

Vilniaus universiteto

Filosofijos fakulteto

Azijos ir transkultūrinių studijų institutas

Šiuolaikinės Azijos Studijų programos studentė

Ugnė Žilytė

Japonijos verslininkų ir vadovų profesinės patirtys Lietuvoje:
biurokratiniai ir tarpkultūriniai iššūkiai

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovė – doc. dr. Kristina Šliavaityė

Vilnius, 2026

Žilytė, Ugnė, Japonijos verslininkų ir vadovų profesinės patirtys Lietuvoje: biurokratiniai ir tarpkultūriniai iššūkiai: magistro darbas / Ugnė Žilytė, Šiuolaikinių Azijos studijų programos studentė; mokslinė vadovė doc. dr. Kristina Šliavaitė; Vilniaus universitetas. Azijos ir transkultūrinių studijų institutas. – Vilnius, 2026. – 56 lap. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 53.

Raktažodžiai: Japonų verslininkai ir verslo vadovai Lietuvoje, tarpkultūrinė komunikacija, kultūrinė ir sociokultūrinė įtrauktis, verslo, organizacinė ir darbo kultūra, tarpkultūriniai skirtumai versle.

Santrauka

Rašto darbe „Japonijos verslininkų ir vadovų profesinės patirtys Lietuvoje: biurokratiniai ir tarpkultūriniai iššūkiai“ nagrinėjama, kokie tarpkultūrinės sąveikos iššūkiai atsiskleidžia Japonijos verslininkų ir vadovų pasakojimuose apie profesines ir kasdienes patirtis Lietuvoje. Tyrimo problema siejama su tuo, kaip skirtingų kultūrinių, institucinių ir komunikacinių sistemų sąveika veikia japonų profesinę veiklą bei prisitaikymą Lietuvos verslo aplinkoje. Tyrimo tikslas – ištirti, kokie tarpkultūriniai iššūkiai atsiskleidžia japonų verslininkų ir vadovų pasakojimuose apie savo profesines patirtis Lietuvoje. Tyrimui atlikti taikyti kokybiniai pusiau struktūruoti interviu ir jų kokybinė analizė. Teorinį darbo pagrindą sudaro verslo, ekonominės ir taikomosios antropologijos prieigos bei migracijos socialinių tinklų teorija. Tyrimas atskleidė, kad Japonijos piliečių migracijos į Lietuvą motyvai yra daugialypiai ir apima profesinius, asmeninius bei kultūrinius aspektus, o Lietuva dažnai palaipsniui tampa ilgalaikių socialinių ir profesinių ryšių kūrimo vieta. Nustatyta, kad verslo veikla ir profesiniai santykiai formuoja transnacionalinius socialinius tinklus, kurie padeda prisitaikyti vietinėje aplinkoje. Analizuojant biurokratinius, administracinius ir teisinius aspektus paaiškėjo, kad viena svarbiausių įtampų sričių yra santykis su Lietuvos institucine sistema, ypač darbuotojų registravimo, darbo reglamentavimo ir licencijavimo procesuose. Kalbos analizė parodė, kad lietuvių kalba tampa svarbia profesinės integracijos sąlyga, anglų kalba veikia kaip tarptautinės komunikacijos priemonė, o japonų kalba išlieka kultūrinės tapatybės dalimi. Tyrimas taip pat išryškino reikšmingus komunikacijos ir darbo organizavimo skirtumus tarp Japonijos ir Lietuvos verslo kultūrų, susijusius su komunikacijos stiliumi, hierarchija, atsakomybės pasiskirstymu ir profesinių santykių kūrimu.

Abstract

The paper “Professional Experiences of Japanese Entrepreneurs and Managers in Lithuania: Bureaucratic and Intercultural Challenges” examines the intercultural interaction challenges that emerge in the narratives of Japanese entrepreneurs and managers about their professional and everyday experiences in Lithuania. The research problem is related to how the interaction of different cultural, institutional, and communication systems affects the professional activities of Japanese individuals and their adaptation within the Lithuanian business environment. The aim of the study is to investigate what kinds of intercultural challenges are revealed in the accounts of Japanese entrepreneurs and managers regarding their professional experiences in Lithuania. To conduct the research, qualitative semi-structured interviews and their qualitative analysis were employed. The theoretical framework of the study is based on approaches from business, economic, and applied anthropology, as well as social network theory of migration. The study revealed that the motivations behind Japanese citizens’ migration to Lithuania are multifaceted, encompassing professional, personal, and cultural aspects. Lithuania often gradually becomes a place for the development of long-term social and professional ties. In the paper it was established that business activities and professional relationships form transnational social networks that facilitate adaptation in the local environment. The analysis of bureaucratic, administrative, and legal aspects showed that one of the main areas of tension lies in the relationship with the Lithuanian institutional system, particularly in processes related to employee registration, labor regulation, and licensing. Language analysis demonstrated that the Lithuanian language becomes an important condition for professional integration, while English serves as a means of international communication, and Japanese remains a component of cultural identity. The study also highlighted significant differences in communication and work organization between Japanese and Lithuanian business cultures, related to communication styles, hierarchy, distribution of responsibility, and the formation of professional relationships.

Turinys

Įvadas	5
1 Tarpkultūrinių sąveikų verslo aplinkoje teorinės prieigos	12
2 Japonijos piliečių patirtys Lietuvoje: nuo atvykimo priežasčių iki profesinės veiklos	16
2.1 Atvykimo į Lietuvą iš Japonijos priežastys, aplinkybės ir pirmieji įspūdžiai.....	16
2.2 Verslo kūrimo ar vadovavimo pasirinkimo Lietuvoje motyvai bei įtaka kasdieniam gyvenimui Lietuvoje.....	21
3 Biurokratija, administracija, teisiniai aspektai.....	25
3.1 Lietuvos verslo aplinkos reprezentacija Japonijoje: pagrindiniai aspektai	25
3.2 Biurokratinių, administracinių ir teisinių iššūkių analizė Japonijos verslininkų ir vadovų pasakojimuose	26
4 Kalbos svarba ir vaidmuo kasdienybėje bei versle	33
4.1 Lietuvių kalba tarp būtinybės ir pasirinkimo: lokalsios įtraukties aspektas	33
4.2 Anglų kalba kaip globalus kapitalas ir struktūrinės įtraukties įrankis	36
4.3 Japonų kalba kaip tapatybės ir patogumo esminė dimensija.....	39
5 Tarpkultūrinė komunikacija ir verslo elgsenų skirtumai.....	42
5.1 Profesinės ir kasdienės komunikacijos skirtumai bei aiškaus komunikavimo poreikis.....	42
5.2 Hierarchija ir kompetencija.....	45
Išvados.....	50
Bibliografija	53
Priedai.....	56

Ivadas

Šiame magistro darbe nagrinėjau Japonijos verslininkų ir vadovų profesines patirtis Lietuvoje, ypatingą dėmesį skiriant tarpkultūriniais bei biurokratiniais iššūkiams, su kuriais jie susiduria kurdami ir vystydami savo profesinę veiklą Lietuvoje. Tyrimo centre atsiduria japonų verslininkų ir vadovų gyvenimai, kurie paveikiami įvairių kultūrinių ir verslo aspektų, bei platesnės sociokultūrinės aplinkos, formuoja užsienio verslininkų įtraukties procesą, profesinę adaptaciją bei santykį su priimančiąja Lietuvos visuomene. Šio darbo pagrindą sudaro Japonijos piliečių pasakojimai apie jų gyvenimą Lietuvoje, profesinę veiklą, verslo kūrimą ir kasdienės patirtis, leidžiantys pažvelgti į šiuos procesus iš asmeninės ir praktinės perspektyvos bei viešasis diskursas apie Lietuvą, kaip kultūriškai ir ekonomiškai patrauklią šalį iš Japonijos ir Lietuvos straipsnių perspektyvų. Ši tema, mano manymu, yra svarbi, nes dabartiniame geopolitiniame kontekste valstybės siekia stiprinti tarptautinius, ekonominius ir kultūrinius ryšius. Lietuva ir Japonija glaudžiai bendradarbiauja įvairiose srityse, todėl Japonijos verslo interesų plėtra Lietuvoje tampa reikšmingu klausimu. Nors Lietuvos rinka japonų kapitalui atrodo nedidelė, kultūrinis supratimas, gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų praktikų bei elgesio normų ir tarpusavio pasitikėjimo kūrimas gali tapti svarbiais veiksniais, lemiančiais sėkmingesnį bendradarbiavimą. Todėl šiame darbe siekiama geriau suprasti, kokie socialiniai ir kultūriniai aspektai daro įtaką Japonijos verslininkų įtraukčiai į Lietuvos kultūrinę ir verslo aplinkas. Mane domina tarpkultūriškumas verslo kontekste, todėl šiame darbe analizuoju kaip versle, įmonės organizavime formuojasi kultūriškai sąlygotos praktikos komunikuojant, darant sprendimus ir kaip jos yra interpretuojamos bei prie jų prisitaikoma. Todėl kaip *problemą* iškeliu kokie tarpkultūrinės sąveikos iššūkiai atsiskleidžia pasakojant apie profesines ir kasdienės verslininkų ir vadovų iš Japonijos Lietuvoje patirtis? Šią problemą suformavau ir remiantis interviu dalyvių pasakojimuose pasikartojančiomis aktualiausiomis temomis, kurios atskleidžia, kad įtrauktis į Lietuvos verslo ir socialinę aplinką nėra vien tik formalus prisitaikymo procesas, bet ir nuolatinė iššūkių pilna kelionė susijusi su asmeniniu bei profesiniu gyvenimu. Problemos aktualumą lemia tai, kad ji leidžia analizuoti kultūros reikšmę ne tik verslo organizavimo kontekste, bet ir platesniame sociokultūriniame lygmenyje – kaip užsienio kilmės verslininkai ir vadovai prisitaiko prie priimančiosios visuomenės, kaip keičiasi jų požiūris, elgsena ir savivoka bei kokie veiksniai lemia sėkmingą arba sudėtingą prisitaikymą. Šio *tyrimo tikslas yra* ištirti kokie tarpkultūriniai iššūkiai atsiskleidžia verslo aplinkoje japonų verslininkų ir vadovų pasakojimuose apie savo profesines patirtis Lietuvoje. Šiam tikslui pasiekti, užsibrėžiau tokius *uždavinius*: 1. *Pirmiausiai* išanalizuoti tarpkultūrinių ir socialinių sąveikų verslo aplinkoje teorines prieigas, pagrindžiant jų taikymą Japonijos verslininkų ir vadovų pasakojimų apie profesines ir kultūrines patirtis. 2. *Antra*, atskleisti kodėl Japonijos piliečiai atvyko į Lietuvą ir tapo verslininkais ir vadovais čia. 3. *Trečiasis* uždavinys

skirtas įvardinti kokie svarbiausi biurokratiniai, administraciniai ir teisiniai aspektai tyrimo dalyvių įvardinami kaip sudėtingiausi ir labiausiai keliantys iššūkius. 4. *Ketvirtasis* uždavinys yra išsiaiškinti lietuvių, anglų ir japonų kalbų svarbą ir vaidmenį japonų kasdienybėje, versle ir profesinėse praktikose. Ir *penktasis* uždavinys yra išnagrinėti Japonijos verslininkų ir vadovų pasakojimuose kultūrinių praktikų ir elgsenų skirtumų reikšmę komunikacijai ir verslo organizavimui.

Pasirinkau atlikti tyrimą imant interviu su japonais, kurie yra įkūrę arba planuoja įkurti savo verslą Lietuvoje bei jau vadovauja įmonėms, nes ši grupė yra ypač tinkama tirti kultūrinių skirtumų poveikį verslo aplinkoje. Lietuva kaip auganti, bet vis dar santykinai maža rinka suteikia aiškiai matomą kontekstą, kuriame išryškėja adaptacijos iššūkiai ir strategijos. Japonijos verslo kultūra pasižymi stipria hierarchija, santykių svarba ir netiesiogine komunikacija, tuo tarpu Lietuvos darbo aplinka dažnai yra atvira, greitesnė ir lankstesnė, todėl šių dviejų sistemų susidūrimas sukuria vertingą situaciją mokslinei kultūrinei analizei. Pasirinkti būtent vadovaujančias pareigas užimančius asmenis yra svarbu todėl, kad jie formuoja organizacijos kultūrą ir sprendžia kasdienes iššūkius, susijusius su darbuotojų motyvavimu, komunikacijos barjeriais bei skirtingų lūkesčių suderinimu. Be to, jie tiesiogiai susiduria su sprendimais, kaip pritaikyti savo gimtosios kultūros verslo ir asmeninių patirčių praktiką prie Lietuvos rinkos reikalavimų, arba priešingai: kaip adaptuoti vietines praktikas prie savo įmonės vertybių. Šiame darbe atskiriu bet kartu ir sugretinu du terminus Japonijos verslininkus ir verslo vadovus. Jų profesinės patirtys ir santykis su verslu nėra visiškai vienodas. *Verslininkai* dažniausiai patys inicijuoja savo veiklą, įkuria įmonę nuo pradžių bei savarankiškai formuoja verslo kryptį ir organizacinę kultūrą. Tuo tarpu *verslo vadovai* dažniausiai būna paskirti į savo pareigas kaip profesinės karjeros dalis ir atstovauja jau egzistuojančioms organizacijoms su jau suformuota kultūra. Ir vis dėlto, šios dvi grupės tyrime nagrinėjamos kartu, nes jas jungia panaši atsakomybės pozicija: tiek verslininkai, tiek vadovai yra atsakingi ne tik už save, bet ir už įmonės veiklą, darbuotojus, organizacinę atmosferą bei santykius su klientais ir partneriais, jie yra savo kultūrinės, profesinės ir socialinės aplinkos aktyvūs kūrėjai, o ne tiesiog pasyvūs darbuotojai. Abi grupės susiduria su panašiais tarpkultūriniais ir organizaciniais iššūkiais. Būtent ši atsakomybė išskiria juos nuo kitų ir leidžia giliau analizuoti, kaip kultūriniai skirtumai veikia ne tik individualią adaptaciją, bet ir platesnius verslo organizavimo procesus. Šioje situacijoje vadovai yra atsakingi ne tik už save, bet ir už kitus asmenis, jie naviguoja ne tik savo gyvenimą Lietuvoje, bet ir kitų japonų ir/arba lietuvių profesinį gyvenimą. Toks tyrimo pasirinkimas yra pagrįstas tuo, kad būtent šie žmonės gali geriausiai atskleisti, kaip kultūriniai skirtumai veikia realius verslo rezultatus, darbuotojų tarpusavio santykius ir ilgalaikę įmonės sėkmę. Todėl jų patirtys leidžia giliau analizuoti, kokie veiksniai lemia sklandžią įtrauktį į naują kultūrinę ir ekonominę aplinką, o kokie aspektai tampa kliūtimis tiek asmeniniame prisitaikyme, tiek verslo plėtroje. Šiame darbe siekiu parodyti, kad Japonijos verslininkų ir vadovų

patirtys Lietuvoje atskleidžia ne tik individualias įtraukties istorijas, bet ir platesnius tarpkultūrinės sąveikos procesus, kurie tampa vis svarbesni globalėjančiame pasaulyje. Tyrimas leidžia geriau suprasti, kokie veiksniai lemia sėkmingą užsienio verslininkų įtrauktį, kaip kultūriniai skirtumai veikia profesinę veiklą ir kokią reikšmę tarpkultūrinis supratimas turi stiprinant Lietuvos ir Japonijos ryšius.

Šiame magistro darbe pagrindiniai šaltiniai yra pusiau struktūruoti interviu paimti 2026 metų kovą – balandį. Jie sudaro pagrindinę empirinę dalį. Antrinės svarbos pirminiai šaltiniai yra straipsniai ir informaciniai gidai Lietuvos įmonių ir verslumą skatinančių įstaigų, įstatymai ir atnaujinimai susiję su užsieniečių verslų steigimu Lietuvoje. Taip pat keli straipsniai ir informaciniai bukletai iš Japonijos skirti susipažinimui su Lietuva ir ekonomika – jų nagrinėjimas svarbus sudarant vaizdinį, kaip yra reprezentuojama Lietuva, jos kultūra ir verslo aplinka Japonijoje.

Vis tik yra aktualu išnagrinėti būtent japonų verslininkų aplinką, jų gyvenimą ir įmonių valdymo praktiką Lietuvoje, nes šiuolaikiniame geopolitiniame kontekste, kuriame didėja neapibrėžtumas, tiek Europa, tiek Azijos regionas vis labiau siekia stiprinti ir plėsti strategines partnerystes ir ieškoti patikimų sąjungininkų. Lietuva ir Japonija turėjo politinių ryšių net prieš Antrąjį pasaulinį karą ir nepaisant šių santykių nutrūkimo ir atsinaujinimo bei kitų istorinių įvykių (Embassy of Japan in Lithuania, 2025), politiniai ir ekonominiai ryšiai egzistuoja ir dabar, o šios šalys palaiko ganėtinai šiltus ir stabiliai augančius dvišalius santykius, kurie pastaraisiais metais ganėtinai stiprėja saugumo ir gynybos srityse, ypač reaguojant į regioninius iššūkius bei bendrą interesą stiprinti tarptautinę tvarką. Vis dėlto, šalia politinio ir saugumo bendradarbiavimo vis svarbesnę vietą įgauna ekonominis ryšys. Ekonominis atsparumas, tiekimo grandinių diversifikacija ir investicijų geografijos plėtra tampa esminiais veiksniais tiek Europos Sąjungai, tiek Japonijai. Tokiame kontekste Japonijos kapitalas ir verslo interesai Lietuvoje tampa svarbia potencialo sritimi, kuri dar nėra pilnai išnaudota. Todėl kyla klausimas – kas lemia, kad, pavyzdžiui, po Osakos EXPO ir kitų dvišalių susitikimų dalis Japonijos verslo atstovų visgi nepasirenka aktyviau investuoti į Lietuvos rinką? Vienas iš realistiškiausių veiksnių yra rinkos dydis – Lietuvos rinką, lyginant su Japonijos ar net kitomis Europos šalimis, yra ganėtinai maža. Tačiau vien rinkos dydis ne visada paaiškina investicinių sprendimų logiką, nes globaliame versle mažos rinkos gali būti patrauklios kaip inovacijų, testavimo ar regioninio plėtros centro platformos – ir būtent tai šiuo metu yra Lietuvos rinką. Todėl kyla prielaida, kad egzistuoja ir kiti, mažiau matomi veiksniai, tokie kaip kultūriniai ypatumai, verslo praktikos, komunikacijos stilius bei tarpusavio pasitikėjimo formavimo specifika, kurias teisingai pasitelkus būtų galima suartinti šių šalių verslo rinkas.

Būtent čia išryškėja kultūrinio supratimo svarba. Tinkamai suprasti tiek Japonijos, tiek Lietuvos verslo kultūrų panašumus ir skirtumus gali būti esminis elementas, padedantis efektyviau perteikti

abipusę naudą ir sumažinti neapibrėžtumą investuotojams. Tai reiškia ne tik formalų ekonominių rodiklių pateikimą, bet ir gebėjimą kurti santykį, kuris atitiktų abiejų pusių lūkesčius, vertybes ir sprendimų priėmimo logiką. Todėl šis tyrimas yra aktualus ne tik akademiniu, bet ir praktiniu požiūriu. Jis gali prisidėti prie geresnio Lietuvos ir Japonijos ekonominio bendradarbiavimo supratimo, padėti identifikuoti kliūtis investicijų pritraukimui ir pasiūlyti būdus, kaip jas mažinti, bei akcentuoti jau esamas gerąsias praktikas. Galiausiai, tai svarbu ne tik ekonomikos srityje, bet ir platesniame tarptautinių santykių kontekste, nes kultūrinis supratimas tampa vis svarbesne „minkštosios galios“ dalimi, papildančia politinį ir ekonominį bendradarbiavimą tarp šalių. *Šio darbo naujumas grindžiamas tuo, kad Lietuvoje iki šiol beveik nebuvo nagrinėjamos Japonijos verslininkų ir verslo vadovų profesinės bei sociokultūrinės patirtys. Nors egzistuoja tyrimų apie Japonijos kultūrą, meną, komunikaciją ar turizmą Lietuvos ir Baltijos šalių kontekste, Japonijos kilmės verslininkų ir vadovų įtrauktis, jų profesiniai iššūkiai bei santykis su Lietuvos verslo kultūra išlieka mažai tyrinėta sritis. Šiame darbe siekiama į temą pažvelgti nauju kampu – derinant tarpkultūrinių studijų perspektyvą su verslo antropologijos elementais ir analizuojant ne tik kultūrinius skirtumus, bet ir jų poveikį kasdieniam verslo organizavimui, komunikacijai bei vadovavimo praktikoms.*

Metodologija. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, šiame darbe taikoma indukcinė tyrimo prieiga, būdinga humanitarinių ir regiono studijų tyrimams. Tokia prieiga pasirinkta todėl, kad tyrimas nėra orientuotas į iš anksto suformuluotų hipotezių patikrinimą, bet siekia atskleisti socialinių–kultūrinių reiškinių formavimąsi bei tapatybės konstravimo procesus, remiantis tiek empiriniais pasakojimais, tiek teorine literatūra. Metodologiniu požiūriu tyrimas remiasi humanitarinių ir socialinių mokslų metodų deriniu. Pagrindinis metodas yra kokybinė turinio analizė, taikoma akademinėi literatūrai ir empirinėms patirtims analizuoti. Šis metodas leidžia identifikuoti pasikartojančias temas, reikšmes bei simbolinius konstruktus, susijusius su tarpkultūriniu supratimu, socialinėmis–kultūrinėmis tapatybėmis ir pasitikėjimo kūrimu verslo aplinkoje. Empirinių duomenų rinkimui pasirinkta kokybinė metodologija, o pagrindinis tyrimo metodas – pusiau struktūruoti interviu. Interviu buvo atliekami su Japonijos kilmės asmenimis, dirbančiais ar kuriančiais verslą Lietuvoje. Šis metodas pasirinktas dėl savo lankstumo – jis leidžia išlaikyti teminį nuoseklumą, tačiau kartu sudaro galimybes informantams reflektuoti savo asmenines patirtis, lūkesčius bei tapatybės formavimosi procesus. Interviu metodas šiuo atveju yra artimas etnografinėi prieigai, nes remiasi patirčių duomenų rinkimu.

Tyrimo imtis yra nedidelė, nes Japonijos verslininkų Lietuvoje yra nedaug, pasak japonų ambasados Lietuvoje. Todėl tyrimo rezultatai yra glaudžiai susiję su individualiomis dalyvių patirtimis ir asmeniniais išgyvenimais. Tyrimo dalyvių paiešką vykdžiau keliais būdais: pirmasis kontaktas buvo užmegztas per asmeninius ryšius: pažįstamus, vėliau vienas informantas

rekomendavo kitą galimą tyrimo dalyvį, o kitas dar kitą ir taip vieni dalyviai supažindino su kitais informantais. Taip pat, su kai kuriais žinomais verslo atstovais buvo susisiekti tiesiogiai. Iš viso apklausti šeši asmenys: du maitinimo įstaigų savininkai, du organizacijų vadovai, vienas bendros įmonės steigėjas ir vienas samdomas darbuotojas, planuojantis pradėti savo verslą Lietuvoje. Interviu klausimai buvo koreguojami tyrimo eigoje. Atlikus pirmuosius pokalbius, išryškėjo aktualios temos, kurios vėliau padėjo tikslinti pusiau struktūruoto interviu klausimyno turinį. Nors interviu struktūra išliko panaši, pokalbių turinys buvo adaptuojamas atsižvelgiant į pašnekovų profesinę patirtį ir veiklos pobūdį.

Siekiant užtikrinti tyrimo etikos principų laikymąsi ir dalyvių anonimiškumą, visiems informantams buvo priskirti pseudonimai rašant magistro darbą. Tai ypač svarbu dėl nedidelės Japonų bendruomenės Lietuvoje. Pseudonimų naudojimas taip pat padėjo struktūruoti empirinę medžiagą ir išvengti painiavos analizuojant skirtingas asmenines istorijas. Šiuo atveju, svarbus tyrimo vykdymo aspektas buvo ir kalba. Interviu vyko trimis kalbomis – lietuvių, anglų ir japonų, priklausomai nuo respondentų kalbinių gebėjimų. Vienas interviu atliktas lietuviškai, keli – anglų kalba, o su dviem respondentais bendrauta japoniškai. Tai leido užtikrinti geresnę duomenų kokybę, nors kai kuriais atvejais pokalbiai vyko lėčiau dėl kalbinių iššūkių.

Interviu	Lytis	Verslo pobūdis	Kiek laiko gyvena Lietuvoje	Kalba kuria atliktas interviu	Pseudonimas
1	Moteris	Įmonės Lietuvoje steigėja ir bendrasavininkė	> 20 metų	Lietuvių	Aoi
2	Moteris	Įmonės Lietuvoje steigėja ir savininkė	2 – 3 metai	Anglų	Yuna
3	Moteris	Planuoja įsteigti savo įmonę	> 1 metai	Japonų	Mei
4	Vyras	Japonų įmonės Lietuvoje generalinis vadovas	< 0,5 metų	Anglų	Hiroto
5	Vyras	Įmonės Lietuvoje steigėjas ir savininkas	< 15 metų	Japonų	Takeru

6	Vyras	Japonų ir Lietuvių joint venture vyr. vadovas finansams	0,5 metų	Anglų	Ren
---	-------	---	----------	-------	-----

lentelė 1. Interviu sąrašas ir trumpas aprašas.

Surinkti interviu duomenys buvo transkribuoti, o japonų kalba atlikti interviu papildomai išversti. Transkribavimui naudota programinė įranga užtikrina aukštą duomenų saugumo lygį, taikydama automatizuotą transkribavimą be žmogaus įsikišimo, todėl asmeninė informacija nepatenka į trečiųjų asmenų rankas. Įranga laikosi privatumo politikos, atitinkančios tarptautines normas (pvz., GDPR), ir saugo duomenis naudodama saugų HTTPS (TLS 1.2) protokolą bei AES-256 šifravimą. Duomenys saugomi „Amazon Web Services“ duomenų centre, kuris turi SOC 2 Type II sertifikatą – tai patvirtina, kad organizacija atitinka aukščiausių standartų duomenų saugumo, konfidencialumo ir privatumo srityse. Taip pat ši sistema naudoja SSL sertifikatą, todėl šie mechanizmai užtikrina, kad duomenys būtų saugiai ir atsakingai apdorojami ir saugomi, atitinkant mokslinių tyrimų etikos reikalavimus.

Duomenys buvo apdorojami laikantis etikos reikalavimų, o vertimui iš japonų kalbos į lietuvių kalbą buvo naudotos papildomos skaitmeninės priemonės, pašalinus bet kokią asmeninę informaciją. Analizuojant surinktą medžiagą taikyta teminė turinio analizė. Jos metu buvo atliekamas duomenų kodavimas, išskiriamos pasikartojančios temos ir atliekama jų interpretacija, remiantis teoriniais kultūrinės adaptacijos ir tapatybės konstravimo modeliais. Toks analizės būdas leido atskleisti ne tik individualias patirtis, bet ir platesnius socialinius bei kultūrinius modelius, veikiančius Japonijos kilmės verslininkų veiklą Lietuvoje. Apibendrinant, pasirinkta metodologija sudaro sąlygas kompleksiskai analizuoti nagrinėjamą reiškinį, derinant teorinę analizę su kokybine empirine medžiaga ir užtikrinant tyrimo atitiktį humanitarinių bei regiono studijų metodologiniams principams.

Rašant šį darbą taip pat rinkau internetinius straipsnius, informacinius leidinius ir reprezentacinius bukletus, siekiant suformuoti platesnį tyrimo diskursą apie Lietuvos reprezentavimą kaip ekonomiškai patrauklios ir kultūriškai atviros šalies užsienio piliečiams. Pirmiausia buvo analizuojama medžiaga, skirta užsienio investuotojams, specialistams ir darbuotojams, kuriuose Lietuva pristatoma kaip palanki vieta verslui, inovacijoms ir gyvenimui (Invest Lithuania, 2026; Taip pat, 2025 ir 2024; Go Vilnius, 2024; Lawhill, 2025; FasterCapital, 2025). Taip pat svarbus šaltinių pasirinkimo kriterijus buvo ir kalba. Anglų kalba publikuoti straipsniai daugiausia orientuoti į platesnę tarptautinę auditoriją ir dažniausiai parengti Lietuvos institucijų (Lietuvos Respublikos finansų ministerija, 2017; Sodra, 2025; Lietuvos Respublikos Vyriausybė/Kultūros ministerija, 2025) ar verslo skatinimo organizacijų (Invest Lithuania 2026, 2025, 2024; Mačiukaitė-Žvinienė et al, 2024).

Tuo tarpu japonų kalba parašyti lietuviškų įmonių straipsniai ir japoniškų autorių darbai (YOHEI, 2025; JETRO, 2018; Global Marketing Lab, 2019) bei informacinė medžiaga buvo skirti būtent Japonijos piliečiams, besidomintiems Lietuva, jos kultūra, ekonomika ir verslo galimybėmis. Šių šaltinių autoriai yra tiek Lietuvos organizacijos, siekiančios pristatyti šalį Japonijos auditorijai, tiek patys Japonijos piliečiai ar Japonijos organizacijos, dalijančios savo įžvalgomis ir patirtimis apie Lietuvos kultūrą, istoriją ir verslo aplinką. Tokia medžiaga leidžia geriau suprasti, kaip Lietuva reprezentuojama skirtinguose kultūriniuose ir informaciniuose kontekstuose bei kokie įvaizdžiai formuojami potencialiems Japonijos investuotojams ir specialistams.

Rašant ir atliekant darbą stengiausi kuo tiksliau laikytis tyrimo **etikos principų**, kas yra ypač svarbu atliekant interviu ir dirbant su tokia gan nedidele bendruomene. Prieš pradedant įrašinėti interviu, visi potencialūs tyrimo dalyviai buvo išsamiai informuoti apie šio darbo tikslą, tyrimo pobūdį bei mano akademinį susidomėjimą nagrinėjama tema. Pokalbio pradžioje jiems buvo paaiškinta, kokią vietą jų patirtys užima bendrame tyrimo kontekste. Be to, dalyviams buvo aiškiai pristatyta, kaip bus naudojami surinkti duomenys – nurodyta, kad interviu anonimizuota medžiaga bus skirta magistro darbo rengimui ir, esant galimybei, gali būti panaudota mokslinėje publikacijoje. Didelis dėmesys buvo skiriamas tyrimo etikos principams. Visi respondentai buvo informuoti apie užtikrinamą jų anonimiškumą galutiniam darbe – tai reiškia, kad jų vardai, pavardės, įmonių pavadinimai ar kita identifikuojanti informacija nebus viešinama, o duomenys bus pateikiami naudojant pseudonimus. Taip pat buvo paaiškinta, kad surinkti duomenys bus saugomi ribotą laiką, o praėjus nustatytam laikotarpiui po magistro darbo gynimo (trejiems metams), jie bus sunaikinami, laikantis duomenų apsaugos ir mokslinių tyrimų etikos reikalavimų.

Prieš kiekvieną interviu, iš karto po įrašymo pradžios, dalyvių buvo aiškiai paklausiama, ar jie sutinka dalyvauti šiame tyrime ir ar neprieštarauja pokalbio įrašymui. Šis žodinis sutikimas buvo laikomas būtina sąlyga tęsti interviu. Gavus aiškų respondento pritarimą, buvo pradedamas pats pokalbis. Tokiu būdu buvo užtikrinama, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir pagrįstas informuotu sprendimu. Taip pat interviu pabaigoje visų dalyvių buvo pakartotinai atsiklausiama, ar jie sutinka, kad įrašyti pokalbiai būtų naudojami tyrimo tikslams. Šis papildomas patvirtinimas padėjo užtikrinti abipusį pasitikėjimą ir skaidrumą, suteikdamas galimybę respondentams dar kartą įvertinti savo dalyvavimą ir, jei būtų pageidavę, atsisakyti duomenų naudojimo. Tokia praktika leido sustiprinti etinį tyrimo pagrindą ir išlaikyti pagarbą bei atsakingą santykį su tyrimo dalyviais.

1 Tarpkultūrinių sąveikų verslo aplinkoje teorinės prieigos

Šio tyrimo teorinį pagrindą sudaro antropologinės prieigos, leidžiančios analizuoti verslą ne tik kaip ekonominę veiklą, bet ir kaip kultūrinį bei socialinį procesą. Tyrime nagrinėjamos Japonijos verslininkų ir vadovų profesinės patirtys Lietuvoje, jų santykis su vietine darbo aplinka, administracinėmis sistemomis ir socialiniais ryšiais, todėl šio tyrimo centre nėra ekonominės ar vadybinės teorijos. Šiuo atveju svarbu suprasti, kaip kultūrinės vertybės, socialinės normos ir kasdienės praktikos formuoja verslo organizavimą, komunikaciją bei profesinę adaptaciją. Dėl šios priežasties darbe remiamasi verslo antropologijos, ekonominės antropologijos ir taikomosios antropologijos teorinėmis kryptimis, kurios leidžia plačiau pažvelgti į tarpkultūrinius procesus ir jų poveikį profesinei veiklai. Verslas yra kultūrinis ir socialinis procesas, o ne tik ekonominė veikla, pasak Ann T. Jordan (Jordan, 2013, 3). Ji pabrėžia, kad verslo antropologija taiko antropologinius metodus ir teorijas tiriant žmonių elgseną organizacinėje aplinkoje bei vartotojų poreikius.

Verslo antropologija šiame tyrime svarbi todėl, kad ji analizuoja verslo organizacijas kaip kultūrinės sistemos, kuriose veikia specifinės vertybės, elgesio normos, hierarchijos ir komunikacijos modeliai. Skirtingai nuo tradicinių vadybos teorijų, verslo antropologija pabrėžia, kad organizacijos nėra neutralios ar vien racionaliai veikiančios struktūros – jos yra glaudžiai susijusios su konkrečios visuomenės kultūrinėmis praktikomis. Organizacijos yra kultūrinės sistemos, kuriose veikia specifinės hierarchijos ir normos, pagrindžia Ann T. Jordan (Jordan, 2013, 54) pateikta organizacinės kultūros apibrėžtis: Ji kultūrą mato kaip integruotą bendrų idėjų, elgsenos modelių ir materialių artefaktų sistemą. Ši teorinė kryptis leidžia tyrime analizuoti, kaip Japonijos piliečiai Lietuvoje interpretuoja vietinę Lietuvos darbo ir verslo kultūrą, kaip jie suvokia darbuotojų santykius, atsakomybės pasidalijimą, komunikacijos stilių ir vadovavimo principus.

Japonijos verslo kultūra dažnai siejama su hierarchiškumu, kolektyvizmu, netiesiogine komunikacija ir ilgalaikių santykių svarba. Mitchell W. Sedgwick (Sedgwick, 2007, 6) aprašo, kaip japonų korporacinė patirtis „know-how“ atspindi japonų socialinius santykius ir organizacinę dinamiką, kuri dėl japonų vadovų korporacijos vertinimo kaip vientisos visumos, skatina stiprų grupės solidarumą ir lojalumą. Tuo tarpu Lietuvos darbo aplinkoje ryškesnis tiesioginis bendravimas, didesnis individualumas bei lankstesnis požiūris į organizacines struktūras. Verslo antropologijos perspektyva leidžia suprasti, kad šie skirtumai nėra vien asmeniniai nesusikalbėjimai, bet platesnių kultūrinių sistemų išraiška. Todėl ši teorija padeda aiškinti, kodėl tam tikri elgesio modeliai vienoje kultūroje laikomi profesionalumo ar pagarbos ženklu, o kitoje gali būti interpretuojami kaip neefektyvumas ar nepakankama iniciatyva. Šiais atvejais antropologas veikia kaip „kultūros tarpininkas“ (angl. culture broker), padedantis identifikuoti kultūrinės prielaidas ir spręsti

nesusipratimus, kurie kyla ne dėl asmeninių savybių, o dėl skirtingų kultūrinių sistemų susidūrimo (Jordan, 2013, 51).

Tyrimė taip pat svarbi ekonominės antropologijos prieiga, kuri ekonomiką suvokia kaip socialiniuose santykiuose įsišaknijusį reiškinį. Marietta L. Baba nurodo, kad ekonominis elgesys yra neatsiejamas nuo socialinių santykių struktūros, remdamasi Granovetter „įsišaknijimo“ koncepcija (Moeran, 2013, 5). Ekonominė antropologija nepalaiko požiūrio, kad ekonominiai sprendimai grindžiami tik racionalumu ar pelno siekiu, ir pabrėžia, kad verslo veikla yra glaudžiai susijusi su pasitikėjimu, kultūrinėmis normomis, moralinėmis vertybėmis bei socialiniais santykiais: pavyzdžiui, priešingai nei tradicinė ekonomika, kuri remiasi „apskaičiuojamu racionalumu“, antropologija tiria, kaip vertė yra kuriama ir įteisinama per socialines praktikas, o ne tik sąmonėje (Moeran, 2013, 1). Ši perspektyva ypač svarbi analizuojant Japonijos verslininkų ir vadovų patirtis Lietuvoje, nes jų sprendimai dėl investavimo, darbuotojų valdymo ar bendradarbiavimo dažnai priklauso ne tik nuo ekonominės logikos, bet ir nuo kultūrinio komforto, tarpusavio supratimo bei pasitikėjimo kūrimo galimybių.

Ekonominės antropologijos kontekste svarbu ir tai, kad skirtingos visuomenės nevienodai suvokia darbą, lojalumą ar profesinius santykius. Ann T. Jordan pažymi, kad didžiosiose Japonijos įmonėse galioja „viso gyvenimo užimtumo“ (angl. lifetime employment) tradicija, kur darbuotojai rotuojami ir ugdomi dešimtmečius (Jordan, 2013, 119). Japonijoje ilgalaikis darbuotojo ryšys su įmone tradiciškai suvokiamas kaip stabilumo ir patikimumo ženklas, o dažnas darbo keitimas gali būti vertinamas neigiamai. Lietuvoje darbuotojų mobilumas dažniau laikomas profesinio augimo dalimi. Tokie skirtumai atskleidžia, kad ekonominis elgesys negali būti analizuojamas atsietai nuo kultūrinio konteksto, nes net organizaciniai sprendimai yra formuojami socialinių normų ir kolektyvinių vertybių.

Šiame darbe taip pat remiamasi taikomąja antropologija, kuri orientuojasi į praktinių problemų analizę ir realių socialinių situacijų supratimą. Taikomoji antropologija paprastai suprantama kaip „antropologijos naudojimas praktinėms problemoms spręsti“ (Sponsel, 2015). O tai patvirtina mintį, kad tyrimas nėra tik teorinis, bet nukreiptas į konkrečias realaus pasaulio situacijas. Taikomoji antropologija svarbi todėl, kad ji leidžia antropologines žinias pritaikyti konkrečių institucinių, organizacinių ar tarpkultūrinių problemų tyrimui. Šiuo atveju ji padeda analizuoti, kaip Japonijos piliečiai praktiškai susiduria su Lietuvos biurokratine sistema, administraciniais procesais ir vietinėmis verslo praktikomis. Tyrimė aptariamos problemos: sudėtingos registracijos procedūros, licencijavimo procesai, finansinių institucijų kontrolė ar komunikacijos sunkumai, nėra vien formalūs administraciniai klausimai. Jie tampa kultūrinės adaptacijos dalimi, nes reikalauja suprasti ne tik taisykles, bet ir vietinę institucinio elgesio logiką.

Taikomosios antropologijos perspektyva leidžia pažvelgti į šiuos procesus kaip į derybų tarp skirtingų kultūrinių sistemų lauką. Japonijos verslininkai ir vadovai ne tik prisitaiko prie Lietuvos aplinkos, bet ir patys keičia savo elgesio modelius, komunikacijos strategijas bei profesinę laikyseną. Šiame kontekste galima atsargiai remtis Tamotsu Hamada plėtota „habitus retooling“ idėja (Hamada, 2018, 82), kuri remiasi Pierre Bourdieu habitus samprata. Habitus gali būti suprantamas kaip ilgai susiformavusių kultūrinių praktikų, elgesio normų ir mąstymo modelių sistema, kuri žmogui atrodo natūrali ir savaime suprantama. Tačiau migracijos ir tarpkultūrinės patirties kontekste šie įprasti modeliai gali būti „perkonstruojami“ arba pritaikomi naujai aplinkai. Tyrimo dalyvių pasakojimai rodo, kad gyvenimas ir profesinė veikla Lietuvoje keičia jų komunikacijos būdą, požiūrį į hierarchiją, santykius su darbuotojais ar net jų pačių savivoką.

Šiame tyrime taip pat yra svarbūs socialiniai tinklai migracijos teorijoje, ypač dalyse kuriose nagrinėjami socialiniai ryšiai formuojami versle ir kasdienybėje. Šie socialiniai tinklai suprantami ne tik kaip praktiniai informacijos ar pagalbos kanalai, bet ir kaip platesnės transnacionalinės socialinės struktūros, jungiančios individus per valstybių sienas. Steven Vertovec pabrėžia, kad tinklinė analizė leidžia migrantus suvokti kaip „mazgus“, susietus įvairiais socialiniais ryšiais, kurie nepaiso geografinių ir institucinių ribų (Vertovec, 2009, 32). Tokiu požiūriu migracija nėra vien individualus judėjimas iš vienos šalies į kitą – ji vyksta per jau egzistuojančius ryšių tinklus, todėl jis teigia, kad šiuo atveju migruoja ne asmenys, o tinklai. Šie tinklai tampa kanalais, kuriais cirkuliuoja ne tik materialiniai ištekliai, bet ir kalba, kultūrinės praktikos, profesinės žinios bei emociniai ryšiai. Taip formuojasi transnacionaliniai socialiniai laukai, kurie leidžia migrantams palaikyti aktyvius santykius tiek su kilmės šalimi, tiek su diasporos bendruomenėmis kitose valstybėse. Tokie ryšiai tampa svarbūs ne tik socialinei integracijai, bet ir profesiniam įsitvirtinimui, nes jie gali veikti kaip informacijos, pasitikėjimo ir ekonominių galimybių šaltinis. Migracija taip pat keičia migrantų tapatybės suvokimą ir santykį su savimi bei aplinka. Vertovec mini, kad migracijos procese formuojasi specifinė diasporinė sąmonė, kuriai būdingas daugialypis ir dažnai dualus tapatinimasis (ten pat, 2009, 5–6). Migrantai neretai patiria būseną, kurią galima apibūdinti kaip buvimą „čia ir ten“ vienu metu – jie palaiko emocinį ir kultūrinį ryšį su kilmės šalimi, tačiau kartu kuria naujus santykius priimančiojoje visuomenėje, kaip pavyzdžiui matysime informantės Aoi pasakojime, kuri save pavadino „aš jau kitokia, aš jau nebesu japonė ta tipinė“ (Interviu Nr. 1, 2026). Tokia situacija lemia tapatybės takumą ir nuolatinį jos permąstymą. Stuartas Hallas šį procesą apibūdina kaip „įsivaizduojamą koherenciją“, leidžiančią individui suteikti tęstinumą nuolat kintančioms tapatybėms (Stuart, 1990¹; cit. iš ten pat, 2009, 6). Taip pat pagal Vertovec, migrantai išvysto vadinamąjį „bifokalumą“ – gebėjimą pasaulį

¹ Hall, Stuart (1990) „Cultural identity and diaspora“, in *Identity: Community, Culture, Difference*, J. Rutherford (ed.), London: Lawrence and Wishart, pp. 222–37.

matyti per dvi kultūrinės prizmes ir nuolat lyginti gyvenimą priimančiojoje visuomenėje su kilmės šalies patirtimis (ten pat, 2009, 67). Dėl šios priežasties tapatybė tampa ne statiška būseną, o dialektinis procesas, kuriame susikerta individo savęs suvokimas ir kitų jam priskiriamos reikšmės. Aiškindamas šiuos pokyčius Vertovec remiasi Pierre'o Bourdieu „habitus samprata“ (ten pat, 2009, 72), pabrėždamas, kad migracijos metu formuojasi „transnacionalinis habitus“ – naujas kultūrinių nuostatų ir praktinių gebėjimų rinkinys, leidžiantis migrantui veikti tarp skirtingų socialinių ir kultūrinių sistemų.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame tyrime verslas atsiskleidžia kaip daugiasluoksnis reiškiny, kurio negalima suprasti atskirai be kultūrinių, socialinių ir institucinės aplinkos veiksmų. Antropologinės prieigos leidžia atskleisti, kad Japonijos verslininkų ir vadovų patirtys Lietuvoje yra ne tik profesinės veiklos, bet ir nuolatinio kultūrinio susitaikymo, interpretavimo bei prisitaikymo procesas. Skirtingų kultūrinių sistemų sąveika formuoja tiek organizacines praktikas, tiek tarpasmeninius santykius, o kylantys iššūkiai dažnai tampa ne kliūtimi, bet erdve naujiems veikimo modeliams ir supratimams atsirasti. Šiame kontekste ypač svarbu tai, kad kultūriniai skirtumai nėra statiški ar neperžengiami – jie gali virsti tarpkultūrinio dialogo ir kūrybiško bendradarbiavimo pagrindu. Japonijos verslininkų patirtys rodo, kad profesinė veikla užsienio kontekste skatina ne tik praktinį prisitaikymą, bet ir gilesnius savivokos bei tapatybės pokyčius. Taip formuojasi tarpinės, hibridinės tapatybės ir naujos organizacinės praktikos, kurios jungia skirtingų kultūrų elementus. Todėl tyrimas leidžia plačiau suvokti tarpkultūrinių procesų svarbą šiuolaikiniame versle ir pabrėžia antropologijos reikšmę analizuojant globalėjančio pasaulio profesinę bei socialinę realybę.

2 Japonijos piliečių patirtys Lietuvoje: nuo atvykimo priežasčių iki profesinės veiklos

2.1 Atvykimo į Lietuvą iš Japonijos priežastys, aplinkybės ir pirmieji išpūdžiai

Šioje dalyje atliekama japonų atvykimo į Lietuvą priežasčių, aplinkybių ir pirmųjų išpūdžių analizė. Interviu dalyvių pasakojimai atskleidžia, kad migracija į Lietuvą retai buvo grindžiama vien ekonominiais motyvais, nors jie bei iš anksto aiškiai suplanuota profesine strategija yra gan svarbūs šio sprendimo veiksniai. Vis tik, daugeliu atvejų sprendimai persikelti formavosi palaipsniui, persipinant asmeniniams santykiams, profesinėms paieškoms, kultūriniam smalsumui bei netikėtoms gyvenimo aplinkybėms. Šios istorijos leidžia matyti, kad Japonijos piliečių migracija į Lietuvą nėra homogeniškas reiškinys – kiekvieno žmogaus trajektorija išsiskiria individualiomis patirtimis, tačiau kartu jose galima įžvelgti bendrus prisitaikymo, savirealizacijos ir kultūrinio santykio su Lietuva aspektus.

Pirmosios informantės – Aoi migracijos ir profesinės įtraukties Lietuvoje procesas gali būti interpretuojamas kaip nuoseklus ir daugiasluoksnis transformacijos modelis, kuriame pirminiai asmeniniai motyvai ilgainiui perauga į stabilų socialinį ir profesinį įsitvirtinimą. Jos atvykimo į Lietuvą priežastis pirmiausia buvo susijusi su šeima ir tarpkultūrine partneryste. Aoi ištekėjo už lietuvio, o sprendimas persikelti į Lietuvą buvo paremtas savotišku lygybės principu – po to, kai jos vyras trejus metus gyveno Japonijoje, ji jautėsi norinti panašų laiką praleisti jo gimtojoje šalyje. Tačiau šis sprendimas nebuvo vien emocinis ar šeimyninis. Jis sutapo ir su laikotarpiu, kai Lietuva ruošėsi narystei Europos Sąjungoje bei aktyviau siekė pritraukti užsienyje išsilavinusius specialistus:

„mes Amerikos universitete susipažinom studentų laikais ir po to kai, mmm, mes tris metus Japonijoje gyvenom, jis girdėjo, kad Lietuva ruošiasi įstoti į Europos Sąjungą, ir tada tuo metu, Lietuvai reikėjo daug užsienyje studijavus lietuvių, kad sugrįžtų ir padėtų šaliai augti. Ir jis [sutuoktinis] norėjo savo tėvynėje kažką daryti naudinga.“ (Interviu Nr. 1, 2026)

Todėl jos migracijos istorijoje galima matyti tiek asmeninį, tiek platesnį geopolitinį ir ekonominį kontekstą. Vis dėlto svarbu pabrėžti, kad pradinis sprendimas persikelti į Lietuvą nebuvo suvokiamas kaip ilgalaikė migracija. Aoi pati prisimena, kad iš pradžių tai buvo laikinas bandymas: „Nu gerai, dvejiems metams galim bandyti, jeigu nepatiks, galim dar kažkur kitur persikelti.“ (Interviu Nr. 1, 2026) Tačiau šis laikinas planas ilgainiui virto daugiau nei dvidešimties metų gyvenimu Lietuvoje. Tokia transformacija rodo, kad migracijos procesas dažnai nėra iš anksto aiškiai apibrėžtas – pradinis mobilumas ir laikinas apsisprendimas gali palaipsniui peraugti į ilgalaikį socialinį bei profesinį įsitvirtinimą. Per ilgus gyvenimo Lietuvoje metus Aoi ne tik prisitaikė prie vietinės aplinkos, bet ir sukūrė tvirtą santykį su šalimi, jos žmonėmis bei profesine erdve.

Tuo tarpu Yunos migracijos istorija atskleidžia šiek tiek kitokią trajektoriją, kurioje susipina profesiniai, ekonominiai, bei asmeniniai motyvai. Jos sprendimas išvykti iš Japonijos nebuvo spontaniškas impulsas, tačiau ir ne iš anksto tiksliai suplanuota migracija į konkrečią šalį. Yuna pasakoja, kad viziją gyventi užsienyje turėjo seniai, o lemiamu momentu tapo COVID-19 pandemija:

„Dirbau <...> vadove Japonijoje ir pamaniau, kad to gana, norėčiau pakeisti savo karjerą. Ir nuo mažos vaikystės svajojau, nors ir ne taip stipriai, bet norėjau gyventi ir dirbti užsienyje, taigi tuo metu šiek tiek susirgau ir užsikrėčiau COVID. Ir taip atsitiko, kad nusprendžiau pakeisti savo karjerą.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Iki pandemijos ji dirbo itin intensyviu tempu, dalyvavo įvairiuose projektuose, nuolat keliavo tarp miestų, tai rodo labai aktyvų, bet ir varginantį profesinį gyvenimą. Tačiau pandemija staiga sustabdė intensyvų gyvenimo stilių: nutrūko darbai ir sutartys, todėl gyvenimo ritmas sulėtėjo, sumažėjo darbo galimybių, atsirado priverstinė pauzė, kuri paskatino permąstyti gyvenimo kryptį. Būtent šiuo laikotarpiu sustiprėjo mintis apie gyvenimą užsienyje. Lietuva Yunos gyvenime atsirado ne kaip analizuota strateginė kryptis, o kaip galimybė, atsivėrusi per profesinius ir kultūrinius ryšius. Ji dalyvavo projekte, susijusiame su Japonijos kultūros pristatymu Lietuvoje, ir būtent per šiuos kontaktus susipažino su žmonėmis, kurie paskatino ją atkreipti dėmesį į Lietuvą:

„Taigi, atvykau čia su tyrimo kelione. Tuo metu kelionėje dalyvavo daug Japonijos įmonių savininkų, aplankėme ambasadą ir tuometinį ambasadorių, galbūt buvusį, buvusį ambasadorių, ir jis supažindino mus su vienu žmogumi. Supažindino mus su žmogumi, kuris organizavo Japonijos kultūros renginius versle. Ar girdėjote apie „Now Japan“? Tai „Now Japan“ festivalis. <...>. Jis buvo mums pristatytas. Ir mes nusprendėme jį paremti <...> Ir taip, taip prasidėjo [gyvenimas Lietuvoje].“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Todėl jos migraciją galima apibūdinti kaip pusiau planuotą – pati idėja išvykti buvo brandinta ilgą laiką, tačiau konkrečios šalies pasirinkimą nulėmė atsitiktiniai profesiniai ryšiai bei kultūrinė tinklaveika. O šis atsitiktinis atvykimas lėmė tai, kad Yuna sužavėjo Vilniaus senamiestis, ir tuo pačiu ekonominė situacija Lietuvoje buvo labai palanki apsigyvenimui ir naujai veiklai:

„Taigi, tiesą sakant, nebuvo prilipusi prie Lietuvos. Pasirinkau čia ir todėl, kad čia labai gražu. Žinoma, ypač įspūdingas buvo senamiestis. Ir maniau, kad puiku, jog galiu čia gyventi, bet verslo požiūriu, žinoma, čia rinka maža, bet tuo pačiu metu nėra konkurentų. Tuo metu, tokiai veiklai, ir prieš COVID pandemiją, čia buvo pigiausia. Pragyvenimo išlaidos buvo pigiausios ES, taip. Bet dabar nebe. Taigi tuo metu man buvo įperkama, nes galėjau atidaryti [savo verslą] be jokios banko paskolos. Taigi, tai buvo dar viena priežastis. Žinoma, viena iš priežasčių buvo

šio senamiesčio grožis ir patrauklumas, o kita – verslo pusė, tai, kad jis man buvo įperkamas.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Ši citata rodo, kad Yunos migracija nebuvo griežtai ekonominis sprendimas: ji per darbo ryšius apsilankė Vilniuje ir netikėtai pamėgo šio miesto senamiestį. Todėl jos pasirinkimas gyventi Lietuvoje turėjo ne tik finansinę priežastį, bet ir labai žmogišką, emocinę priežastį, todėl galima teigti, kad šią migraciją suformavo ne vien ekonominiai veiksniai, bet ir socialiniai kontaktai, emociniai impulsai bei netikėtai atsirandančios galimybės.

Mei atvykimo į Lietuvą istorija pasižymi itin ryškiu asmeninės savirealizacijos ir kultūrinio smalsumo aspektu. Jos gyvenimo ir profesinė trajektorija Japonijoje buvo įvairialypė ir nuolat besikeičianti – ji dirbo skirtingose srityse, domėjosi alternatyviomis praktikomis, bandė kurti nuosavą veiklą ir ieškojo profesinės krypties, kuri atitiktų jos asmenines vertybes. Todėl jos migracijos negalima paaiškinti vien ekonominiais motyvais. Veikiau tai buvo savotiškas gyvenimo krypties ieškojimas, susijęs su nuo vaikystės puoselėtu susidomėjimu Šiaurės Europa, gamta ir mitologiniais vaizdiniais: „Nuo vaikystės domėjausi Šiaurės Europa ir fėjomis, ir tai paskatino mane atvykti čia.“ (Interviu Nr. 3, 2026) Pasakodama apie Lietuvą, Mei daug dėmesio skiria savo išankstiniams kultūriniais lūkesčiams. Ji tikėjosi, kad Lietuva bus šalis, kurioje žmonės artimai susiję su gamta, vertina miškus, senąsias tradicijas ir ritualinę kultūrą. Ji taip pat manė, kad lietuvių būdas tam tikrais aspektais primins japonus – santūrumu, drovumu ir gilesniu ryšių vertinimu. Kaip pati teigė: „Tikėjausi, kad jie brangina miškus ir gamtą. Taip pat girdėjau, kad žmonės yra panašūs į japonus. Jie drovūs, bet kai susidraugauja, labai vertina ryšius su kitais žmonėmis.“ (Interviu Nr. 3, 2026) Šie pasakojimai atskleidžia, kad Lietuva Mei vaizduotėje egzistavo ne tik kaip geografinė vieta, bet ir kaip tam tikra kultūrinė projekcija, susijusi su harmonijos, gamtos ir lėtesnio gyvenimo įsivaizdavimu. Įdomu tai, kad jos sprendimas atvykti į Lietuvą buvo priimtas gana spontaniškai. Nors ji buvo apsvarsčiusi bendrą galimybę gyventi užsienyje, konkreti Lietuvos kryptis atsirado per atsitiktinį socialinį kontaktą, o pats persikėlimas buvo įgyvendintas labai greitai:

„Metų pabaigoje, atlikdama afirmacijų pratimą, pagalvojau, kur norėčiau vykti, ir pažvelgiau į žemėlapi. Pažvelgiau į Šiaurės Europą, bet Šveicarija, Suomija ir Norvegija, kurias norėjau aplankyti, man neatrodė tinkamos. Tą naktį nuėjau miegoti, o kitą dieną susitikau su draugu, kuris netikėtai paminėjo žodį „Lietuva“. Šis žodis man iš karto skambėjo tinkamai – čia. Pradėjau domėtis Lietuva ir radau straipsnį apie vaikną, kuris Lietuvoje vykdo pristatymus, siekdamas pristatyti Japonijos ekologišką imbierą. Susisiečiau su juo, ir jis atsakė, kad bet kada galiu klausti apie Lietuvą. Jis taip pat paklausė, ar domiuosi darbu Lietuvoje. Paklausiau, ar tokia galimybė yra, ir susisiekus man pristatė [imone], kurioje ten dirbo ir norėjo išeiti.“ (Interviu Nr. 3, 2026)

Vis dėlto, vėlesnė patirtis rodo, kad dalis jos lūkesčių pasitvirtino – ji pozityviai vertina Lietuvos tradicijų ryšį su gamta, žmonių santūrumą bei galimybę savo profesines praktikas integruoti į vietinį kultūrinį kontekstą.

Hiroto pasakojime aiškiai matyti, kad sprendimai dėl relokacijos buvo formuojami organizacijos viduje: jo karjera apėmė daug skirtingų lokacijų, o „dabar aš vadovauju Baltijos šalims, trims šalims.“ (Interviu Nr. 4, 2026) Jo karjera vystėsi pereinant per skirtingas atsakomybės sritis – nuo pardavimų iki vidaus audito, strateginio planavimo ir regioninio vadovavimo. Todėl atvykimas į Lietuvą nebuvo spontaniškas ar paremtas išskirtiniu susidomėjimu šalimi. Veikiau tai buvo organizacinis paskyrimas į Baltijos regioną, susijęs su platesniais įmonės veiklos poreikiais. Pats Hiroto pabrėžia savo „pilną mobilumą“ ir nenorą būti prisirišusiam prie konkrečios vietos, kas rodo, jog jo profesinė tapatybė formuojama globalioje, o ne nacionalinėje erdvėje. Kalbėdamas apie Lietuvą, Hiroto mini, kad prieš atvykdamas Baltijos šalis suvokė kaip modernų ir skaitmenizuotą regioną, tačiau jo žinios apie konkrečią šalį buvo gana paviršutiniškos: „girdėjau apie Baltijos šalis, ir tuo metu žinojau, kad tai labai skaitmenizuota šalis, bet nežinojau, kiek ji skaitmenizuota, bet, palyginti su Dubajumi, Singapūru, tai geras lygis, bet niekuo labai nesiskiria.“ (Interviu Nr. 4, 2026) Tai leidžia teigti, kad Lietuvos ekonominiai ar kultūriniai privalumai nebuvo pagrindinis migracijos veiksnys. Šiuo atveju Lietuva veikiau tampa tarptautinės korporacinės sistemos geografiniu tašku, kuriame tęsiasi globali profesinė karjera. Vis dėlto net ir tokio tipo migracijoje ilgainiui atsiranda santykis su vietine aplinka, nes gyvenimas regione neišvengiamai reikalauja prisitaikymo prie vietinės darbo kultūros, komunikacijos ir socialinių normų.

Ren profesinė ir gyvenimo trajektorija daugeliu aspektų primena Hiroto istoriją, nes jo migracija taip pat buvo glaudžiai susijusi su tarptautinės organizacijos logika ir karjeros struktūra. Po daugiau nei dvidešimt metų trukusios karjeros finansų ir administravimo srityje Japonijoje jis buvo deleguotas dirbti į naujai įkurtą įmonės padalinį Vilniuje, kur užima aukšto lygmens vadovaujančias pareigas:

„Ir po 20 metų aš atvykau čia. Mane perkėlė į dukterinę įmonę <...> Pirmoji tarptautinė darbo patirtis, <...> vėliau buvau atsakingas už konsoliduotų finansinių ataskaitų rengimą, todėl dirbau kartu su dukterinėmis įmonėmis visame pasaulyje. <...> Buvau pasirinktas dirbti dukterinėse įmonėse, nes pagrindinės įmonės misija yra šiek tiek sudėtinga.“ (Interviu Nr. 6, 2026)

Todėl jo atvykimas į Lietuvą gali būti interpretuojamas kaip klasikinis tarptautinės korporacinės migracijos pavyzdys, kai darbuotojo mobilumą lemia organizacijos strateginiai poreikiai. Ren

pasakojime svarbus ir platesnis ekonominis kontekstas. Lietuva jam pirmiausia atsiveria kaip Europos Sąjungos erdvės dalis.

Tuo tarpu, Takeru migracijos į Lietuvą istorija išsiskiria tuo, kad joje susipina keli skirtingi migracijos tipai – priverstinė krizės nulemta migracija, šeiminiai ryšiai ir vėliau sąmoningai pasirinkta gyvenimo strategija. Jo pirmasis atvykimas į Lietuvą nebuvo susijęs nei su profesinėmis ambicijomis, nei su ekonominiais planais. Lemiamu momentu tapo 2011 metų Didysis Rytų Japonijos žemės drebėjimas, sukėlęs nesaugumo jausmą ir paskatinęs ieškoti saugesnės aplinkos šeimai. Šiame kontekste sprendimas išvykti buvo labiau reakcija į krizę nei racionaliai suplanuotas migracijos projektas:

„kol įvyko Didysis Rytų Japonijos žemės drebėjimas. Tuo metu mano žmona <...> gyveno su manimi Japonijoje, bet Lietuvos ambasada rekomendavo evakuotis. Bijodami, pabėgome į Lietuvą. Čia darbo nebuvo, tad kaip pabėgėliai padėjome [žmonos] pusbrolio kaime ūkyje. Dirbau žemės ūkyje, gyvulininkystėje, miškininkystėje, pjoviau medieną, gaminau ir pardavinėjau malkas, dirbau darže, prižiūrėjau karves – tokias užduotis atlikau apie pusantrų metų. Pamėgau Lietuvą ir norėjau čia gyventi. Grįžau į Japoniją, pardaviau savo namą ir viską, ką turėjau, ir persikėliau čia.“ (Interviu Nr. 5, 2026)

Svarbų vaidmenį šiame procese atliko šeiminiai ryšiai. Takeru sutuoktinė buvo lietuvė, turėjusi artimųjų Lietuvoje, todėl ši šalis tapo natūralia kryptimi laikinam pasitraukimui iš Japonijos. Pradiniam etape migraciją nulėmė saugumo poreikis ir socialinis kapitalas, o ne ekonominės ar profesinės galimybės. Tačiau ilgainiui ši laikina situacija pradėjo transformuotis į emocinį ryšį su Lietuva. Gyvendamas Lietuvoje Takeru dirbo įvairius darbus, leido laiką mažesnėje bendruomenėje ir patyrė kasdienį gyvenimą, kuris jam sukėlė asociacijas su vaikystės prisiminimais Japonijoje. Kaimo bendruomeniškumas, lėtesnis gyvenimo ritmas ir tarpusavio pasitikėjimas jam pasirodė pažįstami ir artimi. Ši patirtis yra ypač svarbi, nes ji rodo, kad Lietuva Takeru nebuvo visiškai svetima kultūrinė erdvė. Priešingai – tam tikri socialiniai ir bendruomeniniai aspektai leido jam naują aplinką interpretuoti per jau pažįstamus kultūrinius modelius, todėl kultūrinis šokas buvo mažesnis nei būtų galima tikėtis. Vėliau sprendimas galutinai persikelti į Lietuvą tapo sąmoningesnis ir labiau planuotas. Svarbiu veiksmu tapo šeimos ateitis ir dukters išsilavinimas. Takeru pasakoja, kad jam buvo svarbu sukurti vaikui aplinką, kuri būtų saugesnė, ramesnė ir palankesnė užaugimui:

„Na, iš tikrųjų pagrindinis mano tikslas nebuvo atvykti dirbti ar gyventi čia. <...> Šis tikslas buvo susijęs su mano dukters išsilavinimu. Kai ji gimė, planavau iki [jos] šešerių metų nuspręsti, kur ją šviesti – Japonijoje ar Lietuvoje. Nusprendžiau, kad geriausia bus, jei ji mokysis

Lietuvoje, ir manau, kad tai buvo teisingas sprendimas. Verslas atėjo vėliau, kaip natūrali pasekmė.“ (Interviu Nr. 5, 2026)

Todėl Lietuva ilgainiui pradėta suvokti nebe kaip laikinas prieglobstis, o kaip ilgalaikio gyvenimo projektas. Verslas šiame kontekste atsirado ne kaip pagrindinė migracijos priežastis, bet kaip integracijos ir išgyvenimo priemonė, leidusi įsitvirtinti naujoje aplinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad Japonijos piliečių atvykimo į Lietuvą istorijos atskleidžia itin įvairialypį migracijos pobūdį, kuriame susipina asmeniniai santykiai, profesiniai sprendimai, kultūriniai lūkesčiai, globalios karjeros logika ir netikėtos gyvenimo krizės. Nors kiekvieno pašnekovo patirtis yra individuali, jų pasakojimuose ryškėja bendras procesas – pradinis laikinas ar atsitiktinis santykis su Lietuva ilgainiui transformuojasi į gilesnį socialinį, profesinį ir emocinį įsitvirtinimą. Daugeliu atvejų Lietuva iš pradžių nebuvo suvokiama kaip galutinė migracijos kryptis, tačiau gyvenimo patirtys, socialiniai ryšiai ir profesinės galimybės palaipsniui pakeitė šį požiūrį. Šios istorijos taip pat rodo, kad migracija negali būti susiaurinama į vien ekonominį racionalumą ar darbo rinkos logiką. Net tais atvejais, kai atvykimą nulėmė organizaciniai paskyrimai ar profesinė karjera, ilgainiui išryškėja asmeninio santykio su vietine aplinka svarba. Lietuva informantų pasakojimuose tampa ne tik darbo ar verslo erdve, bet ir vieta, kurioje formuojasi nauji socialiniai ryšiai, keičiasi kasdieniai įpročiai bei transformuojasi kultūrinė savivoka. Tuo pačiu nuolatinis Lietuvos ir Japonijos palyginimas leidžia geriau suprasti, kaip migracijos procese kuriamos naujos hibridinės tapatybės, jungiančios abiejų kultūrų patirtis. Todėl ši analizės dalis atskleidžia, kad japonų migracija į Lietuvą yra ne statiškas persikėlimo faktas, o dinamiškas ir ilgalaikis procesas, kuriame profesinė veikla, asmeninis gyvenimas ir kultūrinė adaptacija tampa tarpusavyje glaudžiai susijusiais reiškiniais.

2.2 Verslo kūrimo ar vadovavimo pasirinkimo Lietuvoje motyvai bei įtaka kasdieniam gyvenimui Lietuvoje

Informantų pasakojimai atskleidžia, kad Japonijos piliečių profesinė veikla Lietuvoje formavosi skirtingomis aplinkybėmis: vienais atvejais verslo kūrimas buvo sąmoningas sprendimas, kitais atvejais tai buvo būtinybė, atsiradusi dėl migracijos, kalbos bei darbo rinkos apribojimų. Taip pat čia išryškėja skirtis tarp savarankiškai verslą sukūrusių asmenų ir tarptautinių organizacijų paskirtų vadovų, kurių profesinė veikla Lietuvoje buvo nulemta korporacinės mobilumo logikos. Vis dėlto, nepaisant skirtingų aplinkybių, visų pašnekovų patirtys rodo, kad profesinė veikla Lietuvoje ilgainiui tampa ne tik ekonominio pasirinkimo ar išgyvenimo bei karjeros priemone, bet ir svarbiu socialinės įtraukties, kultūrinės adaptacijos bei kasdienio gyvenimo aspektu.

Aoi atveju verslo kūrimas nebuvo pirminė migracijos priežastis. Jos atvykimas į Lietuvą buvo susijęs su asmeniniu ir šeimyniniu sprendimu bei teigiamu Lietuvos įvaizdžiu. Tačiau ilgainiui visada

atsiranda poreikis profesinei veiklai. Aoi susidūrė su situacija, kurioje jos profesinė specializacija vietinėje rinkoje beveik neturėjo paklausos. Todėl prisitaikymas prie vietinės aplinkos pareikalavo lankstumo ir gebėjimo koreguoti savo profesinę kryptį. Aoi palaipsniui pradėjo dirbti su vietinės rinkos projektais, kurie leido jai panaudoti sukauptas kompetencijas naujame kontekste ir kartu išlaikyti profesinį savarankiškumą, o kiek vėliau Lietuvos rinkai išsiplėtus, ji rado erdvę ir savo pirminei specializacijai. Bendrijos sukūrimas jos profesiniame gyvenime atsirado daug vėliau, kai ji jau puikiai buvo įvaldžiusi profesiją ir įsiliejusi į Lietuvos rinką. Ji su pora pažystamų kolegijų nusprendė įsteigti savo įmonę: „Aš turiu savo mažąją bendriją kaip juridinį asmenį, bet mes tiesiog penkiese dirbame, bet kiekvienas kaip freelance'ris.“ (Interviu Nr. 1, 2026) Tai Aoi suteikė autonomiją ir galimybę realizuoti profesinius gebėjimus. Ši profesinė veikla taip pat tapo svarbiu įtraukties aspektu: per darbą ir klientų tinklą ji plėtė socialinius ryšius bei dalyvavo kultūriniuose mainuose. Nors pradžioje jai teko susidurti su kalbos barjeru, ekonominiais svyravimais ir rinkos ribotumu, ilgalaikėje perspektyvoje būtent gebėjimas prisitaikyti tapo jos profesinės sėkmės pagrindu.

Yunos pasakojime ekonominiai Lietuvos traukos veiksniai atsiskleidžia kaip aiškūs ir pageidaujami rinkos aspektai naujo verslo kūrimui. Ji pati pabrėžia, kad Lietuvą suvokė kaip palankią erdvę pradėti veiklą dėl santykinai mažos konkurencijos, žemesnių gyvenimo ir verslo steigimo sąnaudų bei galimybės kurti verslą be didelio pradinio kapitalo ar banko paskolų². Tokios sąlygos jai leido Lietuvą interpretuoti kaip puikią įėjimo į Europos rinką erdvę, kurioje mažesnė rizika suteikia daugiau laisvės eksperimentuoti ir pradėti savarankišką veiklą. Kita vertus, Yunos verslo steigimo motyvacija buvo ne vien ekonominė. Svarbų vaidmenį atliko ir teisiniai migracijos aspektai. Ankstesnis bandymas gauti leidimą gyventi Lietuvoje kitu pagrindu buvo nesėkmingas, todėl verslo kūrimas tapo ne tik ekonomine, bet ir teisine adaptacijos strategija: „Tada pateikiau prašymą dėl leidimo gyventi. Tuo metu tai buvo konsultanto viza, tačiau ji buvo atmesta. Todėl turėjau sugalvoti ką nors, pavyzdžiui, sukurti verslą, kad įtikinčiau pareigūną. Taigi nusprendžiau atidaryti <...> [savo verslą]“. (Interviu Nr. 2, 2026) Šiuo atveju verslas tampa instrumentu ir galimybe, leidžiančiais įsitvirtinti šalyje ir pradėti formuoti gyvenimą naujoje šalyje. Tai rodo, kad verslas migrantų patirtyse gan dažnai atlieka platesnę funkciją nei vien ekonominė veikla. Verslas tampa būdu spręsti migracijos, socialinio stabilumo ir profesinės savirealizacijos klausimus.

Verslo įsteigimas Lietuvoje Yunos atveju turėjo gan didelį poveikį jos kasdieniam gyvenimui. Iš pradžių ji tikėjosi daugiau dėmesio galėsianti skirti savo kitai profesinei veiklai, tačiau realybėje didžiąją laiko dalį užėmė tiesioginis įmonės administravimas ir operaciniai darbai. Tai atspindi klasikinę smulkaus verslo situaciją, kai savininkas pats turi atlikti daugybę funkcijų. Ši patirtis viena

² Žr. citatą psl. 18.

vertus riboją asmeninį laiką ir profesinį lankstumą, tačiau kita vertus leido sukurti naujus socialinius ryšius, įsitvirtinti vietinėje rinkoje ir palaipsniui įsivažiavus grįžti prie pirminių profesinių tikslų. Todėl jos patirtyse, verslas tampa ilgalaikio prisitaikymo procesu, kuriame ekonominiai, teisiniai ir asmeniniai motyvai nuolat persipina.

Tuo tarpu informantės Mei profesinė veikla Lietuvoje pasižymi ganėtinai hibridiniu pobūdžiu. Ji pati pabrėžia, kad dabar ji dirba pagrindo samdomąjį darbą. Tačiau į Lietuvą Mei atvyko tikėdamasi čia įsteigti savo verslą – įmonę, kuri apjungs jos pomėgius. Jos pirmieji žingsniai šio tikslo link yra kalbiniai įgūdžiai ir licencijos Lietuvoje gavimas norimai medicininei veiklai vykdyti. Jos verslo motyvacija nėra grindžiama vien komercine logika. Skirtingai nei kitų pašnekovų atveju, verslo kūrimas čia pirmiausia siejamas su saviraiška, galimybe tęsti bei plėtoti savo profesines praktikas naujoje kultūrinėje aplinkoje. Ir ši aplinka ne tik nauja, bet ir reikalinga, nes Mei įtraukia lietuviškas tradicijas į savo praktikas: „Apjungiū japonų <...> ir čia esančias gerąsias praktikas, ir noriu perduoti šias žinias tiek Japonijoje, tiek čia, kad žmonės galėtų gyventi lengviau. Tai yra mano norima veikla.“ (Interviu Nr. 3, 2026) Mei gyvenime profesinė ir socialinė veikla glaudžiai persipina. Siekdama ekonominio stabilumo ji dirba samdomą darbą, tačiau tuo pačiu vysto ir savo kitas profesines praktikas, kurios plinta per neformalius socialinius tinklus ir naujų ryšių formavimus. Tokia strategija rodo organišką ir palaipsniui besiformuojantį verslo modelį, kuriame klientų ratas kuriamas ne per formalią reklamą ar institucines struktūras, o per asmeninius ryšius ir rekomendacijas. Vis dėlto būtent šioje įvairiapusiškoje veikloje atsiskleidžia jos profesinis unikalumas. Mei sugeba apjungti japoniškas praktikas, ir Lietuvoje egzistuojančias tradicijas susijusias su ją dominančia sritimi, taip kurdama naują transkultūrinį produktą. Todėl jos veikla tampa ne tik ekonomine praktika, bet ir kultūrinių mainų forma, kurioje susijungia skirtingos pasaulėžiūros ir tradicinės praktikos.

Hiroto ir Ren atvejai labai skiriasi nuo verslo kūrėjų patirčių, nes abu šie informantai yra didelių įmonių vadovai, paskirti į šias pozicijas kaip Japonijos atstovai tarptautinėse ir globaliose įmonėse. Hiroto profesinė veikla Lietuvoje yra susijusi ne su verslo steigimu, o su tarptautinės organizacijos padalinio Lietuvoje administravimu. Todėl jo atvykimo ir darbo motyvai pirmiausia grindžiami globalios korporacinės sistemos tvarka. Profesiniu lygmeniu Hiroto yra atsakingas už verslo keliose šalyse koordinavimą, strateginį planavimą ir organizacinių procesų valdymą. Tokia pozicija stipriai veikia jo kasdienį gyvenimą. Darbas reikalauja kultūrinio lankstumo ir gebėjimo veikti skirtingose socialinėse sistemose. Tačiau tuo pačiu jo santykis su vietine Lietuvos aplinka daugiausia formuojasi per profesinius tinklus ir kolegas bei organizacines struktūras, nors pasitaiko ir spontaniškų socialinių ryšių. Skirtingai nei smulkieji verslai, Hiroto nebando nuo nulio formuoti savo veiklos, ar kurti klientų tinklo, tačiau jis susiduria su kitokio pobūdžio iššūkiais – nuolatinio profesinio mobilumo gyvenime, ribotu stabilumu ir praktiniais įtraukties klausimais. Ren profesinė situacija taip pat skiriasi nuo verslą

kūrusių pašnekovų, nes jis irgi nėra nuosavo verslo steigėjas, bet tarptautinės organizacijos paskirtas vadovas. Jo vaidmuo susijęs su naujo padalinio perkūrimu ir administracinės sistemos suformavimu ir standartizavimu Lietuvoje. Todėl jo profesinė veikla irgi pirmiausia grindžiama organizacijos strateginiais sprendimais, o ne individualia iniciatyva kurti verslą.

Takeru istorijoje verslo kūrimas atsiranda kaip adaptacija prie ribotų galimybių. Atvykęs į Lietuvą jis neturėjo pakankamų lietuvių kalbos žinių, kad galėtų įsidarbinti norimoje profesijoje: kalbos barjeras ir ribotos įsidarbinimo galimybės neleido jam dirbti srityje, kurioje jis jau turėjo profesinės patirties Japonijoje. Būtent šios aplinkybės paskatino jį imtis savarankiškos veiklos ir įkurti savo verslą: „Pamėgau Lietuvą ir norėjau čia gyventi. Grįžau į Japoniją, pardaviau savo namą ir viską, ką turėjau, ir persikėliau čia. <...> [profesinėje] srityje niekas manęs nenorėjo priimti, nes nemokėjau kalbos, todėl nusprendžiau atidaryti savo [įmonę].“ (Interviu Nr. 5, 2026) Prie šio sprendimo prisideda ir šeimos situacija: dukros išsilavinimo klausimas paskatino pasirinkti gyvenimą Lietuvoje, o tuo pačiu verslas atsirado kaip to tęstinumas³. Todėl Takeru atveju, verslas nėra iš anksto suplanuota ekonominė strategija norint gyventi Lietuvoje. Veikiau tai yra praktinis atsakas į migracijos sukurtus apribojimus ir būtinybę susikurti stabilų gyvenimą naujoje šalyje. Ilgainiui ši veikla tapo ne tik ekonominio išgyvenimo šaltiniu, bet ir svarbia socialinės įtraukties forma. Per savo įmonę Takeru, net ir turėdamas ribotas lietuvių kalbos žinias, sukūrė platų pažinčių tinklą, užmezgė santykius su klientais, įsitraukė į vietos bendruomenę ir net padėjo kitiems iš Japonijos atvykusiems verslininkams. Svarbu pabrėžti, kad verslas Takeru gyvenime atliko tarpininko funkciją tarp jo ir vietinės bendruomenės. Todėl jo gyvenime verslas tampa ne tik ekonomine veikla, bet ir socialinės įtraukties mechanizmu, leidžiančiu pereiti iš atvykėlio į aktyvaus bendruomenės nario poziciją.

Apibendrinant galima pastebėti, kad Japonijos piliečių profesinės veiklos Lietuvoje istorijos atskleidžia skirtingas verslo kūrimo ir darbo paskyrimo situacijas. Vienų pašnekovų gyvenimuose verslas atsirado kaip saviraiškos ir profesinės autonomijos forma, kitų – kaip praktinė reakcija į migracijos, kalbos ar darbo rinkos ribojimus. Tuo tarpu tarptautinių organizacijų paskirti vadovai Lietuvoje veikia globalios korporacinės sistemos rėmuose, tačiau ir jų kasdienybėje profesinė veikla tapo svarbia kultūrinės adaptacijos dalimi. Nepaisant šių skirtumų, Japonijos verslininkų ir vadovų patirtyse verslas ir darbas atsiskleidžia kaip daug daugiau nei ekonominė veikla. Verslas tampa socialinių ryšių kūrimo, kultūrinių mainų ir ilgalaikės integracijos vedėju, leidžiančiu Japonijos piliečiams palaipsniui įsitvirtinti Lietuvos visuomenėje.

³ Žr. citatą psl. 21.

3 Biurokratija, administracija, teisiniai aspektai

3.1 Lietuvos verslo aplinkos reprezentacija Japonijoje: pagrindiniai aspektai

Lietuvos verslo rinka viešajame diskurse atsiskleidžia ne tik per ekonominius rodiklius ir investicines galimybes, bet ir per kultūrinius dalykus, kurie formuoja šalies suvokimą tarptautiniame kontekste. Lietuva dažnai pristatoma kaip moderni, technologiškai pažangi ir atvira valstybė, sėkmingai tapusi dalimi Vakarų politinės bei ekonominės struktūros. Integracija į Europos Sąjungą, NATO ir euro zoną čia įgauna ne tik geopolitinę, bet ir simbolinę reikšmę. Ši integracija siejama su vakarietiška kultūra, ir svarbiausia – su patikimumu bei stabilumu (LithuanianCitizenship.com, 2026). O šie aspektai ypač svarbūs japonams, svarstantiems apie investicijas ar persikėlimą į Lietuvą, nes Japonijos verslo kultūroje didelę reikšmę turi ilgalaikis saugumas, aiškumas ir nuspėjama aplinka.

Viešojoje erdvėje Lietuva taip pat dažnai apibūdinama kaip skaitmeniškai labai pažangi ir modernios infrastruktūros bei greitai prisitaikanti visuomenė (Lawhill, 2025). Tokie akcentai kaip aukštas skaitmeninių įgūdžių ir technologijų panaudojimo lygis suformuoja Lietuvos įvaizdį apie palankią verslo aplinką. Šie akcentai tampa platesniais modernumo ir organizuotumo simboliais. Japonų verslo kontekste technologinis išsivystymas yra suvokiamas kaip japonų socialinių santykių atspindys, o ne vien techninių naujovių ir finansinės galios derinys (Sedgwick, 2007, 9). Šiame kontekste tai svarbu ne vien ekonomiškai: technologinis išsivystymas dažnai siejamas su socialine tvarka, efektyvumu ir kasdienio gyvenimo patogumu. Dėl to Lietuva gali būti suvokiama kaip nedidelė, tačiau visai gerai organizuota valstybė, kurioje lengviau orientuotis, įsteigti verslą ir kurti profesinius ryšius.

Lietuvos pristatyme viešojoje erdvėje atsispindi ir stiprus kultūrinio bei kalbinio identiteto išlaikymas. Nors Lietuva pateikiama kaip tarptautinė ir atvira, viešajame diskurse išlieka svarbi lietuvių kalbos bei vietinės kultūros reikšmė, ypač dėl nuo 2026 m. įsigaliojančių kalbos reikalavimų paslaugų sektoriuje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2025). Tai rodo, kad tarptautiškumas nėra suvokiamas kaip kultūrinių ribų išnykimas, o vertybės yra išlaikomos, net ir siekiant pritraukti užsienio rinką Lietuvoje. Japonams tai gali atrodyti suprantama ir artima, nes pati Japonijos visuomenė taip pat pasižymi gan stipriu kalbos ir nacionalinio identiteto saugojimu. Dėl to Lietuva gali būti suvokiama kaip valstybė, kuri modernizaciją derina su tradicijų išlaikymu.

Svarbus aspektas japonams yra socialinė aplinka: tai pastebima ne tik iš informantų pasakojimų, tačiau ir pagrindžiama kultūriniais momentais, kaip John Lie akcentuojamas, devintajame dešimtmetyje valdančiosios Liberalų demokratų partijos šūkis: „saugumas (anshin), sauga (anzen),

stabilumas (antei)“ (Sasaki 1986:71–72⁴; cit. iš Lie, John, 2001, 49), o tai rodo, kad ypač saugumas buvo traktuojamas kaip esminė gerovės ir pasitenkinimo kasdieniu gyvenimu sąlyga. Tuo tarpu, Lietuva dažnai apibūdinama kaip saugi, rami ir palyginti nedidelė valstybė, kurioje lengviau užmegzti artimesnius profesinius ryšius. Toks Lietuvos vertinimas paantrina saugumo aspektui ir japonų požiūriui. Tačiau mažos valstybės suvokimas gali būti vertinamas dvejopai: viena vertus, tai reiškia ribotą rinkos dydį, kita vertus tai gali reikšti galimybę veikti lankstesnėje ir mažiau suvaržytoje aplinkoje. Dėl šios priežasties Lietuva dažnai suvokiama ne kaip galutinis investicijų ar verslo tikslas, o kaip strategiškai patogus pradžios taškas ilgalaikiam įėjimui į Europos erdvę.

Lietuvos suvokimui Japonijoje svarbūs tampa ir kultūriniai simboliai, kurie kuria emocinį artumą tarp dviejų šalių. Vienas ryškiausių pavyzdžių yra Čiunės Sugiharos istorija, dažnai suvokiama kaip moralinis ir istorinis ryšys tarp Lietuvos ir Japonijos, atsirandantis japonų pasakojimuose apie Lietuvą. Šis istorinis kontekstas stiprina pasitikėjimą Lietuva ir suteikia santykiams žmogišką ir artumo dimensiją, kuri japonų kultūroje yra itin svarbi verslo ryšių kūrime. Taip pat reikšmingi tampa ir kasdieniškesni kultūriniai aspektai, tokie kaip maistas, sportas – ypač krepšinis, apie savo susidomėjimą Lietuvos komandomis kalba Takeru, ar vietinės tradicijos aspektai, kurie padeda Lietuvą suvokti ne tik kaip ekonominę erdvę, bet ir kaip kultūriškai savitą šalį.

Todėl Lietuvos verslo aplinkos reprezentacija grindžiama ne vien ekonominiais argumentais ar technologinio pažangumo idėjomis. Ne mažiau svarbūs tampa ir kultūrinis artumas, socialinis stabilumas, pasitikėjimas ir galimybės bei sąlygos prisitaikyti prie vietinės visuomenės. Japonams, svarstantiems apie investicijas ar migraciją į Lietuvą, reikšmingi yra ir turėtų būti ne tik formalūs verslo aplinkos privalumai, bet ir klausimai, susiję su komunikacija, ilgalaikių santykių kūrimu bei kultūriniu suderinamumu.

3.2 Biurokratinių, administracinių ir teisinių iššūkių analizė Japonijos verslininkų ir vadovų pasakojimuose

Analizuojant japonų pasakojimus apie verslo steigimą ir veiklą Lietuvoje, matyti gana įvairūs požiūriai į biurokrtiją, administravimą ir teisinius reikalavimus. Šiuose pasakojimuose formalios procedūros glaudžiai susijusios ne tik su kasdiene verslo praktika, bet ir su kultūrinio prisitaikymo procesu. Informantų pasakojimai rodo, kad dokumentai, registracijos, licencijos ar apskaitos reikalavimai japonų verslo steigėjams tampa ne vien technine verslo dalimi, bet ir būdu suprasti vietinę sistemą, bendravimo normas bei institucijų veikimo logiką. Todėl administracinė patirtis dažnai persipina su platesniais dalykais, tokiais kaip pasitikėjimas, komunikacija ir santykis su Lietuvos visuomene. Tai ypač aiškiai atsiskleidžia Yunos, Takeru ir Aoi pasakojimuose, kuriuose

⁴ Sasaki Takeshi. 1986. Hoshuka to seijiteki imi kūkan. Tokyo: Iwanami Shoten.

administraciniai reikalavimai ne tik apibūdinami kaip svarbūs faktoriai, bet ir tiesiogiai formuoja jų kasdienę patirtį, veiklos galimybes, santykius su aplinka bei pasirenkamas strategijas.

Yunos pasakojime biurokratiniai ir teisiniai procesai atsiskleidžia kaip nuolatinis iššūkis, turintis įtakos ne tik verslo veiklai, bet ir platesniam kultūriniam prisitaikymui Lietuvoje. Ji pabrėžia, kad bankininkystės kontrolė, pinigų plovimo prevencijos procedūros ir įvairūs registravimo reikalavimai kuria nuolatinio neapibrėžtumo jausmą. Kai jos sąskaitą uždarė bankas dėl pinigų plovimo prevencijos procedūros, buvo neįmanoma nieko pakeisti: „Aš negalėjau nieko padaryti ir niekas negalėjo nieko padaryti – tiesiog uždaryti banko sąskaitą, ir viskas. Taip ir padariau. Jie nepriėmė jokių skundų ar argumentų.“ (Interviu Nr. 2, 2026) Banko sąskaitos uždarymas dėl įtartinų operacijų vertinimo jai tapo ne techniniu nesusipratimu, o iššūkiu ir patirtimi, parodančia, kaip tarptautiniams verslininkams gali būti sunku suprasti vietinės sistemos veikimo logiką ir joje įsitvirtinti. Kitas svarbus aspektas jos pasakojime buvo darbo santykių registravimas „Sodroje“:

„Taisyklės skiriasi. Pavyzdžiui, Japonijoje, kai įdarbinu žmogų, turėdavau jį užregistruoti per pusantrą mėnesio. Tačiau čia, prieš įdarbinant, reikia juos užregistruoti „Sodroje“. <...> Taigi aš įdarbiau vieną asmenį su sutartimi, bet ta sutartis nebuvo pateikta „Sodrai“. Tai buvo šioks toks nesklandumas, netgi rimta problema, bet jie suprato [situaciją], nes tai nebuvo padaryta tyčia. Turėjau tinkamą sutartį ir pateikiau ją migracijos tarnybai, taiga aš nieko neslėpiau,” (Interviu Nr. 2, 2026)

Darbuotojų deklaravimo reikalavimai ir kitos formalios procedūros Yunos pasakojime suvokiamos kaip daug griežtesnės nei Japonijoje, todėl administracinė aplinka tampa ne tik praktiniu, bet ir kultūriniu iššūkiu. Nors ji pripažįsta, kad sprendimai Lietuvoje dažnai priimami greitai, šis greitis nepanaikina sistemos griežtumo. Priešingai, tai kuria kontrastą su Japonijos lėtesniu ir labiau hierarchiniu administravimo modeliu bei verčia nuolat prisitaikyti prie kitokios institucijų veikimo kultūros.

Takeru pasakojime biurokratija išryškėja kaip vienas svarbiausių sunkumų kuriant ir vystant verslą Lietuvoje: „Ne, tai buvo labai sudėtinga. Kadangi administraciniai reikalavimai skiriasi nuo Japonijos, su tuo teko nemažai vargti.“ (Interviu Nr. 5, 2026) Jis akcentuoja sudėtingas procedūras, dažnai besikartojančius darbuotojų registracijos veiksmus, dėl jų dažnos kaitos, ir griežtą reikalavimų taikymą, kurie sukuria nestabilumo ir nuolatinės kontrolės pojūtį. Vienas iš tokių pavyzdžių buvo darbo vietos reikalavimų laikymasis:

„Iš pradžių sukuri darbo vietą, atvyksta tikrintojas. Pirmas tikrintojas sako, kad reikia pataisyti šią vietą. Pirmą kartą negavai patvirtinimo iš karto, pataisei pagal nurodymus, bet kai pakviete

dar kartą, atėjo kitas tikrintojas ir pasakė pataisyti kitą vietą, nors ankstesnis tikrintojas sakė, kad ten buvo gerai. Toks procesas kartojosi apie tris kartus.“ (Interviu Nr. 5, 2026)

Tai rodo pakartotiną grįžimą prie kiekvieno dalyko dėl detalių, kas tampa iššūkiu, kuris vargina verslo steigėjus, ypač jei institucijų nuomonė yra nevienalytė ir skiriasi priklausomai, nuo paskirtų darbuotojų. „Sodros“ procedūros – darbo sutarčių reguliavimas Takeru taip pat pasirodė labai keistas ir neįprastas lyginant su Japonija, o ypač tai kad pasamdžius darbuotoją, jis į darbą ateina tik po sutarties pasirašymo, o ne tą pačią dieną:

„[Lietuvoje] Sutartį reikia pasirašyti bent dieną prieš darbo pradžią, taip pat būtina įtraukti darbuotoją į „Sodrą“. Jei tai nebus padaryta ir bus atliktas patikrinimas, bus taikoma bauda. <...> Japonijoje tokios praktikos nėra. Paprastai darbuotoją formaliai įtraukia po to, kai jis jau dirba mėnesį: tai daroma daug vėliau. Be to, daug žmonių, nors ir pasirašo sutartį, iš tiesų neateina dirbti.“ (Interviu Nr. 5, 2026)

Tačiau ne tik samdymo sistema yra gan sudėtinga, bet ir licencijavimo sistema jo patirtyje buvo gal sudėtinga. Jis savo versle niekaip negalėjo gauti licencijos dėl labai griežtų Lietuvoje įstatymų, tuo tarpu Japonijoje tai labai lengvai gaunamas dalykas, ir dažniausiai visiškai nereikalaujantis sudėtingų procedūrų, kurių pareikalavo institucijos Lietuvoje. Šie biurokratiniai aspektai tampa ne pavieniais formalumais, o ilgalaikiais administraciniais barjerais, darančiais tiesioginę įtaką verslo organizavimui. Takeru pasakojime dokumentacija tampa nuolatinio prisitaikymo procesu, reikalaujančiu ne tik teisinių žinių, bet ir gebėjimo suprasti vietinę administracinę kultūrą. Ypač svarbus jam atrodo kalbos barjeras, lietuvių kalba čia tampa ne vien komunikacijos priemone, bet ir sąlyga pilnavertiškai dalyvauti verslo sistemoje, todėl administraciniai reikalavimai tiesiogiai veikia užsieniečių įtrauktį ir jų galimybes veikti tarptautinėje aplinkoje. Takeru nemokėdamas nei lietuvių, nei anglų kalbų visus administracinius dalykus atliko su žmona. Ji ir jos artimųjų ratas padėjo spręsti biurokracinius ir administracinius iššūkius, kuriuos vienam Takeru būtų buvę labai sudėtinga įgyvendinti.

Tuo tarpu Aoi pasakojime administraciniai ir teisiniai procesai atrodo mažiau konfliktiški, tačiau jie taip pat reikalauja nuolatinio prisitaikymo prie vietinės sistemos. Nors ji įmonės steigimą vertina kaip gana paprastą procesą, didelė administracinės atsakomybės dalis perduodama buhalteriams ir apskaitos specialistams. Tai rodo, kad biurokracinių reikalavimų sudėtingumas dažnai sprendžiamas ne individualiai, o pasitelkiant vietinius profesionalų tinklus, kurie padeda orientotis Lietuvos teisinėje ir finansinėje aplinkoje. Tokia praktika atskleidžia ne tik administracinius iššūkius, bet ir poreikį ieškoti tarpininkų tarp tarptautinių verslininkų ir vietinės sistemos. Aoi pabrėžiamas projektinis darbo pobūdis bei lankstus komandos formavimas leidžia administracinius procesus

paskirstyti tarp skirtingų žmonių ir taip sumažinti tiesioginį biurokratinį spaudimą, o kadangi jos profesinė veikla yra ne taip griežtai įstatymiškai reguliuojama kaip Takeru, tai ji susidūrė ir su mažiau institucinių iššūkių. Vis dėlto tai kartu rodo, kad veikimas tarptautinėje aplinkoje reikalauja ne vien verslo idėjos, bet ir gebėjimo prisitaikyti prie kitokios administracinės kultūros bei kurti pasitikėjimu grįstus bendradarbiavimo tinklus.

Mei pasakojime biurokratija atsiskleidžia kaip profesinis ir kultūrinis iššūkis, o ne tik administracinis nepatogumas. Didžiausias iššūkis yra licencijos Lietuvoje gavimas norimai medicininei veiklai vykdyti. Problema jai tampa jau esamos jos kvalifikacijos pripažinimas naujoje šalyje. Šis teisinis ribojimas labai skiriasi nuo Japonijos, kur nereikia atskiro teisinio dokumento leidžiančio užsiimti veiklos praktika. Tuo tarpu Lietuvoje Mei sritis yra laikoma gan jautria ir reikalaujančia medicininio išsilavinimo. Dėl šių teisinių reikalavimų ji negali tiesiog pradėti ir tęsti savo profesinės veiklos taip, kaip Japonijoje, todėl ji yra priversta prisitaikyti ir keisti savo norus, pirmiausiai dirbti laikiną darbą prieš gaunant visus reikiamus leidimus. Tačiau tokioje situacijoje Mei vis tik svarsto ar reiktų gauti tam tikro laipsnio papildomą išsilavinimą, ar vis tik atsisakyti dalies iš kelių paslaugų. Tai rodo, kad administraciniai reikalavimai veikia ne tik darbą ar verslą, bet ir žmogaus profesinę tapatybę bei jo galimybes integruotis kitoje šalyje, kaip savo srities profesionalai.

Lyginant šias patirtis su Japonija, matyti aiškūs skirtumai tarp administravimo sistemų. Japonijoje procedūros dažniau suvokiamos kaip viduje organizuota sistemos dalis, kurioje taisyklės yra nusistovėjusios ir natūraliai suprantamos. Tuo tarpu Lietuvoje japonų pašnekovai biurokrtiją dažnai mato kaip labiau sudėtingą ir išskaidytą procesą, kuriame reikia nuolat derintis prie skirtingų institucijų, taisyklių ir specialistų. Dalis atsakomybės perduodama buhalteriams ar teisininkams, tačiau pats verslo kūrėjas ir vadovas vis tiek turi nuolat stebėti aplinką ir prisitaikyti prie vietinės tvarkos. Tai tampa ne tik administraciniu, bet ir kultūriniu iššūkiu, nes reikia suprasti kitokią institucijų veikimo logiką ir bendravimo būdus.

Dokumentacija ir biurokratija tiesiogiai veikia kasdienę veiklą. Yunos ir Takeru patirtyse dokumentai, licencijos ir teisiniai reikalavimai tampa kontrolės priemonėmis, kurios gali sulėtinti ar net sustabdyti veiklą. Tai ypač matoma bankininkystės, darbo teisės ir licencijavimo srityse. Aoi atveju administracinė našta mažinama pasitelkiant buhalterius ir kitus specialistus, tačiau tai vis tiek rodo poreikį ieškoti pagalbos norint veikti kitoje sistemoje. Tokios patirtys atskleidžia, kad tarptautinis verslas Lietuvoje reikalauja ne tik ekonominių ar profesinių žinių, bet ir gebėjimo prisitaikyti prie vietinės administracinės kultūros.

COVID laikotarpis, darbuotojų kaita ir besikeičiantys reikalavimai šiuose pasakojimuose taip pat tampa papildomu spaudimu. Yunos ir Takeru atvejais pandemija labai paveikė darbuotojų

valdymą ir kasdienius verslo sprendimus, nes tenka reaguoti į nuolat kintančias taisykles ir darbo rinkos nestabilumą. Aoi ir Mei patirtyse šie pokyčiai labiau skatina ieškoti lankstesnių veiklos formų ir prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų. Pavyzdžiui Aoi šį iššūkį priėmė kaip puikią progą skaitmenizuoti daug savo darbo sričių.

„Per Kovidą mes pripratome nuotoliniu būdu dirbti, <...> Dabar pusė mano projektų vyksta, kad [darbuotojai] tiesiog įjungia video ir mes nuotoliniu būdu dirbam. Tada aš taupau laiko ten važiuojant. <...> bendravimas irgi anksčiau, tas susirašinėjimas buvo tik elektroniniais laiškais. Ta reakcija būdavo nu tik sekančią dieną gauni, ne? Arba jie retai atrašo laiškus, tai jie skambina. Visada būna, kad tu kažką pokalby nusprendi, <...> tada vienas kitą klausia taip palauk, tai kaip mes nusprendėm? Ir tada, tada jau WhatsApp'as ir trumpa žinutė atsirado ir tada dar tas <...> susirašinėjimas yra, tada tu gali žiūrėti dabar, aha, matai, tą dieną taip nusprendėme tą.“ (Interviu Nr. 1, 2026)

Taip pat svarbus buvo ir skaitmeninis patobulėjimas tam tikrų darbinių įrankių, kuriuos anksčiau buvo sudėtinga naudoti, o po pandemijos ši skaitmeninė įranga patobulėjo. O dabar šie įrankiai padeda daug greičiau ir efektyviau dirbti, sutaupant laiko ir pastangų: „brangi būdavo šita paslauga, o dabar nu per penkiolika minučių gali iškepti [rezultatą]. Tai irgi tas technologijos pokytis irgi tos bendravimo būdo pokyčiai irgi daug įtakos daro [darbo eigai].“ (Interviu Nr. 1, 2026) Tai rodo, kad tokie iššūkiai gali virsi labai pozityvių ir efektyvių patobulinimų inicijavimu, bet svarbiausia yra prisitaikymas prie situacijos ir jos išlaviravimas.

Hiroto ir Ren pasakojimuose biurokratija ir administraciniai procesai atsiskleidžia kaip svarbi kasdienės verslo veiklos dalis. Dokumentai, darbo taisyklės, sutartys ir įvairūs teisiniai reikalavimai jų patirtyse nėra tik formalumai – jie tiesiogiai veikia verslo organizavimą ir sprendimų priėmimą. Tačiau jų požūriai skiriasi. Hiroto dirba tarptautinės įmonės aplinkoje, todėl administraciniai procesai jam labiau susiję su globalios organizacijos taisyklėmis ir vidine tvarka. Tuo tarpu Ren patirtyje daugiau dėmesio skiriama vietinės organizacijos kūrimui ir prisitaikymui prie Lietuvos teisinės ir kultūrinės sistemos. Abiem atvejais matyti, kad biurokratiniai reikalavimai daro įtaką ne tik verslui, bet ir tam, kaip kuriami santykiai, organizuojamas darbas ir prisitaikoma prie kitos kultūrinės aplinkos.

Hiroto pasakojime Lietuvos administracinė sistema atrodo gana moderni ir stipriai skaitmenizuota. Daug procesų vyksta internetu, todėl reikia mažiau popierinių dokumentų ir fizinio bendravimo su institucijomis. Tai rodo, kad tarptautinės ir didelės įmonės gali dirbti greičiau ir sklandžiau. Tačiau ši sistema Hiroto patirtyje atsiskleidžia, kaip turinti ir kitokių iššūkių. Net ir dirbant globalioje įmonėje tenka susidurti su vietiniais teisiniais reikalavimais, kurie skiriasi nuo Japonijos. Pavyzdžiui, komandiruočių piniginių išmokų taisyklės jam pasirodė neįprastos ir privertė

prisitaikyti prie kitokios tvarkos. Tai rodo, kad net ir moderni bei efektyvi administracinė aplinka užsieniečiams gali kelti iššūkių, nes reikia suprasti kitokią valstybės reguliavimo ir darbo organizavimo kultūrą.

Ren pasakojime administraciniai ir teisiniai klausimai atsiskleidžia šiek tiek kitaip. Jo atveju, vidiniai įmonės dokumentai, registracijos bei teisiniai sprendimai tapo kasdienio darbo dalimi, reikalaujančia daug dėmesio ir atsakomybės. Ren pabrėžia, kad Lietuvoje sprendimus galima priimti greičiau ir lanksčiau nei Japonijoje, tačiau toks lankstumas kartu reiškia didesnę spaudimą pačiam vadovui. Ren pasakojime atsiskleidžia įmonės šakos valdymo specifika: Ren buvo paskirtas dirbti Lietuvoje, nes lietuvių partneris, kuris buvo atsakingas už šios įmonės šaką Lietuvoje buvo pašalintas nuo pareigų, nes nepasiekė įmonės nustatytų tikslų. Šioje situacijoje, lietuvių darbas neprilygo japonų lūkesčiams, todėl buvo reikalingas tiesioginio kontakto iš Japonijos įsteigimas. Čia daug atsakomybės tenka ne institucijoms ar aiškioms vidaus taisyklėms, o pačiam žmogui. Toks persikėlimas į kitą tolimą šalį su savo verslo kultūra tampa ne tik administraciniu, bet ir kultūriniu iššūkiu, nes reikia priprasti prie kitokio darbo organizavimo ir atsakomybės pasidalijimo.

Lyginant Japoniją ir Lietuvą, išryškėja aiškūs administravimo skirtumai. Japonijoje verslo procesai dažniausiai yra labiau standartizuoti vidiniuose dokumentuose, aiškiai aprašyti ir organizuojami įmonės aplinkoje. Taisyklės ten dažnai kuriamos pačios organizacijos lygmeniu. Tuo tarpu Lietuvoje daugiau nustato valstybė, o tam tikrais atvejais dalis administracinių funkcijų perduodama išoriniams specialistams, pavyzdžiui, buhalteriams ar teisininkams. Dėl to užsienio verslininkams reikia ne tik griežtai laikytis taisyklių, bet ir nuolat mokytis suprasti vietinę sistemą, sekti naujausius pasikeitimus politikoje ir valstybės lygmeniu. Informantai taip pat pastebi, kad paslaugų sektoriaus reikalavimai Lietuvoje kai kuriais aspektais yra gan griežtesni nei Japonijoje. Tai daro įtaką ne tik verslo organizavimui, bet ir tam, kaip užsieniečiai jaučiasi vietinėje aplinkoje.

Apibendrinant tyrimo dalyvių pasakojimus, galima išskirti tris pagrindines iššūkių grupes: biurokratinis, administracinis ir teisinis aspektas, kurie daro tiesioginę įtaką japonų verslininkų ir vadovų veiklai Lietuvoje. Didžiausi biurokratiniai sunkumai siejami su darbuotojų registravimu ir darbo sutarčių pateikimu „Sodros“ sistemoje. Informantai pabrėžia, kad ši tvarka skiriasi nuo Japonijoje įprasto darbuotojų administravimo modelio, todėl reikalauja papildomo žinojimo ir nuolatinio taisyklių sekimo. Administracinėje srityje svarbiausiu iššūkiu tampa poreikis valdyti verslą pagal Lietuvos valstybės nustatytus įstatymus ir reguliavimą, o ne pagal vidines įmonės taisykles. Skirtingai nei Japonijoje, kur, pagal informantų pasakojimus, didelę reikšmę turi pačių organizacijų viduje suformuojamos reglamentavimo sistemos, Lietuvoje verslo veikla daug labiau priklauso nuo išorinių valstybės institucijų reikalavimų ir kontrolės. Teisiniai iššūkiai labiausiai atsiskleidžia paslaugų sektoriuje, kuriame informantai susiduria su lietuvių kalbos kvalifikacijos reikalavimais bei

sudėtingu licencijų gavimo procesu. Japonų Verslininkai pabrėžia, kad Lietuvoje leidimų ir licencijų išdavimas yra gerokai griežtesnis nei Japonijoje, todėl kai kuriems tenka keisti profesinės veiklos planus arba ieškoti papildomų būdų prisitaikyti. Šios patirtys rodo, kad biurokratiniai, administraciniai ir teisiniai reikalavimai japonų verslininkams tampa ne tik praktiniais sunkumais, bet ir platesnio kultūrinio prisitaikymo dalimi. Santykis su Lietuvos institucijomis, dokumentacijos tvarkymas ir vietinių taisyklių supratimas tiesiogiai veikia jų galimybes veikti tarptautinėje aplinkoje.

4 Kalbos svarba ir vaidmuo kasdienybėje bei versle

4.1 Lietuvių kalba tarp būtinybės ir pasirinkimo: lokaliai įtraukties aspektas

Lietuvių kalba japonų verslininkų ir verslo vadovų pasakojimuose atsiskleidžia per įvairias patirtis, tačiau kaip struktūriškai reikšmingas reiškinys, kuris svyruoja tarp būtinybės, naudingo komunikacijos įrankio, simbolinės pagarbos išraiškos ir, kai kuriais atvejais, beveik nepastebimos periferijos. Analizuojant informantų pasakojimus, galima matyti, kad lietuvių kalba nėra vien tik komunikacijos priemonė: lietuvių kalba tampa įvertinimu, parodančiu jų integracijos gylį, profesines galimybes ir santykį su vietine kultūra. Aoi atveju lietuvių kalba aiškiai įgyja instrumentinį ir transformuojantį pobūdį: jos nuomone, kalbos nemokėjimas atvykimo pradžioje buvo viena didžiausių rizikų, ribojusių tiek profesines, tiek socialines galimybes. Būtent ši patirtis paskatino ją kryptingai mokytis kalbos universitete. Šis sprendimas lėmė tai, kad dabar ji puikiai komunikuoja lietuvių kalba tiek kasdienybėje, tiek profesiniu lygmeniu. Nors Aoi pabrėžia, kad kalbos mokymasis nuo nulio užtruko, bet buvo vertas laiko:

„beje, atvažiavus aš kalbos, aišku, žinios buvo nulis, tai įstojau į Vilniaus universitete lietuvių kalbos kursus užsieniečiams ir ten mokinausi du metus, ir jau antrų metų temokinant įsidarbinau <...> ir tada nemažai išmokau, kaip Lietuvoj vyksta [darbai] <...> Du metai užteko lietuvių kalbos gramatiką dengti. O aš manau, kad galbūt jau penkti metai pajutau, kad jo, jau basically kalbu.“ (Interviu Nr. 1, 2026)

Šios žinios, žinoma, suteikė puikų ir stabilų pagrindą tolimesniam įsitvirtinimui Lietuvoje. Aoi pasakojime lietuvių kalba nėra romantizuojama ar siejama su kultūrine tapatybe – ji suvokiama labiau pragmatiškai, kaip būtina sąlyga dirbti savo profesinėje srityje ir pilnavertiškai dalyvauti darbo aplinkoje su klientais ir partneriais. Tačiau būtent šis pragmatinis santykis leidžia kalbai tapti įgalinimo priemone: Aoi gali ne tik komunikuoti, bet ir aktyviai reikšti savo nuomonę, kalba įgalina jos nuomonę ir mintis, ji gali, ginčytis, apginti savo nuomonę bei pilnavertiškai suprasti situaciją, o tai rodo, kad kalba jos gyvenime įgyja galios dimensiją. Aoi buvo vienintelė informantė, kuri interviu suteikė lietuvių kalba, ir tai vyko labai natūraliai – net nebuvo klausimo ar reiktų interviu atlikti kita kalba, o tai vis tik pagrindžia faktą, kad Aoi kalbiniai įgūdžiai puikūs ir jais pasitelkdama ji gali pasidalinti savo gyvenimo ir darbo patirtimis. Tuo tarpu kiti informantai kalbėjo angliškai arba Japoniškai. Takeru, kuris Lietuvoje gyvena trumpiau nei Aoi, bet vis tik labai ilgą laiko tarpą, lietuvių kalbos nėra taip stipriai įvaldęs ir interviu atlikome japonų kalba. Jo atveju, lietuvių kalba yra susijusi su šeimynine situacija, nes tiek jo žmona, tiek ir vėliau dukra, kai gimė, kalba lietuviškai. Galbūt todėl šios kalbos Takeru atskirai nestudijavo, o išmoko tiek kiek reikia jo profesiniam ir kasdieniam gyvenimui, pasak jo paties žodžių: „Lietuvių kalbą iš esmės suprantu, ką sako, ir dabar tereikia tik

pasakyti, ko noriu. Tačiau jei tikrai susidursiu su sunkumais, tai <...> AI padeda iš karto. <...> Na, bet svarbiausia, kad jau turime du vertėjus. Mano žmona ir dukra yra šalia, todėl viskas visiškai gerai.“ (Interviu Nr. 5, 2026) Nepaisant to, Takeru patirtyje lietuvių kalba atsiskleidžia kaip vienas svarbesnių įtraukties veiksnių, lėmusių karjeros kelią ir verslo pradžią, nes jis teigė, kad profesinėje „srityje niekas manęs nenorėjo priimti, nes nemokėjau [lietuvių] kalbos, todėl nusprendžiau atidaryti savo [verslą]“ (Interviu Nr. 5, 2026) Kita vertus, lietuvių kalbos žinių trūkumą, jo atveju papildė žmona, kuri derino svarbiausius verslo steigimo ir valdymo komunikacijos aspektus būtent lietuvių kalba. Takeru lietuvių kalbos žinios vis tik labiausiai susijusios su profesine erdve, kurioje nėra daug komunikacijos, ir minimalių frazių ir terminų žinojimas yra puikiai pakankamas, norint sklandžiai dirbti savo srityje: „[darbo vietoje] dabar esame tik aš ir lietuviai, kalbame lietuviškai. Na, bent tiek galiu, nes visiškai nekalbu, bet ne visiškai nemoku. <...> Komunikacija [darbo vietoje] visiškai nesukelia problemų. Terminai yra aiškiai apibrėžti ir sutarti.“ (Interviu Nr. 5, 2026)

Takeru nuomone, lietuvių kalba yra ypač svarbi paslaugų sektoriuje, kur dėl naujo įstatymo yra reikalingas lietuvių kalbos lygio testavimas dirbant tiesiogiai su klientais. Šis teisinis reikalavimas tiesiogiai jo nepaveikia, nes jo specializacija vis tik nėra taip glaudžiai susijusi su tiesioginiu kontaktu. Taigi Takeru atveju lietuvių kalbos žinios apsiriboja paprastomis kasdienių pokalbių žiniomis ir darbo vietos specifika. Apie šį lietuvių kalbos A1 ir A2 lygio reikalavimo įstatymą (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2025) užsimena ir Yuna. Šis įstatymas jos pačios, kaip vadovės tiesiogiai nepaveikia, tačiau dauguma jos samdinių vis tik yra japonai apsigyvenę arba trumpam studijuojantys Lietuvoje. Tad čia kalbos reikalavimas daro didelę įtaką jos verslo organizavimui. Yunos pasakojime lietuvių kalba įgauna labiau normatyvinį ir institucinį statusą. Ji pabrėžia, kad kalbos A2 lygio reikalavimas leidimui dirbti paslaugų sektoriuje yra suprantamas, tačiau komplikotas ir tiksliai neapibrėžtas: ji atkreipia dėmesį į praktinius sunkumus, tokius kaip informacijos apie egzaminą trūkumas, neaiškią pasiruošimo sistemą – kas rodo, kad kalbos mokymasis jos atveju yra komplikotas ne tik lingvistiškai, bet ir struktūriškai/teisiškai įforminti kalbos žinias yra sudėtinga. Tačiau pačios Yunos reakcija dėl šio įstatymo atrodo šiek tiek priešiška, nors ji pripažįsta kalbos svarbą, šio įstatymo organizuotumo trūkumas, iš pokalbio, panašu kad ją erzina:

„Taip, taip, galbūt, suprantu, žinoma, kad turime gerbti jūsų kultūrą, ir todėl jei galėsiu kalbėti lietuvių kalba, man irgi būtų patogiau. Ir smagiau. Bet dabar kalbos reglamentavimas, kaip žinote, reikalauja A2 lygio lietuvių kalbos egzamino, bet tai buvo nuspręsta galbūt 2025 m. ir jie nepateikė jokios informacijos apie tai, koks lygis, kaip laikyti egzaminą ar kur jį laikyti. <...> Tiesą sakant, prieš dvi dienas gavau, laikiau egzaminą, bet iš pradžių nebuvo jokio paaiškinimo apie nieką. <...> Taigi, negaliu suprasti, ir visiškai nesupratau, kaip laikyti tą egzaminą. Taip, tokie dalykai nutinka ir taip, svarbu parodyti pagarbą jūsų kultūrai. Ir mes tai

padarysime. Ir esame pasirengę sekti jūsų kultūros stiliumi ir visa kita, bet jei taip, prašau, pateikite informaciją apie tai ir kaip galime tai padaryti. Prašau, informuokite mus, kaip galime tam pasiruošti.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Tai gi, Yunos nuomone, šis privalomumas yra gan neaiškus ir keliantis jai susierzinimą, tačiau kita vertus, ji lyg ir diplomatiškai stengiasi parodyti pritarimą, kad lietuvių kalba ir kultūra bei jos sekimas yra svarbūs. Ji aiškiai teigia, kad kalbos žinojimas yra pagarbos vietinei kultūrai forma, tačiau taip kaip įgyvendinimas šis reikalavimas yra gan komplikotas ir nesklandus. Pagal šį Yunos pasakojimą, galima svarstyti, kad jos santykis su lietuvių kalba peržengia vien tik instrumentinį lygmenį ir įgauna simbolinę reikšmę – ji vis tik pripažįsta kad yra svarbu mokėti kalbą ir sekti vietos gyventojų kultūrą. Tačiau kartu lietuvių kalba Yunos gyvenime aktualizuojasi per verslą ir biurokratiją.

Kitų informantų lietuvių kalbos žinios yra gan nežymios, tačiau svarbu paminėti tokias situacijas kaip Mei. Jos pasakojime lietuvių kalbos reikšmė išryškėja būtent per kalbos stoką. Mei pati asmeniškai reflektuoja lietuvių kalbos mokymąsi kaip svarbią savo gyvenimo Lietuvoje dalį. Taip yra, nes Mei nekalba angliškai – tik japoniškai. Kadangi jos dabartinis gyvenimas vyksta Lietuvoje ir ji nori čia gyventi ir vystyti savo nuosavą veiklą, lietuvių kalba įgauna labai svarbią vietą jos tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Kita vertus, išmokti lietuvių kalbą reikalauja daug laiko, kurio ji dar neturėjo, nes ji į Lietuvą atvyko ne taip seniai. Tokiose situacijose, kai darbo vietoje reikia rasti bendrą kalbą norint aptarnauti klientus, Mei padeda su ja dirbanti jaunesnė kolegė, kuri kalba japoniškai ir angliškai. Todėl galima įvertinti, kad jai lietuvių kalbos išmokimas yra labai svarbus, tačiau tai reikalauja daug laiko ir pastangų, kurias ji stengiasi aktyviai įdėti tiek besimokindama, tiek ir bandydama susipažinti su įvairiais lietuviais. „Manau, svarbiausia yra kalba. Galiausiai, jei nepasieksi A1 ar A2 lygio egzamino, negalėsi dirbti, todėl būtina mokytis kalbos.“ (Interviu Nr. 3, 2026) – patvirtina Mei, kad lietuvių kalba šiame jos gyvenimo tarpsnyje yra labai svarbi asmeniniu ir profesiniu aspektais.

Hiroto ir Ren pasakojimuose lietuvių kalba neegzistuoja kaip refleksijos objektas. Tai pats iš savęs yra reikšmingas aspektas. Abu šie įmonių vadovai nedirba paslaugų sektoriuje, tad nei lietuvių kalbos lygio įstatymas jiems nėra reikšmingas, nei jiems yra poreikis išmanyti lietuvių kalbą, nes darbo vietose jie puikiai susišneka anglų kalba. Hiroto nuomone, kalbinis klausimas nėra aktualus, nes jis dirba tarptautinėje, anglakalbėje aplinkoje, kur vietinė kalba neturi praktinės reikšmės, tiek Lietuvoje, tiek ir kitose lokacijose kur jis yra dirbęs. Lietuvių kalba čia nėra nei svarbi, nei nesvarbi – ji tiesiog nereikalinga. Galiausiai Ren pasakojime lietuvių kalba išryškėja kaip dar neaktualizuota būtinybė. Jis pats lietuvių kalbos nesimokina, tačiau pripažįsta, kad kalbos nemokėjimas riboja jo kasdienės patirtis, pavyzdžiui, negalėjimą suprasti paprastų informacinių užrašų mieste. Ren

nuomone, lietuvių kalba nėra prioritetas dėl trumpalaikio buvimo Lietuvoje ir intensyvaus darbo tarptautinėje aplinkoje, tačiau jis suvokia jos svarbą socialinei integracijai. Tai rodo, kad kalba jo gyvenime egzistuoja kaip potencialus, bet dar neišnaudotas resursas, kuris galėtų sustiprinti ryšį su vietine visuomene. Šie du atvejai atspindi globalizuotos darbo rinkos modelį, kuriame integracija vyksta ne per vietinės kultūros ar kalbos įsisavinimą, o per dalyvavimą tarptautinėse struktūrose.

Apibendrinant galima teigti, kad lietuvių kalbos žinojimas japonų verslininkų ir verslo vadovų gyvenimuose nėra vienalytis procesas. Vieniems verslininkams, kaip Aoi ar Takeru, lietuvių kalba tampa esmine įtraukties ir profesinės sėkmės sąlyga, o dažnai ir susijusi su šeimos situacija aplinkoje. Kitiems, kaip Yuna ir Mei, ji įgauna prie profesinės reikšmės ir papildomą simbolinę: pagarbos kultūrai dimensiją. Dar kitiems, kaip Hiroto ar Ren, ji lieka periferinė arba tik iš dalies aktualizuota. Vis dėlto, visais atvejais, lietuvių kalba vienaip ar kitaip veikia jų gyvenimus Lietuvoje: kaip būtinas įrankis, kaip neišspręstas iššūkis arba kaip dar neišsivinta, bet potencialiai svarbi įtraukties sąlyga.

4.2 Anglų kalba kaip globalus kapitalas ir struktūrinės įtraukties įrankis

Anglų kalbos reikšmė informantų patirtyse atsiskleidžia kaip vienas iš esminių tarpininkavimo mechanizmų, jungiantis japonų ir lietuvių kalbines bei kultūrines sistemas: kadangi lietuviai ypač sostinėje, gan gerai išmano ir naudoja anglų kalbą, užsieniečiams, tuo tarpu ir japonams, anglų kalba tampa tiltu tarp dviejų kultūrų bei verslo praktikų. Nors dauguma pasakotojų, išskyrus Takeru ir Mei, pasižymi aukštu anglų kalbos mokėjimo lygiu, ši kalba jų gyvenimuose veikia ne kaip universali integracijos priemonė, o kaip selektyviai efektyvus įrankis, kurio vis tik ribos priklauso nuo konkretaus socialinio ir profesinio konteksto. Analizuojant tyrimo dalyvių pasakojimus, išryškėja, kad anglų kalba dažniausiai atlieka tilto, tarpininko funkciją: ji leidžia inicijuoti migraciją, palaikyti tarptautinius ryšius ir funkcionuoti globalioje verslo aplinkoje. Kita vertus, ji ne visada pajėgia pakeisti vietinę kalbą, kaip buvo atskleista ankstesniame poskyriuje, ar užtikrinti pilnavertę integraciją į Lietuvos visuomenę.

Analizuojant atskiras istorijas, Aoi patirtis rodo, kad anglų kalba pirmiausia yra pereinamoji kalba jos įsiliejimo į gyvenimą Lietuvoje tarpsnyje. Visų pirma, Aoi studijavo JAV: „Baigus bakalaurą Amerikoje, po to Japonijoje tos panašios srities darbą turėjau.“ (Interviu Nr. 1, 2026) Tad jos gyvenime būtent anglų kalba leido užmegzti tarpkultūrinius ryšius JAV, o sutuoktinio dėka įvyko ir migracijos procesas į Lietuvą. Tačiau atvykus į Lietuvą anglų kalbos reikšmė sumažėjo, nes profesinėje srityje šios kalbos ypač tuo metu neužteko. Tada buvo būtinas tiesioginis bendravimas su lietuviškai kalbančiais klientais ir partneriais. Tuo metu Aoi dar svarstė, kad vietoj anglų kalbos galbūt jungiančiąją funkciją galėtų atlikti kita kalba – rusų: „O aišku, pradžioj dar svarstau, kad gal apsimokėtų rusiškai išmokti, bet greitai atmečiau šitą mintį, kad juk aš užsienietė atvažiavau į Lietuvą

ir mokinausi lietuvių kalba, tai rusakalbiai irgi turėtų atvažiuoti lietuviškai kalbėti. Kam man reikia prie jų prisitaikyti?“ (Interviu Nr. 1, 2026) Tai leidžia daryti išvadą, kad tarpinės kalbos vaidmuo yra svarbus migracijos procese, tačiau norint tapti dalimi vietinės visuomenės – vietos kalba yra svarbiausias komunikacijos įrankis. Tuo tarpu anglų kalba Aoi gyvenime akcentuojama mobilumo pradžioje, bet praranda centrinių vaidmenį jau integracijos procese. Panašiai ir Yuna pabrėžia, kad anglų kalba jos profesinėje kasdienybėje yra pagrindinė operacinė kalba tarptautiniuose projektuose ir verslo santykiuose, tačiau jos nepakanka kasdieninėse verslo operacijose Lietuvoje: „Kai renovavau savo [darbo vietą] <...> man tai buvo didelė problema, nes turėjau kalbėtis su statybininkais ir užsakyti vartodama specifinius žodžius. Turėjau vartoti specifinius žodžius, o kai kurie iš jų net nekalba angliškai. Bet tai nebuvo didelė staigmena.“ (Interviu Nr. 2, 2026) Yunos nuomone, anglų kalba veikia efektyviai aukštesnio lygmens verslo segmentuose, tačiau praranda funkcionalumą praktiniuose procesuose Lietuvoje, pavyzdžiui, bendraujant su tiekėjais ar techniniais darbuotojais. Kadangi Yuna užsiima ir savo verslu, bet ir dirba su kitais tarptautiniais projektais, todėl jai užtenka anglų kalbos dirbant tarptautinėje erdvėje, bet kai susiduriama su verslu lokaliai vietoje, anglų kalbos, vien kaip tarpinio susikalbėjimo varianto, neužtenka. Ši patirtis atskleidžia segmentuotą kalbinę rinką, kurioje anglų kalba užtikrina globalų veikimą, bet jos ne visada pakanka sprendžiant lokalias problemas.

Tuo tarpu anglų kalba yra ypač svarbi ir pagrindinė komunikacijos kalba Hiroto ir Ren pasakojimuose. Hiroto profesinėse ir kasdieninėse patirtyse naudoja tik anglų kalbą. Jo atveju anglų kalba įgauna visiškai kitokį statusą: ji tampa tarsi nematomas standartas, kuris net nėra reflektuojamas nei kaip problema ar pranašumas. Hiroto nuomone, anglų kalbos visiškai pakanka verslui ir jo kasdieniam administraciniam darbui, nes jo darbo aplinka yra globali ir standartizuota. Tai patvirtina jo išpūdžiai apie Lietuvos visuomenės anglų kalbos žinias: „Ir, pavyzdžiui, čia visi kalba angliškai, tiesa? Manau, kad visi jaunesni nei 40 metų, tiesa?“ (Interviu Nr. 4, 2026) Anglų kalba leidžia jam išlaikyti profesinį efektyvumą nepriklausomai nuo šalies, tačiau kartu sumažina poreikį integruotis į vietinę kultūrą. Tuo pačiu Hiroto patirtys ir tai kaip jis jas interpretuoja neatskleidžia asmeninio diskomforto, kuris neleistų pilnavertiškai mėgautis gyvenimu Lietuvoje: „Kai kalbuosi su parduotuvės pardavėjomis, jos būna labai malonios, žinai. Jos bando kalbėti angliškai, nors ir nekalba, bet vis tiek, žinai, jos bando kalbėti, net jei yra tokios, na, žinai, jos yra gana vyresnės moterys.“ (Interviu Nr. 4, 2026) Tai rodo, kad anglų kalba gali veikti kaip burbulas, leidžiantis funkcionuoti globaliai, net ir neapribojantis įsitraukimo į lokalų gyvenimą. Šiek tiek panaši ir Ren patirtis, nes profesiniu atžvilgiu jam visiškai užtenka anglų kalbos žinių komunikuojant verslo aplinkoje. Taigi Ren pasakojime anglų kalba atsiskleidžia kaip svarbiausias profesinis kapitalas. Jis teigia, kad būtent anglų kalbos mokėjimas lėmė jo paskyrimą į Lietuvą: „dirbau generaliniam

direktoriui, o tada, kadangi aš kalbu angliškai, todėl buvau paskirtas [darbui čia] <...> Buvau tinkamas misijai.“ (Interviu Nr. 6, 2026) – būtent dėl anglų kalbos išmanymo. Būtent anglų kalba leidžia veikti kaip tarpininkas tarp skirtingų kultūrinių ir organizacinių sistemų. Ir nors, Ren nuomone, anglų kalba yra visiškai pakankama verslui, nes ji leidžia valdyti sudėtingus procesus, derėtis ir spręsti konfliktus, kartu jis pabrėžia jos ribotumą socialinėje sferoje: anglų kalba neleidžia pilnai įsitraukti į neformalius santykius, ypač ten, kur svarbus humoras ar kultūriniai niuansai: „man labai sunku kalbėti, juokauti angliškai.“ (Interviu Nr. 6, 2026) Tai vis tik įrodo ankstesnį teiginį, kad daugeliu atveju, išskyrus Hiroto, anglų kalba yra efektyvi kaip funkcinis įrankis, bet ribota kaip socialinės integracijos priemonė.

Taip pat svarbu užsiminti ir apie Takeru ir Mei patirtis. Šie asmenys neturi gilių anglų kalbos žinių, tad jų profesinėse ir gyvenimo patirtyse anglų kalba nėra nei pagrindinis įrankis, nei svarbus tarpininkas. Jų pasakojimuose anglų kalba nėra akcentuojama, tačiau per pačias patirtis ir pasakojimus galima pastebėti, kad egzistuoja kalbos trūkumas: galbūt nebūtinai tarpinės, kaip anglų kalba, bet vis tik yra vietos nesusikalbėjimui dėl kalbinių žinių stokos. Ir šia stoką pakeičia minimalios lietuvių kalbos žinios ir šiuolaikinės technologijos. Šis anglų kalbos nebuvimas jų pasakojimuose yra taip pat reikšmingas, nes jis rodo, kad anglų kalba nėra universali tarpininkavimo priemonė tinkama visiems migrantams. Takeru atveju, integracija vyksta tiesiogiai per lietuvių kalbą su šeimos pagalba, o anglų kalba jo sektoriuje nėra pakankama ar tiek naudinga nei darbui, nei verslui. Tai leidžia kritiškai įvertinti dažnai daromą prielaidą, kad anglų kalba automatiškai užtikrina funkcionavimą tarptautinėje aplinkoje. Priešingai, jo patirtis rodo, kad tam tikruose sektoriuose, ypač orientuotuose į vietinius klientus, anglų kalba gali neturėti tokios reikšmingos praktinės vertės.

Apibendrinant galima teigti, kad anglų kalba japonų pasakotojų gyvenime Lietuvoje veikia kaip būtinas, bet nepakankamas resursas. Ši kalba daugeliu atveju yra vis tik esminė globaliame mobilume ir tarptautiniame versle, dažnai veikianti kaip tiltas, tarpininkas tarp japonų ir lietuvių kalbų, tačiau jos gebėjimas pakeisti vietinę kalbą yra ribotas. Verslo kontekste anglų kalba Lietuvoje japonams yra pakankama dirbant aukšto lygio valdymo ir tarptautinių ryšių srityse, tačiau kasdienėse operacijose ir lokaliuose sektoriuose ji nėra tiek efektyvi kiek galėtų būti. Be to, nors anglų kalba palengvina profesinį funkcionavimą, ji dažnai apsunkina gilesnę socialinę integraciją, nes neperteikia kultūrinių niuansų ir neleidžia pilnai įsilieti į vietinę bendruomenę. Todėl anglų kalba šiuose pasakojimuose atsiskleidžia kaip dviprasmiš reiškiny: ji vienu metu yra ir galimybių šaltinis, ir integracijos ribą žymintis veiksnys.

4.3 Japonų kalba kaip tapatybės ir patogumo esminė dimensija

Gimtosios kalbos reikšmė japonų verslininkų ir verslo vadovų gyvenimuose atsiskleidžia kaip daugiasluoksnis reiškiny, kuriame susipina emocinis ryšys su tėvyne, tam tikrais atvejais profesinis kapitalas ir vartojimas diasporinėje bei transnacionalinėje erdvėje. Skirtingai nei lietuvių ar anglų kalbos atveju, japonų kalba netampa integracijos į Lietuvos visuomenę priemone. Šios kalbos funkcija yra būti vidine atrama, leidžiančia išlaikyti tapatybės tęstinumą ir palaikyti ryšius su Japonija. Tačiau šie ryšiai nėra vien nostalgiški ar vien emociniai, tam tikrais atvejais jie įgauna praktinę, netgi susijusią su profesine veikla ir socialiniais tinklais formą.

Mei ir Takeru gyvenimuose Lietuvoje japonų kalba yra pagrindinė jų komunikacijos priemonė. Lietuvių ir anglų kalbų ribotumas, sąlygota tai, kad japonų kalba tampa pagrindiniu įrankiu darbe ir net asmeniniame gyvenime. Takeru šeimoje kalbasi japoniškai, o jo verslo klientai kartais irgi kalba arba pramoksta japonų kalbos, tuo tarpu Mei su kolegomis irgi bendrauja japoniškai. Tokia situacija rodo, kad migrantų kasdienybėje gimtoji kalba tampa ne tik praktine priemone įveikti komunikacinius sunkumus, bet ir emocinio saugumo bei kultūrinio tęstinumo šaltiniu, leidžiančiu išlaikyti ryšį su savo kultūrine tapatybe gyvenant užsienyje. Takeru patirtyje japonų kalba įgyja kultūrinės reprezentacijos funkciją. Jo nuomone, verslo erdvė tampa vieta, kurioje japonų kalba gali natūraliai egzistuoti ir būti girdima ne tik tarp kitų japonų klientų, bet ir tarp lietuvių darbuotojų ar lankytojų, kurie domisi Japonijos kultūra:

„Be to, lietuviai labai gerai supranta kalbas, todėl būnant čia, visi natūraliai išmoka japonų kalbą ir gana gerai ja kalba. <...> Ne, jie [japoniškai kalbantys lietuviai] dabar neateina. Anksčiau buvo vienas, bet greitai išėjo. Išmoko [japonų kalbą] per animacijas. Nors nesimokino oficialiai, bet per animacijas išmoko, atėjo ir gana daug kalbėjo darbe. Per tris mėnesius jau galėjo gana laisvai kalbėti iki maždaug A2 lygio.“ (Interviu Nr. 6, 2026)

Ši situacija rodo, kad japonų kalba gali veikti kaip tarpkultūrinės komunikacijos priemonė, padedanti užmegzti ryšį su lietuviais, siekiančiais tobulinti savo kalbos žinias ar geriau pažinti Japoniją. Panašią patirtį mini ir Yuna, kuri savo versle taip pat yra samdžiusi lietuvių darbuotojų, mokančių japonų kalbą, bei dažnai susiduria su klientais, bandančiais bendrauti japoniškai. Įdomu tai, kad šiuo atveju japonų kalba peržengia etninės bendruomenės ribas ir tampa bendro kultūrinio susidomėjimo objektu. Kai lietuviai rodo iniciatyvą mokytis japonų kalbos ar ją vartoti kasdienėse situacijose, komunikacija įgauna ne vien praktinę, bet ir simbolinę reikšmę – ji tampa abipusio kultūrinio smalsumo, pagarbos ir artumo išraiška:

„Taigi tokiu atveju mes naudojame japonų kalbą, ir kai kurie klientai nori kalbėti japoniškai bei praktikuoti japonų kalbą pas mane [versle]. Tokiu atveju naudojame japonų kalbą, tačiau

bendraudant su klientu gali prireikti ir japonų, ir anglų kalbos, pavyzdžiui, pasisveikinimams ar smulkiems dalykams <...> Tai nutinka gana dažnai. Galbūt bent kelis kartus per savaitę, <...> Kartais, žinoma, japonų kalba jiems nėra labai pažįstama. Todėl kartais jie atsiduria įtemptoje situacijoje <...>, jiems reikia daugiau laiko kalbėti, nes turi prisiminti žodyną ar panašius dalykus. Tokiu atveju paprašau jų kalbėti angliškai, tačiau įprastais atvejais jie gali kalbėti japoniškai ir dėl to nekyla jokių problemų.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Taigi šios patirtys rodo, kad japonų verslininkai ir vadovai susiduria su situacijomis, kuriose jų gimtoji kalba tampa svarbiu kultūriniu ir simboliniu kapitalu net ir Lietuvoje. Japonų kalbos vartojimas tam tikrose verslo situacijose ne tik palengvina komunikaciją su klientais ar partneriais, besidominčiais Japonijos kultūra, bet ir kuria autentiškumo, pasitikėjimo bei artumo įspūdį. Tokiose sąveikose pati kalba įgauna platesnę reikšmę nei vien informacijos perdavimas – ji tampa kultūrinio ryšio forma, leidžiančia klientams jaustis arčiau japoniškos aplinkos ir patirties. Net ir atsirandant komunikaciniams nesusipratimams ar kalbiniams netikslumams, jie dažnai yra vertinami supratingai ir su pagarba, nes suvokiami kaip natūrali tarpkultūrinės komunikacijos dalis. Dėl to japonų kalba Lietuvos verslo aplinkoje gali veikti ne kaip kliūtis, o kaip priemonė formuoti šiltesnius socialinius santykius, išskirtinumą rinkoje ir stipresnį emocinį ryšį tarp Japonijos kilmės verslininkų bei vietinių klientų.

Mei pasakojime japonų kalba atsiskleidžia kaip vis dar svarbiausias komunikacijos ramstis. Ji japoniškai kalba su savo kolegomis ir lietuviais kurie išmano šią kalbą, tačiau jos panaudojimo sfera gan ribota Lietuvoje, todėl ji suvokia vietinės kalbos svarbą ir siekia ją išmokti. Tuo tarpu, Ren pasakojime japonų kalba, jo paties teigimu, yra ypač svarbi komunikacijos Lietuvoje dalis aiškiausiai susijusi su emocine ir psichologine dimensija. Jis pabrėžia, kad galimybė kalbėti gimtąja kalba mažina stresą ir gerina gyvenimo kokybę, todėl japonų kalba tampa savotiška emocinio atsigavimo zona, net jei ji ir naudojama darbo aplinkoje. Japonų kalbos vartojimas Lietuvoje yra ribotas. Ren atveju, į Lietuvą atvykęs paskirtas prieš pora mėnesių naujas kolega iš Japonijos suteikia galimybę kartu kalbėtis gimtąja kalba. Taip pat japonų kalbos vartojimo erdvę praplečia ir Japonijos ambasados renginiai sostinėje. Tai rodo, kad japonų kalba išlieka uždara ir epizodinė, orientuota į diasporinę erdvę. Be to, jo situacija, kai šeima gyvena Japonijoje, dar labiau sustiprina kalbos kaip ryšio su gimtine svarbą. Kaip su šeima jungiantis ryšys japonų kalba atsiskleidžia ir Aoi pasakojime. Japonų kalba, jos nuomone, pirmiausia yra emocinės ir kultūrinės priklausomybės išraiška, o jos reguliarus grįžimai į Japoniją pas tėvus švęsti Naujųjų metų rodo, kad ši kalba išlieka pagrindiniu komunikacijos kanalu su šeimynine gimtinės aplinka, todėl ji veikia kaip namų kalba, palaikanti nostalgiją ir tapatybės stabilumą. Tačiau kartu japonų kalba Aoi gyvenime įgyja ir kognityvinę funkciją: ji formuoja jos profesinį mąstymą, leidžia reflektuoti japoniškos logikos principus jos darbuose ir juos

lyginti su lietuvišku kontekstu. Vis dėlto svarbu pabrėžti, kad Aoi neturi stipraus profesinio tinklo Japonijoje, todėl japonų kalbos vartojimas yra apribotas šeimos ir kultūrinių praktikų erdvėje, kuri nepersikelia į profesinę erdvę. Tai rodo dalinę kalbinės tapatybės transformaciją migracijos procese.

Kita vertus, interviu su Hiroto metu japonų kalba beveik nepasirodo ir tai leidžia daryti kitokią išvadą: jo globalios ir nuolat tarptautinės profesinės patirtys įvairiose šalyse suformuoja suvokimą, kuris atskleidžia profesinės aplinkos internacionalizuotumą, kuriame japonų kalba praranda savo centrinę reikšmę ir tampa tik foniniu tapatybės elementu Hiroto gyvenime. Šiame pasakojime nėra nei nostalgijos, nei aktyvių kalbos vartojimo situacijų: tai rodo, kad ilgalaikė karjera globalioje erdvėje gali decentralizuoti gimtąją kalbą.

Apibendrinant galima teigti, kad japonų kalba japonų verslininkų ir verslo vadovų gyvenimuose veikia kaip tapatybės ašis. Ir nors šios kalbos konkretus vaidmuo skiriasi: vieniems ji yra emocinis prieglobstis ir nostalgijos priminimas, kitiems ji tampa profesiniu ir transnacionaliniu resursu, o dar kitiems, japonų kalba yra, periferinis ar transformuotas elementas globalioje karjeroje. Svarbu suvokti tai, kad japonų kalba šių žmonių gyvenimuose mažiau integruojasi į lietuvišką kasdienybę: ji dažniausiai egzistuoja paralelinėje erdvėje, kuri yra arba privati, arba tarptautinė. Tačiau būtent ši funkcija leidžia jai išlaikyti stiprią simbolinę reikšmę: čia japonų kalba tampa ne tik komunikacijos priemone, bet ir nuolatinio priminimo apie kilmę, kultūrinę tapatybę ir priklausymą platesnei, už Lietuvos ribų esančiai bendruomenei.

5 Tarpkultūrinė komunikacija ir verslo elgsenų skirtumai

5.1 Profesinės ir kasdienės komunikacijos skirtumai bei aiškaus komunikavimo poreikis

Profesinės lietuvių ir anglų kalbos ir kasdienės komunikacijos santykis ir svarba japonų verslininkų ir vadovų pasakojimuose atsiskleidžia kaip viena iš esminių migracijos ir adaptacijos ašių, kuri leidžia suprasti, kaip skirtingos kalbinės kompetencijos veikia ne tik darbo efektyvumą, bet ir socialinį įsitvirtinimą. Nors iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad profesinė kalba, dėl savo specializuoto pobūdžio, turėtų būti sunkiau įsisavinama, daugumos pasakotojų patirtys rodo priešingą tendenciją: būtent profesinė komunikacija dažnai tampa lengviau perprantama ir greičiau įvaldoma nei kasdienė kalba. Šis paradoksas atskleidžia svarbią analitinę įžvalgą – kalbos sudėtingumą lemia ne tik žodyno ar gramatikos lygis, bet ir situacijų dažnumas ir kalbos naudojimo sferos.

Aoi pasakojime matyti, kad profesinė kalba tampa pagrindiniu integracijos varikliu: jos nuomone, būtent profesinė komunikacija, susijusi su darbo specifika, projektais, klientais ir partneriais, buvo pirmoji sritis, kurioje ji pradėjo efektyviai vartoti lietuvių kalbą. Kadangi Aoi su sutuoktiniu gyveno Amerikoje, jie puikiai komunikavo tarpusavyje ir angliškai, tačiau atvykus į Lietuvą tuo laikotarpiu, rinka buvo labai lokali: lietuviška ir rusiška, kaip pastebėjome iš ankstesnių Aoi pasirinkimų dėl kalbos mokimosi⁵. Pradžioje Aoi lietuvių kalbos žinios buvo minimalios, o tai lėmė, kad jos darbe jai reikėjo asmens kuris galėtų atlikti vertėjo funkciją: „tai ta komunikacija buvo iš pradžių labai sunki, kai nekalbėjau lietuviškai, ar ne. Pačioj pradžioj dar <...> [klientas] turėjo, taip vertėjauti tarp manęs ir [darbuotojų] <...>, bet greitai supratau, kad, nu, negaliu taip dirbti.“ (Interviu Nr. 1, 2026) šis suvokimas paskatino mokintis lietuvių kalbos, o struktūruota profesinė aplinka ir nuolatinis darbas, kuriame Aoi susidūrė su daug skirtingų ir unikalių situacijų bei kur egzistuoja profesiniai terminai, leido greičiau įgyti funkcinį kalbinį kompetentingumą. Kasdienė komunikacija, Aoi pasakojimuose priešingai, nėra akcentuojama kaip centrinė problema. Šis atvejis rodo, kad Lietuvoje profesinė kalba yra glaudžiai susijusi su tiesioginiu ir aiškiu komunikavimu, o ne su implicitinėmis socialinėmis normomis, kaip dažnai būna Japonijoje. Taip pat aiškaus ir tiesioginio komunikavimo poreikis japonų verslininkų ir vadovų patirtyse atsiskleidžia kaip vienas iš fundamentalių skirtumų tarp Japonijos ir Lietuvos verslo bei socialinės aplinkos, kuris daro tiesioginę įtaką sprendimų priėmimui, atsakomybės paskirstymui ir bendram veiklos tempui. Skirtingai nei Japonijoje, kur dominuoja būtina konteksto komunikacija ir daug reikšmių perduodama netiesiogiai, per socialines užuominas ar tylėjimą, Lietuvoje komunikacija remiasi eksplicitiškumu: tai reiškia, kad neišsakyta pozicija dažnai prilyginama jos nebuvimui. Būtent šį skirtumą ryškiai pabrėžia Aoi

⁵ Žr. citatą pls. 37.

pasakodama apie įvykius dirbant: „[atsirado] kaip tik visokių kultūrinių skirtumų su [darbuotojais]. Japonijoje užtekdamo, kad, bazinę kažkokią idėją parodyti, o detalizuodavo patys [darbuotojai] <...>. O Lietuvoje, jeigu iki kiekvienos smulkmenos nenurodysi <...>, tada [darbuotojai] improvizuoja.“ (Interviu Nr. 1, 2026) Ir ji dar prisimena, kad jos projekto versija buvo vienokia, o ji gavo visai kitokį rezultatą nei tikėjosi, todėl teko liepti perdaryti projektą. Todėl čia aiškiai galime pastebėti, kad remiantis Aoi patirtimis Lietuvoje būtina aiškiai ir net tiesmukai išsakyti savo nuomonę, nes priešingu atveju, kyla realios praktinės pasekmės: projektiniai nesusipratimai, klaidingi sprendimai ar net atsakomybės perkėlimas.

Iš to galime kelti pastebėjimą, kad tylėjimas Lietuvos kontekste nėra neutralus – jis tampa rizikos veiksnio, nes sprendimų sistema remiasi tuo, kas yra aiškiai artikuliuota, o ne numanoma. Todėl susidaro miskomunikacija, nes japonai tikisi, kad jų nutylėtas kontekstas bus suprastas, kaip Japonijoje, tačiau jis interpretuojamas taip kaip būdinga Lietuvoje.

Panašią įžvalgą galima pastebėti ir iš Yunos patirčių. Ji akcentuoja, kad japoniškas komunikacijos stilius yra lėtesnis, atsargesnis, grindžiamas hierarchija, o Lietuvoje toks komunikacijos stilius gali tapti neefektyvus ar net nepakankamas siekiant realių rezultatų:

„Ir nerašyta taisyklė Japonijoje yra tokia, kad mes negalime susisiekti ar skambinti tiesiogiai generaliniam direktoriui, aukščiausio lygio vadovybei, nes tai yra nemandagu, tarsi gruboka. Tačiau čia, pradėjus sutartinį verslą, tiesioginis kontaktas su aukščiausią vadovybę yra gana įprastas. Taigi, aš to nežinojau. Mano bendravimas yra labai lėtas ir galbūt per daug švelnus, tačiau Japonijoje susisiekti su aukščiausią vadovybę yra gana nemandagu. <...> tai gana didelis skirtumas ir [todėl] niekas manęs nepastebėjo. Taigi iki visai neseniai to nežinojau, taip. <...> ir man sekasi ne itin gerai, bet turėčiau būti agresyvesnė.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Jos nuomone, nesugebėjimas tiesiogiai kreiptis ar aiškiai suformuluoti poreikio gali lemti prarastas galimybes ar sulėtėjusius procesus. Ši patirtis atskleidžia platesnį struktūrinį skirtumą: Japonijoje komunikacija yra proceso dalis, kur svarbus santykio kūrimas ir pasitikėjimo formavimas, o Lietuvoje komunikacija yra labiau orientuota į rezultatą: aiškus pasakymas leidžia greičiau judėti į priekį. Yunos patirtis dėl būtent profesinės komunikacijos lengvumo anglų kalba lyginant su kasdienės kalbos sudėtingumu papildo Aoi įžvalgą, tačiau kartu išryškina ir priešingą dinamiką: jos nuomone, profesinis diskursas, ypač tarptautinių projektų srityje, yra lengviau suvokiamas iš Japonijos konteksto, nes jis remiasi universaliomis sąvokomis ir Yunai žinomomis struktūromis. Tačiau kasdienė komunikacija Lietuvoje, ypač susijusi su praktiniais verslo aspektais, tampa sudėtingesnė, nes reikalauja specifinės vietinės leksikos ir gebėjimo prisitaikyti prie lingvistiškai nevienalytės aplinkos. Bendravimas su partneriais ar išoriniais darbuotojais, kurie nekalba angliškai,

parodo, kad kasdienė kalba yra labiau fragmentuota ir mažiau nuspėjama nei profesinė. Tai leidžia daryti išvadą, kad lengviau adaptuojamasi prie tarptautinio profesinio diskurso nei prie situacinės, kontekstinės kasdienės komunikacijos.

Ren pasakojime ši skirtis įgauna ir psichologinę dimensiją. Jo nuomone, profesinė anglų kalba yra pakankamai suvokiama ir valdoma dėl savo struktūruotumo, kurį suformuoja darbiniai informacijos ar verslo eigos aprašymai kurie įveda aiškumo. Tačiau kasdienė komunikacija tampa sudėtingesnė dėl kultūrinių niuansų ir spontaniškumo stokos. Jis pabrėžia, kad juokauti ar neformaliai bendrauti anglų kalba jam yra sunku, o tai rodo, kad kasdienė komunikacija reikalauja ne tik lingvistinių, bet ir kultūrinių kompetencijų: „Man labai sunku kalbėti, juokauti angliškai. Bet japoniškai juokauti yra labai lengva. Todėl neformalus bendravimas mane mažiau vargina. Man labai svarbu kalbėti japoniškai su japonais.“ (Interviu Nr. 6, 2026) Lyginant su Japonija, kur komunikacija vyksta gimtąja kalba ir remiasi aiškiomis reikšmėmis ir normomis, Lietuvoje Ren yra priverstas naudoti tarpinę kalbą, kuri užtikrina funkcionalumą, bet riboja emocinį išraiškingumą. Ren taip pat patvirtina tendenciją, kad kalbėti tiesiogiai ar aiškiai suformuluoti savo poreikius Lietuvoje yra itin svarbus aspektas, nes priešingu atveju asmeninė nuomonė tiesiog nebus suprasta iki galo arba nebus įtraukta į bendrą rezultatą. Ren pasakojimuose apie darbines patirtis versle Lietuvoje atsiranda komunikacijos iššūkių, daugiausia dėl kalbos skirtumų, kurie kartais gali lemti nesusipratimus. Tačiau kai kas nors lieka neaišku, šios problemos sprendžiamos nuolat užduodant klausimus ir taip patvirtinant vienareikšmį supratimą: „Gali taip nutikti. Taip nutinka, nesusikalbėjimas, nesusipratimai. <...> Bet kai pajuntu, kad kažkas yra kitaip ar keista, tada klausu, klausu, klausu vėl ir vėl užduodu klausimus, kad įsitikinčiau savo supratimu. <...> Taip žmonės iš tikrųjų patvirtina mano supratimą.“ (Interviu Nr. 6, 2026) Tokioje situacijose bendradarbiavimas tarp kolegų atlieka svarbų vaidmenį šiame procese, nes prireikus jie padeda paaiškinti ir pasitvirtinti reikšmes. Kita vertus, laikui bėgant, Ren manymu, komunikacija angliškai jam tapo lengviau valdoma ir apskritai pakankamai gera, ypač darbo kontekste, kur suprasti yra paprasčiau, nes vartojama kalba yra labiau nuspėjama ir paremta bendrais standartais – ypač tokiose srityse kaip finansai ir apskaita, kurie yra gan tikslūs ir padeda sumažinti neaiškumus. Be to, pradėtos taikyti ir formalios praktikos, pavyzdžiui, susitikimų protokolų rašymas, siekiant užtikrinti, kad visi vienodai suprastų informaciją, ypač dirbant su išoriniais verslo partneriais.

Takeru patirtis papildo ankstesnes tendencijas: jo gyvenime profesinė komunikacija vyksta ribotoje darbo erdvėje, kurioje jam pakanka standartinių lietuviškų frazių, kad galėtų atlikti savo darbą ir užtikrinti pakankamai aiškią komunikaciją su darbuotojais. Tačiau, kasdienė komunikacija, reikalauja daugiau lankstumo, improvizacijos ir situacinio supratimo, todėl ją yra daug sunkiau perprasti. Aiškumo reikalavimas glaudžiai susijęs su kitu svarbiu aspektu – detalumo ir

improvizacijos santykiu. Japonijoje, kaip rodo Aoi, Yunos ar Ren patirtys, vyrauja aukštas detalumo lygis organizacijų lygmenyje: sprendimai ruošiami ilgai, procesai yra iš anksto suplanuoti, o veikla grindžiama aiškiomis procedūromis. Tuo tarpu Lietuvoje tarp informantų pastebima didesnė improvizacijos erdvė, kur sprendimai dažnai priimami situaciškai, remiantis individualia atsakomybe. Aoi tai interpretuoja kaip lankstumą, leidžiantį greičiau įgyvendinti projektus, tačiau Takeru patirtis parodo ir kitą šios improvizacijos pusę – nenusipėjamumą. Jo nuomone, būtent dėl skirtingų interpretacijų ir standartų trūkumo komunikacija su institucijomis tampa sudėtinga, o verslo procesai gali strigti dėl nuolatinių korekcijų ar neaiškumų. Tai leidžia kritiškai vertinti prielaidą, kad mažesnis formalizmas automatiškai reiškia efektyvumą: kai kuriais atvejais improvizacija ne spartina, o lėtina procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad Japonijos verslininkų ir vadovų profesinėse ir kasdienėse patirtyse Lietuvoje kalba ir komunikacija tampa vienais svarbiausių tarpkultūrinės adaptacijos elementų. Profesinė kalba dažniausiai yra lengviau ir greičiau įsisavinama dėl savo struktūruoto pobūdžio, standartizuoto žodyno ir pasikartojančių situacijų, todėl darbo aplinkoje komunikacija ilgainiui tampa labiau funkcinė ir orientuota į užduočių atlikimą. Tuo tarpu kasdienė komunikacija išlieka sudėtingesnė, nes ji reikalauja ne tik lingvistinių gebėjimų, bet ir gebėjimo interpretuoti kultūrinius niuansus, socialinius signalus bei prisitaikyti prie neapibrėžtų situacijų. Šie skirtumai ypač išryškėja lyginant Japonijos ir Lietuvos komunikacijos modelius. Japonijoje profesinė ir socialinė komunikacija dažnai grindžiama principu, kuriame daug reikšmių perduodama netiesiogiai, per santykių istoriją ar numanomą supratimą, nutylint detales. Tuo tarpu Lietuvoje komunikacija daug labiau remiasi eksplicitiškumu, todėl aiškiai neišsakyta pozicija dažnai suvokiama kaip jos nebuvimas. O tai ypač aktualu, kai japonų patirtys ir kultūrinis suvokimas iškelia lūkesčius, kurių lietuvių europinis kontekstas neišpildo. Dėl šios priežasties aiškaus komunikavimo poreikis Lietuvoje tampa ne vien stilistiniu skirtumu, bet platesniu socialinės ir verslo organizacijos principu, veikiančiu sprendimų priėmimą, darbo tempą, atsakomybės pasiskirstymą ir santykių kūrimą. Japonijos piliečių patirtys rodo, kad prisitaikymas prie Lietuvos verslo ir kasdienės aplinkos reikalauja ne tik kalbinio lankstumo, bet ir platesnio komunikacinių bei kultūrinių normų suvokimo. Būtent šioje sandūroje tarp netiesioginės ir tiesioginės komunikacijos, tarp ilgalaikiu pasitikėjimu grindžiamų santykių ir operatyvaus funkcionalumo formuojasi japonų verslininkų ir vadovų profesinės patirtys Lietuvoje, kur komunikacija tampa ne tik informacijos perdavimo priemone, bet ir esminiu įrankiu naviguojant tarp skirtingų verslo kultūrų logikų.

5.2 Hierarchija ir kompetencija

Hierarchijos ir kompetencijos santykis Lietuvos ir Japonijos darbo kultūrose atsiskleidžia kaip dar viena skirties ašis, kuri daro tiesioginę įtaką ne tik karjeros logikai, bet ir darbuotojų kaitai,

rotacijai bei pačių darbo aprašų pobūdžiui. Skirtingų pasakotojų patirtys leidžia matyti, kad Lietuvoje formuojasi labiau meritokratinis modelis, kuriame karjeros progresas dažniau grindžiamas gebėjimais, o ne amžiumi ar darbo stažu, kaip įprasta Japonijoje. Pavyzdžiui, Ren aiškiai įvardija šį skirtumą, pabrėždamas, kad Lietuvoje svarbiausi tampa rezultatai ir kompetencija, o Japonijoje vis dar stipriai veikia senjoriteto principas.

„Manau, kad japonai labiau linkę dirbti vadovaudamiesi organizacine struktūra. Tuo tarpu lietuviai pasižymi stipriu asmeninės atsakomybės jausmu ir įsipareigojimu atlikti savo vaidmenį pagal darbo aprašymą. <...>

Japonijoje siekiant didesnio atlyginimo yra įprasta siekti paaukštinimo ir atlygio padidinimo toje pačioje įmonėje. <...> Japonijoje, iš dalies dėl to, kad tradiciškai buvo stipriai įsitvirtinusi viso gyvenimo darbo sistema⁶, darbo keitimas nebuvo labai įprastas. Ypač nedažnas buvo darbo keitimas sulaukus 40 metų. Net jei kam nors pavykdavo pakeisti darbą, atlyginimai dažniausiai sumažėdavo, ir manau, kad tai taip pat neigiamai paveikdavo galimybes būti paaukštintam naujoje įmonėje.“ (Susirašinėjimas su informantu Nr. 6, 2026)

Ši lietuviška, galbūt net ir labiau europietiška versija lemia ir kitokį hierarchijos pobūdį: ji nėra visiškai išnykusi, tačiau tampa labiau funkcionali ir susieta su atsakomybių paskirstymu, o ne formaliu statusu. Hiroto taip pat patvirtina šią tendenciją, teigdamas, kad nors organizacijose egzistuoja sprendimų hierarchija, kasdienė komunikacija yra gerokai horizontalesnė, o sprendimų legitimumas kyla iš pareigų ir kompetencijos, o ne iš amžiaus.

Tokio tipo struktūra neišvengiamai susijusi su didesniu darbuotojų mobilumu. Takeru šį reiškinį vertina kritiškiau, akcentuodamas lojalumo stoką ir trumpalaikį požiūrį į darbą. Jo teigimu, darbuotojai dažnai neužsibūna ilgiau nei metus, o tai kuria nestabilumo jausmą ir nepakankamą meistriškumą/kvalifikaciją dirbti jo įmonėje. Šis skirtumas rodo ne tik kitokią darbo rinkos struktūrą, bet ir skirtingą profesinės tapatybės sampratą: Japonijoje darbas dažnai suvokiamas kaip ilgalaikis įsipareigojimas vienai įmonei, o Lietuvoje kaip nuolat kintantis procesas, kuriame svarbu kaupti įvairiapusę patirtį. Yuna patirtis samdant darbuotojus taip pat patvirtina šį dinamiškumą, nes ji mini sunkumus valdant ir išlaikant jauną personalą, kas siejasi su didesne darbuotojų kaita ir mažesniu stabilumu.

Hierarchijos horizontalumas ir kompetencijos svarbos augimas taip pat keičia darbo organizavimo principus. Aoi pasakojimas rodo, kad Lietuvoje gan dažniau veikiama mažose

⁶ Egzistuoja japoniškas terminas: 終身雇用 (しゅうしんこよう / shūshin koyō), Vertimas liet.: įsidarbinimas gyvenimui. Šis terminas reiškia, kad asmuo įsidarbina įmonėje ir visą gyvenimą dirba toje pačioje vienoje įmonėje.

komandose, kur atsakomybės ir darbai paskirstomi pagal projektus, o ne pagal griežtai apibrėžtas pozicijas. Tai skatina profesinę autonomiją ir netgi alternatyvius darbo modelius, tokius kaip laisvai samdomas darbas, tačiau kartu reikalauja didesnės individualios atsakomybės. Panašiai ir Mei patirtis rodo, kad Lietuvos darbo rinkoje svarbus gebėjimas prisitaikyti ir veikti keliuose vaidmenyse vienu metu. Svarbu pabrėžti, kad lankstesni darbo aprašai ir mažiau formalizuota hierarchija ne visada reiškia aukštesnę kompetencijos kokybę. Takeru atkreipia dėmesį, kad tokioje sistemoje gali susiformuoti fragmentuotos patirties modelis, kai darbuotojai dažnai keičia pozicijas, bet nespėja įgyti giluminio meistriškumo, kuris Japonijoje ugdomas per ilgalaikį darbą vienoje srityje. Taigi nors Lietuvoje teoriniu lygmeniu kompetencija tampa pagrindiniu karjeros kriterijumi, praktikoje jos vystymasis gali būti mažiau nuoseklus. Ši įtampa tarp lankstumo ir gylio yra vienas esminių skirtumų tarp dviejų darbo kultūrų.

Lojalumo aspektas šiame kontekste taip pat šiek tiek transformuojasi. Jis yra tiesiogiai susijęs su komunikacijos pobūdžiu. Japonijoje, kaip pažymi Yuna ir Ren, lojalumas kuriamas ilgalaikio bendradarbiavimo, nuoseklaus santykių stiprinimo ir implicitinio pasitikėjimo pagrindu:

„Naujas verslas ar nauja sutartis su nauju tiekėju ar panašūs dalykai, mes [japonai] esame labai atsargūs. Galiu pasakyti, kad esame labai atsargūs ir mums reikia laiko priimti sprendimą tai daryti, ir paprastai pradedame nuo nedidelio kiekio, o vėliau jį palaipsniui didiname, todėl prognozuojame <...> palaipsniui tai patvirtiname ir vertiname tokius dalykus. Taigi taip, jiems [japonams] reikia daug laiko pradėti verslą.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Tokia sistema remiasi prielaida, kad darbuotojai ir organizacija yra susieti ilgalaikiais įsipareigojimais, todėl komunikacijoje galima palikti daugiau nepasakytų dalykų, tikintis, kad kita pusė supras kontekstą ir bendrą situaciją. Dėl šios priežasties Japonijos darbo aplinkoje dažnai pakanka užuominų, netiesioginių formuluočių ar bendro situacijos pajautimo, nes santykiai jau yra „užpildyti“ sukaupu bendru supratimu ir tarpusavio pasitikėjimu. Tuo tarpu Lietuvoje situacija, japonų verslininkų ir vadovų nuomone, yra kitokia. Čia lojalumas labiau siejamas su konkrečia darbo situacija, rezultatais ir individualiomis galimybėmis, o didesnis darbuotojų mobilumas reiškia, kad ilgalaikiai santykiai nėra savaime esminiai. Dėl to darbinė komunikacija tampa aiškesnė, tiesioginė ir labiau orientuota į konkrečius susitarimus, užduočių atlikimą bei atsakomybių apibrėžimą. Kitaip tariant, jei Japonijoje santykiai dažnai yra komunikacijos pagrindas, tai Lietuvoje komunikacija tampa priemone santykiui palaikyti ir reguliuoti. Tokia skirtis japonų verslininkams ir vadovams reikalauja prisitaikyti prie kitokios darbo kultūros logikos, kurioje mažiau remiamasi ilgalaikėmis nerašytomis normomis, o daugiau – aiškiai įvardytais lūkesčiais ir operatyviu informacijos perdavimu.

Taip pat šiame tyrime atsiskleidžia greičio aspektas. Iš vienos pusės, japonai pastebi, kad Lietuvoje sprendimai gali būti priimami greičiau, dėl trumpesnės hierarchinės grandinės ir mažesnio konsensuso poreikio, kaip pastebėjome Yunos pasakojime apie kontaktavimą tiesiogiai su vadovais⁷. O tai leidžia operatyviau judėti į priekį. Pavyzdžiui, projektų įgyvendinimas ar renginių organizavimas vyksta žymiai trumpesniais terminais nei Japonijoje, nes Lietuvoje pasiruošimo laikotarpis labai trumpas lyginat su Japonija, kur procesai ištempiami dėl išsamaus, detalaus derinimo ir planavimo:

„Pavyzdžiui, vyksta įvairūs renginiai, tarkime, aš dirbu <...>, todėl stengiuosi dalyvauti tam tikruose renginiuose, pavyzdžiui, verslo mugėse ar panašiuose susitikimuose. Japonijoje tokiems verslo renginiams paprastai ruošiamės iš anksto bent pusę metų, maždaug šešis mėnesius. O čia – gal tik prieš vieną ar du mėnesius. Tai buvo labai netikėta <...>. Tai buvo puiku, tikrai puiku, bet pats pasiruošimo laikotarpis labai skiriasi. Pats pasirėngimas taip pat gana skirtingas. Pavyzdžiui, versle Lietuvoje dažnai siekiama greito rezultato <...>. Mūsų stiliumi rezultatą pasiekti nėra lengva, ypač pradžioje, nes mes labiau galvojame apie ilgalaikę perspektyvą, ilgalaikį bendradarbiavimą. Tačiau čia labiau akcentuojamas trumpalaikis rezultatas. Trumpalaikis rezultatas yra labai svarbus.“ (Interviu Nr. 2, 2026)

Tačiau Takeru ir Yunos patirtys įveda svarbų aspektą šiai interpretacijai: nors formaliai tempas gali būti greitesnis, realybėje procesai dažnai stringa dėl koordinacijos trūkumo, institucinių problemų ar neapibrėžtumo. Tai rodo, kad greitis Lietuvoje yra labiau potencialas nei garantija: jis priklauso nuo to, kaip efektyviai veikia komunikacija ir koordinacija, nuo to, kaip vietinę verslo erdvę sugeba naviguoti verslininkas. O norint sklandžiai ją naviguoti reikia ne tik verslo išmanymo žinių, bet ir puikiai suprasti vietinę kultūrą. Tai ypač gerai atsiskleidžia Yunos patirtys, nes ji vykdžiusi daug tarptautinių verslo projektų, bet verslo atidarymas ir operavimas Lietuvoje išsiskiria savais lokaliais aspektais ir įdomumais.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje hierarchija transformuojasi į labiau horizontalią ir kompetencijomis grįstą struktūrą, kuri skatina mobilumą, darbuotojų kaitą ir lankstesnius darbo modelius. Tuo tarpu Japonijoje išliekanti senjoriteto sistema užtikrina stabilumą, aiškiai apibrėžtus vaidmenis ir ilgalaikį kompetencijų kaupimą. Šie skirtumai tampa iššūkiais japonų verslininkams ir vadovams, kuriuos jie naviguoja ir interpretuoja per savo patirtis, siekdami geriausio ekonominio rezultato, bet tuo pačiu ir bandydami suprasti vietos taisykles ir kultūrą, kad sprendimus būtų galima pritaikyti ir dažniau. Šie skirtumų formuojami iššūkiai nėra vien organizaciniai: jie atspindi gilesnius

⁷ Žr. citatą psl. 43.

kultūrinius požiūrius į darbą, lojalumą ir profesinį tobulėjimą, kurie formuoja skirtingas darbo rinkos logikas ir praktikas.

Išvados

Kadangi šio tyrimo tikslas yra ištirti kokie tarpkultūriniai iššūkiai atsiskleidžia verslo aplinkoje japonų verslininkų ir vadovų pasakojimuose apie savo profesines patirtis Lietuvoje, todėl buvo atliktas tyrimas su japonais gyvenančiais Lietuvoje ir vykdančiais verslo veikas. Tyrimas parodė, kad tarpkultūriniai iššūkiai pasireiškia ne tik profesinėje veikloje, bet ir kasdienėje socialinėje aplinkoje, kur susiduria skirtingos komunikacijos normos, darbo organizavimo principai, kalbiniai lūkesčiai bei institucinės sistemos. Japonijos piliečių patirtys Lietuvoje atskleidžia, kad įtrauktis į vietinę verslo aplinką yra daugiasluoksnis procesas, apimantis tiek praktinį formalųjį prisitaikymą prie vietinių taisyklių, tiek platesnius tarpkultūrinius pokyčius.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro antropologinės prieigos: verslo, ekonominės ir taikomoji antropologijos, ir socialinių tinklų formavimas migracijos teorijoje. Šios teorijos parodė, kad verslas tyrime suvokiamas ne tik kaip ekonominė veikla, bet ir kaip socialinių, kultūrinių bei institucinių santykių laukas. Teorijos skyriuje buvo atskleista socialinių tinklų reikšmė migracijos procesuose, kultūrinio prisitaikymo aspektai bei transnacionalinių ryšių formavimasis. Taip pat buvo analizuojama, kaip skirtingų kultūrinių sistemų sąveika veikia organizacines praktikas, tarpasmeninius santykius ir profesines patirtis. Dėmesys skirtas ir tapatybių formavimuisi bei antropologinės perspektyvos svarbai aiškinant tarpkultūrinius procesus globalioje verslo aplinkoje.

Nagrinėjant Japonijos piliečių patirtis Lietuvoje paaiškėja, kad migracijos motyvai dažnai yra daugialypiai ir apima asmeninius santykius, profesinę karjerą, kultūrinius interesus bei gyvenimo aplinkybes. Daugeliu atvejų Lietuva iš pradžių nebuvo suvokiama kaip ilgalaikė migracijos kryptis, tačiau palaipsniui tapo vieta, kurioje formuojasi ilgalaikiai socialiniai ryšiai, profesinė veikla ir kasdienis gyvenimas. Šis gyvenimas formuoja transnacionalinius socialinius laukus, kurie leidžia japonams palaikyti santykius tiek su kilmės šalimi, tiek su Lietuvoje susiformavusiomis bendruomenėmis. Verslo kūrimas ar vadovavimas organizacijoms leidžia ne tik prisitaikyti prie vietinės aplinkos, bet ir aktyviai dalyvauti kuriant socialinius ryšius bei formuojant tarpkultūrinę patirtį. O šie ryšiai svarbūs, nes jie gali veikti kaip informacijos, pasitikėjimo ir ekonominių galimybių šaltinis. Šioje dalyje atsiskleidžia ir teorijoje aptartos besikeičiančios migrantų tapatybės, kurioms būdingas takumas, nuolatinis jos permąstymas ir specifinė diasporinė sąmonė.

Biurokratinių, administracinių ir teisinių aspektų analizė parodė, kad viena svarbiausių tarpkultūrinių įtampų sričių tampa santykis su Lietuvos institucine sistema. Japonijos verslininkai ir vadovai susiduria su: biurokratijos atžvilgiu sudėtingomis darbuotojų registravimo, darbo sutarčių reglamentavimo procedūromis; administraciniu požiūriu japonams neįprasta vidinių įmonės dokumentų apsibrėžimo tvarka; ir teisiniu aspektu – licencijų gavimo ir vietinių teisinių reikalavimų

iššūkiais. Tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje verslo veikla daug labiau priklauso nuo valstybės institucijų reguliavimo nei Japonijoje, kur didesnę reikšmę dažnai turi vidinės organizacijų taisyklės. Dėl to biurokratiniai, administraciniai ir teisiniai procesai tampa ne tik praktiniais sunkumais, bet ir platesnio kultūrinio prisitaikymo dalimi, reikalaujančia nuolatinio vietinės sistemos pažinimo bei taisyklių interpretavimo.

Kalbos vaidmens analizė atskleidė, kad lietuvių, anglų ir japonų kalbos japonų verslininkų ir vadovų gyvenimuose Lietuvoje atlieka skirtingas, tačiau tarpusavyje susijusias funkcijas. Lietuvių kalba daugumai informantų tampa būtina profesinės integracijos ir socialinės įtraukties sąlyga, o kitiems ji išlieka periferiniu, mažiau svarbiu prisitaikymo aspektu. Anglų kalba dažniausiai veikia kaip globalus profesinės komunikacijos įrankis, kaip jungiantis tiltas tarp kultūrų, leidžiantis funkcionuoti tarptautinėje verslo aplinkoje, tačiau ji ne visada užtikrina pilnavertę socialinę integraciją vietinėje visuomenėje. Tuo tarpu japonų kalba išlieka svarbia kultūrinės tapatybės ir emocinio ryšio su kilmės šalimi dalimi, veikiančia kaip simbolinis priklausymo platesnei transnacionalinei bendruomenei ženklas.

Tarpkultūrinės komunikacijos ir verslo elgsenų skirtumų analizė parodė, kad vienas svarbesnių iššūkių japonų verslininkams ir vadovams Lietuvoje kyla dėl skirtingų komunikacijos bei darbo organizavimo principų. Japonijoje įprasta komunikacija yra netiesioginė, grindžiama santykiais ir kontekstu, o Lietuvoje vyrauja aiškus ir tiesioginio komunikavimo modelis, pasak tyrimo dalyvių. Šie skirtumai, tokie kaip greitumas, tiesmukiškumas, formali ir neformali komunikacija, skaitmenizacija, daro įtaką sprendimų priėmimui, atsakomybės pasiskirstymui, santykių kūrimui bei kasdieniam darbui organizacijose. Tyrimas taip pat atskleidė skirtumus tarp Japonijoje vyraujančios hierarchinės ir senjoritetu grįstos darbo sistemos bei Lietuvoje labiau horizontaliai organizuojamų ir kompetencijomis grindžiamų darbo santykių. Šios skirtingos darbo kultūros formuoja ne tik profesinius iššūkius, bet ir platesnius požiūrius į lojalumą, karjerą bei profesinį tobulėjimą, kuriuos japonų verslininkai ir vadovai nuolat interpretuoja bei prie jų prisitaiko veikdami Lietuvos verslo aplinkoje.

Apibendrinant visas tyrimo išvadas galima teigti, kad japonų verslininkų ir vadovų patirtys Lietuvoje atskleidžia, kaip profesinė veikla migracijos kontekste tampa nuolatiniu prisitaikymo, tarpkultūrinio mokymosi ir santykio su vietine aplinka procesu. Tyrime buvo nagrinėjami ne tik verslo kūrimo ar darbo organizavimo aspektai, bet ir kalbos, komunikacijos, socialinių ryšių, institucinių sistemų bei kasdienio gyvenimo reikšmė integruojantis į Lietuvos visuomenę. Skirtingos kultūrinės normos, darbo principai ir komunikacijos modeliai japonų pasakojimuose atsiskleidžia kaip svarbi jų profesinių ir asmeninių patirčių dalis, formuojanti naujus veikimo būdus bei platesnį tarpkultūrinį supratimą.

Įsivertinant apie patį tyrimą, svarbu pažymėti, kad dėl metodinių reikalavimų ir ribotos darbo apimties teko atsisakyti daugelio papildomų aspektų bei japonų verslininkams ir vadovams aktualių iššūkių analizės, kuri būtų galėjusi dar plačiau atskleisti nagrinėjamą temą. Už tyrimo ribų liko tokios sritys kaip Japonijos piliečių ryšių su šeima Japonijoje palaikymas, pirmųjų patirčių Lietuvoje palyginimas su vėlesniu gyvenimo etapu po įsitvirtinimo šalyje, socialinių tinklų kūrimas verslo ir kasdienio gyvenimo aplinkoje bei su tuo susiję įtraukties iššūkiai. Tačiau būtent šie neįtraukti aspektai parodo, kad nagrinėjama tema turi platesnį potencialą ir galėtų būti toliau plėtojama, detaliau analizuojant įvairius kultūrinius, socialinius ir kasdienės adaptacijos procesus Japonijos piliečių patirtyse Lietuvoje.

Bibliografija

- Autoriaus interviu su informantu Nr. 1, „Aoi“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus interviu su informantu Nr. 2, „Yuna“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus interviu su informantu Nr. 3, „Mei“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus interviu su informantu Nr. 4, „Hiroto“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus interviu su informantu Nr. 5, „Takeru“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus interviu su informantu Nr. 6, „Ren“ Vilniuje 2026 m. kovo 20 d.
- Autoriaus susirašinėjimas elektroniniu paštu su informantu Nr. 6 „Ren“ 2026 m. balandžio 12 d.
- Baba, Marietta L. 2012. „Anthropology and Business: Influence and Interests“. *Journal of Business Anthropology* 1 (1): 20–71.
- CompanyFormationLithuania.com. 2025. „Open a Business in Lithuania as a Foreigner“. Open a Business in Lithuania as a Foreigner, rugpjūčio 5. <https://www.companyformationlithuania.com/open-a-business-in-lithuania-as-a-foreigner>.
- Denpa Shimbun. 2026. „リトアニアの成長戦略と日本企業のビジネスチャンス“ (Lietuvos augimo strategija ir Japonijos įmonių verslo galimybės). 半導体ナビ (Semiconductor Navi), balandžio 10. https://note.com/semicon_navi/n/n4f88f0413476.
- Embassy of Japan in Lithuania. 2025 „Japonijos-Lietuvos ryšiai: Japonijos ir Lietuvos dvišaliai ryšiai“, 05.05. https://www.lt.emb-japan.go.jp/itpr_lt/nichi_lt_kankei.html
- FasterCapital. 2024. „What Are The Challenges Of Starting A Business In Lithuania“. What Are The Challenges Of Starting A Business In Lithuania - FasterCapital. <https://fastercapital.com/topics/what-are-the-challenges-of-starting-a-business-in-lithuania.html>.
- FasterCapital. 2025. „Starting a business in Lithuania“. Starting a business in Lithuania - FasterCapital, kovo 30. <https://fastercapital.com/content/Starting-a-business-in-Lithuania.html>.
- Generis Global Legal Services. 2024. „Navigating Business Registration in Lithuania: Requirements and Challenges“. Navigating Business Registration in Lithuania: Requirements and Challenges, lapkričio 21. <https://generisonline.com/navigating-business-registration-in-lithuania-requirements-and-challenges/>.

Global Marketing Lab. 2019. „リトアニアにある最先端の ICT 産業とビジネスチャンス“ (Moderniausia IRT pramonė ir verslo galimybės Lietuvoje). 各国情勢コラム (Šalių situacijos skiltis), lapkritis. <https://www.gmlaboratory.com/column/lithuania-ict/>.

Globalization Partners (G-P). 2026. „リトアニアに子会社を設立“ (Dukterinės įmonės steigimas Lietuvoje). リトアニアに子会社を設立 | G-P. <https://www.globalization-partners.com/jp/countries/lithuania/subsidiary/>.

Go Vilnius. 2024. „Setting Up a Business in Vilnius: it's Easy and Stress Free“. Setting Up a Business | Go Vilnius. <https://www.govilnius.lt/do-business-and-invest/setting-up-a-businesss>.

Hamada, Tomoko. 2018. “Introduction: Anthropology and Business in Asia.” Global Economic Review 47 (1): 1–19. Doi: 10.1080/1226508X.2017.1393719

Hamada, Tomoko. 2018. “Japanese Company’s Cultural Shift for Gender Equality at Work.” Global Economic Review 47 (1): 63–87. Doi: 10.1080/1226508X.2017.1393725

Inovacijų agentūra. 2021. Overview of Lithuanian Food and Beverage Industry. Vilnius: Inovacijų agentūra. <https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/analitika/analytical-products-en/overview-of-lithuanian-food-and-beverage-industry.pdf>.

International Trade Administration. 2025. „Lithuania - Market Overview“. Lithuania - Market Overview, gruodžio 23. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/lithuania-market-overview>.

Invest Lithuania. 2024. „Starting a Business in Lithuania: A 7-Step Guide“. Starting a Business in Lithuania: A 7-Step Guide | Invest Lithuania, gruodžio 2. <https://investlithuania.com/blog/starting-a-business-in-lithuania-a-7-step-guide/>.

Invest Lithuania. 2025. „Doing Business in Lithuania: A Practical Guide for Foreign Investors“. Doing Business in Lithuania: A Practical Guide for Foreign Investors | Invest Lithuania, rugsėjo 29. <https://investlithuania.com/blog/doing-business-in-lithuania-a-practical-guide-for-foreign-investors/>.

Invest Lithuania. 2026. „Business set up guide“. Business set up guide | Invest Lithuania. <https://investlithuania.com/investor-guide/start-your-business/>.

Invest Lithuania. 2026. „Lithuania's business environment is primed for FDI“. Lithuania's business environment is primed for FDI | Invest Lithuania. <https://investlithuania.com/news/lithuanias-business-environment-is-primed-for-fdi/>.

YOHEI. 2025. „リトアニア起業の誤解 alu 解消！EU 進出のメリットと移住の全知識【保存版】“ (Lietuvos verslo steigimo mitų griovimas: įėjimo į ES nauda). リトアニア起業の誤解を解消！, gruodžio 2. <https://yo-hei.info/lithania-life/lithania-startup-guide/>.

Jankus, Rokas. 2025. „How to start a business in Lithuania – legal guide“. How to start a business in Lithuania – company formation guide for foreign investors, rugpjūčio 26. <https://motieka.com/news/how-to-start-a-business-in-lithuania-legal-guide/>.

JETRO. 2018. „首都に大規模ビジネスパークを開設し活動の中核に（リトアニア）“ (Sostinėje atidarytas didelio masto verslo parkas taps veiklos centru). 欧州に学ぶ、スタートアップの今 (Mokymasis iš Europos: startuolių dabartis), birželio 15. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/06/663d2746461a681d.html>.

Jordan, Ann T. 2013. Business Anthropology. Long Grove, IL: Waveland Press.

Jordan, Ann. 2018. “The Significance of Enterprise Anthropology in Asia.” Global Economic Review 47 (1): 20–27. DOI: 10.1080/1226508X.2017.1393721

Lawhill. 2025. „Guide to Starting a Business in Lithuania (2026)“. Guide to Starting a Business in Lithuania (2025), spalio 17. <https://lawhill.lt/blog/guide-starting-business-lithuania/>.

Lie, John. 2001. Multiethnic Japan. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2025. „Nuo sausio 1 d. prekes ir paslaugas pardavinėjantys užsieniečiai Lietuvoje turės užtikrinti aptarnavimą valstybine kalba“. Kultūros ministerija, lapkričio 26.

Lietuvos respubRespublikos finansų ministerija. 2017. „Finansų ministerijoje aptartos glaudesnių Japonijos ir Lietuvos dvišalių santykių perspektyvos“. Finansų ministerijoje aptartos glaudesnių Japonijos ir Lietuvos dvišalių santykių perspektyvos, sausio 5. <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/finansu-ministerijoje-aptartos-glaudesniu-japonijos-ir-lietuvos-dvisaliu-santykiu-perspektyvos/>.

LithuanianCitizenship.com. 2026. „How to Legally Start a Business in Lithuania as a Foreigner“. Lithuania Business Registration: How Foreigners Can Start a Company, sausio 27. <https://www.lithuaniancitizenship.com/blog/how-to-start-business-in-lithuania-foreigner/>.

LRT. 2025. „Užsieniečių įdarbinimas Lietuvoje: ką privalo žinoti darbdaviai?“. Užsieniečių įdarbinimas Lietuvoje: ką privalo žinoti darbdaviai? - LRT, balandžio 29.

<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/2261541/uzsienieciu-idarbinimas-lietuvoje-ka-privalo-zinoti-darbdaviai>.

Mačiukaitė-Žvinienė, Saulė, Robertas Skliaustas, ir Deimantė Vasiliauskaitė. 2024. National Entrepreneurship Assessment for Lithuania 2024. Vilnius: Vilnius University Press. Global Entrepreneurship Monitor.
<https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/analitika/analytical-products-en/gem-lithuania-national-report2023-1722858728.pdf>.

Martin, Judith N. and Thomas K. Nakayama. 2010. „Intercultural Communication In Contexts“ Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Moeran, Brian, and Christina Garsten. 2013. “Business Anthropology: Towards an Anthropology of Worth?” Journal of Business Anthropology 2 (1): 1–8.

Sedgwick, Mitchell W. 2007. „Globalisation and Japanese Organisational Culture: An Ethnography of a Japanese Corporation in France“. Abingdon, UK, and New York: Routledge.

Sodra. 2025. „Įdarbinu užsienietį“. Įdarbinu užsienietį – „Sodra“, liepos 10. <https://www.sodra.lt/lt/draudejams/darbo-procesai/asmenu-idarbinimas/idarbinu-uzsienieti>.

Sponsel, Leslie E. 2015, “Advocacy in Anthropology.” International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier, pp. 223–28. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.12001-X>.

Vertovec, Steven. 2009. „Transnationalism“ Abingdon, UK, and New York: Routledge.

Working Abroad Portal. 2020. „リトアニアで働くには？日系企業の駐在員求人や現地採用の就職事情とビザ申請について“ (Kaip dirbti Lietuvoje? Japonijos įmonių darbuotojų samdymas ir vizos). リトアニアで働くには？, rugsėjo 12.

Priedai

lentelė 1. Interviu sąrašas ir trumpas aprašas.10