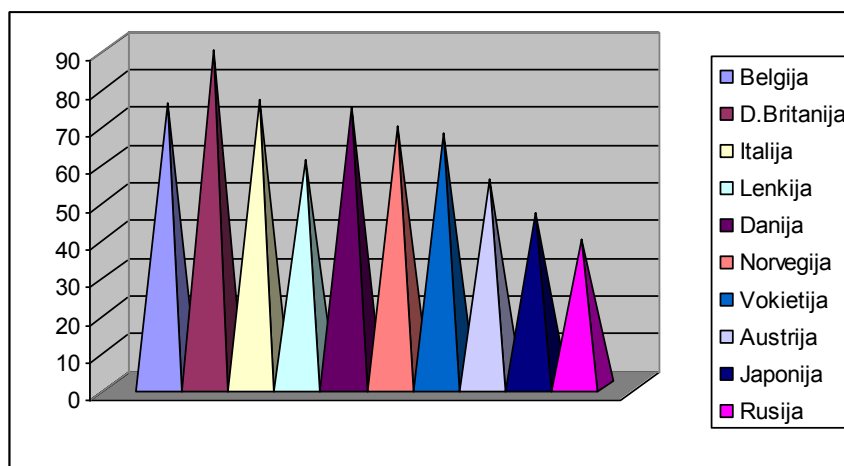
---

<sup>50</sup> HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>>

<sup>51</sup> PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003, p. 54.

<sup>52</sup> PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003, p. 69.

6 paveikslas. Valstybių įvertinimas pagal G.Hofstede individualizmo – kolektyvizmo dimensiją (IDV), balais



[Šaltinis: parengta autorės pagal HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>> duomenis]

Iš diagramos matome, kad aukščiausiu IDV pasižymi D. Britanija (89 balai). Taip pat aukštas IDV įvertinimas Belgijoje (75 balai), Danijoje (74 balai). Vadinasi, šios šalys pasižymi stipriu individualizmu ar silpnu kolektyvizmu. Žemiausias IDV Rusijoje (39 balai). Kitų valstybių įvertinimai panašūs, svyruojantys apie pasaulio vidurkį (40 balų) (3 paveikslas).

#### 2.3.4. Vyriškumo – moteriškumo dimensija

Vyriškumo – moteriškumo dimensija apibūdina tai, ką visuomenės nariai labiau vertina: atkaklumą, darbo tikslus, pripažinimą, gerą atlyginimą ar globą, draugišką atmosferą bei asmeninius tikslus ir santykius.

G.Hofstede vyriškumo-moteriškumo dimensijas skirtingose kultūrose nustatė pagal veiklos tikslų pobūdį. Atlikti tyrimai parodė, kad dažniausiai visur moterims yra svarbesni socialiniai tikslai: geri santykiai, pagalba kitiems ir fizinė aplinka, o vyrai pirmenybę teikia vadinamiesiems ego-tikslams: karjerai ir pinigams<sup>53</sup>.

Vyriškumas ir moteriškumas pagal socialinę šių terminų prasmę siejami su vyraujančiais lyčių socialiniais vaidmenimis: vyrų – atkaklumo, moterų – globėjiškumo.

Vyriškumo – moteriškumo dimensija priklauso nuo geografinės platumos, taip pat jai įtakos turi ir istoriniai faktai.

Pagal vyriškumo – moteriškumo dimensiją (MAS – Masculinity) šalis galima skirstyti žemo MAS ir aukšto MAS šalis (nuo 0 balų – labai silpnas vyriškumas arba, kitaip tariant, labai stiprus

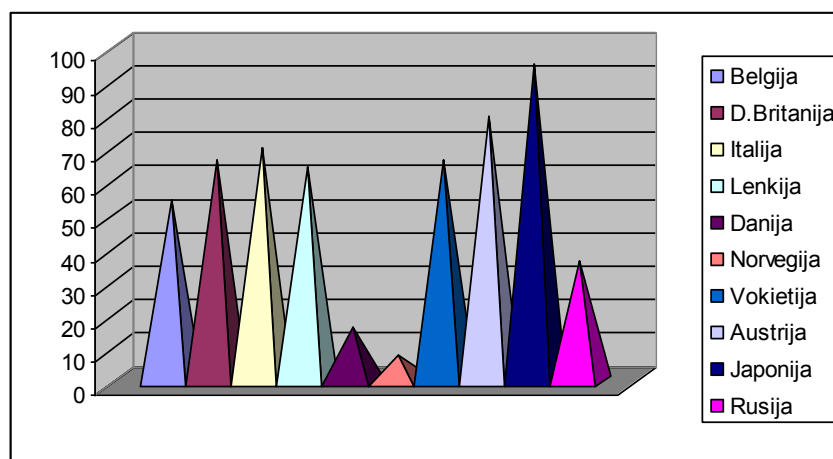
<sup>53</sup> PRUSKUS, išnaša 54, p. 73.

moteriškumas iki 100 balų – labai stiprus vyriškumas arba kitaip tariant, labai silpnas moteriškumas.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vyriškumas būdingas tokiai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys aiškiai skiriasi: iš vyrų tikimasi atkaklumo ir tvirtumo, jie dėmesį telkia į materialinę gerovę, tuo tarpu iš moterų tikimasi globėjiško švelnumo, rūpinimosi gyvenimo kokybės klausimais. Moteriškumas būdingas tokiai visuomenei, kurioje lyčių socialiniai vaidmenys iš dalies sutampa: ir vyrai ir moterys rūpinasi gyvenimo kokybės klausimais.

Žemiau pateiktoje diagramoje (7 paveikslas) palygintos mūsų tyrime analizuojamos valstybės, kuriose savo veiklą vykdo Lietuvos kultūros atašė, pagal vyriškumo-moteriškumo dimensiją (duomenų apie Islandijos, Ukrainos, Gruzijos, Kroatijos vertinimus pagal MAS nepateikta).

7 paveikslas. Valstybių įvertinimas pagal G.Hofstede vyriškumo – moteriškumo dimensiją (MAS), balais



[Šaltinis: parengta autorės pagal HOFSTEDĖ, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>> duomenis]

Iš diagramos matome, kad aukščiausiu MAS pasižymi Japonija (95 balai). Šioje valstybėje labai stipri vyriškumo dimensija. Tuo tarpu žemiausiu MAS pasižymi Norvegija (8 balai) ir Danija (16 balų). Šiose šalyse vyriškumo dimensija silpna, lyčių socialiniai vaidmenys iš dalies sutampa.

### 2.3.5. Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija

Ši nacionalinės kultūros dimensija neturi tiesioginio ryšio su keturiomis jau aptartosiomis. Ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensija buvo atrasta vėliau (1985 m.).

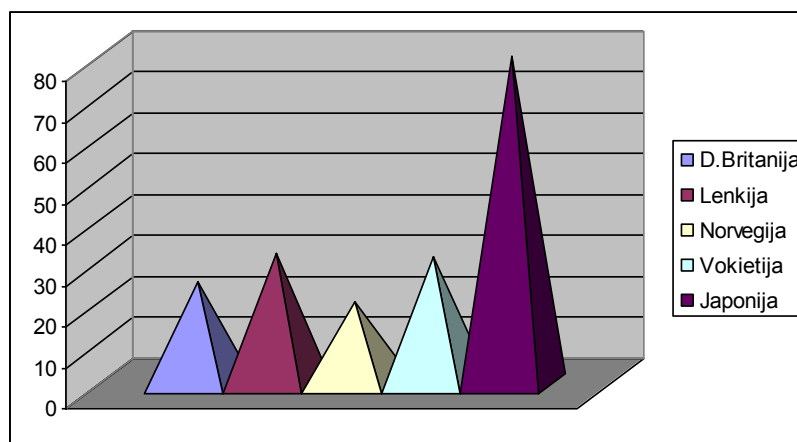
Ilgalaikės- trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaikė orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje: ištvermingumo, atkaklumo, taupumo, gėdos jausmo turėjimo, skatinimą. Trumpalaikė orientacija numato su

praeitimi ir dabartimi susijusių savybių: asmeninio pastovumo ir stabilumo, pagarbos tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų atlikimo, skatinimą.

Pagal ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensiją (LTO – Long-Term Orientation) visas šalis sąlyginai gali suskirstyti į žemo LTO ir aukšto LTO šalis.

Žemiau pateiktoje diagramoje (8 paveikslas) palygintos mūsų tyrime analizuojamos valstybės, kuriose savo veiklą vykdo Lietuvos kultūros atašė, pagal ilgalaikės-trumpalaikės orientacijos dimensiją. Kadangi tai naujai G.Hofstede pridėta dimensija, duomenys pateikiami tik apie kelias valstybes: D.Britaniją, Lenkiją, Norvegiją, Vokietiją bei Japoniją. Jas ir palyginsime.

8 paveikslas. Valstybių įvertinimas pagal G.Hofstede ilgalaikės – trumpalaikės orientacijos dimensiją (LTO), balais



[Šaltinis: parengta autorės pagal HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą: <<http://www.geert-hofstede.com/>> duomenis]

Iš diagramos matome, kad aukščiausiu LTO pasižymi Japonija (80 balų). Šioje valstybėje orientuojamais į ilgalaikius rezultatus, svarbus atkaklumas, ištvėringumas, taupumas. Žemiausiu LTO pasižymi Norvegija (20 balų), šioje valstybėje labiau orientuojamasi į trumpalaikius rezultatus.

Taigi matome, kad mūsų vertinamos valstybės labai skiriasi pagal G.Hofstede suformuotą penkių kultūrų dimensijų modelį.

#### 2.4. Tarpkultūrinė, komunikacinė kompetencija

Dėl įvairių priežasčių vis labiau diskutuojama apie būtinybę valdžios institucijų darbuotojams įgyti komunikacinę kompetenciją. Tai lemia paslaugų ir rinkos globalizacija ir internacionalizacija.

Komunikacinių kompetencijų svarbą siekiant efektyvios komunikacijos akcentuoja ir mokslininkės V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtės-Ivaškevičienė. Anot jų, XXI amžiuje



komunikacija tampa vis aktualesnė, tačiau visuomenėje vis dar pastebima komunikacinės kompetencijos stoka.

Autorės B.Grebliauskienė, N.Večkienė komunikacinę kompetenciją aiškina kaip besiplėtojančią ir iš esmės suvoktą tarpasmeninio bendravimo patirtį, kuri formuojasi ir aktualizuojasi tiesioginėje tarpasmeninėje sąveikoje<sup>54</sup>.

V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė komunikacinę kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą suprasti ir kalbėti daugiau nei viena kalba bei gebėjimą išklausyti pašnekovą ir atsižvelgti į jo nuomonę<sup>55</sup>.

Pastarasis apibrėžimas siauresnis, akcentuojantis kitos valstybės kalbos mokėjimą, tačiau neišskiriantis patirties ir įgūdžių reikšmės. Tai nėra teisinga.

Tiksliausia **komunikacinė kompetencija** apibrėžti kaip žinių, mokėjimų, įgūdžių, patyrimo visumą, reikalingą efektyviam bendravimui.

**Tarpkultūrinė kompetencija** apibrėžiama kaip gebėjimas atpažinti kitų kultūrų aspektais išplėstas elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų bei tai panaudoti sėkmingai sąveikai tarpkultūrinių susidūrimų situacijose<sup>56</sup>.

Tarpkultūrinė kompetencija apima šiuos elementus: kultūrinį sąmoningumą, kultūrinės žinias, kultūrinį jautrumą arba kultūrinės nuostatos, kultūrinius įgūdžius<sup>57</sup>. Taigi kalbant apie tarpkultūrinę kompetenciją labiau akcentuojami kultūriniai dalykai.

Taip pat daugelyje literatūros šaltinių pateikiama ir kultūrinės kompetencijos sąvoka. Universaliausias kultūrinės kompetencijos apibrėžimas, apimantis tris veikimo lygius: tiek sistemą (bet kurios profesinės srities), tiek organizacijas (visas, tame tarpe ir valstybines), tiek asmenis (veikiančius sistemoje ir organizacijose), būtų šis:

**Kultūrinė kompetencija** – „tai elgsenos, požiūrių ir politikos visuma, kuri veikia sistemoje, organizacijose ir tarp asmenų (profesionalų) bei įgalina sistemą, organizacijas ir asmenis efektyviai veikti tarpkultūrinėse situacijose“<sup>58</sup>.

Galima daryti išvadą, kad tiek tarpkultūrinė kompetencija, tiek kultūrinė kompetencija apima tuos pačius gebėjimus, padedančius sėkmingai komunikacijai tarp skirtingų kultūrų tiek sistemoje, tiek organizacijose, tiek tarp atskirų individų.

Mokslininkės V.Baršauskienė, B.Janulevičiūtė-Ivaškevičienė komunikacines kompetencijas skirsto į šešias subkompetencijas:

<sup>54</sup> GREBLIAUSKIENĖ, Beata; VEČKIENĖ, Nijolė. Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas. Vilnius, 2004, p. 30.

<sup>55</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 13.

<sup>56</sup> ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma; LEPAITĖ, Daiva; BUBNYS, Remigijus; ČEPIENĖ, Aurelija. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo/si metodologija, 2010, p. 9.

<sup>57</sup> ŽYDŽIŪNAITĖ; LEPAITĖ; BUBNYS; ČEPIENĖ, išnaša 54, p. 9.

<sup>58</sup> ŽYDŽIŪNAITĖ; LEPAITĖ; BUBNYS; ČEPIENĖ, išnaša 54, p. 21.

- lingvistinę;
- sociolingvistinę;
- diskurso;
- strateginę;
- tarpkultūrinę;
- socialinę<sup>59</sup>.

**Lingvistinė subkompetencija** suprantama kaip žodyno žinios ir tam tikrų struktūros taisyklių mokėjimas, šie elementai kombinuojami taip, kad kalba taptų prasminga. Gebėjimas vartoti ir interpretuoti kalbos formas pagal bendravimo situaciją – tai **sociolingvistinė subkompetencija**. Tuo tarpu gebėjimas suprasti ir konstruoti rišlius pasakymus bendraujant įvardijamas kaip **diskurso subkompetencija**. Gebėjimas vartoti verbalines ir neverbalines strategijas, kompensuojant nepakankamą kalbančiojo kodo mokėjimą apibrėžia **strateginę subkompetencija**. Tam tikrą susipažinimo su kultūriniu kontekstu, kuriame vartojama ta kalba, laipsnį autorės įvardija **tarpkultūrine**, o norą bendrauti su kitu ir pasitikėjimą savimi, taip pat gebėjimą įsijausti į kitą ir mokėjimą tinkamai elgtis socialinėse situacijose – **socialine subkompetencija**.

E.G.Bormanas, R.G.Nichols, W.S.Howellas, G.L.Shapiro išskyrė keturis komunikacinės kompetencijos lygius:

- Nesąmoninga nekompetencija (susiduriama su komunikacijos problemomis, tačiau jos neužfiksuojamos, neišsąmoninamos);
- Sąmoninga nekompetencija (susiduriama su komunikacijos problemomis, jos fiksuojamos ir pasirenkamas vienas iš išėjimo iš tokios situacijos būdų pagal nesąmoningos nekompetencijos lygmenį);
- Nesąmoninga kompetencija (komunikacijos problemų nėra, tačiau nesuprantama, kodėl viskas vyksta sklandžiai);
- Sąmoninga kompetencija (žinoma, ką daryti, kad komunikacija vyktų sklandžiai, ir sėkmingai taikomos šios žinios įvairiose situacijose)<sup>60</sup>.

Žemesnysis sąmoningos nekompetencijos lygmuo lemia gynybos mechanizmų (situacijos vengimo, racionalizacijos, projekcijos, perkėlimo ir kompensacijos) pasitelkimą. Šie mechanizmai nepadedą spręsti komunikacijos problemų.

Aukštesnysis sąmoningos nekompetencijos lygmuo pasižymi tuo, kad stengiamasi rasti konstruktyvią išeitį iš situacijos, įveikti komunikacijos trūkumus. Sąmoninga nekompetencija gali virsti sąmoninga kompetencija mokantis, ieškant trūkumų, juos šalinant.

<sup>59</sup> BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ, Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas, 2007, p. 13.

<sup>60</sup> GREBLIAUSKIENĖ, Beata; VEČKIENĖ, Nijolė. Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdyimas. Vilnius, 2004, p. 30.

Didžioji dalis modelių ir koncepcijų, skirtų kultūrinei kompetencijai skatinti, yra taikomi visuomenei; jų pagrindinis tikslas – kad žmonės būtų supratingesni susidurdami su įvairiomis nuomonėmis ir neįprastu elgesiu ir būtų išvengta diskriminacijos ir atskirties. Tokie modeliai apima patirties analizavimą, žinių perteikimą ir pratybas. Nagrinėjant kultūrų dialogo koncepcijas galima skirti kelis ugdymo aspektus:

- individo kultūrinės kompetencijos ugdymas;
- kultūrų dialogo, kaip organizacijos kultūrinio atvirumo, ugdymas;
- pilietinio dialogo, pagrindinį dėmesį skiriant visuomeniniam – politiniam integracijos ir pilietinio dalyvavimo klausimui, plėtojimas <sup>61</sup>.

Taigi apibendrinant, galima teigti, kad konkrečiu atveju siekiama arba ugdyti asmenybę, arba vystyti organizaciją, arba plėtoti struktūrą. Tačiau vykdomos akcijos, skirtos integracijai ir pilietiniam dalyvavimui, turėtų apimti visas tris aukščiau minėtas sritis.

Išvykstant bet kokiais tikslais į kitą šalį nepakanka susipažinti su tos šalies geografija bei ekonomika. Efektyvų prisitaikymą bei psichologinę adaptaciją naujoje sociokultūrinėje aplinkoje lemia asmenybės įgūdžiai ir specialios žinios apie kultūrą. Šiuo atveju praverčia ankstesnė gyvenimo svetur patirtis. Patirtis liudija, kad būtent tokie žmonės lengviau prisitaiko nepažįstamoje aplinkoje.

Lengviau psichologiškai ir sociokultūriškai prisitaikyti prie panašios savo gimtajai kultūrai aplinkos. Taip pat svarbus ir laiko veiksnys: kuo ilgesnį laikotarpį esama naujoje kultūroje, tuo lengviau ji perprantama.

Be abejo, galima paminėti ir idealias išorines sąlygas ir aplinkybes, tačiau vis gi bet kurioje situacijoje pagrindinis yra pats individas, kurio sėkmingą arba nesėkmingą prisitaikymą kitoje kultūroje nulemia jo individualios savybės: bendravimo įgūdžiai; lingvistiniai sugebėjimai; stipri motyvacija (kultūrinis smalsumas); tolerantiškas požiūris į nežinomus ir neaiškius reiškinius/dalykus; lankstus ir atviras požiūris į naujoves/pokyčius; ištvermė ir pagarba; kultūrinė empatija; stiprus savo ego suvokimas; humoro jausmas <sup>62</sup>.

Tarpkultūrinę kompetenciją galima suskirstyti į tris, vieną nuo kitos priklausomas, dimensijas:

1. Kognityvinę (tarpkultūrinės teorinės žinios apie kitas kultūras, jų panašumus ir skirtumus);

---

<sup>61</sup> BRUENING, Gerhild. Kultūrinė kompetencija ir valdžios institucijos. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXN\\_JBAzhs0J:www.lssa.smm.lt/docs/kulturine\\_kompetencija\\_valdzi\\_os\\_institucijos.doc+kulturine+kompetencija&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESh\\_YRduWCIowenKQ5pgcX8wFfY\\_uQtWCTIdhOTCR4FKcSxA-YXahdIUVKH27nbMhBFzYIyghUQDk72pG8uVSp3zYAVtNG8RXLtnpYuw6XnksoDvmM0Pdf0Ebxnb\\_TeGSu8DLMKD&sig=AHIEtbSgVZr0jpes4x\\_EOsK3JKmAajZHDw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXN_JBAzhs0J:www.lssa.smm.lt/docs/kulturine_kompetencija_valdzi_os_institucijos.doc+kulturine+kompetencija&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESh_YRduWCIowenKQ5pgcX8wFfY_uQtWCTIdhOTCR4FKcSxA-YXahdIUVKH27nbMhBFzYIyghUQDk72pG8uVSp3zYAVtNG8RXLtnpYuw6XnksoDvmM0Pdf0Ebxnb_TeGSu8DLMKD&sig=AHIEtbSgVZr0jpes4x_EOsK3JKmAajZHDw)

<sup>62</sup> KARALIŪTĖ, Edita. Tarpkultūrinio bendravimo/bendradarbiavimo aktualumas ir raiška. Prieiga per internetą: [http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturinis-bendravimas&option=com\\_content&Itemid=66](http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturinis-bendravimas&option=com_content&Itemid=66)

2. Afektyvinę (tarpkultūrinis jautrumas, kuris išreiškiamas asmeninėmis savybėmis: jautrumu, pakantumu, tolerancija, asmens nusiteikimu tarpkultūriniam bendravimui);
3. Komunikacinę (orientuota į elgesį, apimanti gebėjimus ir įgūdžius sėkmingai komunikuoti ir deramai elgtis)<sup>63</sup>.

Būtina pabrėžti, kad tarpkultūrinė kompetencija nėra statiška būseną ir negali būti traktuojama tik kaip kitų kalbų mokėjimas arba žinios apie kitas kultūras. Tarpkultūrinės kompetencijos įgijimas yra nuolatinis procesas, vykstantis visose dimensijose. Taip yra dėl to, kad kultūra yra dinamiška, be to organizacijos ir asmenys yra skirtinguose suvokimo, žinių ir gebėjimų lygiuose kompetencijos atžvilgiu.

---

<sup>63</sup> ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma; LEPAITĖ, Daiva; BUBNYS, Remigijus; ČEPIENĖ, Aurelija. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo/si metodologija, 2010, p. 10.

### 3. TARPKULTŪRINIŲ BARJERŲ IR JŲ ĮVEIKIMO SPRENDIMŲ LR KULTŪROS ATAŠĖ TARNYBOJE TYRIMAS

#### 3.1. Viešosios diplomatijos samprata, kultūros diplomatija

Viešoji diplomatija yra vienos šalies vyriausybės bendravimas su kitos šalies žmonėmis siekiant supažindinti juos su tautos mąstysena, siekiais, institucijomis, kultūra, valstybės interesais ir vykdoma politika.

Viešoji diplomatija gali būti suprantama kaip valstybės vidaus ir užsienio reikalų tvarkymas taikant tradicinius metodus ir šiuolaikines technologijas. Taip pat diplomatija gali būti suprantama kaip nacionalinių interesų propagavimas užsienyje<sup>64</sup>.

Viešoji diplomatija nuo tradicinės skiriasi tuo, kad ši santykiuose tarp tautų dažniausiai remiasi vyriausybių ir užsienio reikalų ministerijų sąveika. Taigi viešoji diplomatija yra atvira, tuo tarpu tradicinė diplomatija dažnai yra ir privalo būti konfidenciali ir privati.

Taigi viešosios diplomatijos užduotis – kreipiantis į užsienio šalis ir tautas ieškoti būdų prie jų priartėti. Būtina stengtis susipažinti su jų politinėmis nuostatomis, istorija, kultūra, socialiniais procesais, kalba.

Šiuolaikiniame pasaulyje viešoji diplomatija yra būtinas tarptautinių santykių komponentas.

Kalbant apie šalies vyriausybės informacinę ir kultūrinę veiklą užsienyje, galima būtų vartoti propagandos terminą, jeigu ji būtų suvokiama kaip idėjų ir informacijos platinimas<sup>65</sup>. Viešoji diplomatija yra valstybės idealų ir interesų propagavimo priemonė.

Tačiau daugelyje pasaulio valstybių terminas propaganda yra įgijęs neigiamą reikšmę, kuri siejama su sąmoningu ir gerai apgalvotu melo bei klaidingos informacijos platinimu.

Kultūrinė diplomatija labai skiriasi nuo kitų diplomatinių veiksmų, tačiau dažnai šis terminas tapatinamas su viešąja diplomatija, kultūriniais mainais ir propaganda.

Vis dėl to kultūrinė diplomatija nėra „vyriausybė – vyriausybei“ komunikacija, bet tai komunikacija tarp vyriausybių ir užsienio šalių piliečių<sup>66</sup>.

Kultūrinė diplomatija reiškia tiesioginį ir nuolatinį kontaktą tarp įvairių tautybių žmonių, skirtą padėti sukurti geresnę tarptautinio pasitikėjimo ir supratimo aplinką, kurioje gali būti vykdomi oficialūs santykiai. Todėl kultūrinė diplomatija yra tradicinės užsienio politikos reikalas, tačiau tik netiesiogiai.

<sup>64</sup> DAMBRAVA, Vytautas Antanas. Vakar, šiandien, visuomet. Vilnius, 2000, p. 266.

<sup>65</sup> DAMBRAVA, išnaša 56, p. 269.

<sup>66</sup> GIENOW-HECHT, Jessica C.E.; DONFIRIED, Mark C. Searching for a Cultural Diplomacy, 2010, p. 13.

Prieiga per internetą:

<<http://books.google.com/books/berghahn?q=Search+the+full+text+of+this+book&hl=en&vid=ISBN9781845457464&btnG=Search#v=onepage&q&f=false>>

Kultūrinė diplomatija – tai idėjų, informacijos, vertybių, sistemų, tradicijų ir nuomonių, įsitikinimų visose mūsų visuomenės srityse mainai (mene, sporte, moksle, literatūroje, muzikoje), ir visai tai siekiant paskatinti abipusį supratimą<sup>67</sup>.

Kultūriniai santykiai vystosi natūraliai ir organiškai, be vyriausybės įsikišimo – tai vyksta per prekybą ir turizmą, studentų mainus, komunikaciją, knygų cirkuliaciją, migraciją, naudojimąsi žiniasklaidos priemonėmis, santuokomis tarp skirtingų tautybių žmonių – milijonai kasdieninių tarpkultūrinių susitikimų. Kultūrinė diplomatija, priešingai – tai nacionalinių vyriausybių profesionalūs diplomatai, kurie skatina kultūrinius mainus siekiant paremti nacionalinių tikslų įgyvendinimą.

Jeigu viešoji diplomatija suprantama kaip vyriausybės remiamos programos, skirtos informuoti ar įtakoti viešąją nuomonę kitose šalyse ir kurios pagrindiniai instrumentai – publikacijos, filmai, kultūriniai mainai, radijas ir televizija, tai kultūrinė diplomatija suprantama kaip tų veiksmų ir programų pogrupis, poaibis, rinkinys, kuris priklauso bendrajai viešosios diplomatijos kryptims.

Kultūrinės diplomatijos tikslas – pabandyti suvaldyti tarptautinę aplinką pristatant savo tautos kultūrinius išteklius ir pasiekimus užsienyje ir/arba palengvinti (paskatinti) kultūros perdavimą į užsienį<sup>68</sup>.

Autoriai J.C.E. Gienow-Hecht ir M.C. Donfried atkreipia dėmesį, kad kuo kultūrinės diplomatijos programos yra artimesnės vyriausybėms, jų strategijoms, tuo mažesnę pripažinimą jos turi tarp tikslinių auditorijų, kurioms programa yra taikoma. Bet kokios šalies piliečiai paprastai nemėgsta jokių žinių, informacijos, kurią teikia užsienio vyriausybės, nes labai dažnai žmonės vyriausybių programas sieja su propaganda. Kai kultūrinės programos vykdo pilietinės visuomenės organizacijos, tos programos atrodo nepriklausomos ir mažiau sukompromituotos valstybės politikos, net jei tokios programos tikslai iš tikrųjų yra priešaringi<sup>69</sup>.

Kultūrinės diplomatijos esmę, anot autorių J.C.E. Gienow-Hecht ir M.C. Donfried, sudaro du dalykai:

- Pirma, kultūros diplomatijos programos sėkmė iš dalies priklauso nuo to, koku atstumu kultūrinės diplomatijos programos skleidėjas yra atskirtas nuo savo valstybės politinių ir ekonominių veiksmų plano;

---

<sup>67</sup> GIENOW-HECHT; DONFIRIED, išnaša 64, p. 21.

<sup>68</sup> GIENOW-HECHT, Jessica C.E.; DONFIRIED, Mark C. Searching for a Cultural Diplomacy, 2010, p. 14. Prieiga per internetą:

<<http://books.google.com/books/berghahn?q=Search+the+full+text+of+this+book&hl=en&vid=ISBN9781845457464&btnG=Search#v=onepage&q&f=false>>

<sup>69</sup> GIENOW-HECHT; DONFIRIED, išnaša 66, p. 23.

- Antra, interaktyvi struktūra padidina tikimybę, kad kultūrinės diplomatijos programa bus ilgalaikė sėkminga <sup>70</sup>.

Taigi kultūrinė diplomatija yra svarbi priemonė, galinti padėti išvengti arba minimizuoti kultūrinius konfliktus, nors ji vis dar nėra pilnai suprasta ir taikoma.

Valstybės neturėtų išnykti iš kultūrinės diplomatijos programų. Jos turi užtikrinti, kad būtų panaudota kuo įvairesnė kultūrinės diplomatijos skleidėjų įvairovė, padėsianti įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius strateginius tikslus bei stiprinanti dvišalius ir daugiašalius santykius.

Lietuvos diplomatija, naudodama komunikacijos priemones, turi ginti Lietuvos valstybinius bei tautinius interesus. Ji turi teikti informaciją pasauliui apie Lietuvą, jos tautą, istoriją, kultūrą, papročius, tradicijas, vertybes. Taip pat viešoji diplomatija turi padėti kurti ilgalaikius ir stiprius ryšius su kitomis valstybėmis.

Lietuvos kultūros propagavimas užsienyje nėra paprastas procesas. Pirmiausiai kultūrai reikalingos lėšos, kartais ir didelės, o Lietuvos biudžeto galimybės labai ribotos. Antra, nėra tikslaus plano, kaip vykdyti kultūros propagavimą. Dabartinė Lietuvos kultūros sklaida užsienyje yra fragmentiška, ji neturi aiškių krypčių ir tikslų, užtikrinančių suderintą, nusistatytais prioritetais pagrįstą, į rezultatus orientuotą Lietuvos kultūros sklaidą.

Kultūrų dialogas rodo šalies politinį, ekonominį stabilumą, leidžia pažinti jos gyventojų vertybes, gyvenimo būdą, kūrybingumą ir išprusimą, skatina idėjų ir informacijos mainus, ugdo kitų kultūrų savitumo suvokimą. Tiesioginiai kultūrų mainai ir bendradarbiavimas stiprina abipusį supratimą, atvirumą, pasitikėjimą šalimi ir jos žmonėmis.

2010 m. birželio 30 d. parengtas Lietuvos Respublikos nutarimas dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo, Nr. XI-977. Jame nurodoma, kad Lietuvos kultūros sklaida užsienyje siekiama ilgalaikių pageidautinų rezultatų: didinti kultūros atvirumą, stiprinti politinius ir ekonominius ryšius, gerinti Lietuvos įvaizdį.

Šiam tikslui pasiekti būtina:

- 1) suformuluoti aiškias ilgalaikes kultūros sklaidos užsienyje kryptis;
- 2) sukurti veiksmingą kultūros sklaidos užsienyje koordinavimo sistemą;
- 3) suaktyvinti tarptautinį menininkų ir kultūros institucijų bendradarbiavimą, sudarant sąlygas jam toliau plėtotis;
- 4) išryškinti, stebėti ir atnaujinti Lietuvos kultūros politikos sąsajas su Europos ir pasaulio valstybių kultūros politika <sup>71</sup>.

<sup>70</sup> GIENOW-HECHT; DONFIRIED, išnaša 66, p. 24.

<sup>71</sup> Lietuvos Respublikos nutarimas dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo, 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977

Plėtojant Lietuvos kultūrą, būtina sukurti aiškias ilgalaikes Lietuvos kultūros sklaidos užsienyje kryptis ir koordinavimo sistemą.

### **3.2. LR Kultūros atašė veiklos kryptys ir funkcijos**

Lietuvos Respublikos Specialiųjų atašė nuostatuose apibrėžiama, kad LR specialusis atašė – tai Lietuvos Respublikos pilietis, pagal jį delegavusios ministerijos, kitos valstybės institucijos ar įstaigos kompetenciją padedantis įgyvendinti Lietuvos Respublikos užsienio politiką. Sprendimą įsteigti specialiojo atašė (gynybos, kultūros, prekybos atašė ir pan.), jo pavaduotojo ir padėjėjo pareigybes Lietuvos Respublikos diplomatinėje atstovybėje ar prie tarptautinės organizacijos atitinkamos srities ministro, kitos valstybės institucijos ar įstaigos vadovo teikimu, užsienio reikalų ministrui pritarus, priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

Kultūros atašė Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse pareigybės reikalingos siekiant intensyvuoti bendradarbiavimą kultūros srityje su strategiškai svarbiomis Lietuvai valstybėmis, skatinti kultūros ir meno mainus su jomis.

Atašė pareiga ir uždavinys – užtikrinti, kad vietinės institucijos bei informavimo priemonės turėtų reikiamą supratimą apie Lietuvą, jos politinę struktūrą, vyriausybę, visuomenę, kultūrinį gyvenimą<sup>72</sup>.

Kultūros atašė yra pavaldus LR Kultūros ministrui ir diplomatinės atstovybės vadovui bei atskaitingas Tarptautinių ryšių ir Europos reikalų skyriaus vedėjui.

Siekiant užtikrinti, kad pagal Kultūros ministerijos kompetenciją būtų tinkamai įgyvenama Lietuvos užsienio politika, Kultūros atašė atlieka šias funkcijas:

- teisėtais būdais gauna, renka ir kaupia Kultūros ministeriją dominančią informaciją apie valstybės, kurioje dirba, kultūros renginius, kuriuose galėtų dalyvauti Lietuvos kultūros įstaigos ir menininkai; tarpininkauja ieškant potencialių kultūrinio bendradarbiavimo partnerių ir teikia šią informaciją Kultūros ministerijai;
- teikia informaciją Kultūros ministerijai apie valstybės, kurioje dirba, iniciatyvas, pasiūlymus bei nuostatas Kultūros ministerijos kompetencijai priskirtais klausimais;
- padeda organizuoti kultūros ministro, viceministrų, ministerijos kanclerio vizitų į valstybę, kurioje vykdo savo veiklą, programas ir šios valstybės pareigūnų vizitus į Lietuvą;
- teikia valstybės, kurioje dirba, Lietuvos Respublikos diplomatinės atstovybės vadovui konsultacijas kultūros atašė kompetencijos klausimais;
- organizuoja kultūrinius renginius;

---

<sup>72</sup> DAMBRAVA, Vytautas Antanas. Vakar, šiandien, visuomet. Vilnius, 2000, p. 331.



- savo kompetencijos srityje konsultuoja Lietuvos kultūros ir meno įstaigas ir organizacijas dvišalio kultūrinio bendradarbiavimo klausimais;
- koordinuoja tarptautinio kultūrinio bendradarbiavimo sutarčių, valstybinių programų įgyvendinimą;
- vykdo kitas kultūros ministro jam pavestas funkcijas, neprieštaraujančias Lietuvos Respublikos teisės aktams ir tarptautinėms sutartims.

Kalbant apie Kultūros atašė etatą, autorius Dambrava pažymi, kad šis etatas galėtų turėti ir viešųjų reikalų atašė vardą, nes kultūra, švietimas ir informacija tarpusavyje jungiasi ir vienas kitą papildo<sup>73</sup>.

Kultūros atašė veiklos ataskaitoje nurodoma, kad 2010 m. LR diplomatinėse atstovybėse dirbo 10 kultūros atašė, akredituotų 14-oje užsienio valstybių ir LR nuolatinėje atstovybėje ES. Per 2010 metus LR kultūros atašė organizavo ir koordinavo 353 renginių, kuriuose apsilankė apie 188 000 žiūrovų<sup>74</sup>.

LR Kultūros ministerija atašė veiklai skyrė 120.665 Lt., kuriais dalinai buvo finansuoti 69 Lietuvos ir meno pristatymai (19 muzikos, 46 vaizduojamųjų menų ir dizaino, 9 literatūros, 7 kino, 3 teatro, 1 šokio ir 2 informaciniai renginiai ir 1 kultūros festivalis). LR kultūros atašė pritraukė apie 2.174.000 Lt. Užsienio fondų, rėmėjų ir partnerių lėšų, kuriomis buvo apmokamos renginių salių nuomos, reklamos, reprezentacinės, dalyvių kelionių ir kitos išlaidos<sup>75</sup>.

Kultūros atašė veikla vyko dvišaliais ir daugiašaliais lygmenimis, pirmiausia buvo orientuojamasi į pristatymus prestižiniuose tarptautiniuose renginiuose, siekiant didesnio Lietuvos menininkų ir šalies matomumo bei optimaliausio turimų finansinių išteklių panaudojimo.

Lietuvos menininkai buvo pristatyti 6-joje Liverpulio bienalėje (galerijos „Vartai“ parengtas Lietuvos paviljonas „Miestas be sienų“); tarptautinėje parodoje „Fluxus East“ (Norvegija) šiuolaikinio meno festivalyje „Susitikimai: Paryžius, Berlynas, Madridas“.

Kultūros atašė pastangomis lietuvių muzikos atlikėjai ir kompozitoriai dalyvavo tarptautiniame šiuolaikinės muzikos festivalyje „Two Days, Two Nights“ Ukrainoje, 17-jame tarptautiniame muzikos festivalyje „Probaltica“ Lenkijoje (koncertavo Lietuvos valstybinis simfoninis orkestras ir Šv. Kristoforo kamerinis orkestras).

Kino ir medijų menas buvo sėkmingai pristatytas Oberhauzeno, Berlyno, „BIFF 2010“ festivaliuose ir teminėse peržiūrose visose kultūros atašė reziduojamose valstybėse.

Tradiciškai sėkmingai Lietuvą reprezentuoja džiaz muzikantai (grupės „Džiaz nublakšti“ koncertas Maskvos filharmonijos P. Čaikovskio koncertų salėje, L. Mockūno koncertų turas

<sup>73</sup> DAMBRAVA, Vytautas Antanas. Vakar, šiandien, visuomet. Vilnius, 2000, p. 330.

<sup>74</sup> LR Kultūros atašė veiklos ataskaita, 2010 m.

<sup>75</sup> LR Kultūros atašė veiklos ataskaita, 2010 m.

Japonijoje, ir jo vadovaujamo trio Nuclear koncertai Didžiojoje Britanijoje ir Belgijoje, L. Šinkarenko kvartetas „Jazz 4“ Londone.)

Nuolatiniai kultūros renginiai – parodos, koncertai, literatūros vakarai, diskusijos – vyksta dviejuose lietuvių kultūros centruose prie LR diplomatinių atstovybių: Jurgio Baltrušaičio namuose Maskvoje ir Lietuvos centre Varšuvoje. Lenkijoje 2010 m. buvo surengtas renginių ciklas, svarbių abejoms valstybėms istorinių datų paminėjimui: paroda „Užmirštoji Lietuvos Didžioji Kunigaikštystė“, skirta Žalgirio mūšio 600-osioms metinėms.

Didelį rezonansą Italijoje sukėlė K. Čiurlionio dailės darbų paroda „Čiurlionis: ezoterinė kelionė 1875-1911“ Milano Karališkųjų rūmų muziejuje, didžiąja dalimi finansuota Italijos rėmėjų lėšomis.

Kultūros atašė aktyviai bendradarbiauja su lietuvių bendruomenėmis, organizuoja ir pristato renginių ciklus Lietuvos diplomatinėse atstovybėse; koordinuoja edukacines, valstybinių švenčių minėjimų kultūrinės programos.

Kultūros atašė pastebėjimais, susidomėjimas Lietuvos kultūros ir meno pristatymais regionuose dažnai sulaukia didesnio dėmesio, nei sostinėse ir ateityje vertėtų intensyviau bendradarbiauti su regionų vietinės valdžios institucijomis ir kultūros operatoriais.

### 3.3. Tyrimo metodologija

Kadangi baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti tarptautinės bei tarpkultūrinės komunikacijos specifiką bei tarpkultūrinius barjerus, su kuriais susiduria LR Kultūros atašė, užmegzdami kultūrinį dialogą su užsienio valstybių vyriausybėmis, organizacijomis, institucijomis, visuomene, atliekamas tyrimas, kuris realistiškai parodytų, kokie yra kultūriniai skirtumai tarp skirtingų šalių, jų organizacijų ir piliečių, su kuriais susiduria Kultūros atašė savo tarnyboje. Kultūros atašė, skleisdami Lietuvos kultūrą užsienio valstybėse, tiesiogiai susiduria su kitos valstybės kultūra, elgesio normomis, taisyklėmis, vertybių sistemomis, tam tikrais organizacijoms ir visuomenei būdingais bruožais, kurie tą valstybę daro kitoniška nei Lietuva. Kultūros atašė stengiasi adaptuoti Lietuvos kultūrą pristatančius renginius, parodas, filmus prie užsienio valstybės visuomenės kultūros, vertybių bei elgesio normų supratimo. Šis tyrimas padės išsiaiškinti, kokie pagrindiniai kultūros skirtumai pastebimi Kultūros atašė reziduojančiose valstybėse, kokius sunkumus šie skirtumai sukuria jų veikloje ir kaip galima tobulinti kultūros dialogo užmezgimą tarptautinės ir tarpkultūrinės komunikacijos lygmenyje.

**Tyrimo objektas (populiacija arba generalinė aibė)** – užsienio valstybėse Lietuvą atstovaujantys Lietuvos kultūros atašė.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti, su kokiais tarpkultūriniais skirtumais susiduria LR Kultūros atašė reziduojamose užsienio valstybėse vykdydami savo veiklą, kokie sprendimai, jų nuomone, padeda įveikti atsirandančius tarpkultūrinius barjerus.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Nustatyti, kokie svarbiausi sunkumai Kultūros atašė veikloje bendraujant su užsienio valstybės žmonėmis.
- Nustatyti Kultūros atašė nuomonę apie jų reziduojamų valstybių kultūrų bruožus pagal pasirinktus kriterijus (monocroniškos, polichroniškos kultūros, taip pat pagal G.Hofstede kultūrų klasifikavimo dimensijas, požiūrį į humorą, akių kontaktą, tylą ir pan.).
- Ištirti Kultūros atašė nuomonę apie reziduojamos valstybės kultūros kitoniškumą lyginant su Lietuvos kultūra ir elgesio normomis.
- Ištirti užsienio valstybių žmonių požiūrį į kultūrą ir į Lietuvos kultūrą pristatančiu renginius, nustatyti, ar skirtingų valstybių žmonės Lietuvos kultūros renginius priima vienodai.
- Išsiaiškinti, ar Kultūros atašė, organizuodami Lietuvos kultūrą pristatančius renginius, atsižvelgia į tarpkultūrinius skirtumus.
- Išsiaiškinti, kokios tarpkultūrinės kompetencijos, Kultūros atašė nuomone, svarbios jų veikloje užmezgant kultūrinį dialogą.

**Tyrimo metodas.** Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Tai yra metodas, kuris reiškinius matuoja skaičiais. Kiekybinių tyrimų tikslas – apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai<sup>76</sup>. Taikant kiekybinį tyrimo metodą naudojamas struktūrizuotas duomenų rinkimas bei statistinė duomenų analizė. Tradicinis kiekybinis tyrimų metodas yra apklausa, kurios metu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Todėl šis pasirinktas šis tyrimo būdas siekiant išsiaiškinti Kultūros atašė nuomones tam tikrais tarpkultūrinės komunikacijos klausimais. Apklausa lyginant su kitais pirminės informacijos gavimo būdais pasižymi šiais privalumais: standartizavimo galimybė (apklausa vykdoma naudojant tam tikru nuoseklumu pateikiamus klausimus, vienodus visiems respondentams); administravimo paprastumas; galimybė pagauti „nematomą“ (klausimai leidžia atskleisti elgesio priežastis); nesudėtinga duomenų analizė; galimybė surasti skirtumus tarp įvairių grupių.

Remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos<sup>77</sup>. Informacija buvo renkama elektroniniu paštu. Pirminiai duomenys surinkti naudojant klausimyną (klausimyno pavyzdys pateikiamas 1 priede). Klausimyne pateikiami kelių rūšių klausimai:

---

<sup>76</sup> DIKČIUS, Vytautas. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika, 2003, p. 43.

<sup>77</sup> Rinkų tyrimai. Kiekybiniai tyrimai. Prieiga per internetą:

<[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/116583.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html)>

- *multichatominiai*, kai tyrimo dalyvio prašoma parinkti atsakymą daugiau negu iš dviejų atsakymo variantų;
- *uždari*, kuriuose yra pateikiamas paruoštų atsakymų sąrašas, o tyrimo dalyvis parenka tą klausimą arba klausimus, kurie jo manymu yra tinkamiausi;
- *atviri*, kuriuose tyrimo dalyvis turi pats pateikti savo atsakymą, išreikšti savo asmeninę nuomonę laisva forma.

Tam, kad klausimyne suprojektuoti klausimai būtų respondentui aiškūs ir suprantami, pirmiausiai buvo atliktas bandomasis tyrimas. Šio tyrimo metu, pirminis klausimyno variantas, buvo pateiktas dviem respondentams. Tuomet, atsižvelgus į respondentų pastabas dėl klausimų formuluočių, atsakymų logiškumo, klausimynas buvo pataisytas. Pakoregavus klausimyną jau buvo atliekamas tikrasis tyrimas. Klausimynas, kaip jau buvo minėta anksčiau, buvo siunčiamas respondentams elektroniniu paštu.

**Tyrimo populiacija** – visi Lietuvos kultūros atašė, kurie atstovavo arba šiuo metu atstovauja Lietuvą užsienio valstybėse.

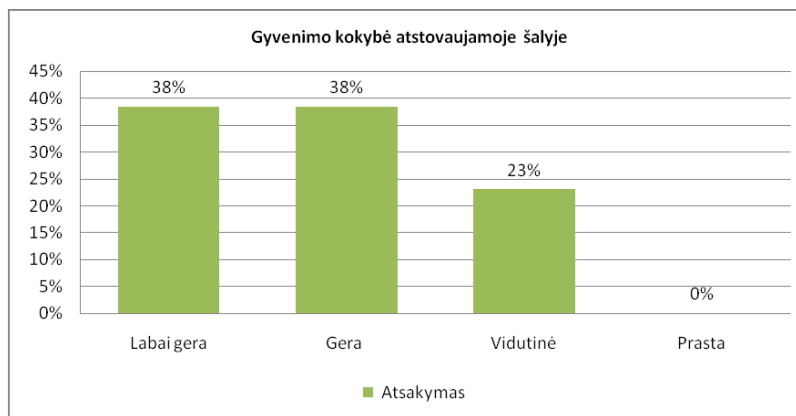
**Tyrimo imtis** – 15 respondentų (visi Lietuvos kultūros atašė, šiuo metu einantys pareigas užsienio valstybėse).

Šio tyrimo metu apklausti kultūros atašė, kurie tyrimo vykdymo metu Lietuvą atstovavo LR nuolatinėje atstovybėje ES (būstinė Belgijoje), D.Britanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Danijos Karalystėje, Islandijoje, Norvegijos Karalystėje, Kaliningrado srityje, Vokietijoje, Austrijoje, Kroatijoje, Japonijoje ir Rusijoje (tyrimo metu jie nebedirbo, tik ką baigė tarnybą). Pastebėtina, kad klausimynai buvo išsiųsti Ukrainoje bei Gruzijoje Lietuvą atstovaujančiai atašė, tačiau ji užpildytų klausimynų nepateikė.

Trumpiausiai Lietuvą užsienio valstybėje atstovauja Kaliningrado srityje dirbantis kultūros atašė (nuo 2011 m. kovo mėn.), ilgiausiai, net 15 metų, savo pareigas vykdo Rusijoje Lietuvą atstovaujantis Lietuvos kultūros atašė ir 7 metus – Vokietijoje Lietuvą atstovaujantis Lietuvos kultūros atašė. Vidutinis vieno kultūros atašė atstovavimo laikotarpis yra kiek daugiau negu ketveri metai.

Gyvenimo kokybė, anot Lietuvos kultūros atstovų užsienio šalyse, yra labai gera 38 proc. valstybių. Tai yra Austrijoje, D.Britanijoje, Norvegijoje, Vokietijoje, Japonijoje. Gerai (38 proc.) gyvenimo kokybę vertina mūsų atstovai šiuo metu einantys pareigas ir gyvenantys Belgijoje, Italijoje, Lenkijoje, Danijoje, Rusijoje. Vidutiniškai (23 proc.) yra vertinamos šalys Islandija, Kroatija ir Kaliningrado sritis (9 paveikslas).

9 paveikslas. Gyvenimo kokybės šalyje vertinimas



Siekiant suformuoti pasiūlymus kultūros dialogo tobulinimui LR Kultūros atašė tarnyboje, atliktas giluminis interviu su buvusiais Kultūros atašė Japonijoje (G.Žukauskiene) ir Rusijoje (J.Budraičiu).

Giluminis interviu – tai kokybinis tyrimo metodas. Kokybinių tyrimų tikslas – gauti kokybinį supratimą apie esmines priežastis ir motyvus. Šiame tyrime naudojamas nestructūrizuotas duomenų rinkimas bei nestatistinė duomenų analizė<sup>78</sup>. Giluminis interviu – ilgai trunkantis interviu, kai respondentui pateikiami atviro tipo klausimai. Giluminio interviu metodas naudojamas tam, kad būtų gauta daugiau ir geresnės kokybės idėjų iš kiekvieno respondento. Dažniausiai pokalbis vyksta „vienas su vienu“. Giluminio interviu pagrindinis bruožas – vengimas bet kokios interviuotojo įtakos respondentui, kuris privalo kalbėti visai laisvai ir spontaniškai. Giluminio interviu metodas yra priešingas anketavimui: respondentui nepateikiami klausimai, o leidžiama pasisakyti laisvai, netaupant laiko<sup>79</sup>. Pagrindinis giluminio interviu privalumas – šio metodo teikiama galimybė gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei apklausoje su standartizuota anketa. Išskiriami ir šio metodo trūkumai: sudėtinga interviu pradžia; sudėtingas atsakymų užrašymas; klausimo konstravimas (svarbu klausimą sukonstruoti taip, kad respondentas būtų priverstas į jį atsakyti kuo plačiau); rezultatų apdorojimas; duomenų statistinis patikimumas; subjektyvumo pavojus<sup>80</sup>.

Giluminio interviu metu su buvusiais Kultūros atašė kalbėta apie Kultūros atašė tarnybos trukdžius, taip pat apie bendros Lietuvos kultūros pristatymo užsienio valstybėse strategijos nebuvimą, apie veiklos tobulinimo galimybes. Buvo akcentuojamas tarpkultūrinės kompetencijos būtinumas.

**Tyrimo laikotarpis** – 2011 m. balandžio 11 d. iki 2011 m. balandžio 23 d. imtinai.

<sup>78</sup> DIKČIUS, Vytautas. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika, 2003, p. 43.

<sup>79</sup> Rinkų tyrimai. Kiekybiniai tyrimai. Giluminis interviu. Prieiga per internetą:

<[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/121681.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/121681.html)>

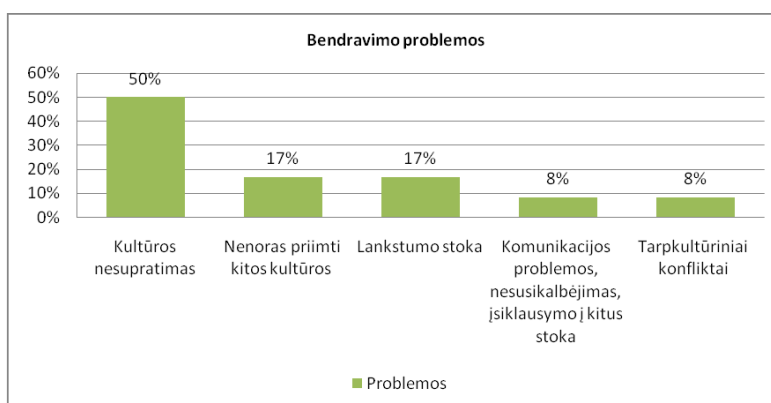
<sup>80</sup> DIKČIUS, Vytautas. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika, 2003, p. 46.

Skaičiavimams atlikti naudota *MS Office* paketo programa *MS EXCEL*. Darbui apipavidalinti naudota – *MS WORD*. Rezultatų pateikiamas vykdomas pagal suformuotus tyrimo uždavinius.

### 3.4. Apklauso duomenų analizė ir vertinimas

**Svarbiausi sunkumai Kultūros atašė veikloje bendraujant su užsienio valstybės žmonėmis.** Pagrindinė problema, su kuria susiduriama atstovaujant Lietuvą užsienio valstybėse, yra kultūros nesupratimas. 50 proc. tyrime dalyvavusių Kultūros atašė nurodo, kad kyla minėta kultūros nesupratimo problema, kurios pagrindinė priežastis – žinių ir informacijos stoka. Po 17 proc. respondentų atsakė, kad susiduriama su problema, kai atstovaujamoje šalyje tiesiog nenorima priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių) ir stokojama lankstumo derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime ir panašiose veiklose. Po 8 proc. Lietuvos kultūros atstovų užsienio valstybėse susiduria su tuo, kad iškyla komunikacijos problemos ir tarpkultūriniai konfliktai. Labiausiai su tam tikromis pasikartojančiomis problemomis arba sunkumais savo darbe susiduria D. Britanijoje mūsų šalį atstovaujantis Kultūros atašė. Šis respondentas įvardijo net tris dažnas problemas: kultūros nesupratimą, nenorą priimti kitos kultūros, komunikacijos problematiką. Visiškai su išvardintomis problemomis nesusiduria nurodė Kultūros atašė pareigas einantis nuolatinėje atstovybėje ES (Belgijoje), Vokietijoje, Japonijoje, Kroatijoje ir Rusijoje (10 paveikslas).

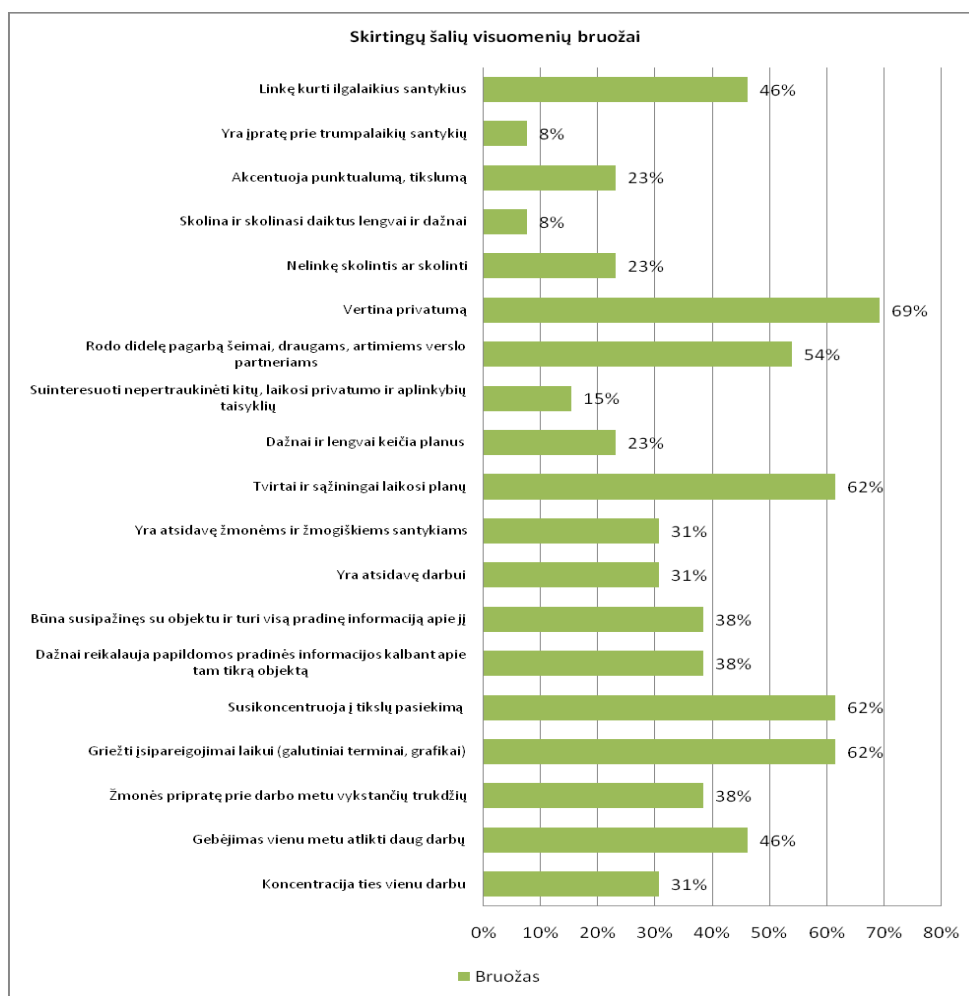
10 paveikslas. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis?



**Kultūros atašė nuomonė apie jų reziduojamų valstybių kultūrų bruožus.** Apibendrinant duomenis paaiškėjo, kad visoms kultūroms būdingiausia savybė, kurią nurodė respondentai, yra privatumo vertinimas (69 proc.). Šis bruožas nebuvo pasirinktas tik vertinant Kaliningrado srities bei Kroatijos gyventojus. Taip pat jo nepasirinko ir nuolatinėje ES atstovybėje pareigas einantis Lietuvos kultūros atstovas. Taip pat daugeliui šalių bendri bruožai yra tvirtas ir sąžiningas planų laikymasis (62 proc.), susikoncentravimas į tikslų pasiekimą (62 proc.), griežtas įsipareigojimas

laikui (grafikui, galutiniam veikslių atlikimo terminui ir pan.) (62 proc.). Net 54 proc. respondentų nurodo, kad jų atstovaujamoje šalyje yra svarbi pagarba šeimai, draugams, artimiesiems, verslo partneriams ir pan. Rečiausiai pasirenkami bruožai buvo tokie, kaip įpratimas prie trumpalaikių santykių (8 proc.), daiktų dažnas ir lengvas skolinimas ir skolinimasis (8 proc.). Šie bruožai, anot Lietuvos kultūros atstovų užsienio šalyse, yra ypač būdingi tik italams (11 paveikslas).

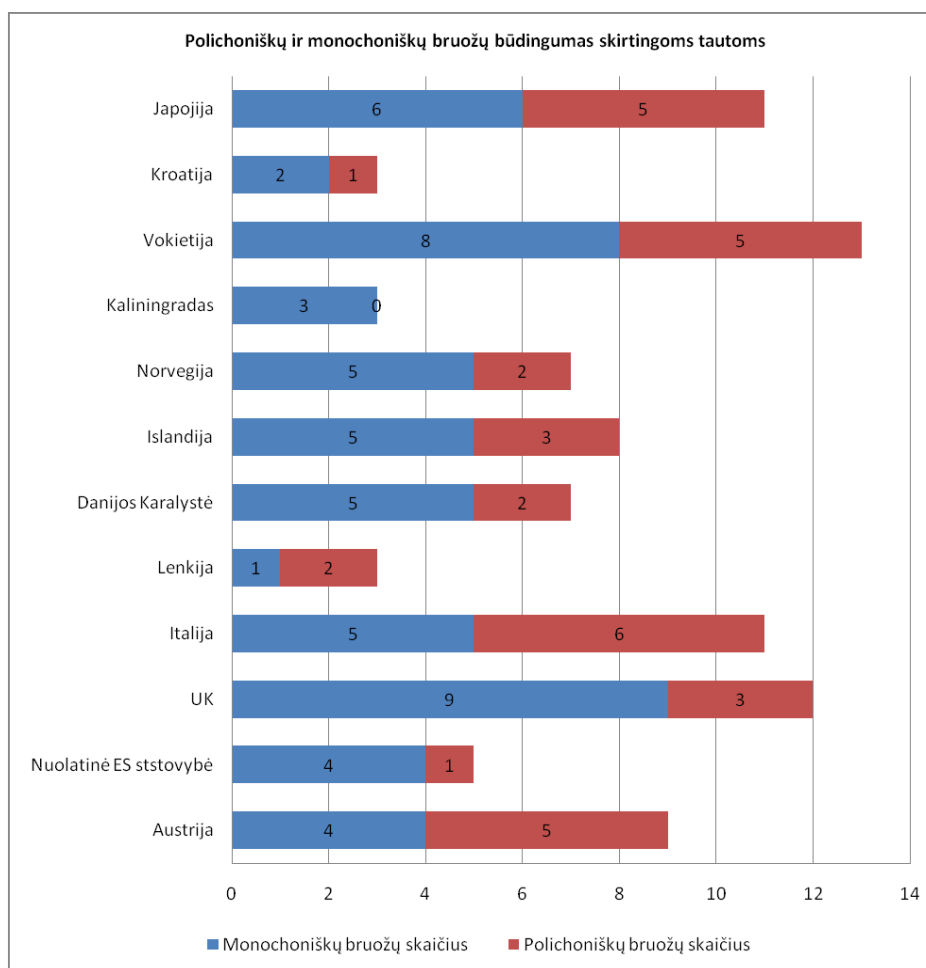
11 paveikslas. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?



Kalbant apie tai, kurią šalį, pagal Lietuvos kultūros atašė atsakymus, galėtumėte priskirti prie monochroniškos, o kurią prie polichroniškos, buvo skaičiuojama, kurios šalies visuomenei, kurių bruožų tyrimo dalyviai priskyre daugiau (monochroniškos ir polichroniškos tautoms būdingi bruožai yra išvardinti 2 priedo 5 lentelėje).

Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad, anot Lietuvos atstovų užsienio šalyse, monochroniškais bruožais pasižymi: Belgijos, D. Britanijos, Danijos, Islandijos, Norvegijos, Kaliningrado srities, Vokietijos, Kroatijos ir Japonijos gyventojai. Polichroniški bruožai labiau yra būdingi Austrijos, Italijos ir Lenkijos gyventojams (12 paveikslas).

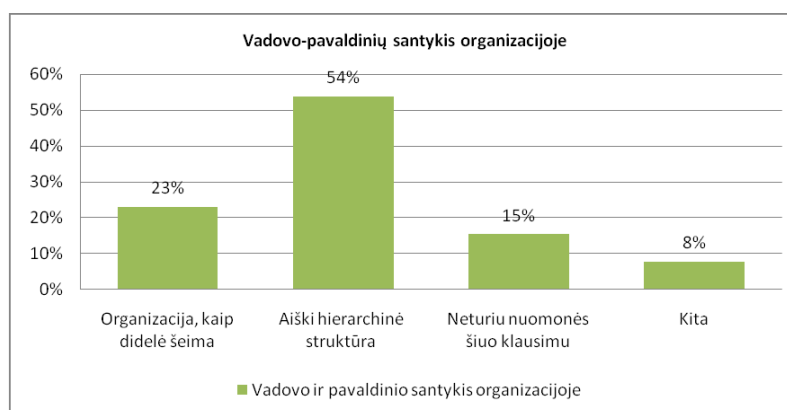
12 paveikslas. Polichroniškų ir monochroniškų bruožų būdingumas skirtingoms tautoms



Vertinant skirtingų šalių tautų darbinius santykius paaiškėjo, kad daugiau nei pusėje šalių (54 proc.), kuriose dirba Lietuvos kultūros atašė, organizacijose yra aiški hierarchinė struktūra. Tai reiškia, kad organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška struktūra organizacijose. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas. Ši struktūra dominuoja Italijos, Lenkijos, Kaliningrado, Vokietijos, Kroatijos, Japonijos, Rusijos organizacijose. 23 proc. šalių dažniausiai dominuoja liberalesni santykiai – organizacija yra lyg didelė šeima. Šių šalių organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo. Tokios organizacijos yra būdingos Belgijai, Islandijai, Norvegijai. Pastebėtina, kad kai kurie Lietuvos atstovai pildydami klausimą pažymėjo, kad šalyje galima rasti tiek vienokių, tiek kitokių organizacijų (13 paveikslas).

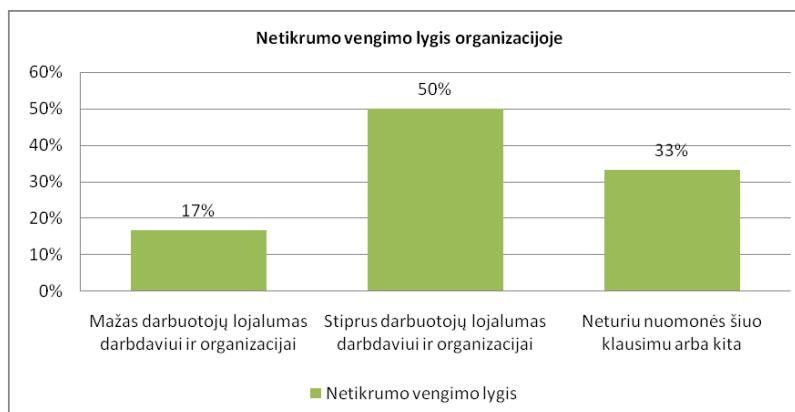


13 paveikslas. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate



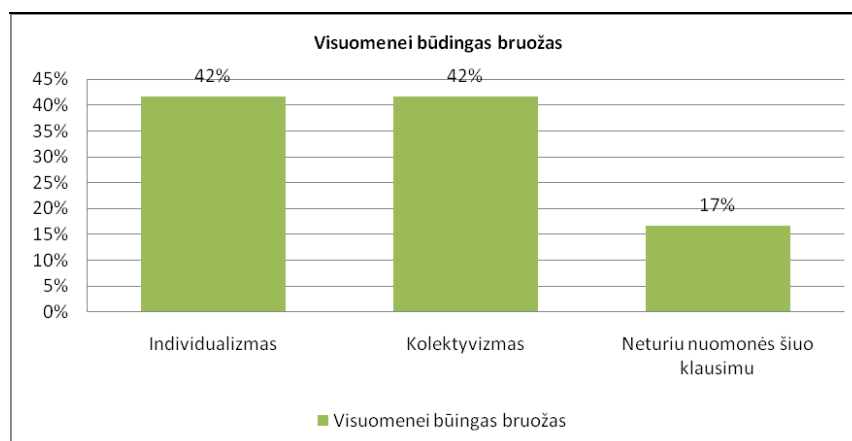
Kalbant apie darbuotojų lojalumą, 50 proc. tirtų šalių darbuotojai yra lojalūs savo darbdaviui ir organizacijai. Žemas darbuotojų lojalumo lygis (17 proc.) yra būdingas D.Britanijoje ir Italijoje (14 paveikslas).

14 paveikslas. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate



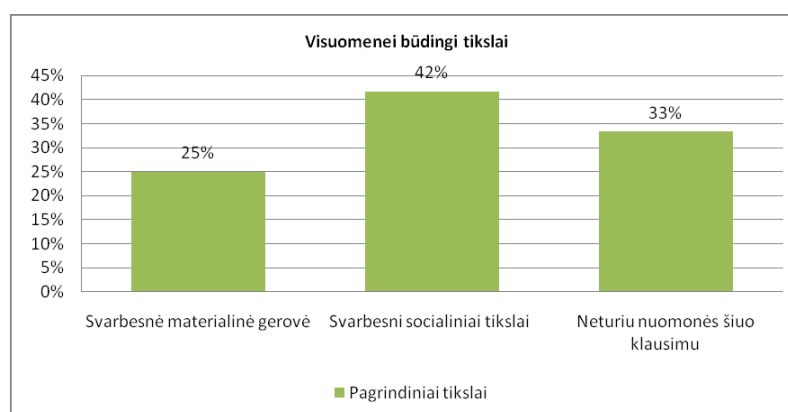
Tyrimas parodė, kad individualizmas (42 proc.) yra būdingas Austrijai, Belgijai, D.Britanijai, Lenkijai, Vokietijai. Kolektyvizmu (42 proc.) pasižymi Italijos, Danijos, Islandijos, Norvegijos, Japonijos gyventojai. Taigi, individualizmu pasižyminčioms šalims yra būdinga tai, kad nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi, o kolektyvizmu – žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje. Tačiau reikėtų nepamiršti, jog griežtos linijos tarp šalių šiuo klausimu brėžti negalima, nes bet kurioje valstybėje, bet kurioje tautoje galima rasti ir vienokių, ir kitokių bruožų turinčių žmonių, tačiau bendras tendencijas, ypač pagyvenus svetur ilgesnį laiką, išvelgti galima (15 paveikslas).

15 paveikslas. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdingi bruožai



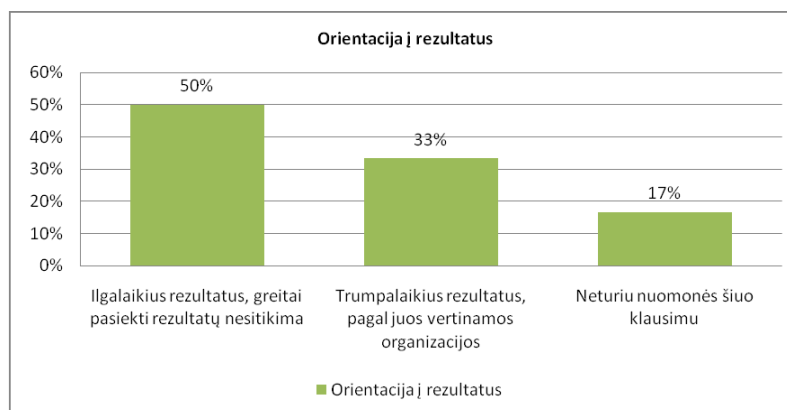
Tyrimas parodė, kad 42 proc. tirtų šalių visuomenei svarbiausi yra socialiniai tikslai. Tai reiškia, kad šių šalių gyventojams yra būdingas ir labai svarbus gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan. Šalys, kurių tautoms ypač svarbūs socialiniai tikslai yra Belgija, D.Britanija, Italija, Vokietija, Japonija. Materialinė gerovė ypač svarbi Lenkijos, Danijos, Norvegijos gyventojams (25 proc.) (16 paveikslas).

16 paveikslas. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate



Taip pat apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad (50 proc. atsakymų) Austrijos, Belgijos, Danijos, Norvegijos, Vokietijos ir Japonijos tautos labiau linkusios orientotis į ilgalaikius rezultatus. Šių šalių gyventojai nesitiki pasiekti tam tikrų rezultatų per trumpą laiką. Tuo tarpu D.Britanijos, Italijos, Lenkijos, Kaliningrado srities gyventojų orientacija į rezultatų siekimą yra priešinga. Jie orientuojasi į trumpalaikius rezultatus ir pagal šiuos rezultatus yra vertinamos organizacijos. Šis bruožas būdingas 33 proc. tyrime vertintų šalių (17 paveikslas).

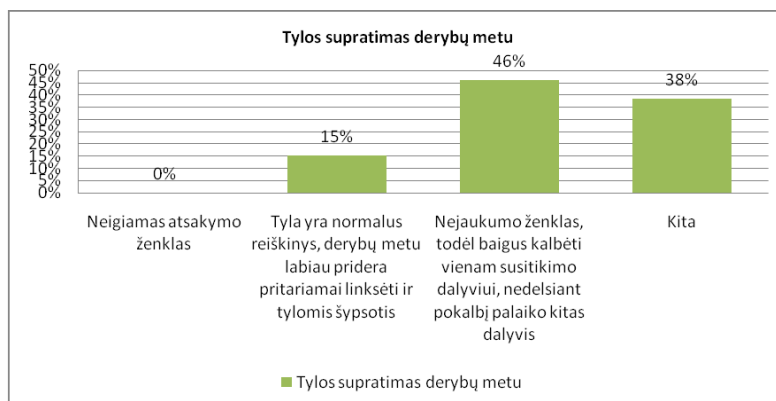
17 paveikslas. Šalies, kurioje dirbate, gyventojų orientacijos į rezultatus



Vertinant tarpkultūrinius panašumus ir skirtumus svarbu yra kalbėti ir apie tai, kaip elgiasi skirtingų tautų atstovai įvairių verslo susitikimų metu, derybų metu. Taigi šiame skyriuje yra apibendrinami Lietuvos kultūros atstovų užsienio šalyse pasisakymai apie tai, kokie yra būdingi kiekvienos tautos bruožai, kai jie dalyvauja verslo susitikimuose ir skirtingo pobūdžio derybose.

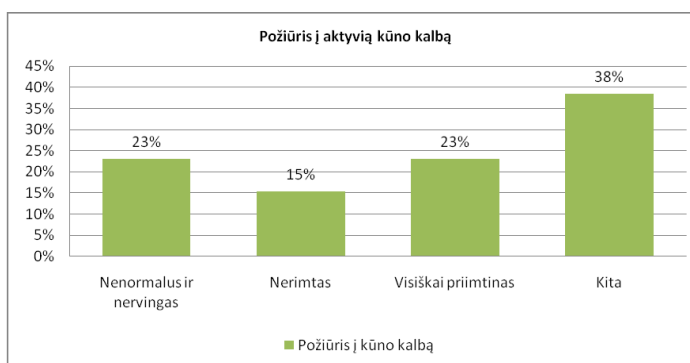
Kalbant apie tylos suvokimą derybų metu apskaičiuota, kad 46 proc. nagrinėtų šalių tyla derybų metu yra laikoma neįtakumo ženklu, todėl yra nusistovėjusios tradicijos, kad, vos vienam pašnekovui baigiant kalbėti, nedelsiant pokalbį pratęsia kitas susitikimo dalyvis. Tautoms, kuriose tyla derybų metu yra neįtakumo ženklas, priskirtini belgai, anglai, lenkai, rusai (tiek Kaliningrado srities gyventojai, tiek didžiosios Rusijos gyventojai), kroatai. Jog tyla derybų metu yra normalus reiškinys ir jis gali reikšti pritarimą, nurodo Lietuvos atstovai veiklą vykdančios Italijoje, Vokietijoje (viso 15 proc.). Kitas šalis (Austrija, Danija, Islandija, Norvegija, Japonija) vertinę Lietuvos kultūros atašė (38 proc.) nurodė, kad šiuo klausimu aiškios nuomonės nėra susidarę, nes su tokiomis situacijomis neteko susidurti (18 paveikslas).

18 paveikslas. Tylos supratimas derybų metu



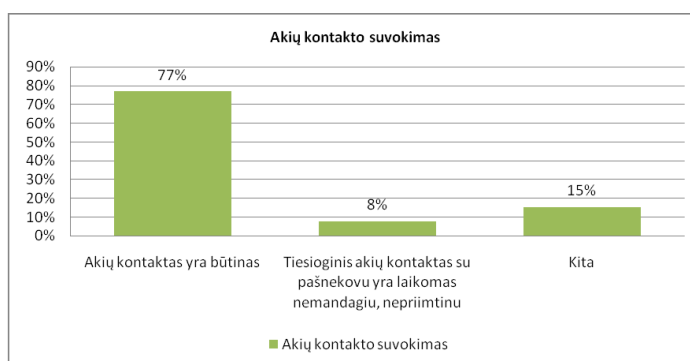
Požiūris į aktyvią kūno kalbą skirtingose šalyse taip pat yra suvokiamas skirtingai. 23 proc. vertintų šalių požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis yra laikomas nenormaliu reiškiniu. Tokioms šalims priskirtinos D.Britanija, Vokietija, Rusija. Jeigu pašnekovas daug gestikuliuoja, nenusėdi santūriai vienoje vietoje, tai Lenkijoje ir Kaliningrado srityje jis būtų laikomas nerimtu pašnekovu. Tačiau 23 proc. tirtų šalių (Belgijoje, Italijoje, Kroatijoje) toks bendravimo stilius yra visiškai normalus ir priimtinas. O pavyzdžiui Japonijoje, susidurus su aktyviu derybininku būtų traktuojama, kad tai tiesiog individuali žmogaus savybė į kurią būtų reaguojama neutraliai. Dar kitose šalyse (pvz.: Norvegijoje) taipogi nekreiptinas dėmesys į tai, ar pašnekovo kūno kalba yra aktyvi, ar ne – čia svarbiausia yra pokalbio turinys (19 paveikslas).

19 paveikslas. Požiūris į aktyvią kūno kalbą



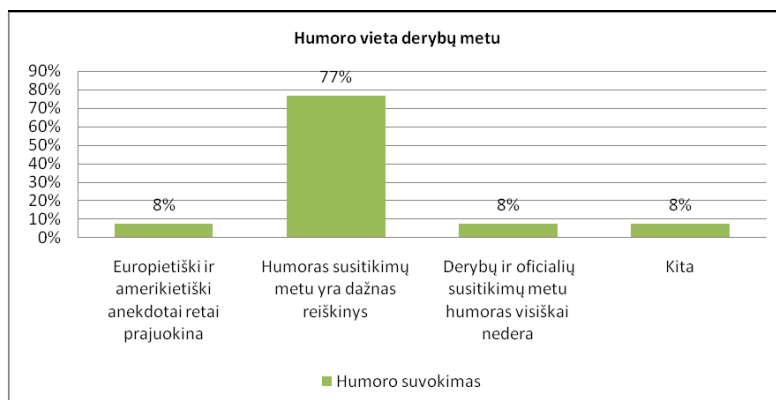
Jog akių kontaktas derybų metu yra būtinas ir vertinamas teigiamai, Lietuvos kultūros atašė atsakė apie 77 proc. tyrimo metu vertintų valstybių. Šios valstybės yra Austrija, D.Britanija, Italija, Lenkija, Danija, Islandija, Norvegija, Kaliningradas, Kroatija, Rusija. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas neigiamu bruožu tik Japonijoje (8 proc.). Belgijoje ir Vokietijoje Lietuvą atstovaujantys kultūros atašė negalėjo tiksliai atsakyti, kuri pozicija dėl tiesioginio akių kontakto yra priimtinesnė atitinkamos šalies tautai (20 paveikslas).

20 paveikslas. Akių kontakto suvokimas



Anot Lietuvos kultūros atašė Japonijoje, susitikimų metu įvairūs anekdotai ir juokeliai, ypač amerikietiško ir europietiško stiliaus, retai prajuokintų arba visai liktų nesuprasti Japonijoje. Tačiau net 77 proc. tirtų valstybių humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja. Valstybės, toleruojančios įvairius juokelius susitikimų metu, yra Austrija, D. Britanija, Italija, Lenkija, Danija, Islandija, Norvegija, Kaliningradas, Kroatija, Rusija. O štai Vokietijoje, anot Lietuvos kultūros atstovo toje šalyje, humorui nėra vietos oficialių susitikimų ir derybų metu. Verslas šioje šalyje yra laikomas ypač rimtu reikalu ir tai ne vieta, ir ne laikas kvailiams ir lėkštiesiems juokeliams (21 paveikslas).

21 paveikslas. Humoro suvokimas derybų ir susitikimų metu



**Kultūros atašė nuomonė apie reziduojamos valstybės kultūros ktoniškumą lyginant su Lietuvos kultūra ir elgesio normomis.** Norint palyginti lietuvių tautą su užsienio šalių tautomis, į klausimyną buvo įtraukti keli klausimai, kurie būtent ir turėtų atskleisti, kuo gi mes esame panašūs, arba kuo išsiskiriame iš kitų pasaulio šalių konteksto. Anot Lietuvos kultūros atašė užsienio šalyse, bruožai, kurie mus labiausiai daro panašius į kitas tautas, tai yra:

- Akių kontakto svarba ir reikšmė (62 proc.).
- Humoro supratimas (62 proc.).
- Elgesio supratimas (62 proc.).
- Socialinės taisyklės (62 proc.).
- Vertybių sistema (62 proc.).

Bruožai, kurie lietuvius labiausiai išskiria iš kitų tautų konteksto:

- Keršto supratimas (15 proc.).
- Tylos supratimas derybų metu (23 proc.) (22 paveikslas).

Rezultatai rodo, kad, anot mūsų atstovų užsienio šalyse, lietuviams būdinga akių kontakto svarba ir reikšmė sutampa arba yra panaši į austrų, lenkų, anglų, danų, islandų, norvegų, Kaliningrado srities gyventojų ir kroatų.

Vertybių sistema yra panaši į anglų, italų, lenkų, danų, islandų, norvegų, kroatų, japonų.

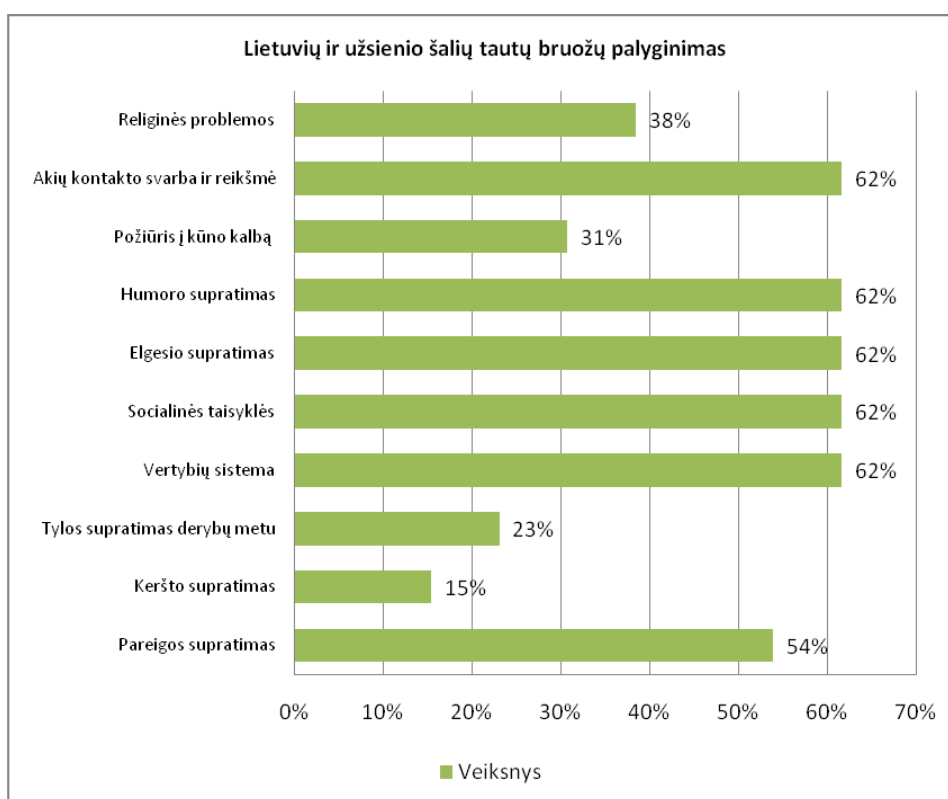
Lietuvių socialinės taisyklės yra panašiausios į anglų, italų, lenkų, danų, islandų, norvegų, Kaliningrado srities gyventojų, kroatų.

Elgesio supratimu esame panašūs į anglus, italus, lenkus, danus, islandus, norvegus, Kaliningrado srities gyventojus, kroatų.

O mūsų humorą puikiai gali suprasti anglai, italai, lenkai, danai, islandai, norvegai, Kaliningrado srities gyventojai, bei kroatai.

Mažiausiai bendrų bruožų lietuviai turi su austrais, belgais, vokiečiais, japonais.

22 paveikslas. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnys?



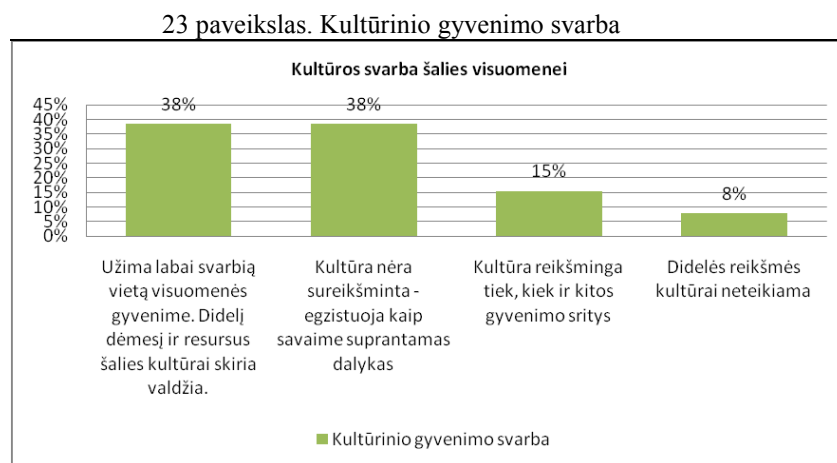
Lietuvos kultūros atašė, einančių pareigas skirtingose šalyse, atsakymai į atvirą klausimą apie kultūrinius skirtumus tarp Lietuvos ir šalies, kurioje jie dirba, yra pateikti žemiau esančioje lentelėje.

3 lentelė. Lietuvos ir Kultūros atašė reziduojamos valstybės tarpkultūriniai skirtumai

Šalis	Kokie esminiai kultūriniai skirtumai yra pastebėti tarp šalies, kurioje dirba atašė ir Lietuvos?
Austrija	Austrija ir Lietuva yra mažos šalys, todėl čia yra daugiau panašumų nei skirtumų. Esminis skirtumas yra tas, kad Austrijai būdingas itin ankstyvas renginių planavimas, Austrijos politikai mielai naudojami kultūra, populiarinant savo partiją, kultūra Austrijoje (ypač klasikinė muzika, teatras) suprantamas, kaip Austrijos vizitinė kortelė, todėl kultūros finansavimas yra labai geras.
Belgija	Belgijoje yra organizuojama gerokai daugiau kultūrinių renginių negu Lietuvoje.
D.Britanija	Tradicijos, socialiniai ritualai, elgesys neabejotinai turi skirtumų, tačiau tarpkultūriniai skirtumai nėra labai ryškūs, be to daugiakultūrė visuomenė juos dar labiau niveliuoja (nekalbant apie ekstremalius atvejus). Be to skirtumai yra toleruojami ir visuomenė prie jų yra pratusi arba pratinama (ne visuomet sėkmingai). Dažniau, turbūt susiduriu su didelės dominuojančios / mažos šalies skirtumais, požiūrių, vertinimų, santykio, taip pat Rytų / Vakarų Europos, istorijos supratimo skirtumų, taip pat menkų istorinių ryšių, regioninio bendrumo nebuvimo.
Italija	Šalių mentalitetas iš principo yra panašus, tik Italijai, palyginus su Lietuva, stipriai trūksta konkretumo ir aiškaus atsakymo davimo iš karto, visada viskas paaiškėja paskutinę minutę
Lenkija	Esminių skirtumų nėra.
Danija	Danijoje egzistuoja didesnė tolerancija ir atvirumas įvairioms kultūroms, mažumoms, lyčių lygybės aspektas visose srityse. Taip pat šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. Danijoje dominuoja individualios nuomonės gerbimas, pavaldinys laisvai gali kritikuoti savo vadovą, nepatiriant dėl to pasekmių darbe. Stabilumas susitarimuose, planuose, santykiuose bendradarbiavimo partnerystėje. Ilgalakis planavimas, strategavimas. Skirtingai nuo Lietuvos, Danijos visuomenė puikiai komunikuoja keliomis užsienio kalbomis, tame tarpe anglų k. žinios – kaip gimtosios k.
Islandija	Islandijoje egzistuoja didžiulis kūrybiškumas. Taip pat šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. Skirtingai nuo Lietuvos, Islandijos visuomenė puikiai komunikuoja anglų k. Islandijoje susiklosčiusi sunki ekonominė situacija trikdo ilgalaikį kultūros bendradarbiavimo planavimą, susitarimų laikymąsi, projektų vykdymą laiku. Komunikacijoje daug chaoso, neužtikrintumo, trūksta vientisumo, viskas dažnai įvyksta „paskutinę minutę“, projekto eigoje dažnai pasikeičia keli projekto vykdytojai ar koordinatoriai. Gamta, gimtoji kalba ir tradicijos islandų visuomenėje užima svarbią vietą.
Norvegija	Norvegijoje egzistuoja didesnė tolerancija ir atvirumas įvairioms kultūroms, mažumoms, lyčių lygybės aspektas visose srityse. Šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. Ilgalakis planavimas, strategavimas. Skirtingai nuo Lietuvos, Norvegijos visuomenė puikiai komunikuoja anglų k. Norvegijos visuomenei gamta ir sportas beveik kaip dvi „religijos“. Norvegijos visuomenė patenkinta savo kultūriniu paveldu, mažai domisi kitomis kultūromis.
Kaliningradas	Čia kultūra yra ypač idealizuota.
Vokietija	Vokietijoje kultūra yra absoliučiai neatsiejama ir privaloma kasdieninio gyvenimo būtinybė. Nepaprastai didelis mobilumas – intelektualinis. Domisi kultūra, važiuoja į parodas, koncertus, kur jie bebūtų. Ypatingas atvirumas Rytų ir Pietų Europos kultūrai. Istoriskai didžiausią kultūrinį atgarsį turi Italija. Griuvus sienai atsirado tas ypatingas atvirumas Sovietinio bloko šalims, nors istoriskai ir tradiciškai svarbūs ryšiai su Italija. Dėl istorinių aplinkybių visada išlaikytas dėmesys Baltijos šalims. Lietuvos atveju – Tomo Mano fenomenas. Pareiga, efektyvumas, pagarba žmogui, darbas, ilgalaikiai tikslai. Svarbus tęstinumas, nevienadieniai ryšiai.
Kroatija	Kroatija ir Lietuva yra gan panašios šalys, tiek savo praeitimi, tiek renginių organizavimo kultūra. Kaip ir Lietuvoje, taip ir Kroatijoje rengėjai priversti būti lankstūs, nes dažniausiai iškyla finansinių problemų. Partnerių patikimumas panašus, kaip ir Lietuvoje.
Japonija	Įsipareigojimų laikymasis, siekimas užbrėžto tikslo, nepaisant išskylančių nenumatytų problemų, pagarba kitai kultūrai, nuomonei, asmeniui.
Rusija	Lietuva ir Rusija nėra labai skirtingos šalys, tačiau jaučiasi, kad Lietuva yra gerokai toliau pažengusi Europos link. Lietuvių sąmonė skiriasi. Aptarnavimo sritis Rusijoje labai žemo lygio, dažnai jautiesi kaltas, kad išvis ten gyveni ir kad tau ko nors reikia pradėdant oro uostais, baigiant kasdieninėje aplinkoje. Rusai mėgsta juoktis iš savęs, tačiau nepakenčia, jei juokiamasi iš jų. Gali likti nesuprastas ne toje vietoje ir ne tuo laiku pajuokavęs. Manau, kad rusai daugiau rodo savo jausmus, mėgsta demonstruoti prabangą ir valdžią. Apskritai valdžios žmonės yra nutolę nuo paprastų žmonių. Regionuose žmonių nuoširdumas ir geranoriškumas yra pabrėžtinai. Jei susidraugavai su rusu, tai amžiams. Pasiuokojimas, supratimas, draugiškumas, atsidavimas ir pagalba reikiamu momentu – normalus reiškinys.

## Užsienio valstybių žmonių požiūris į kultūrą ir į Lietuvos kultūrą pristatančius

**renginius.** 38 proc. šalių, kuriose Lietuvą atstovauja paskirti Lietuvos kultūros ministerijos diplomatai (atašė), kultūra užima labai svarbią vietą visuomeniniame gyvenime. Kad kultūrinis gyvenimas būtų aktyvus, įdomus ir produktyvus, dideles pastangas deda šalių valdžios institucijos. Kultūros projektai ir renginiai yra gausiai remiami valstybių biudžeto lėšomis. Prie šių šalių priskirtinos Austrija, D.Britanija, Italija, Japonija, Rusija. Apie 38 proc. tyrimo metu vertintas šalis pasakytina, kad kultūra šiose šalyse nėra sureikšminama. Kultūra čia egzistuoja kaip savaimė suprantamas dalykas. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Šis bruožas priskirtinas Belgijai, Danijai, Islandijai, Norvegijai, Vokietijai. Kultūra yra tiek pat svarbi, kiek ir bet kuri kita gyvenimo sritis Lenkijoje ir Kroatijoje. O mažiausiai svarbus kultūrinis gyvenimas yra Kaliningrado srityje. Čia gyvenantys žmonės didelės reikšmės kultūrai neteikia (23 paveikslas).

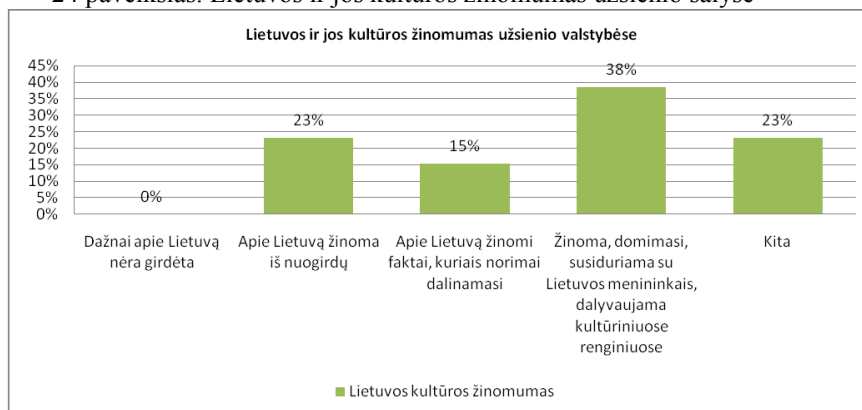


Kalbant apie Lietuvos kultūros žinomumą užsienio šalyse galima pabrėžti, kad Lietuvos kultūros atašė, vykdančiams veiklą užsienio šalyse, neteko susidurti su tokiais atvejais, kad paaiškėtų, jog apie Lietuvą ir jos kultūrą pašnekovai visai neturėtų jokios informacijos ir nieko nebūtų girdėję. 23 proc. tirtų šalių, tų šalių visuomenės apie mūsų šalį žino nedaug, apie ją girdėjo tik iš nuogirdų. Tokioms šalims priskirtinos Austrija, Italija, Kroatija. 15 proc. šalių nemaža dalis tų šalių visuomenės atstovų apie Lietuvą ir jos kultūrą žino nemažai konkrečių ir tikslių faktų ir noriai apie tai kalba, domisi tuo. Šioms šalims, kaip parodė tyrimas, priskirtinos Lenkijos ir Japonijos visuomenės. Labiausiai Lietuva ir jos kultūra domimasi ir daugiausiai žinoma yra Belgijoje, D.Britanijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Rusijoje. Šiose šalyse žmonės noriai dalyvauja Lietuvą pristatančiuose renginiuose, yra bendravę arba bendrauja nuolatos su Lietuvos menininkais. Apie Danijos, Norvegijos ir Islandijos visuomenės pasakytina, kad čia susiduriama su labai skirtingomis situacijomis ir sudėtinga įvardinti vieną bendrą tendenciją apie Lietuvos ir jos kultūrinį gyvenimą. Priklausomai nuo visuomenės sluoksnio apie Lietuvą gali būti visai negirdėta arba atvirksčiai –



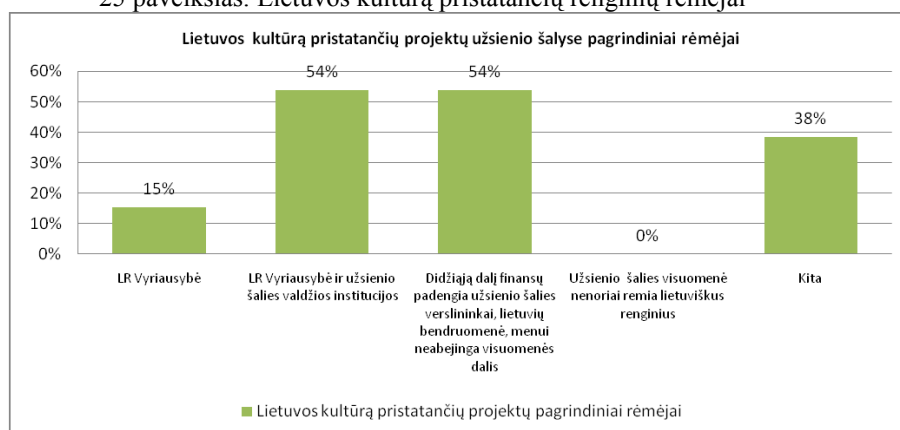
labai daug domimasi, žinoma, bendraujama su menininkais, dalyvaujame Lietuvos kultūrą pristatančiuose renginiuose (24 paveikslas).

24 paveikslas. Lietuvos ir jos kultūros žinomumas užsienio šalyse



Pagrindiniai Lietuvos kultūrą užsienio valstybėse pristatančių projektų ir renginių rėmėjai yra LR vyriausybė ir kitos LR valdžios institucijos (pavyzdžiui, Kultūros ministerija) (54 proc.). Taigi nemažai lėšų Lietuvos kultūrinio gyvenimo propagavimui ir pristatymui Lietuvos valdžios institucijos skiria Belgijoje, D.Britanijoje, Italijoje, Islandijoje, Kaliningrade, Vokietijoje ir Rusijoje vykdomiems projektams. Taipogi didelę dalį finansų padengia šalies, kurioje dirba Lietuvos kultūros atstovai, verslininkai, lietuvių bendruomenės, menui neabejinga visuomenės dalis (54 proc.). Tokioms šalims priskirtinos Belgija, D.Britanija, Danija, Islandija, Norvegija. Pastebėtina, kad Danijoje, Islandijoje ir Norvegijoje rengiamus Lietuvos kultūrinius projektus noria remia Šiaurės šalių rėmimo fondas (25 paveikslas).

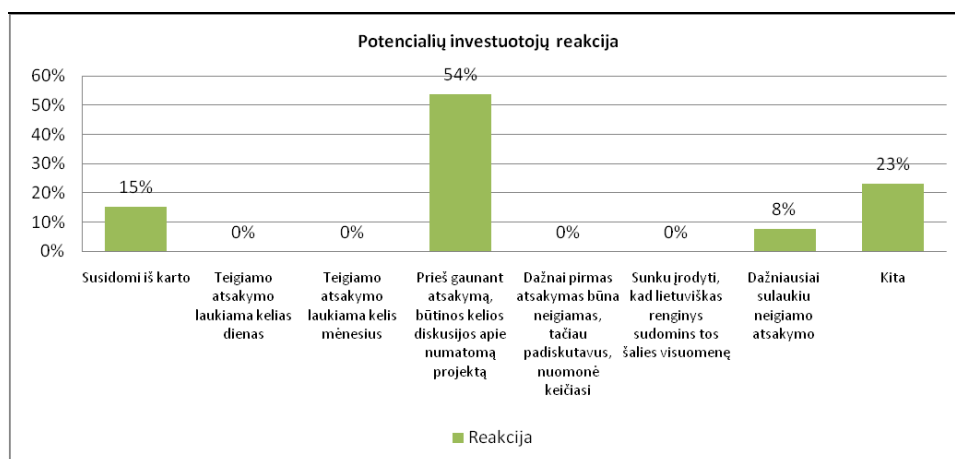
25 paveikslas. Lietuvos kultūrą pristatančių renginių rėmėjai



Jeigu yra kreipiamasi pagalbos į potencialius skirtingų šalių rėmėjus, kurie galėtų pagelbėti organizuojant Lietuvos kultūrą pristatančius renginius, daugiau negu pusėje tirtų šalių (54 proc.), anot Lietuvos kultūros atašė tose šalyse, prieš gaunant atsakymą apie sutikimą arba nesutikimą paremti organizuojamą renginį, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą. Šis požymis yra

būdingas Belgijos, Danijos, Islandijos, Norvegijos, Vokietijos Japonijos, Rusijos potencialiems investuotojams ir rėmėjams. O antai 15 proc. šalių (Italija, Kroatija), Lietuvos kultūriniais projektais susidomima iš karto, daug apie juos negalvojant ir nediskutuoiant. Kaimyninėje Lenkijoje potencialių investuotojų reakcija dažniausiai būna neigiama – iš karto atsisakoma pagelbėti organizuojant Lietuvos kultūrinius renginius (26 paveikslas).

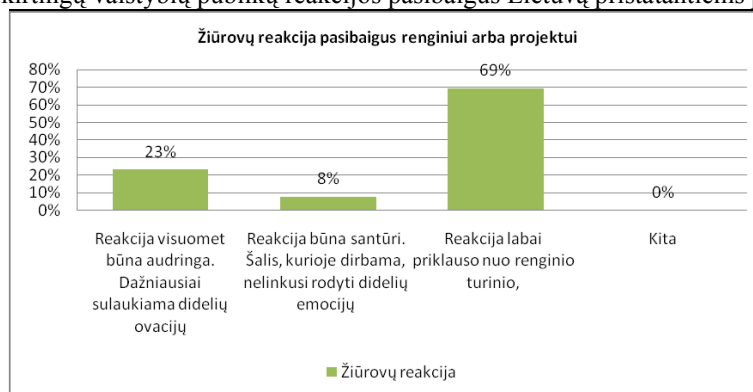
26 paveikslas. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?



Austrijoje Lietuvą atstovaujantis kultūros atstovas pabrėžia, kad Austrijos šalies visuomenei visi renginiai įdomūs, tačiau didesnės sėkmės susilaukiama, kai jie organizuojami kartu su kitais (t.y. kompleksiskai su austrų) renginiais. Jeigu renginys yra skirtas tik Lietuvai, tuomet populiarumas sumažėja. Belgijoje, Lenkijoje, Islandijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Kroatijoje, Rusijoje, D.Britanijoje Lietuvą atstovaujantys kultūros atašė nurodo, kad tų šalių visuomenės domisi visais Lietuvą pristatančiais renginiais. Savo žiūrovą atranda tiek spektakliai, tiek parodos, tiek koncertai arba filmai. Italijos visuomenę labiausiai domina Lietuvių režisierių pastatyti spektakliai. Danai mielai renkasi lietuviškas parodas ir koncertus. Norvegijoje yra mėgiami lietuviški spektakliai, parodos, mielai lankomi mūsų šalį pristatantys koncertai. Japonų tauta žavisi mūsų šalies sukurtais filmais ir lanko Lietuvos kultūrą pristatančius koncertus.

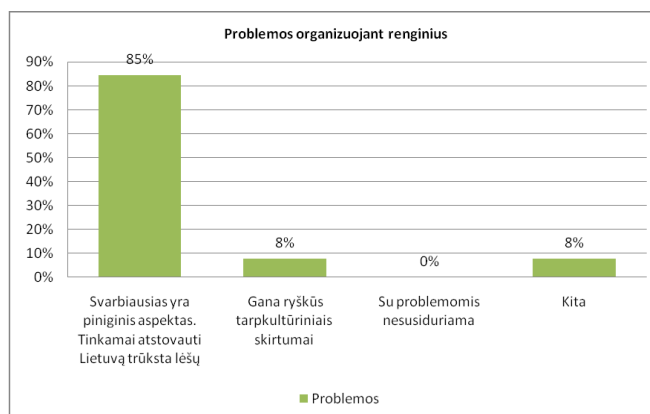
Lietuvos kultūros atašė dirbantys skirtingose šalyse, apie žiūrovų reakciją pasibaigus renginiui arba projektui (69 proc.) dažniausia atsakė, kad reaguojama įvairiai. Reakcija labai priklauso nuo to, koks yra pačio renginio turinys, kokia tematika. O štai Italijos, Japonijos ir Rusijos publikos (23 proc.) dažniausiai reaguoja audringai, sulaukiama didelių ovacijų ir pagyrų už sėkmingai ir įdomiai surganizuotą ir pateiktą projektą, renginį. Belgai dažniausiai reaguoja santūriai. Šioje šalyje didelių emocijų rodymas nėra priimtinas (27 paveikslas).

27 paveikslas. Skirtingų valstybių publikų reakcijos pasibaigus Lietuvą pristatantiems projektams



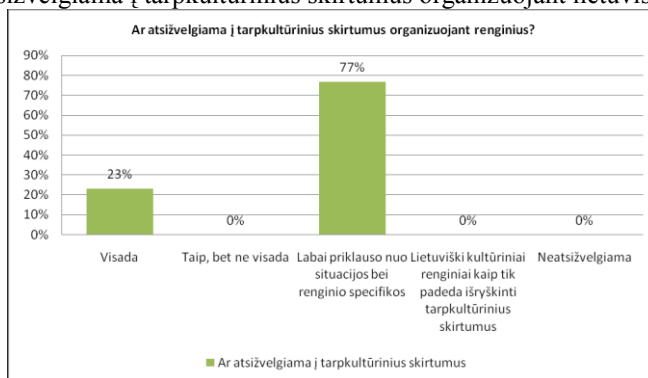
**Lietuvos kultūrą pristatančių renginių organizavimas sprendžiant tarpkultūrinius skirtumus.** Pagrindinė problema, su kuria susiduriama organizuojant lietuviškus renginius svetur, yra piniginės lėšos (85 proc.). Lietuvos kultūros atašė pabrėžia, kad tinkamai atstovauti Lietuvą labai dažnai trūksta lėšų. Kaip bebūtų keista, tačiau Lenkijoje Lietuvą atstovaujantis atašė nurodo, kad pagrindinė problema yra ryškūs tarpkultūriniai skirtumai (28 paveikslas).

28 paveikslas. Pagrindinės problemos organizuojant Lietuvą pristatančius renginius svetur



Visuomet organizuojant Lietuvą pristatančius renginius į tarpkultūrinius skirtumus atsižvelgiama Italijoje, Vokietijoje ir Japonijoje (23 proc.). Kitose šalyse dirbantys mūsų šalies atstovai pabrėžia, kad atsižvelgimas į tarpkultūrinius skirtumus yra glaudžiai susijęs su renginio specifika ir bendra situacija. Taigi likusiose šalyse (77 proc.) atsižvelgiama arba neatsižvelgiama į tarpkultūrinius skirtumus, organizuojant lietuviškus renginius, priklausomai nuo tuo metu besiklostančios situacijos (29 paveikslas).

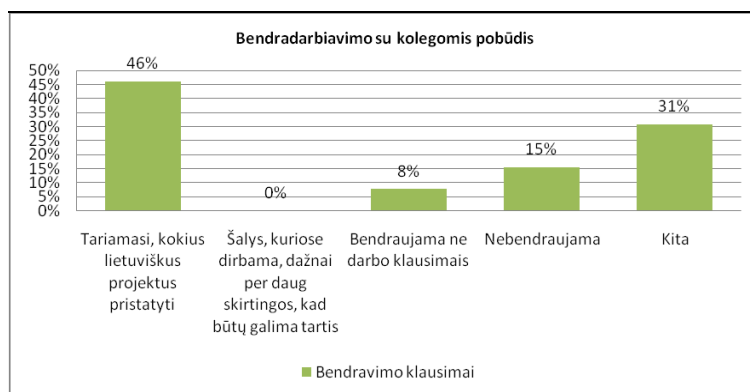
29 paveikslas. Ar atsižvelgiama į tarpkultūrinius skirtumus organizuojant lietuviškus renginius?



Vertinant tarpkultūrinius santykius – skirtumus ir panašumus, problematiką su kuria susiduriama savo šali pristatant kitoms pasaulio šalims, svarbus veiksnys yra Lietuvos kultūros atašė bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje. Ryšių palaikymas ir pasidalinimas informacija apie sėkmes ir nesėkmes organizuojant Lietuvą pristatančius renginius svetur gali pagelbėti kitoje šalyje dirbančiam atašė. Jeigu vienas Lietuvos atstovas patyrė tam tikrų nesėkmių arba sėkmių organizuojant tam tikrą renginį, šia patirtimi gali pasinaudoti kitose šalyse dirbantys mūsų šalies kultūros atstovai. Tokiu būdu galima išvengti besikartojančių klaidų, sutaupyti laiko ir lėšų.

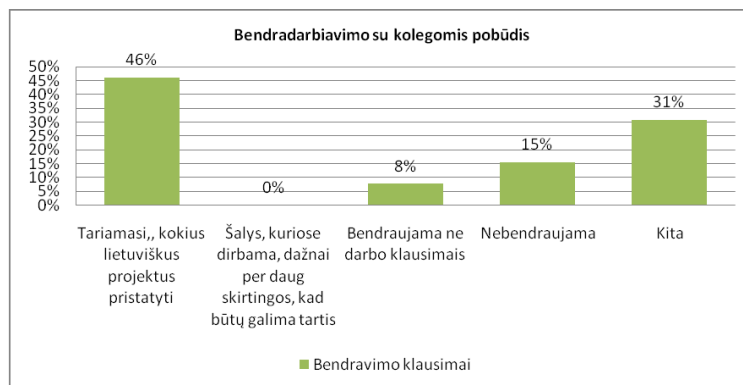
Taigi, ar pasidalina patirtimi mūsų kultūros atstovai? Jog su kolegomis bendraujama dažnai, atsakė 23 proc. šalių dirbantys Lietuvos kultūros atašė. Jie pareigas eina Belgijoje, D.Britanijoje, Japonijoje. Retai su kolegomis bendradarbiauja (46 proc.). Lenkijoje, Danijoje, Islandijoje, Norvegijoje, Vokietijoje, Kroatijoje Lietuvos kultūrą atstovaujantys atašė. Visiškai su kolegomis, dirbančiais kitose šalyse, nebendrauja (15 proc.) Italijoje ir Kaliningrado srityje dirbantys mūsų atstovai. Austrijoje dirbantis Lietuvos kultūros atašė nurodo, kad retai bendrauja su kolegomis, tačiau nuolatos seka informaciją apie kolegų atliekamus darbus, vykdomus projektus Lietuvos kultūros ministerijos tinklalapyje. Anot šio atstovo, tai kartais įkvepia, suteikia naujų idėjų. Rusijoje dirbantis atašė nurodo, kad taip pat bendrauja labai retai, o ir bendravimas yra atsitiktinis (30 paveikslas).

30 paveikslas. Ar glaudžiai bendradarbiaujama su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse?



Lietuvos kultūros atašė, dirbantys skirtingose valstybėse, dažniausiai tarpusavyje tariasi, kokius Lietuvą bei jos kultūrą propaguojančius projektus ir renginius pristatyti (46 proc.). Lenkijoje dirbantis atašė (8 proc.) nurodo, kad su kolegomis bendrauja ne darbo klausimais. Kitose šalyse (Rusijoje, Austrijoje, Kroatijoje, Belgijoje) dirbantys mūsų atstovai atsakė, kad bendraujama konkrečiu momentu aktualia tematika. Tai gali būti susiję tiek su darbiniais reikalais, tiek su asmeniniais klausimais (31 paveikslas).

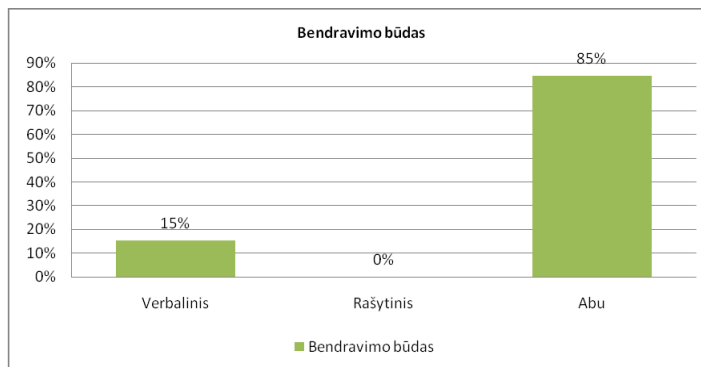
31 paveikslas. Kokiais klausimais bendraujama su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė?



**Kultūros atašė nuomonė apie tarpkultūrinių kompetencijų svarbą jų veikloje užmezgant kultūrinį dialogą.** Vertinant tarpkultūrinius skirtumus ypač svarbu yra kalbėti apie tai, kokie gebėjimai, įgūdžiai arba individualūs bruožai yra svarbiausi ir galintys padėti sprendžiant atsiradusias tarpkultūrinių barjerų problemas. Pirmiausia įvertinkime kalbos mokėjimo svarbą Kultūros atašė veikloje.

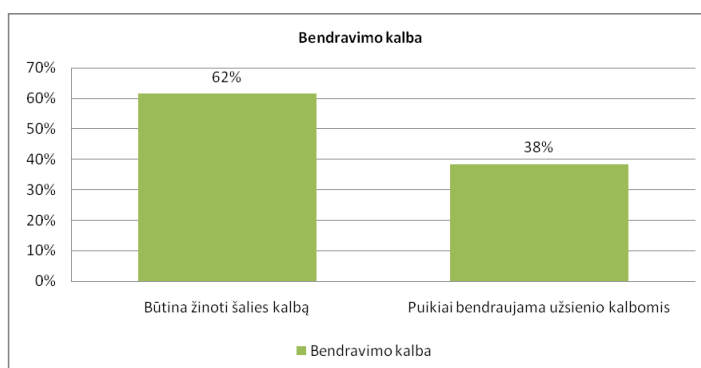
Lietuvos kultūros atašė, vykdydami savo funkcijas užsienio valstybėse, su tų šalių institucijų atstovais bendrauja tiek verbaliniu, tiek rašytiniu būdu. Net 85 proc. Lietuvos kultūros atstovų užsienio šalyse nurodo, kad abu bendravimo būdai yra svarbūs ir reikalingi. Jog dažniau yra bendraujama verbaliniu būdu, atsakė tik Kaliningrado srityje ir Vokietijoje savo pareigas atliekantys Lietuvos atstovai (32 paveikslas).

32 paveikslas. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su atstovaujant Lietuvą?



Taip pat tyrimas parodė, kad sėkmingesnės tarptautinės komunikacijos užtikrinimui yra būtina (arba labai svarbu) žinoti šalies, kurioje atstovauji Lietuvą, kalbą (62 proc) net ir tuo atveju, jeigu atstovavimo šalyje gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas. Penki (arba 38 proc) Lietuvos kultūros atašė mano, kad konkrečios šalies nacionalinės kalbos nemokėjimas nėra kliutis tinkamam ir produktyviam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui, nes tos šalies (Belgijoje, Kroatijoje, Danijoje, Islandijoje, Norvegijoje) tiek gyventojai, tiek valdžios atstovai moka užsienio kalbas ir noriai jomis bendrauja (33 paveikslas).

33 paveikslas. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingai tarptautinei komunikacijai



Vertinant Lietuvos kultūros atašė, kurie pareigas eina skirtingose pasaulio valstybėse atsakymus apie gebėjimų ir įgūdžių svarbumą sprendžiant minėtas problemas, kurios atsiranda pristatant Lietuvą ir jos kultūrą skirtinguose pasaulio kampeliuose, paaiškėjo, kad svarbiausias gebėjimas yra „*gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų taisyklių (adaptyvumas)*“ (100 proc.). Adaptyvumas, kaip parodė tyrimas, yra aktualus visose tyrime vertintose valstybėse. Taip pat svarbiais ir naudingais gebėjimais yra laikomi: „*Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai*“ (85 proc.), „*Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams*“ (77 proc.) , „*Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų nariais (lankstumas)*“ (77 proc.).

Mažiausiai svarbūs gebėjimai: „*Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui)*“ (15 proc.), „*Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas*“ (15 proc.).

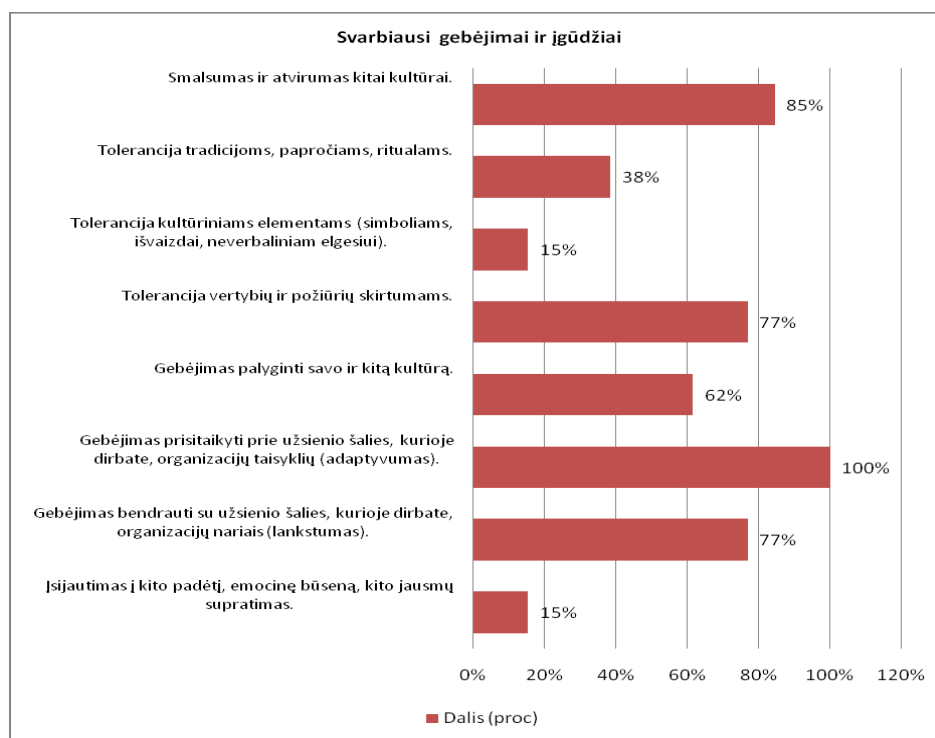
Sprendžiant problemas, kurios atsiranda dėl kultūrų skirtumų, „*Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai*“ yra svarbūs Austrijoje, Belgijoje, D.Britanijoje, Italijoje, Danijoje, Islandijoje, Norvegijoje, Vokietijoje, Kroatijoje, Japonijoje, Rusijoje. Šiam gebėjimui didelės reikšmės neteikia Lietuvos kultūros atašė dirbantys Lenkijoje ir Kaliningrade.

„*Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams*“ yra svarbus įgūdis sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas D.Britanijoje, Italijoje, Lenkijoje, Danijoje, Islandijoje, Norvegijoje Kaliningrade, Vokietijoje, Kroatijoje, Rusijoje.

„*Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų nariais (lankstumas)*“ vertingas gebėjimas Austrijoje, Belgijoje, D.Britanijoje, Danijoje, Islandijoje, Norvegijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Kroatijoje, Rusijoje.

Jog sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas yra svarbu „*Tolerancija kultūriniam elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui)*“ atsakė tik Lietuvos kultūros atašė, einantys savo pareigas D.Britanijoje ir Rusijoje. „*Isijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas*“ aktualus vėlgi tik D.Britanijoje ir Rusijoje (34 paveikslas).

34 paveikslas. Svarbiausi gebėjimai ir įgūdžiai sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas



Taip pat vertinant skirtingų gebėjimų pritaikomumą ir naudingumą problemų sprendimui pagal skirtingas šalis įvertinta, kad Rusijoje ir D.britanijoje yra vertingi visi aštuoni aukščiau pateikti gebėjimai ir įgūdžiai. Mažiausiai gebėjimų ir įgūdžių sprendžiant tarpkultūrinių skirtumų barjerų problemas galima panaudoti Lenkijoje, Italijoje ir Belgijoje. Lenkijoje svarbiausia yra:

- Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
- Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
- Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.

Italijoje yra svarbu:

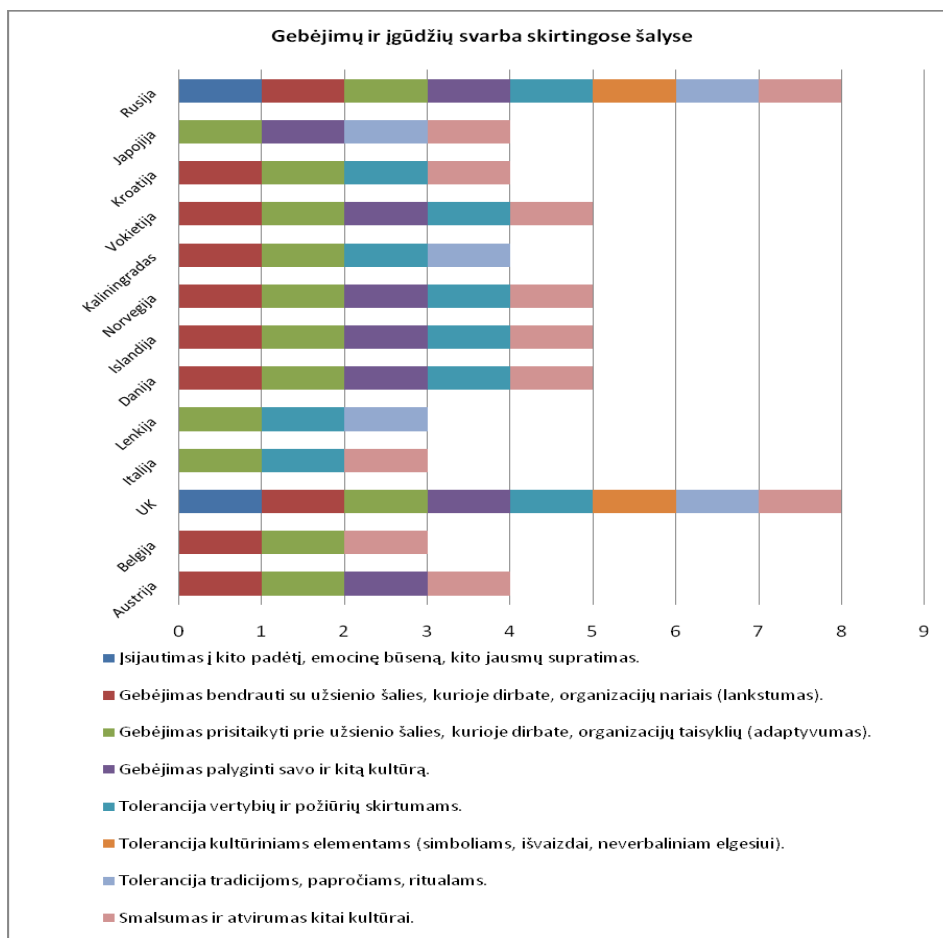
- Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).

- Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
- Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

Belgijoje sprendžiant tarpkultūrinės problemas svarbūs gebėjimai yra:

- Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų nariais (lankstumas).
- Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
- Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai (35 paveikslas).

35 paveikslas. Įgūdžių sprendžiant tarpkultūrinės problemas svarba skirtingose šalyse



### 3.5. Giluminio interviu rezultatai ir jų vertinimas

Giluminio interviu metu buvusi Kultūros atašė Japonijoje G.Žukauskienė pateikė tokias pagrindines Kultūros atašė veiklos tobulinimo kryptis:

- Būtiną profesinį parengimą prieš išvykstant ir nuolatinis profesinis ugdymas, taip pat kvalifikacijos tobulinimas tarpuose, kada grįžtama. Iki šiol kultūros atašė vykdavo dirbti ministerijos darbuotojai. Atrankų, specialaus paruošimo prieš išvykstant nebuvo. Kultūriniais skirtumais pasidomėti reikia pačiam išvažiuojančiam. Nėra ir jokių parengiamųjų kursų, mokymų.



- Turėtų pasikeisti Kultūros atašė darbo turinys. Šiuo metu nuo Kultūros atašė darbo suvokimo, intensyvumo, pažinčių priklauso Lietuvos kultūros pristatymas užsienio valstybėse. LR Kultūros ministerija turėtų suformuoti aiškią Kultūros atašė veiklos strategiją (keliems metams), nuolat bendradarbiauti visais atašė veiklos klausimais. Sudarant atašė veiklos planus, reikėtų atsižvelgti į Kultūros ministerijos suplanuotus kultūros sklaidos užsienyje prioritetus. Buvusi Kultūros atašė Japonijoje pabrėžė, kad Kultūros atašė veikla apima ne tik kultūrinių renginių organizavimą, bet ir nuoseklią reziduojamos šalies kultūrinę analizę ir reguliarius kultūrinio lauko pristatymą Kultūros ministerijai su veiklos tobulinimo pasiūlymais.

- Būtina pakeisti kultūros atašė veiklos atsiskaitymo formą taip, kad joje atsispindėtų darbinės aplinkos analizė, išvados, pasiūlymai.

- Pageidautina, kad atašė darytų reziduojamos šalies vietinės spaudos, kurioje minima Lietuvos valstybė, apžvalgą.

- Kultūros atašė pateiktus planus turėtų svarstyti ir tvirtinti tarptautinių kultūrinio bendradarbiavimo programų komisija. Atsižvelgiant į komisijos sprendimus būtų tvirtinamas atašė biudžetas. Iki šiol vienodos lėšos skiriamos visiems Kultūros atašė skirtingose valstybėse. Tačiau buvusi Kultūros atašė Japonijoje pabrėžė, kad toks biudžeto skirstymas nėra teisingas, nes šalys pasižymi ryškiais tarpkultūriniais skirtumais.

- Būtina šalių, kuriose steigiamos kultūros atašė pareigybės, tvirta argumentacija.

- Būtina įpareigoti Tarptautinių kultūrų programų centrą sukurti įvairių kultūros žanrų programas (metams į priekį) centralizuotam Lietuvos pristatymui. Tai palengvintų kultūros atašė darbą, taupyti lėšas. Programos turi būti sudarytos atsižvelgiant į tarpkultūrinius skirtumus: programas reikia paruošti pagal regionus, atsižvelgiant į istorinius, kultūrinius ryšius su Lietuva, į vietos kultūros specifiką.

- Kultūros atašė veikla turėtų būti decentralizuota, vykdoma ne tik sostinėse.

- Pertraukų tarp kultūros atašė paskyrimų neturėtų būti, taip pat ir tarp rotacijų. Kultūros atašė tarnyba turėtų persidengti, surengiant ambasadoje bei tarp kultūros žmonių, žurnalistų atsisveikinimo – pristatymo vakarėlį. Turi būti kaupiama duomenų bazė, kultūros rato kontaktų informacija, kultūros industrijų duomenų bazė. Ji turi būti perduodama naujam atašė.

Buvęs Kultūros atašė Rusijos Federacijoje J. Budraitis giluminio interviu metu pateikė tokias pagrindines Kultūros atašė veiklos tobulinimo kryptis:

- Svarbus paties Kultūros atašė iniciatyvumas, nes jis yra pats sau vadovas.

- Siūlytina kiekvienai šaliai parengti atskiras veiklos programas, pritaikytas tos šalies kultūrai, tradicijoms, vertybėms. Bendra programa nėra tinkama dėl kultūrinių skirtumų.

- Būtina kultūros atašė turėti pavaduotoją, nes daug techninio darbo, kuris trukdo konkrečiam darbui.

Būtina atkreipti dėmesį, kad J. Budraitis, paklaustas apie kultūros atašė išankstinį paruošimą, mokymus apie tarpkultūrinius skirtumus, nustebo ir teigė, kad toks paruošimas atrodo keistas, nes žmogus, dirbantis bei atstovaujantis Lietuvą, privalo būti kompetentingas, kultūriškai subrendęs, mokantis tos šalies kalbą, susipažinęs su tos šalies kultūrine atmosfera, žinantis ir išsinagrinėjęs visus tarpkultūrinius skirtumus.

### **3.6. Pasiūlymų kultūros dialogo tobulinimui LR Kultūros atašė tarnyboje formavimas**

Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus bei giluminio interviu metu gautą informaciją kultūrinio dialogo tobulinimui tarp Kultūros atašė ir šalių, kuriose jie reziduoja, visuomenių, galima teikti tokius siūlymus:

1. Pirmiausia būtina parengti aiškias ilgalaikes kultūros sklaidos užsienyje kryptis. Reikia tikėtis, kad greitai laiku bus patvirtintas 2010 m. birželio 30 d. LR Kultūros ministerijos parengtas Lietuvos Respublikos nutarimas dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo. Tiek buvusi Japonijos, tiek buvęs Rusijos kultūros atašė atkreipė dėmesį, kad būtina keisti kultūros atašė veiklos strategiją. Šiuo metu kultūros atašė neturi nustatytų veiklos planų, Lietuvos kultūrą pristato fragmentiškai priklausomai nuo savo iniciatyvumo, kompetencijos, norų. Būtinai nuolatinis LR Kultūros ministerijos ir kultūros atašė bendravimas, bendradarbiavimas, prioritetinių Lietuvos kultūros sklaidos projektų nustatymas, planavimas. Reikia atkreipti dėmesį, kad vienos programos sukūrimas nėra tinkamas, programos turi būti adaptuotos skirtingoms šalims pagal kultūrinius skirtumus.

2. Turi būti bendra Lietuvos kultūros diplomatijos strategija kartu su LR Užsienio reikalų ministerija, kadangi kultūra yra įrankis užsienio politikos tikslams siekti ir įvaizdžiui gerinti (Užsienio reikalų ministerijos sritis), tuo tarpu tarptautinių programų tikslas – menininkų bei meno organizacijų ilgalaikis bendradarbiavimas, kultūros atsinaujinimas ir įvairovė, kultūros eksportas (Kultūros ministerijos sritis). Kadangi svarbūs abu tikslai, todėl būtinos diskusijos dėl bendros strategijos ir prioritetų: dėl menininkų ir meno kūrinių mobilumo, Lietuvos kultūros paveldo pristatymo; galimybės partnerystės programoms Lietuvoje (įvairios rezidencijos, bendri kūrybiniai projektai); ES programos ir galimos Lietuvos iniciatyvos šioje srityje; esamų tarpvalstybinių sutarčių įvertinimo bei prioritetų nustatymo; potencialių kūrybinių industrijų šakų identifikavimo; dėl prioritetinių šalių ir renginių.

3. Būtinai tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas (tiek prieš išvykstant dirbti į kitą šalį, tiek ir periodiškai). Nors buvęs kultūros atašė Rusijoje pabrėžė, kad jau skiriant į šias pareigas žmogus turi būti kompetentingas, susipažinęs su kultūrų skirtumais, mokantis kalbas, tačiau bet kuriuo atveju jis tarpkultūrinę kompetenciją yra įgijęs, gal tik anksčiau.

4. Būtinai nuolatinis kultūros atašė bendravimas, informacijos, kontaktų pasikeitimas. Siūlytina rengti metinius Kultūros atašė susitikimus, kurių metu būtų aptariama, kokius renginius, parodas, koncertus, filmus visuomenė labiau priima, vertina, ką reikėtų tobulinti, labiau adaptuoti svetimai kultūrai. Į susitikimus turėtų būti kviečiami skirtingų kultūros sričių ekspertai, kultūrinių organizacijų, festivalių vadovai ir kuratoriai, kurie pristatytų brandžius projektus. Atliktas tyrimas parodė, kad ne visi kultūros atašė bendrauja tarpusavyje.

5. Būtinai aiškiai apibrėžti LR Kultūros ministerijos administracinę struktūrą ir nurodyti pavaldumo lygius (Kultūros ministras, viceministras, Tarptautinių ryšių ir Europos reikalų skyrius, Kultūros atašė, Tarptautinių kultūros programų centras, Meno laukas). Būtinai apibrėžti kiekvienos sistemos dalies vaidmenį įgyvendinant Lietuvos užsienio kultūros politiką.

6. Būtinai reglamentuoti Kultūros atašė skyrimo, rotacijos bei informacijos ir patirties perdavimo procesus. LR Užsienio reikalų ministerija reikalauja, kad kultūros atašė rotacija vyktų pagal diplomatinės taisyklės, t.y. kas 3 (+1) metus, tačiau LR Kultūros ministerija kol kas neturi atitiktoms Užsienio reikalų ministerijos tvarkai: skirtingai nei diplomatai, kuriems taikomos šios rotacijos taisyklės, kultūros atašė praranda "kultūros diplomato" statusą grįžę į Lietuvą ir kartu galimybę po kelių metų tęsti savo veiklą kitoje šalyje. Kol nėra aiškaus modelio, neapsvarstytas URM sistemos pritaikymas būtų netikslingas. Trys metai yra pakankamai trumpas laikotarpis, atsižvelgiant į tai, kad kontaktų užmezgimas, jų puoselėjimas ir kultūrinių projektų organizavimas, informacijos rinkimas, atstovavimas reikalauja daug energijos ir laiko resursų. Sudėtingesnė Kultūros atašė darbo pradžia įtakoja ir tai, kad atašė neturi pavaduotojo, išsaugojančio institucinę atmintį.

7. Labai svarbu parengti Lietuvos kultūros renginius, kompozitorius, literatūrą pristatančią medžiagą: lankstinukus, bukletus, katalogus.

8. Apie kultūros atašė darbą turėtų būti pateikiama daugiau informacijos visuomenei (per masines informavimo priemones). Nuo veiklos užsienyje matomumo priklauso visuomenės požiūris, taip pat iš dalies ir biudžeto lėšų skirstymas.

9. Kultūros atašė tarnyboje dirbti skiriamas specialistas nebūtinai turi dirbti valstybės tarnautoju, kaip yra dabar. Ne tik valstybės tarnautojai turi išlavintą kultūrinę kompetenciją, toleranciją svetimai kultūrai, patirtį, išmano ir suvokia kultūrinius skirtumus, diplomatiją, sugeba prisitaikyti prie svetimos šalies, yra iniciatyvūs, moka kalbą, pagaliau, turi sąsają su ta šalimi.

## IŠVADOS

### **Atlikta lietuvių bei užsienio autorių literatūros analizė leidžia daryti tokias išvadas:**

1. Darbe suformuotas valstybinės institucijos tarptautinės komunikacijos apibrėžimas, teigiantis, kad valstybinės institucijos komunikacija suvokiama kaip dviejų ar daugiau valstybių institucijų komunikacija siekiant realizuoti bendrą tikslą. Valstybinių institucijų tarptautinės komunikacijos mastai priklauso nuo jų vykdomų funkcijų. Bet kuriuo atveju valstybinė institucija yra atvira socialinė sistema, neatskiriama susijusi su išorine aplinka. Vystydama veiklą, institucija keičiasi su išorine aplinka informacija, idėjomis, gauna išteklius projektų įgyvendinimui, tuo užtikrinamas jos funkcionavimas.
2. Nors tarptautinės ir tarpkultūrinės komunikacijos sąvokos dažnai tapatinamos, tačiau tarpkultūrinė komunikacija suprantama kaip keitimosi informacija procesas tarp žmonių, atstovaujančių skirtingoms kultūroms. Tarpkultūrinę komunikaciją galima suprasti ir kaip skirtingų kultūrų atstovų komunikavimą toje pačioje grupėje, organizacijoje, įstaigoje, institucijoje. Tuo tarpu tarptautinė komunikacija atsiranda tik tuomet, kai kertamos valstybės sienos.
3. Tarpkultūrinėje komunikacijoje būtina atsižvelgti į kultūrų skirtingumo išorinės apraiškas, kurias galima analizuoti pagal kultūrų grupes (į dalykinius reikalus arba į tarpusavio santykius orientuota kultūros; formalios ir neformalios kultūros) bei kultūros elementus: kalbą, laiko supratimą, išorinį elgesį, nuostatas ir sampratas. Kultūrų skirtumams palyginti ir suvokti taip pat reikėtų analizuoti mokslininko G.Hofstede pasiūlytą paradigmą, kurioje išskiriamos penkios kultūros dimensijos: galios distancija; neapibrėžtumo vengimas; individualizmas – kolektyvizmas; vyriškumas – moteriškumas; ilgalaikė – trumpalaikė orientacija.
4. Darbe pabrėžiama būtinybė valdžios institucijų darbuotojams įgyti komunikacinę kompetenciją, kurią tiksliausia apibrėžti kaip žinių, mokėjimų, įgūdžių, patyrimo visumą, reikalingą efektyviam bendravimui.
5. Darbe analizuojamos viešosios diplomatijos bei kultūros diplomatijos sąvokos. Kultūrinė diplomatija labai skiriasi nuo kitų diplomatinių veiksmų, tačiau dažnai šis terminas tapatinamas su viešąja diplomatija, kultūriniais mainais ir propaganda. Kultūrinės diplomatijos tikslas – pabandyti suvaldyti tarptautinę aplinką pristatant savo tautos kultūrinius išteklius ir pasiekimus užsienyje ir paskatinti kultūros perdavimą į užsienį.
6. Kalbant apie kultūros diplomatiją ir kultūros dialogo užmezgimą su užsienio valstybėmis, būtina pabrėžti tarpkultūrinės kompetencijos svarbą. Tarpkultūrinė kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas atpažinti kitų kultūrų aspektais išplėstas elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų bei tai panaudoti sėkmingai sąveikai tarpkultūrinių susidūrimų situacijose.

Tarpkultūrinė kompetencija apima šiuos elementus: kultūrinį sąmoningumą, kultūrinės žinias, kultūrinį jautrumą arba kultūrinės nuostatas, kultūrinius įgūdžius.

7. Lietuvos kultūros diplomatijos tikslas – ginti Lietuvos valstybinius bei tautinius interesus, teikti informaciją pasauliui apie Lietuvą, jos tautą, istoriją, kultūrą, papročius, tradicijas, vertybes. Šiam tikslui pasiekti įsteigtos Kultūros atašė Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse pareigybės, kurių tikslas – intensyvinti bendradarbiavimą kultūros srityje su strategiškai svarbiomis Lietuvai valstybėmis, skatinti kultūros ir meno mainus su jomis. Kultūros atašė pareiga ir uždavinys – užtikrinti, kad vietinės institucijos bei informavimo priemonės turėtų reikiamą supratimą apie Lietuvą, jos visuomenę, kultūrinį gyvenimą.

**Atliktas tyrimas apie tarpkultūrinius barjerus, su kuriais susiduria Lietuvos kultūros atašė skirtingose valstybėse, leidžia formuoti tokias išvadas:**

1. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama atstovaujant Lietuvą užsienio valstybėse, yra kultūros nesupratimas. Pagrindinė šios problemos priežastis – žinių ir informacijos stoka. Taip pat svarbios problemos, kurias paminėjo Lietuvos kultūros atašė – atstovaujamoje šalyje nenorima priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių), stokojama lankstumo derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime. Taip pat susiduriama su komunikacijos problemomis ir tarpkultūriniais konfliktais. Dažniausiai su tarpkultūrinėmis problemomis savo darbe susiduria D.Britanijoje mūsų šalį atstovaujantis Kultūros atašė.
2. Įvertinus kultūros atašė nuomonę apie jų reziduojamų valstybių kultūrų bruožus, paaiškėjo, kad:
  - visoms kultūroms būdingiausia savybė yra privatumo vertinimas, šis bruožas nebuvo pasirinktas tik vertinant Kaliningrado srities, Kroatijos, Belgijos gyventojus.
  - daugeliui šalių bendri bruožai yra tvirtas ir sąžiningas planų laikymasis, susikoncentravimas į tikslų pasiekimą, griežtas išsipareigojimas laikui (grafikui, galutiniam veiklų atlikimo terminui ir pan.), pagarba šeimai, draugams, artimiesiems, verslo partneriams.
  - Monochroniškais bruožais pasižymi: Belgijos, D.Britanijos, Danijos, Islandijos, Norvegijos, Kaliningrado srities, Vokietijos, Kroatijos ir Japonijos gyventojai. Polichroniškai bruožai labiau yra būdingi Austrijos, Italijos ir Lenkijos gyventojams.
  - aiški hierarchinė struktūra organizacijose dominuoja Italijoje, Lenkijoje, Kaliningrado srityje, Vokietijoje, Kroatijoje, Japonijoje, Rusijoje. Liberalesni santykiai organizacijose, decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia būdinga Belgijai, Islandijai, Norvegijai.

- daugelyje tirtų šalių darbuotojai yra lojalūs savo darbdaviui ir organizacijai. Žemas darbuotojų lojalumo lygis yra būdingas D.Britanijoje ir Italijoje.
  - individualizmas yra būdingas Austrijai, Belgijai, D.Britanijai, Lenkijai, Vokietijai. Kolektyvizmu pasižymi Italijos, Danijos, Islandijos, Norvegijos, Japonijos gyventojai.
  - socialiniai tikslai svarbūs Belgijos, D.Britanijos, Italijos, Vokietijos, Japonijos gyventojams. Materialinė gerovė ypač svarbi Lenkijos, Danijos, Norvegijos gyventojams.
  - Austrijos, Belgijos, Danijos, Norvegijos, Vokietijos ir Japonijos tautos labiau linkusios orientuotis į ilgalaikius rezultatus. Tuo tarpu D.Britanijos, Italijos, Lenkijos, Kaliningrado srities gyventojai orientuojasi į trumpalaikius rezultatus ir pagal šiuos rezultatus yra vertinamos organizacijos.
  - tyla derybų metu yra laikoma neįtakumo ženklu Belgijoje, D.Britanijoje, Lenkijoje, Rusijoje, Kaliningrado srityje, Kroatijoje. Tyla derybų metu yra normalus reiškinys ir jis gali reikšti pritarimą Italijoje, Vokietijoje.
  - požiūris į aktyvią kūno kalbą skirtingose šalyse taip pat yra suvokiamas skirtingai. Nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis pašnekovas D.Britanijoje, Vokietijoje ir Rusijoje laikomas nenormaliu reiškiniumi. Jeigu pašnekovas daug gestikuliuoja, nenusėdi santūriai vienoje vietoje, tai Lenkijoje ir Kaliningrado srityje jis būtų laikomas nerimtu pašnekovu. Tačiau Belgijoje, Italijoje, Kroatijoje toks bendravimo stilius yra visiškai normalus ir priimtinas.
  - tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas neigiamu bruožu tik Japonijoje.
3. Anot Lietuvos kultūros atašė užsienio šalyse, bruožai, kurie mus labiausiai daro panašius į kitas tautas, yra: akių kontakto svarba ir reikšmė; humoro supratimas; elgesio supratimas; socialinės taisyklės; vertybių sistema. Bruožai, kurie lietuvius labiausiai išskiria iš kitų tautų konteksto: keršto supratimas; tylos supratimas derybų metu. Mažiausiai bendrų bruožų lietuviai turi su austrais, belgais, vokiečiais, japonais. Šiose valstybėse reikia atkreipti ypatingą dėmesį į kultūrinius skirtumus.
  4. Belgijoje, Lenkijoje, Islandijoje, Kaliningrade, Vokietijoje, Kroatijoje, Rusijoje, D.Britanijoje domimasi visais Lietuvą pristatančiais renginiais: tiek spektakliais, tiek parodomis, tiek koncertais ir filmais. Italijos visuomenę labiausiai domina Lietuvių režisierių pastatyti spektakliai. Danijoje domimasi parodomis ir koncertais. Norvegijoje yra mėgiami lietuviški spektakliai, parodos, koncertai. Japonų tauta žavisi mūsų šalies sukurtais filmais ir koncertais.
  5. Žmonių reakcija po renginio labai priklauso nuo to, koks yra pačio renginio turinys, kokia tematika. Tačiau Italijos, Japonijos ir Rusijos publikos bet kuriuo atveju dažniausiai reaguoja audringai, sulaukiama didelių ovacijų ir pagyrų už sėkmingai ir įdomiai surganizuotą ir pateiktą projektą, renginį. Belgai dažniausiai reaguoja santūriai.

6. Visuomet organizuojant Lietuvą pristatančius renginius į tarpkultūrinius skirtumus atsižvelgiama Italijoje, Vokietijoje ir Japonijoje. Kitose šalyse dirbantys mūsų šalies atstovai pabrėžia, kad atsižvelgimas į tarpkultūrinius skirtumus yra glaudžiai susijęs su renginio specifika ir bendra situacija.
7. Svarbiausios kompetencijos sprendžiant tarpkultūrines problemas yra „*gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų taisyklių (adaptyvumas)*“. Adaptyvumas, kaip parodė tyrimas, yra aktualus visose tyrime vertintose valstybėse. Taip pat svarbiais gebėjimais yra laikomi: „*Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai*“, „*Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams*“, „*Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbama, organizacijų nariais (lankstumas)*“. Mažiausiai svarbūs gebėjimai: „*Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui)*“, „*Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas*“.
8. Taip pat tyrimas parodė, kad sėkmingesnės tarptautinės komunikacijos užtikrinimui yra būtina (arba labai svarbu) žinoti šalies, kurioje atstovauji Lietuvą, kalbą net ir tuo atveju, jeigu atstovavimo šalyje gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas.
9. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, suformuoti pasiūlymai, akcentuojantys ilgalaikių kultūros sklaidos užsienyje kryptių būtinumą, tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo svarbą (tiek prieš išvykstant dirbti į kitą šalį, tiek ir periodiškai), nuolatinio kultūros atašė bendravimo ir bendradarbiavimo reikšmę.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. BALTRUŠIENĖ, Aldona. Profesinis bendravimas. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2004. 100 p. ISBN 9955-430-53-2.
2. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ-IVAŠKEVIČIENĖ Birutė. Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2007. 213 p. ISBN 9955-09-903-8.
3. BRUENING, Gerhild. Kultūrinė kompetencija ir valdžios institucijos. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Internetą:  
<[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXN\\_JBAzhs0J:www.lssa.smm.lt/docs/kulturine\\_kompetencija\\_valdžios\\_institucijos.doc+kulturine+kompetencija&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESh\\_YRduWCiowcnKQ5pgcX8wFfYuQtWCTIdhOTCR4FKcSxA-YXahdIUVKH27nbMhBFzYIyghUQDk72pG8uVSp3zYAVtNG8RXLTngpYu6XnksoDvmM0Pdf0Ebxbn\\_TeGSu8DLMKD&sig=AHIEtbSgVZr0jpes4x\\_EOsK3JKmAaJZHDw](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:QXN_JBAzhs0J:www.lssa.smm.lt/docs/kulturine_kompetencija_valdžios_institucijos.doc+kulturine+kompetencija&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESh_YRduWCiowcnKQ5pgcX8wFfYuQtWCTIdhOTCR4FKcSxA-YXahdIUVKH27nbMhBFzYIyghUQDk72pG8uVSp3zYAVtNG8RXLTngpYu6XnksoDvmM0Pdf0Ebxbn_TeGSu8DLMKD&sig=AHIEtbSgVZr0jpes4x_EOsK3JKmAaJZHDw)>
4. DAMBRAVA, Vytautas Antanas. Vakar, šiandien, visuomet. Vilnius: „Du Ka“, 2000.
5. DIKČIUS, Vytautas. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003. ISBN 9955-528-04-4.
6. DUBAUSKAS, Gediminas. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006. [Žiūrėta 2010 m. gruodžio 20 d.] Prieiga per Internetą:  
<[http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Dubausko\\_Organizacijos\\_elgsena.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Dubausko_Organizacijos_elgsena.pdf)>
7. FISKE, John. Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius: Baltos lankos, 1999. 239 p.
8. HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Internetą:  
<<http://www.geert-hofstede.com/>>
9. GIENOW-HECHT, Jessica C.E.; DONFIRIED, Mark C. Searching for a Cultural Diplomacy, 2010. [žiūrėta 2011 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą:  
<<http://books.google.com/books/berghahn?q=Search+the+full+text+of+this+book&hl=en&vid=ISBN9781845457464&btnG=Search#v=onepage&q&f=false>>
10. GREBLIAUSKIENĖ, Beata; VEČKIENĖ, Nijolė. Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas. Vilnius: Žara, 2004.
11. GUDAUSKAS, Renaldas. Valstybės informacijos strategijos Lietuvos įvaidžio kūrimo srityje metmenys. [žiūrėta 2011 m. sausio 18 d.]. Prieiga per Internetą:  
<[http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=19&ved=0CGEQFjAIOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.mediabv.lt%2Fdownl.php%3Ffilename%3Dresursai%2Fvrstudija%2FRenaldas\\_Gudauskas\\_Valstybes\\_matmenys.pdf&rct=j&q=tarptautine%20komunikacija&ei=WBA4Tfx7PMWYOrvu-dAL&usg=AFQjCNG6kM4DKddFfB-9QwO9sI0BKuvDMQ&sig2=B4\\_tBHeowDew7Qjxku37Ig&cad=rjt](http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=19&ved=0CGEQFjAIOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.mediabv.lt%2Fdownl.php%3Ffilename%3Dresursai%2Fvrstudija%2FRenaldas_Gudauskas_Valstybes_matmenys.pdf&rct=j&q=tarptautine%20komunikacija&ei=WBA4Tfx7PMWYOrvu-dAL&usg=AFQjCNG6kM4DKddFfB-9QwO9sI0BKuvDMQ&sig2=B4_tBHeowDew7Qjxku37Ig&cad=rjt)>



12. GUDAVIČIUS, S. Kultūros sklaida – ne propaganda. 2009. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.diena.lt/dienrastis/lietuva/kulturos-sklaida-ne-propaganda-230055>>
13. KARALIŪTĖ, Edita. Tarpkultūrinio bendravimo/bendradarbiavimo aktualumas ir raiška. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3A tarp kulturinis-bendravimas&option=com\\_content&Itemid=66](http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3A tarp kulturinis-bendravimas&option=com_content&Itemid=66)>
14. KRAPAVICKAITĖ, Danutė; PLIKUSAS, Aleksandras. Imčių teorijos pagrindai. Vilnius: Technika, 2005.
15. LEWIS D.Richard. Kultūrų sandūra. Vilnius: Alma litera, 2002. 432 p. ISBN 9955-08-067-1.
16. Lietuvos Respublikos nutarimas dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo, 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977.
17. Lietuvos Respublikos Specialiųjų atašė nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. gruodžio 12 d. nutarimu Nr. 1407.
18. LR Kultūros atašė veiklos ataskaita, 2010 m.
19. McQUAIL, Denis. Mass Communication Theory. 5<sup>th</sup> ed. London : Sage Publications, 2005. 616 p.
20. MAČIUKAITĖ-ŽVINIENĖ, Saulė Tarptautinė komunikacija plėtojant piliečių visuomenę Lietuvoje. [Žiūrėta 2010 m. gruodžio 20 d.] Prieiga per Internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2005\\_33/122-129.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/2005_33/122-129.pdf)>
21. MARKEVIČIENĖ, Auksė. Komunikacija: samprata ir procesas. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/Dal\\_soc\\_komunikacija/resources/documents/2937.pdf](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/Dal_soc_komunikacija/resources/documents/2937.pdf)>
22. MATKEVIČIENĖ, Renata. Ryšiai su visuomene. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija, 2005. 95 p.
23. MISEVIČIUS, Vilius; URBONIENĖ, Roma. Dalykinio bendravimo pagrindai. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2006. 241 p. ISBN 9986-38-651-9.
24. PRUSKUS, Valdas. Multikultūrinė komunikacija ir vadyba. 2003. [žiūrėta 2011 m. balandžio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <[ftp://77.221.84.123/Knygos/Vadyba,%20Verslas/Multikulturine%20Komunikacija%20ir%20Vadyba%20\(Pruskus\).pdf](ftp://77.221.84.123/Knygos/Vadyba,%20Verslas/Multikulturine%20Komunikacija%20ir%20Vadyba%20(Pruskus).pdf)>
25. PRUSKUS, Valdas; LUKOŠEVIČIUS, Vytautas. Organizacijų kultūra. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. 204 p. ISBN 978-9955-20-479-4.

26. RAU, Johannes. Kultūrų dialogas – dialogo kultūra: tolerancija vietoj nureikšminimo. Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2005.
27. Rinkų tyrimai. Kiekybiniai tyrimai. [žiūrėta 2011 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_I/116583.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html)>
28. TOMLINSON, John. Globalizacija ir kultūra. Vilnius: Mintis, 2002.
29. Valstybės tarnybos aktualijos, 2005, Nr. 3. [žiūrėta 2011 m. sausio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2006/vta3\\_perziurai.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2006/vta3_perziurai.pdf)>
30. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1901671370>>
31. WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; AULT, Philip H.; AGEE, Warren K. Ryšiai su visuomene: strategija ir taktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007. 494 p. ISBN 978-9986-850-59-5.
32. ZAIKAUSKIENĖ, Regina. Verslo etikos ir bendravimo etikos pagrindai: paskaitų konspektas. Panevėžys: Panevėžio kolegija, 2006. 87 p. ISBN 9955-722-04-5.
33. ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma; BUBNYS, Remigijus. Savęs vertinimo apie turimą tarpkultūrinę kompetenciją instrumentas, 2010. [žiūrėta 2011 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.spic.vkk.lt/index.php/pageid/538>>
34. ŽYDŽIŪNAITĖ, Vilma; LEPAITĖ, Daiva; BUBNYS, Remigijus; ČEPIENĖ, Aurelija. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo/si metodologija, 2010. [žiūrėta 2011 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.spic.vkk.lt/index.php/pageid/538>>
35. [žiūrėta 2011 m. sausio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <[http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM\\_sveikatos/1660.html](http://www.vsv.lt/mokymas/VSPM_sveikatos/1660.html)>

# **International communication of public institution: intercultural barriers and solutions for crossing them in work of a cultural attache of Republic of Lithuania**

**Vaiva Gogelienė**

## **Summary**

The target of this masters work – international and intercultural communication between public institutions. The aim of the work – to analyse the format of international and intercultural communication of public institutions, to explore the intercultural problems in work of a cultural attache of Republic of Lithuania, to give solutions for solving them and starting successful cultural dialogue. The goals of the work: to represent the conception and format of international communication of public institution, to show the differences between conception of international and intercultural communication, to analyse the main external manifestations of cultures difference, to represent the cultures classification model of G. Hofstede, to reveal the necessity of communicative and cultural expertise in international and intercultural communication, to lay down the fields of work of cultural attache in cultural diplomacy area, to evaluate the importance of intercultural barriers in work of cultural attache and to give suggestions for improving the cultural dialogue.

After making the analysis of literature Lithuanian and foreign authors, we made a conclusion that public international communication is knowable as communication between two or more public institutions for realisation of common target. Intercultural communication is knowable as a process of information changing between people who represent different cultures. We can also understand that intercultural communication is communication between people of different cultures in the same group, organization, office, institution. Meanwhile the international communication appears only when the country border is crossed. We must always pay attention to external manifestations of cultures difference in intercultural communication; also the intercultural expertise is very important.

There was made research whose aim was to find out what intercultural differences affects the work of cultural attache of Republic of Lithuania in residence countries and what are the ways for improving the culture dialogue connection between foreign countries. There were formulated suggestions which emphasized the necessity of long-term cultural spread trends in outside the border, the importance of training of intercultural expertise (as for leaving to work in foreign country as periodically), the meaning of permanent communication and collaboration of cultural attache.

## **PRIEDAI**

## Klausimynas

**Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

4. *Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Vokietijoje.
10. Ukrainoje.
11. Gruzijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

5. *Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

.....

**III. Kurio būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?**

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai.

**IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:**

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita..... (prašau įrašyti ir pakomentuoti).....

**V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?**

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, išsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			
4.	Griežti išpareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)			
5.	Susikcentruoja į tikslų pasiekimą			
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			
8.	Yra atsidavę darbui			
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų			
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams			
14.	Vertina privatumą			
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą			
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* – organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* – organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksny	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas			
2.	Keršto supratimas			
3.	Tylos supratimas derybų metu			
4.	Vertybių sistema			
5.	Socialinės taisyklės			
6.	Elgesio supratimas			
7.	Humoro supratimas			
8.	Požiūris į kūno kalbą			
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė			
10.	Religinės problemos			

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklu.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita.....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius variantus):**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniam gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą – egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūrinuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....



**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniais skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

.....  
(Atviras klausimas)

**Ačiū už atsakymus! Sėkmės darbuose!**

## Tyrimui panaudotų rezultatų lentelės

2 priedas. 1 lentelė. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?

<i>Bendravimo būdas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Verbalinis	2	15%
Rašytinis	0	0%
Abu	11	85%
Viso	13	100%

2 priedas. 2 lentelė. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui

<i>Bendravimo kalba</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Būtina žinoti šalies kalbą	8	62%
Puikiai bendraujama užsienio kalbomis	5	38%
Kita	0	0%
Viso	13	100%

2 priedas. 3 lentelė. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis ?

<i>Problemos</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Kultūros nesupratimas	6	50%
Nenoras priimti kitos kultūros	2	17%
Lankstumo stoka	2	17%
Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, išsiklausymo į kitus stoka	1	8%
Tarpkultūriniai konfliktai	1	8%
Viso	12	100%

2 priedas. 4 lentelė. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?

<i>Nr.</i>	<i>Bruožas</i>	<i>Pasirinkimų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
1.	Koncentracija ties vienu darbu	4	31%
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	6	46%
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	5	38%
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	8	62%
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	8	62%
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	5	38%
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	5	38%
8.	Yra atsidavę darbui	4	31%
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	4	31%
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	8	62%
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus	3	23%
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių	2	15%
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams	7	54%
14.	Vertina privatumą	9	69%
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti	3	23%
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai	1	8%
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą	3	23%
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių	1	8%
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	6	46%

2 priedas. 5 lentelė. Kuriais broožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?

<i>Bruožas</i>	<i>Austrija</i>	<i>Nuolatinė ES atstovybė</i>	<i>D. Britanija</i>	<i>Italija</i>	<i>Lenkija</i>	<i>Danijos Karalystė</i>	<i>Islandija</i>	<i>Norvegija</i>	<i>Kaliningradas</i>	<i>Vokietija</i>	<i>Kroatija</i>	<i>Japonija</i>	<i>* Rusija</i>	<i>* Ukraina</i>	<i>* Gruzija</i>
<b>MONOCHRONIŠKI BRUOŽAI</b>															
Koncentracija ties vienu darbu			X	X						X		X			
Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)			X			X	X	X	X	X					
Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą		X	X		X				X		X				
Yra atsidavę darbui	X	X	X			X	X	X		X		X			
Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	X		X	X		X	X	X		X		X			
Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių	X	X		X						X		X			
Vertina privatumą			X			X	X	X		X					
Nelinkę skolintis ar skolinti			X	X						X		X			
Akcentuoja punctualumą, tikslumą			X	X					X		X				
Yra įpratę prie trumpalaikių santykių	X	X	X			X	X	X		X		X			
<b>POLICHRONIŠKI BRUOŽAI</b>															
Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			X	X	X										
Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	X											X			
Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	X	X	X	X						X	X	X			
Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	X		X	X	X	X	X	X		X		X			
Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	X						X			X					
Dažnai ir lengvai keičia planus				X											
Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams	X									X		X			
Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai				X											
Linkę kurti ilgalaikius santykius				X		X	X	X		X		X			
<b>Monochoniškų broožų skaičius</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Polichoniškų broožų skaičius</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*-šalys, kurios informacijos nepateikė.

2 priedas. 6 lentelė. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirba atašė

<i>Vadovo ir pavaldinio santykis organizacijoje</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Organizacija, kaip didelė šeima	3	23%
Aiški hierarchinė struktūra	7	54%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	2	15%
Kita	1	8%
Viso	13	100%

2 priedas. 7 lentelė. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirba atašė

<i>Netikrumo vengimo lygis</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai	2	17%
Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai	6	50%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu arba kita	4	33%
Viso	12	100%

2 priedas. 8 lentelė. Šalies, kurioje dirba atašė, visuomenei būdingi bruožai

<i>Visuomenei būdingas bruožas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Individualizmas	5	42%
Kolektyvizmas	5	42%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	2	17%
Viso	12	100%

2 priedas. 9 lentelė. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirba

<i>Pagrindiniai tikslai</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Svarbesnė materialinė gerovė	3	25%
Svarbesni socialiniai tikslai	5	42%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	4	33%
Viso	12	100%

2 priedas. 10 lentelė. Šalies, kurioje dirba, gyventojų orientacijos

<i>Orientacija į rezultatus</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc.)</i>
Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima	6	50%
Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos	4	33%
Neturiu nuomonės šiuo klausimu	2	17%
Viso	12	100%

2 priedas. 11 lentelė. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?

<i>Nr.</i>	<i>Veiksny</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i>	<i>Dalis (proc)</i>
1.	Pareigos supratimas	7	54%
2.	Keršto supratimas	2	15%
3.	Tylos supratimas derybų metu	3	23%
4.	Vertybių sistema	8	62%
5.	Socialinės taisyklės	8	62%
6.	Elgesio supratimas	8	62%
7.	Humoro supratimas	8	62%
8.	Požiūris į kūno kalbą	4	31%
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	8	62%
10.	Religinės problemos	5	38%

2 priedas. 12 lentelė. Derybų ir oficialių susitikimų metu tylos supratimas

<i>Tylos supratimas derybų metu</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Neigiamas atsakymo ženklas	0	0%
Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis	2	15%
Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis	6	46%
Kita	5	38%
Viso	13	100%

2 priedas. 13 lentelė. Požiūris į kūno kalbą

<i>Požiūris į kūno kalbą</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Nenormalus ir nervingas	3	23%
Nerimtas	2	15%
Visiškai priimtinas	3	23%
Kita	5	38%
Viso	13	100%

2 priedas. 14 lentelė. Akių kontakto svarba

<i>Akių kontakto suvokimas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Akių kontaktas yra būtinas	10	77%
Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu	1	8%
Kita	2	15%
Viso	13	100%

2 priedas. 15 lentelė. Humoro supratimas

<i>Humoro suvokimas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina	1	8%
Humoras susitikimų metu yra dažnas reiškinys	10	77%
Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera	1	8%
Kita	1	8%
Viso	13	100%

2 priedas. 16 lentelė. Gyvenimo kokybė šalyje

<i>Atsakymas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Labai gera	5	38%
Gera	5	38%
Vidutinė	3	23%
Prasta	0	0%
Kita	0	0%
Viso	13	100%

2 priedas. 17 lentelė. Kultūros vieta visuomenės sąmonėje

<i>Kultūrinio gyvenimo svarba</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.	5	38%
Kultūra nėra sureikšmintą – egzistuoja kaip savaimė suprantamas dalykas	5	38%
Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys	2	15%
Didelės reikšmės kultūrai neteikiama	1	8%
Viso	13	100%

2 priedas. 18 lentelė. Lietuvos žinomumas

<i>Lietuvos kultūros žinomumas</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Dažnai apie Lietuvą nėra girdėta	0	0%
Apie Lietuvą žinoma iš nuogirdų	3	23%
Apie Lietuvą žinomi faktai, kuriais norimai dalinamasi	2	15%
Žinoma, domimasi, susiduriama su Lietuvos menininkais, dalyvaujama kultūriniuose renginiuose	5	38%
Kita	3	23%
Viso	13	100%

2 priedas. 19 lentelė. Projektų rėmėjai

<i>Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
LR Vyriausybė	2	15%
LR Vyriausybė ir užsienio šalies valdžios institucijos	7	54%
Didžiąją dalį finansų padengia užsienio šalies verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis	7	54%
Užsienio šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius	0	0%
Kita	5	38%

2 priedas. 20 lentelė. Investuotojų reakcija

<i>Reakcija</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Susidomi iš karto	2	15%
Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas	0	0%
Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius	0	0%
Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą	7	54%
Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi	0	0%
Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę	0	0%
Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo	1	8%
Kita	3	23%
Viso	13	100%

2 priedas. 21 lentelė. Atašė tarpusavio bendradarbiavimas

<i>Bendravimo dažnis</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Bendraujama dažnai	3	23%
Bendraujama retai	6	46%
Nebendraujama	2	15%
Kita	2	15%
Viso	13	100%



2 priedas. 22 lentelė. Atašė bendradarbiavimo klausimai

<i>Bendravimo klausimai</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Tariamasi, kokius lietuviškus projektus pristatyti	6	46%
Šalys, kuriose dirbama, dažnai per daug skirtingos, kad būtų galima tartis	0	0%
Bendraujama ne darbo klausimais	1	8%
Nebendraujama	2	15%
Kita	4	31%
Viso	13	100%

2 priedas. 23 lentelė. Reakcija pasibaigus lietuviškam renginiui

<i>Reakcija</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiama didelių ovacijų	3	23%
Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbama, nelinkusi rodyti didelių emocijų	1	8%
Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio	9	69%
Kita	0	0%
Viso	13	100%

2 priedas. 24 lentelė. Problemos organizuojant renginius

<i>Problemos</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.	11	85%
Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai	1	8%
Su problemomis nesusiduriama	0	0%
Kita	1	8%
Viso	13	0%

2 priedas. 25 lentelė. Atsižvelgimas į tarpkultūrinius skirtumus organizuojant renginius

<i>Ar atsižvelgiama į tarpkultūrinius skirtumus</i>	<i>Atsakymų skaičius</i>	<i>Dalis (proc)</i>
Visada	3	23%
Taip, bet ne visada	0	0%
Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos	10	77%
Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus	0	0%
Neatsižvelgiama	0	0%
Viso	13	100%

2 priedas. 26 lentelė. Gebėjimai, kurie padeda spręsti tarpkultūrinių skirtumų problemas

<b>Gebėjimai ir įgūdžiai</b>	<b>Pasirinkimai</b>	<b>Dalis (proc)</b>
Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.	2	15%
Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).	10	77%
Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).	13	100%
Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.	8	62%
Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.	10	77%
Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).	2	15%
Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.	5	38%
Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.	11	85%

2 priedas. 27 lentelė. Svarbiausi gebėjimai sprendžiant tarpkultūrinės problemas pagal šalis

	<i>Austrija</i>	<i>Belgija</i>	<i>D. Britanija</i>	<i>Italija</i>	<i>Lenkija</i>	<i>Danija</i>	<i>Islandija</i>	<i>Norvegija</i>	<i>Kaliningradas</i>	<i>Vokietija</i>	<i>Kroatija</i>	<i>Japonija</i>	<i>Rusija</i>
<b>Gebėjimai ir įgūdžiai</b>													
Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.			1										1
Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).	1	1	1			1	1	1	1	1	1		1
Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.	1		1			1	1	1		1		1	1
Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.			1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).			1										1
Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.			1		1				1			1	1
Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1
<b>Viso</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## Valstybių vertinimas pagal G.Hofstede penkių kultūrų dimensijų modelį

3 priedas. 1 lentelė. Valstybių vertinimas pagal G.Hofstede penkių kultūrų dimensijų modelį

Valstybė	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Belgija	65	75	54	94	-
D.Britanija	35	89	66	35	25
Italija	50	76	70	75	-
Lenkija	68	60	64	93	32
Danija	18	74	16	23	-
Norvegija	31	69	8	50	20
Vokietija	35	67	66	65	31
Austrija	11	55	79	70	-
Japonija	54	46	95	92	80
Rusija	93	39	36	95	-

6. Duomenys nurodyti HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. Prieiga per Internetą:

<<http://www.geert-hofstede.com/>>]

### Kultūros atašė atsakymai į apklausos klausimus

*I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. **LR nuolatinėje atstovybėje ES.**
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

*II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

**3 metus**

*III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?*

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. **Abiem būdais vienodai**

*IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:*

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

*V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?*

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

<i>Nr.</i>	<i>Tauta pasižymi:</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i>
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	<b>Taip</b>		
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	<b>Taip</b>		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą			
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	<b>Taip</b>		
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			
8.	Yra atsidavę darbui			
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	<b>Taip</b>		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams	<b>Taip</b>		
14.	Vertina privatumą			
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			
17.	Akcentuoja punctualumą, tikslumą			
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklų.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. **Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.**
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. **Visiškai priimtinas.**
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.. **Labiau vertinamas subtilus sąmojis**
- 5.

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. **Gera.**
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. **Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.**
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. **Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.**
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. **LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.**
3. **Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menai neabejinga visuomenės dalis.**
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. **Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.**
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. **Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.**
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. **Taip, bendrauju dažnai.**
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. **Kita. Dažnai pasidaliname informacija apie pristatytus projektus, organizacines subtilybes, sėkmės arba nesėkmės niuansus.**

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. **Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.**
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. **Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.**
2. Gana ryškūs tarpkultūriniais skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. **Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.**
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. **Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).**
3. **Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).**
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. **Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.**
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.

## **8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.**

### ***XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:***

Gana sudėtinga vienareikšmiškai atsakyti į šį klausimą, nes dirbu ne dvišalėje ambasadoje, kurios tradiciškai rūpinasi dvišalių kultūrinių mainų sklaida, bet Lietuvos Atstovybėje tarptautinėje organizacijoje, Europos Sąjungoje, vienijančioje 27 valstybes nares ir išsiskiriančioje savo specifika tiek struktūriniais, tiek veiklos organizaciniais aspektais. Būtina pristatant savo šalies kultūrą pagrindinėse ES institucijose atsižvelgti į daugiakultūrę aplinką, nuolat vykstančių tarptautinių renginių gausą, auditorijos specifiką ir t.t.



**Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

***I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?***

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje. JUNG TINĖJE KARALYSTĖJE
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

***II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?***

TREJUS METUS

***III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?***

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai ABIEM BŪDAIS MAŽDAUG VIENODAI

***IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:***

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita BŪTINAS LABAI GERAS ANGLŲ K. MOKĖJIMAS

***V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?***

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka). TAIP
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių). TAIP
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka. TAIP
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

<b>Nr.</b>	<b>Tauta pasižymi:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</b>
1.	Koncentracija ties vienu darbu	taip		
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	taip		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	taip		
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	taip		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	taip		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	taip		
8.	Yra atsidavę darbui	taip		
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	taip		
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	taip		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių	taip		
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams			
14.	Vertina privatumą	taip		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą			
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių	taip		
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	taip		

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu. ORGANIZACIJŲ YRA ĮVAIRIŲ, PRIKLAUSO NUO JŲ DYDŽIO, TIKSLŲ IR VEIKLOS, TAČIAU DOMINUOJA AIŠKI HIERARCHINĖ STRUKTŪRA

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai. MAŽAS LOJALUMAS IR DARBUOTOJŲ, IR DARBDAVIŲ, DARBO RINKA LABAI MOBILI, VIS DAUGIAU DARBUOJŲ DIRBA KAIP LAISVAI SAMDOMI / FREELANCERS, YPAČ LONDONE, KURIS SKIRIASI NUO KITŲ BRITANIJOS MIESTŲ
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:***

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..  
INDIVIDUALIZMAS, TAČIAU LABAI SVABI IR BENDRUOMENIŲ KULTŪRA,  
KURIAS SIEJA TAM TIKRAS GYVENIMO BŪDAS, INTERESAI, PAŽIŪROS,  
LABAI STIPRI IR SAVANORIAVIMO KULTŪRA.
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:***

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.). TAIP
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).  
TAIP PAT LABAI SVARBUS ASPEKTAS, KURIS NUOLAT AKCENTUOJAMAS  
VIEŠAJAME DISKURSE, TAIP PAT VEIKIA IR REALYBĖJE
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:***

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos. TRUMPALAIKIAI  
REZULTATAI YRA SVARBŪS, TAČIAU JIE YRA VERTINAMI LABIAU  
ILGALAIKĖS STRATEGIJOS / POLITIKOS KONTEKSTE.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?***

<b><i>Nr.</i></b>	<b><i>Veiksny</i></b>	<b><i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i></b>	<b><i>Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks</i></b>	<b><i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i></b>
1.	Pareigos supratimas	PANAŠUS		
2.	Keršto supratimas			
3.	Tylos supratimas derybų metu	PANAŠUS		
4.	Vertybių sistema	GANA PANAŠI		
5.	Socialinės taisyklės	GANA PANAŠIOS		
6.	Elgesio supratimas	GANA PANAŠUS		
7.	Humoro supratimas	PANAŠUS		
8.	Požiūris į kūno kalbą	PANAŠUS		
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	PANAŠI		
10.	Religinės problemos			

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklų.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis. TAIP
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas. GAL LABIAU NERVINGAS NEI NENORMALUS, MAŽIAU PASITIKINTIS SAVIMI
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą). AKIŲ KONTAKTAS YRA NORMA
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja. HUMORAS ĮVAIRIOSE SITUACIJOSE VERTINAMAS LABAI TEIGIAMAI, TAIP PAT ĮVAIRIOS IRONIJOS IR SAVIIRONIJOS FORMOS
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera. TAIP
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia. TAIP
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas. TAIP
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys. TAIP
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų. TAIP
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis. TAIP
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t. TAIP
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate. TAIP
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis. TAIP
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto. TAIP
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas. TAIP
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius. TAIP
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą. TAIP
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi. TAIP
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę. TAIP
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita. IR PROJEKTAI, IR BENRADARBIAVIMO BŪDAI YRA LABAI ĮVAIRŪS, TAD TINKA VISI ATSAKYMAI

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita GALIMA SUDOMINTI ĮVAIRIOMIS MENO FORMOMIS, TAČIAU TURBŪT YRA SVARBIAU KOKIU BŪDU IR KOKIUOSE KONTEKSTUOSE.

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai. TAIP
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame. TAIP
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis. TAIP
3. Bendraujame ne darbo klausimais. TAIP
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.

2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio. TAIP
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita KOKYBIŠKAI IR TIKSLINGAI VEIKLAI LĖŠŲ NEABEJOTINAI TRŪKSTA.

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada. TAIP
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos. TAIP
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus. TAIP
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas. TAIP
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas). TAIP
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas). TAIP
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą. TAIP
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams. TAIP
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui). TAIP
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams. TAIP
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai. TAIP

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

Tradicijos, socialiniai ritualai, elgesys neabejotinai turi skirtumų, tačiau tarpkultūriniai skirtumai nėra labai ryškūs, be to daugiakultūre visuomenė juos dar labiau niveluoja (nekalbant apie ekstremalius atvejus). Be to skirtumai yra toleruojami ir visuomenė prie jų yra pratusi arba pratinama (ne visuomet sėkmingai).

Dažniau turbūt susiduriu su didelės dominuojančios / mažos marginalios šalies skirtumais, požiūrių, vertinimų, santykio, taip pat Rytų / Vakarų Europos, istorijos supratimo skirtumų, taip pat menkų istorinių ryšių, regioninio bendrumo nebuvimo ir t.t. ir pan. Tačiau tai jau labiau apie turinį, ne apie įpročius.

*(Atviras klausimas)*

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

*I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. **Italijoje.**
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

*II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

...Pirmus.....

*III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?*

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. **Abiem būdais vienodai**

*IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:*

1. **Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.**
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

*V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?*

1. **Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).**
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).

6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu	X		
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų		X	
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių		X	
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)		X	
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	X		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	X		
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį		X	
8.	Yra atsidavę darbui	X		
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	X		
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų		X	
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus	X		
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių		X	
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams	X		
14.	Vertina privatumą	X		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti		X	
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai	X		
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		X	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių	X		
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	X		

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. **Aiški hierarchinė struktūra - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.**
2. **Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.



**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. **Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kita grupės viduje.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. **Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. **Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksnys	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas		X	
2.	Keršto supratimas		X	
3.	Tylos supratimas derybų metu	X		
4.	Vertybių sistema	X		
5.	Socialinės taisyklės	X		
6.	Elgesio supratimas	X		
7.	Humoro supratimas	X		
8.	Požiūris į kūno kalbą		X	
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė		X	
10.	Religinės problemos	X		

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklu.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.

4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti) **Tyla yra pritarimo ženklas.**

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. **Visiškai priimtinas.**
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).**
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. **Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.**
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. **Gera.**
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. **Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.**
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. **Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.**
3. **Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.**
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. **LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.**

3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. **Susidomi iš karto.**
2. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. **Spektakliais.**
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita – **Dirbu dar tik pora mėn. Bendravau palyginus dar nedaug.**

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. **Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.**
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. **Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.**
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. **Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.**
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. **Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).**
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. **Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.**
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. **Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.**

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

*Šalių mentalitetas iš principo yra panašus, tik Italijai palyginus su Lietuva stipriai trūksta konkretumo ir aiškaus atsakymo davimo iš karto, visada viskas paaiškėja paskutinę minutę.  
(Atviras klausimas)*

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

*I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. **Lenkijoje.**
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

*II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

Nuo 2006m. sausio 19d.....

*III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?*

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. **Abiem būdais vienodai.**

*IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:*

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

*V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?*

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. **Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).**
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. **Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).**

6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu		x	
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			x
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	x		
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)		x	
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą			x
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą		x	
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			x
8.	Yra atsidavę darbui		x	
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			x
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų		x	
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus	x		
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams		x	
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			x
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			x
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		x	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			x
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			x

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. **Aiški hierarchinė struktūra** - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. **Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksny	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas	x		
2.	Keršto supratimas	x		
3.	Tylos supratimas derybų metu		x	
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą	x		
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos			x

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklui.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. **Nerimtas.**
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).**
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. **Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.**
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. **Gera.**
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. **Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.**
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. **Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.**
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. **LR Vyriausybė.**
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.



4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto. Jei susidomi, paprastai iš karto.
2. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. **Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.**
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. **Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.**
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. **Bendrauju retai.**
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. **Bendraujame ne darbo klausimais.**
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. **Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio ir pobūdžio.**
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. **Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.**
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.

3. **Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.**
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. **Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).**
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. **Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.**
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. **Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.**
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

*Nėra esminių skirtumų!*  
(Atviras klausimas)

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

**I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdoma kultūros atašė veikla (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?**

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

**II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?**

..... 3 .....

**III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?**

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

**IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:**

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita...Šalies kalbos mokėjimas padeda geriau atlikti darbą, lengviau įsilieti į šalies kultūrinę terpę, padeda greičiau pasiekti rezultatus.....

**V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?**

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.

5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	x		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			x
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	x		
8.	Yra atsidavę darbui			x
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			x
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			x
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams			x
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			x
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			x
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		x	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių		x	
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	x		

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.
4. Tai priklauso nuo organizacijos pobūdžio, srities ir pan. Sprendimus priima dažnai vadovas, nors vyksta kolektyviniai aptarimai, individualių nuomonių išsakymai

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.

2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.. Būna įvairiai, tai priklauso nuo organizacijos.

***IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:***

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje. Nors individualizmas irgi egzistuoja
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:***

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:***

4. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
5. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
6. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?***

<i>Nr.</i>	<i>Veiksnys</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks</i>	<i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i>
1.	Pareigos supratimas	x		
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu			x
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos	x		

***XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:***

1. Neigiamo atsakymo ženklui.
2. Tyla yra normalus reiškiny, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.

3. Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti)...neturiu patirties su tyła susitikimų metu.....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita...Kūno kalba neturi didelės reikšmės, pokalbio turinys yra svarbesnis.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....Tinka visi 4 punktai, nes visuomenėje yra įvairių sluoksnių su įvairaus lygio žiniomis .....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita... Taip pat Šiaurės šalių kultūros rėmimo fondai.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai su keliais
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

5. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
6. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.

7. Su problemomis nesusiduriu.
8. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

**DK egzistuojantiaiškiai didesnė tolerancija ir atvirumas įvairioms kultūroms, įv. mažumoms, lyčių lygybės aspektas visose srityse; taip pat šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. DK – individualios nuomonės gerbimas, pavaldinys laisvai gali kritikuoti savo vadovą, nepatiriant dėl to pasekmių darbe. Stabilumas susitarimuose, planuose, santykiuose bendradarbiavimo partnerystėje. Ilgalakis planavimas, strategavimas. Skirtingai nuo Lietuvos Danijos visuomenė puikiai komunikuoja keliomis užsienio kalbomis, tame tarpe anglų k žinios – kaip gimtosios k.**

.....  
(Atviras klausimas)



## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

**I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdoma kultūros atašė veikla (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?**

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

**II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?**

..... 3 .....

**III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?**

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

**IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:**

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita...Šalies kalbos mokėjimas padeda geriau atlikti darbą, lengviau įsilieti į šalies kultūrinę terpę, padeda greičiau pasiekti rezultatus.....

**V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?**

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.

5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	x		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			x
4.	Griežti išipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	x		
8.	Yra atsidavę darbui			x
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			x
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			x
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams			x
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			x
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			x
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		x	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių	x		
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Organizacija, kaip didelė šeima** - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. **Aiški hierarchinė struktūra** - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. **Neturiu nuomonės šiuo klausimu.. Būna įvairiai, tai priklauso nuo organizacijos.**

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje. Nors individualizmas irgi egzistuoja
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

4. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
5. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
6. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksnys	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas		x	
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu			x
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos	x		

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklu.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.

4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti)...neturiu patirties su tylia susitikimų metu.....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita...Kūno kalba neturi didelės reikšmės, pokalbio turinys yra svarbesnis. ....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita....Tinka visi 4 punktai, nes visuomenėje yra įvairių sluoksnių su įvairaus lygio žiniomis .....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita...Taip pat Šiaurės šalių kultūros rėmimo fondai.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.su keliais
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

**IS egzistuojantis didžiulis kūrybiškumas; taip pat šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. Skirtingai nuo Lietuvos Islandijos visuomenė puikiai komunikuoja anglų k. Islandijoje susiklosčiusi sunki ekonominė situacija trikdo ilgalaikį kultūros bendradarbiavimo planavimą, susitarimų laikymąsi, projektų vykdymą laiku. Komunikacijoje daug chaoso, neužtikrintumo, trūksta vientisumo, viskas dažnai įvyksta „paskutinę minutę“, projekto eigoje dažnai pasikeičia keli projekto vykdytojai ar kordinatoriai. Gamta, gimtoji kalba ir tradicijos islandų visuomenėje užima svarbią vietą.**

.....

(Atviras klausimas)

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

**I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?**

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje

**II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?**

..... 3 .....

**III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?**

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

**IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:**

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita...Šalies kalbos mokėjimas padeda geriau atlikti darbą, lengviau įsilieti į šalies kultūrinę terpę, padeda greičiau pasiekti rezultatus.....

**V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?**

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.

5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	x		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			x
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	x		
8.	Yra atsidavę darbui			x
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			x
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			x
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams			x
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			x
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			x
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		x	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių		x	
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	x		

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Organizacija, kaip didelė šeima** - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. **Aiški hierarchinė struktūra** - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. **Neturiu nuomonės šiuo klausimu.. Būna įvairiai, tai priklauso nuo organizacijos.**



**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje. Nors individualizmas irgi egzistuoja
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

4. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
5. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
6. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksnys	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas		x	
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu			x
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos	x		

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklu.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.

4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti)...neturiu patirties su tylia susitikimų metu.....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita...Kūno kalba neturi didelės reikšmės, pokalbio turinys yra svarbesnis. ....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita....Tinka visi 4 punktai, nes visuomenėje yra įvairių sluoksnių su įvairaus lygio žiniomis .....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita...Taip pat Šiaurės šalių kultūros rėmimo fondai.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.su keliais
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

**NO egzistuojanti didesnė tolerancija ir atvirumas įvairioms kultūroms, įv. mažumoms, lyčių lygybės aspektas visose srityse; taip pat šioje šalyje kultūros vartojimas ir dalyvavimas jos kūrime – natūralus poreikis visuomenėje. Ilgalakis planavimas, strategavimas. Skirtingai nuo Lietuvos Norvegijos visuomenė puikiai komunikuoja anglų k. Norvegijos visuomenei gamta ir sportas beveik kaip dvi „religijos“. Norvegijos visuomenė patenkinta savo kultūriniu paveldu, mažai domisi kitomis kultūromis.**

.....  
(Atviras klausimas)

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

*I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
- 8. Kaliningrado srityje.**
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

*II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

Nuo 2011 m. kovo 21 d.....

*III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?*

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai.

*IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:*

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

*V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?*

1. Kultūros nesupratimas (žinių, **informacijos stoka**).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, **vertybių**).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).

6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			-
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	+		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	+		
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)			-
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą			-
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			-
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			-
8.	Yra atsidavę darbui			-
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	+		
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų			-
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			-
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			-
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams			-
14.	Vertina privatumą			-
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			-
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			-
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą			-
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			-
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			-

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. **Neturiu nuomonės šiuo klausimu.**

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. **Neturiu nuomonės šiuo klausimu.**

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. **Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.**
3. **Neturiu nuomonės šiuo klausimu.**

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksny	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas	+		
2.	Keršto supratimas			-
3.	Tylos supratimas derybų metu			-
4.	Vertybių sistema			-
5.	Socialinės taisyklės	+		
6.	Elgesio supratimas	+		
7.	Humoro supratimas	+		
8.	Požiūris į kūno kalbą	+		
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	+		
10.	Religinės problemos			-

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklui.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. **Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.**
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. **Nerimtas.**
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).**
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. **Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.**
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. **Vidutiniška.**
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. **Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.**
4. **Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.**
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. **Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.**
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. **LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.**
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.



4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto. Jei susidomi, paprastai iš karto.
2. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. **Kita.....dar neteko kreiptis.....**

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. **Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.**
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. **Kita.....dar nebendravau.....**

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. **Kita.....tik ką susipažinau, ateityje aptarinėsime.....**

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. **Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio ir pobūdžio.**
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. **Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.**
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.

3. **Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.**
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. **Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).**
3. **Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).**
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. **Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.**
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. **Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.**
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

***Kultūra ideologizuota. Ypač jautrus Kaliningrado-Kioningsbergo praeities (istorijos) klausimas.***

*(Atviras klausimas)*

## Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje

*I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?*

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
- 11. Vokietijoje.**
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

*II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?*

.....7

*III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?*

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

*IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:*

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

*V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?*

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).

## 6. Kita..... Nebuvo

### VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu	x		
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų	x		
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių		x	
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	x		
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį	x		
8.	Yra atsidavę darbui	x		
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams		x	
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių		x	
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams	x		
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti	x		
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai		x	
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą	x		
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių		x	
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	x		

### VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

### VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. **Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:***

- 4. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi.**
5. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
6. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:***

- 1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).**
- 2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).**
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:***

- 1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.**
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?***

<i>Nr.</i>	<i>Veiksny</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks</i>	<i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i>
1.	Pareigos supratimas		x	
2.	Keršto supratimas		x	
3.	Tylos supratimas derybų metu		x	
4.	Vertybių sistema		x	
5.	Socialinės taisyklės		x	
6.	Elgesio supratimas		x	
7.	Humoro supratimas		x	
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė		x	
10.	Religinės problemos		x	

***XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:***

1. Neigiamo atsakymo ženklu.
- 2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.**
3. Neįaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. **Nenormalus ir nervingas.**
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita..... **Nebūtina ir intensyvumas nepageidautinas. Svarbu dalykiškumas.**

**XVI. Humorą, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humorą derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. **Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.**
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Labai gera.**
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. **Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.**
2. **Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.**
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. **Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.**
4. **Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.**
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.

4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita..... **LR vyriausybė ir Vokietijos federalinės žemės kanceliarijos ir savivaldybės.**

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. **Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.**
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. **Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.**
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. **Bendrauju retai.**
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. **Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.**
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. **Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.**
3. **Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.**
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. **Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.**
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.

3. **Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.**
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. **Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).**
3. **Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).**
4. **Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.**
5. **Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.**
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. **Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.**

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

*Vokietijoje kultūra yra absoliučiai neatsiejama ir privaloma kasdieninio gyvenimo būtinybė. Nepaprastai didelis mobilumas – intelektualinis. Domisi kultūra, važiuoja į parodas, koncertus, kur jie bebūtų.*

*Ypatingas atvirumas Rytų ir Pietų Europos kultūrai. Istoriskai didžiausią kultūrinį atgarsį turi Italija. Italomanai. Griuvus sienai atsirado tas ypatingas atvirumas Sovietinio bloko šalims, nors istoriskai ir tradiciškai svarbūs ryšiai su Italija.*

*Dėl istorinių aplinkybių visada išlaikytas dėmesys Baltijos šalims.*

*Lietuvos atveju – Tomo Mano fenomenas.*

*Pareiga, efektyvumas, pagarba žmogui, darbas, ilgalaikiai tikslai. Svarbus tęstinumas, nevienadieniai ryšiai. Ilgalaikiškumas.*

*(Atviras klausimas)*



## **Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

***I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?***

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. **Austrijoje.**
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

***II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?***

...2 metus ir 8 mėnesius .....

***III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?***

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

***IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:***

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Austrijoje svarbu kalbėti vokiškai, nors anglų kalba ypač miestuose nesukelia problemų, provinciniuose miestuose situacija yra šiek tiek kitokia. Šalies gyventojai išmano užsienio kalbas kur kas geriau nei Italijoje, bet ne taip gerai kaip Skandinavijoje. Kaip praktika rodo, vokiečių kalbos žinojimas Austrijoje atveria daugiau galimybių.

***V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?***

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).

3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime). Kartais sunkumu sukelia planavimas, Austrijoje visi renginiai planuojami 1-3 metus į priekį, priklausomai nuo institucijos, o mūsų finansavimas būna patvirtintas tik einamaisiais metais, todėl negalime įsipareigoti. Bet tai iš dalies yra ir mūsų kultūros sklaidos sistemos trūkumas (finansavimo garantijų nebuvimas).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, išsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. Kita.....

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			x
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			x
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių		x	
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	x		
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			x
8.	Yra atsidavę darbui			x
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			x
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių	x		
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams	x		
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti	x		
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai		x	
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą	x		
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			x
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			x

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.

3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu. Žinau 1. ir 2. atveju todėl sunku pasakyti kaip yra... Priklausomai nuo institucijos tipo. Muziejuose, kai kuriuose valstybiniuose teatruose 2. O pvz. nepriklausomose organizacijose 1.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksnys	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas	x		
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu			x
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos			x

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklų.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita ...apie tai niekada nepagalvojau, nes ilgos tylos susitikimuose neteko patirti

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....nežinau, gal būtų šiek tiek negatyvi reakcija.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.

4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.
3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita...Dažniausiai LR kultūros ministerija, URM ir kooperacijos partneriai (remiami Austrijos kultūros ministerijos bei federacinių žemių bei miestų kultūrų skyrių), labai retai Austrijos verslininkai.

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....Austrijoje tokių beveik nėra.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita. Visi renginiai pristatomi festivalių kontekstuose, arba bendradarbiaujant su gera varda turinčiomis institucijomis susilaukia dėmesio. Kur kas sunkiau, kai renginį organizuojame patys..

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita....Bendrauju su kai kuriomis kolegėmis dažniau, be to, LRKM puslapyje seku, ką veikia kolegos savo šalyse, tai kartais įkvepia, suteikia naujų idėjų
- 5.

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

6. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
1. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
2. Bendraujame ne darbo klausimais.
3. Nebendrauju.
4. Kita.....Kartais pasitariame dėl projektų ir dėl organizacinių klausimų.

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.

2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....Svarbus piniginis aspektas, nes lėšų visuomet trūksta, dažnai pritrūksta laiko spaudos darbui, komunikacijai, nes kultūros atašė daro viską nuo buhalterijos iki renginių organizavimo, reprezentavimo. Jei turėtumėm lėšų asistentui, būtų šiek tiek paprasčiau.

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

Itin ankstyvas renginių planavimas,  
 Austrijos politikai mielai naudojami kultūra, populiarinant savo partiją,  
 kultūra Austrijoje (ypač klasikinė muzika, teatras) suprantamas, kaip Austrijos vizitinė kortelė,  
 todėl kultūros finansavimas čia kol kas geras  
 TAČIAU Austrija ir Lietuva yra mažos šalys, todėl čia matau daugiau panašumų nei skirtumų.  
 (Atviras klausimas)

## **Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

***I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdoma kultūros atašė veikla (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?***

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. **Kroatijoje.**
14. Japonijoje.
15. Rusijoje.

***II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?***

...2 metus ir 8 mėnesius .....

***III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?***

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai

***IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:***

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita

***V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?***

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).

6. Kita..... Problemų neturiu

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			x
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			x
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių	x		
4.	Griežti išsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)		x	
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą			x
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą		x	
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			x
8.	Yra atsidavę darbui			x
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams	x		
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų			x
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			x
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių		x	
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams	x		
14.	Vertina privatumą			x
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			x
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			x
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą		x	
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			x
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			x

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. Organizacija, kaip didelė šeima - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. Aiški hierarchinė struktūra - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Kita

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.



**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

Nr.	Veiksnys	Šio kriterijaus supratimas yra panašus	Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Pareigos supratimas	x		
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu			x
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės	x		
6.	Elgesio supratimas	x		
7.	Humoro supratimas	x		
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė	x		
10.	Religinės problemos			x

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklui.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. Neįtakumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.

4. Kita ...apie tai niekada nepagalvojau, nes ilgos tylos susitikimuose neteko patirti

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys. (Tačiau pagal pastarąsias tendencijas linkčiau žymėti Nr. 4, Kultūros biudžetas drastiškai mažinamas)
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.

3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis.
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita...Dažniausiai LR kultūros ministerija, URM ir kooperacijos partneriai (remiami Kroatijos kultūros ministerijos bei miestų kultūrų skyrių).

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto. (Bet taip buvo vieną kartą)
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita. Visi renginiai pristatomi festivalių kontekstuose, arba bendradarbiaujant su gera varda turinčiomis institucijomis susilaukia dėmesio.

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita....Bendrauju su kai kuriomis kolegėmis dažniau, be to, LRKM puslapyje seku, ką veikia kolegos savo šalyse, tai kartais įkvepia, suteikia naujų idėjų
- 5.

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....Kartais pasitariame dėl projektų ir dėl organizacinių klausimų.

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.

4. Kita.....Svarbus piniginis aspektas, nes lėšų visuomet trūksta, dažnai pritrūksta laiko spaudos darbui, komunikacijai, nes kultūros atašė daro viską nuo buhalterijos iki renginių organizavimo, reprezentavimo. Jei turėtumėm lėšų asistentui, būtų šiek tiek paprasčiau.

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

Kroatija ir Lietuva yra gan panašios šalys, tiek savo praeitimi, tiek renginių organizavimo kultūra. Kaip ir Lietuvoje, taip ir Kroatijoje rengėjai priversti būti lankstūs, nes dažniausiai iškyla finansinių problemų.

Partnerių patikimumas panašus, kaip ir Lietuvoje.

*(Atviras klausimas)*

## **Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

***I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdate kultūros atašė veiklą (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?***

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje x
15. Rusijoje

***II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?***

.....3.....

***III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?***

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
3. Abiem būdais vienodai x

***IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:***

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą. x
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
3. Kita.....

***V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?***

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).
2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).

6. Kita..... *Nė vienas atsakymas nėra tinkamas*

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu	x		
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)	x		
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą	x		
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą	x		
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			
8.	Yra atsidavę darbui	x		
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų	x		
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus		x	
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių	x		
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiesiems verslo partneriams	x		
14.	Vertina privatumą	x		
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			
17.	Akcentuoja punctualumą, tikslumą	x		
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių		x	
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius	x		

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. *Aiški hierarchinė struktūra* - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas. x
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai. x

3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:***

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje. x
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:***

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.). x
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:***

1. Ilgalaičius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima. x
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

***XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?***

<i>Nr.</i>	<i>Veiksnys</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks</i>	<i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i>
1.	Pareigos supratimas	x		
2.	Keršto supratimas			x
3.	Tylos supratimas derybų metu	x		
4.	Vertybių sistema	x		
5.	Socialinės taisyklės		x	
6.	Elgesio supratimas		x	
7.	Humoro supratimas		x	
8.	Požiūris į kūno kalbą			x
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė		x	
10.	Religinės problemos		x	

***XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:***

1. Neigiamo atsakymo ženklų. **kartais**
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis. **kartais**

3. Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. Nenormalus ir nervingas.
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. **Kita - bus suvokiama kaip individualios savybės**

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtinu x
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina. x
2. Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera. x
2. Gera.
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime, tačiau ne valdžia, o privatūs mecenatai daugiausia remia kultūrą.
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. Kita.....

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų. x
3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis. x
4. Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.



3. Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menui neabejinga visuomenės dalis. x
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiama atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą. x
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais. x
4. Filmais. x
5. Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. Kita.....

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai. – pakankamai dažnai
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. Kita.....

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame. x
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. Kita.....

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų. – santūriai aktyvi. [Aplodismentai, nuomonių išsakymas po renginio ar el. paštu, laiškais, netgi telefonu skambučiais.](#)
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.
4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias yra piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų. xxx
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita.....

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada. x
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas). x
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą. x
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams. x
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai. x

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

**Įsipareigojimų laikymasis, siekimas užbrėžto tikslo, nepaisant iškylančių nenumatytų problemų, pagarba kitai kultūrai, nuomonei, asmeniui.**

.....  
(Atviras klausimas)

**Tarptautinė valstybinės institucijos komunikacija: tarpkultūriniai barjerai ir jų įveikimo sprendimai LR kultūros atašė tarnyboje**

***I. Kurioje šalyje (institucijoje) šiuo metu vykdoma kultūros atašė veikla (jeigu atstovaujate kelias skirtingas šalis, maloniai prašome užpildyti klausimyną kiekvienai šaliai atskirai)?***

1. LR nuolatinėje atstovybėje ES.
2. Didžiojoje Britanijoje.
3. Italijoje.
4. Lenkijoje.
5. Danijos Karalystėje.
6. Islandijoje.
7. Norvegijos Karalystėje.
8. Kaliningrado srityje.
9. Ukrainoje.
10. Gruzijoje.
11. Vokietijoje.
12. Austrijoje.
13. Kroatijoje.
14. Japonijoje.
- 15. Rusijoje.**

***II. Kelerius metus atstovaujate Lietuvą pažymėtai šaliai (įrašykite)?***

.....15.....

***III. Kuriuo būdu tenka dažniau bendrauti su užsienio šalies institucijų atstovais atstovaujant Lietuvą?***

1. Verbaliniu.
2. Rašytiniu.
- 3. Abiem būdais vienodai**

***IV. Šalies, kurioje dirbate, kalbos mokėjimo svarba, sėkmingam tarptautinės komunikacijos užtikrinimui:***

1. Šalies gyventojai ypač puoselėja savo kalbą ir vengia užsienio kalbų, todėl pilnaverčiam bendravimui būtina žinoti jų kalbą.
2. Šalies gyventojai puikiai išmano užsienio kalbas (pvz.: anglų), nevengia jomis bendrauti, tad bendravimas nesukelia problemų.
- 3. Kita.....Visą tą laiką bendravau rusiškai. Rusai, ypač jauni žmonės, kalba ir kitomis kalbomis, tačiau pagrindinė mano bendravimo kalba, be abejo, yra rusų.**

***V. Kokios yra pasikartojančios problemos arba sunkumai Jūsų darbe bendraujant su tos šalies žmonėmis (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus)?***

1. Kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka).

2. Nenoras priimti kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių).
3. Lankstumo stoka (derybose, tarptautinėse komandose, vadovavime).
4. Komunikacijos problemos, nesusikalbėjimas, įsiklausymo į kitus stoka.
5. Tarpkultūriniai konfliktai (įtampos, nesutarimai).
6. **Kita.. neturėjau sunkumų, bendravau su iškilomis asmenybėmis, puikiai žinančiais ir suprantančiais meno pasaulį, gerbiančiais kultūrą.**

**VI. Kuriais bruožais galėtumėte apibūdinti šalies, kurioje šiuo metu dirbate, visuomenę?**

Nr.	Tauta pasižymi:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės šiuo klausimu
1.	Koncentracija ties vienu darbu			
2.	Gebėjimas vienu metu atlikti daug darbų			
3.	Žmonės pripratę prie darbo metu vykstančių trukdžių			
4.	Griežti įsipareigojimai laikui (galutiniai terminai, grafikai)			
5.	Susikoncentruoja į tikslų pasiekimą			
6.	Dažnai reikalauja papildomos pradinės informacijos kalbant apie tam tikrą objektą			
7.	Būna susipažinęs su objektu ir turi visą pradinę informaciją apie jį			
8.	Yra atsidavę darbui			
9.	Yra atsidavę žmonėms ir žmogiškiems santykiams			
10.	Tvirtai ir sąžiningai laikosi planų			
11.	Dažnai ir lengvai keičia planus			
12.	Suinteresuoti nepertraukinėti kitų, laikosi privatumo ir aplinkybių taisyklių			
13.	Rodo didelę pagarbą šeimai, draugams, artimiems verslo partneriams			
14.	Vertina privatumą			
15.	Nelinkę skolintis ar skolinti			
16.	Skolina ir skolinasi daiktus lengvai ir dažnai			
17.	Akcentuoja punktualumą, tikslumą			
18.	Yra įpratę prie trumpalaikių santykių			
19.	Linkę kurti ilgalaikius santykius			

**VII. Galios arba atstumo tarp vadovo ir pavaldinio, taip pat vadovo įtakos stiprumo pavaldinio elgesiui ir pavaldinio įtakos vadovui stiprumo supratimas šalyje, kurioje dirbate:**

1. *Organizacija, kaip didelė šeima* - organizacijose egzistuoja decentralizuotos sprendimų struktūros, mažesnė koncentracija ties valdžia, plokščios organizacijos struktūros, mažai kontroliuojančio personalo.
2. **Aiški hierarchinė struktūra** - organizacijos pasižymi centralizuotomis struktūromis, koncentracija valdžioje, labai hierarchiška organizacijose struktūra. Didesnė dalis darbuotojų yra kontroliuojantis personalas.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**VIII. Netikrumo vengimo lygis organizacijose šalyje, kurioje dirbate:**

1. Mažas darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
2. Stiprus darbuotojų lojalumas darbdaviui ir organizacijai.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**IX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenei būdinga:**

1. Individualizmas, nėra tvirtų ryšių tarp žmonių, labiau priimtina rūpintis savimi..
2. Kolektyvizmas, žmonės įpratę būti grupėse, stipriai tarpusavyje susiję, gina vienas kitą grupės viduje.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**X. Pagrindiniai visuomenės bruožai ir tikslai šalyje, kurioje dirbate:**

1. Svarbesnė materialinė gerovė (karjeros siekimas, pinigų troškimas ir pan.).
2. Svarbesni socialiniai tikslai (gerų santykių siekimas, pagalbos kitiems suteikimas ir pan.).
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.
4. Kita... labai įvairiai. Žmonės regionuose, ne valdžioje ir toliau nuo valdžios, labai draugiški,

**XI. Šalies, kurioje dirbate, gyventojai orientuojasi į:**

1. Ilgalaikius rezultatus, greitai pasiekti rezultatų nesitikima.
2. Trumpalaikius rezultatus, pagal juos vertinamos organizacijos.
3. Neturiu nuomonės šiuo klausimu.

**XII. Ar skiriasi lietuvių ir užsienio valstybės, kurioje Jūs dirbate, gyventojų samprata apie žemiau pateiktus veiksnius?**

<i>Nr.</i>	<i>Veiksny</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra panašus</i>	<i>Šio kriterijaus supratimas yra visiškai kitoks</i>	<i>Neturiu nuomonės šiuo klausimu</i>
1.	Pareigos supratimas			
2.	Keršto supratimas			
3.	Tylos supratimas derybų metu			
4.	Vertybių sistema			
5.	Socialinės taisyklės			
6.	Elgesio supratimas			
7.	Humoro supratimas			
8.	Požiūris į kūno kalbą			
9.	Akių kontakto svarba ir reikšmė			
10.	Religinės problemos			

**XIII. Derybų ir oficialių susitikimų metu tyla, šalyje, kurioje dirbate, yra laikoma:**

1. Neigiamo atsakymo ženklui.
2. Tyla yra normalus reiškinys, derybų metu labiau pridera pritariamai linksėti ir tylomis šypsotis.
3. **Nejaukumo ženklas, todėl baigus kalbėti vienam susitikimo dalyviui, nedelsiant pokalbį palaiko kitas dalyvis.**
4. Kita (prašome įrašyti ir pakomentuoti).....

**XIV. Požiūris į kūno kalbą, jeigu pašnekovas yra nervingas, judrus, daug gestikuliuojantis, šalyje, kurioje dirbate tai bus traktuojama:**

1. **Nenormalus ir nervingas.**
2. Nerimtas.
3. Visiškai priimtinas.
4. Kita.....

**XV. Akių kontaktas, šalyje, kurioje dirbate:**

1. **Jis yra būtinas (nebuvimas pašnekovui gali parodyti nedėmesingumą, netaktą).**
2. Tiesioginis akių kontaktas su pašnekovu yra laikomas nemandagiu, nepriimtiniu.
3. Kita.....

**XVI. Humoras, šalyje, kurioje dirbate.**

1. Šioje šalyje europietiški ir amerikietiški anekdotai retai prajuokina.
2. **Humoras derybų ir oficialių susitikimų metu yra dažnas, nes „pralaužia ledus“, atpalaiduoja.**
3. Derybų ir oficialių susitikimų metu humoras visiškai nedera – verslas ir valstybių reikalai yra rimtas dalykas, todėl blaškyti dėmesį nereikšmingais juokeliais negalima.
4. Kita.....

**XVII. Gyvenimo kokybė šalyje, kurioje dirbate:**

1. Labai gera.
2. **Gera.**
3. Vidutiniška.
4. Prasta.
5. Kita.....

**XVIII. Šalies visuomenei, kurioje dirbate, kultūra:**

1. **Užima labai svarbią vietą visuomenės gyvenime. Didelį dėmesį ir resursus šalies kultūrai skiria valdžia.**
2. Visuomenė kultūringa tiek kasdienybėje, tiek aktyviai dalyvaujanti kultūriniame gyvenime. Kultūra nėra sureikšmintą - egzistuoja kaip savaime suprantamas dalykas.
3. Kultūra reikšminga tiek, kiek ir kitos gyvenimo sritys.
4. Didelės reikšmės kultūrai neteikiama.
5. **Kita.. Statoma labai daug teatrų, Rusijos žvaigždės turi savo vardinius teatrus. Valdžia, aišku, jeigu nėra iš kur paimti pinigų, nurėžia nuo kultūros, ir kultūrą nėra svarbesnė už sportą, bet ji vis tiek yra labai aukštoje pozicijoje.**

**XIX. Šalies, kurioje dirbate, visuomenė, pristatant Lietuvos kultūrą:**

1. Dažnai apie Lietuvą nėra girdėjusi.
2. Žino apie Lietuvą iš nuogirdų.

3. Žino apie Lietuvą faktus, kuriais noriai pasidalina su jumis.
4. **Žino, domisi ir yra susidūrusi su Lietuvos menininkais kultūriniuose renginiuose ir t.t.**
5. Kita.....

**XX. Lietuvos kultūrą pristatančių projektų pagrindiniai rėmėjai (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. LR Vyriausybė.
2. **LR Vyriausybė ir šalies vyriausybė, kurioje dirbate.**
3. **Didžiąją dalį finansų padengia šalies, kurioje dirbate, verslininkai, lietuvių bendruomenė, menai neabejinga visuomenės dalis.**
4. Šalies visuomenė nenoriai remia lietuviškus renginius.
5. Kita.....

**XXI. Kaip į Lietuvos kultūros projekto pristatymą reaguoja potencialūs investuotojai?**

1. Susidomi iš karto.
2. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelias dienas.
3. Teigiamo atsakymo įprasta laukti kelis mėnesius.
4. **Prieš gaunant atsakymą, būtinos kelios diskusijos apie numatomą projektą.**
5. Dažnai pirmas atsakymas būna neigiamas, tačiau padiskutavus, nuomonė keičiasi.
6. Sunku įrodyti, kad lietuviškas renginys sudomins tos šalies visuomenę.
7. Dažniausiai sulaukiu neigiamo atsakymo.
8. Kita.....

**XXII. Kokiais lietuviškais kultūriniais renginiais galima labiausiai sudominti šalies visuomenę, kurioje dirbate:**

1. Spektakliais.
2. Parodomis.
3. Koncertais.
4. Filmais.
5. **Visi Lietuvos kultūrą pristatantys renginiai yra įdomūs.**
6. Lietuvos kultūra nesidomima.
7. **Kita.....Pabrėžčiau, kad rusams labai svarbios ir įdomios knygos apie Lietuvą, taip pat mokslo sritis, muzika. Labiausiai domina stambūs projektai.**

**XXIII. Ar glaudžiai bendradarbiaujate su kolegomis, dirbančiais LR kultūros atašė kitose šalyse:**

1. Taip, bendrauju dažnai.
2. Bendrauju retai.
3. Nebendrauju.
4. **Kita.....Atsitiktinai**

**XXIV. Kokiais klausimais bendraujate su kitose šalyse dirbančiais kolegomis LR kultūros atašė:**

1. Tariamės, kokius lietuviškus projektus pristatyti šalyse, kuriose dirbame.
2. Šalys, kuriose dirbame, dažnai per daug skirtingos, kad galėtume tartis.
3. Bendraujame ne darbo klausimais.
4. Nebendrauju.
5. **Kita...Tuo metu aktualiais klausimais.**

**XXV. Kokios reakcijos sulaukiate po pristatyto lietuviško kultūrinio projekto:**

1. **Reakcija visuomet būna audringa. Dažniausiai sulaukiame didelių ovacijų.**
2. Reakcija būna santūri. Šalis, kurioje dirbu, nelinkusi rodyti didelių emocijų.
3. Reakcija labai priklauso nuo renginio turinio.

4. Kita.....

**XXVI. Su kokiomis problemomis susiduriate, organizuodami kultūrinius renginius:**

1. Svarbiausias piniginis aspektas. Tinkamai atstovauti Lietuvą trūksta lėšų.
2. Gana ryškūs tarpkultūriniai skirtumai.
3. Su problemomis nesusiduriu.
4. Kita....reikalingų kontaktų paieška

**XXVII. Ar organizuodami lietuvišką renginį, atsižvelgiate į tarpkultūrinius skirtumus:**

1. Visada.
2. Taip, bet ne visada.
3. Labai priklauso nuo situacijos bei renginio specifikos.
4. Lietuviški kultūriniai renginiai kaip tik padeda išryškinti tarpkultūrinius skirtumus.
5. Neatsižvelgiu.

**XXVIII. Kokie gebėjimai, įgūdžiai, Jūsų manymu, svarbiausi Jūsų darbe sprendžiant tarpkultūrinių barjerų problemas (galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymus):**

1. Įsijautimas į kito padėtį, emocinę būseną, kito jausmų supratimas.
2. Gebėjimas bendrauti su užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų nariais (lankstumas).
3. Gebėjimas prisitaikyti prie užsienio šalies, kurioje dirbate, organizacijų taisyklių (adaptyvumas).
4. Gebėjimas palyginti savo ir kitą kultūrą.
5. Tolerancija vertybių ir požiūrių skirtumams.
6. Tolerancija kultūriniais elementams (simboliams, išvaizdai, neverbaliniam elgesiui).
7. Tolerancija tradicijoms, papročiams, ritualams.
8. Smalsumas ir atvirumas kitai kultūrai.
9. Kita.....

**XXIX. Kokius esminius kultūrinius skirtumus pastebėjote tarp šalies, kurioje dirbate, ir Lietuvos:**

*Lietuva ir Rusija nėra labai skirtingos šalys, tačiau jaučiasi, kad Lietuva yra gerokai toliau pažengusi Europos link. Lietuvių sąmonė skiriasi. Aptarnavimo sritis Rusijoje labai žemo lygio, dažnai jautiesi kaltas, kad išvis ten gyveni ir kad tau ko nors reikia pradedant oro uostais, baigiant kasdieninėje aplinkoje. Pastebėjau, kad rusai mėgsta juoktis iš savęs, tačiau nepakenčia, jei juokiamasi iš jų. Gali likti nesuprastas ne toje vietoje ir ne tuo laiku pajuokavęs. Manau, kad rusai daugiau rodo savo jausmus, mėgsta demonstruoti prabangą ir valdžią. Apskritai valdžios žmonės yra nutolę nuo paprastų žmonių, imkime tuos pačius regionus. Ten žmonių nuoširdumas ir geranoriškumas yra pabrėžtinai. Jei susidraugavai su rusu, tai amžiams. Pasiuokojimas, supratimas, draugiškumas, atsidavimas ir pagalba reikiamu momentu – normalus reiškinys.*

*(Atviras klausimas)*