

---

## TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS SUVOKIMO VEIKSNIAI

**Nijolė Petkevičiūtė\***

*Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra  
S.Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas  
Telefonas + 370 37327855  
El.paštas: [Nijole.Petkeviciute@vdu.lt](mailto:Nijole.Petkeviciute@vdu.lt)*

DOI: 10.13165/PSPO-19-22-07

---

**Anotacija.** Globali aplinka reikalauja naujo tipo komunikacinių modelių, kuriuose reikšminga vieta skiriama suvokimui. Tarpkultūrinėje komunikacijoje pranešimo ar žinutės, paslaugos ar ketinimų prasmės tinkamas suvokimas apibūdina kontakto sėkmingumą. Komunikacijose dalyvaujant dvejoms ar daugiau skirtingų kultūrų sistemų dažnai neįmanoma sukurti vienodai suvokiamo konteksto, nekalbant apie suvokiamą reiškinį. Tarpkultūrinės komunikacijos dalyviai susiduria su rimtais iššūkiais, pasireiškiančiais žinutės pradinės reikšmės išsiaiškinimu, teisingu verbalinės kalbos ir neverbalinio elgesio tinkamu suvokimu. Atliktas pilotinis kiekybinis tyrimas apie suvokimo svarbą tarpkultūrinėje komunikacijoje leido apibūdinti skirtingų kultūrų respondentų patirtis ir įvardinti suvokimo veiksnius, problemas ir iššūkius organizacijose.

**Pagrindinės sąvokos:** kultūra; suvokimas; tarpkultūrinė komunikacija.

### ĮVADAS

Tarpkultūrinė komunikacija itin svarbi globalioje aplinkoje. Tarpkultūrinės komunikacijos vertinimas susijęs su jos kontekstu. Visų pirma, norint suprasti, kaip komunikacijas sąlygoja nevienoda kultūra, svarbu išsiaiškinti pačios kultūros koncepciją.

Tarpkultūrinė kompetencija – tai žmogaus gebėjimas komunikuoti ir sąveikauti su žmonėmis, kalbančiais kita kalba. M. Byram (1997)<sup>1</sup>, teigimu - kitos kalbos žinojimas yra diskutuotinas, kadangi, tarpkultūrinė kompetencija nebūtinai susijusi su kitos kalbos mokėjimu. Tarpkultūrinė kompetencija pažymi ir abiejų komunikuojančių pusių gebėjimus tinkamai suvokti save, kitą asmenį, žinutę ir jos prasmę, kontekstą, kuris padeda nustatyti komunikavimo taisykles (Samovar, Porter, McDaniel, Roy, 2013<sup>2</sup>) ir pan. Tarpkultūrinė kompetencija įvairių autorių traktuojama ne kaip duotybė, bet kaip asmens nuolatinės raidos ir vystymosi rezultatas. Ši kompetencija, esant tam tikroms sąlygoms formuojasi visą gyvenimą ir dažnai aukščiausias

---

<sup>1</sup> Byram, M. and Fleming M.(ed). *Language Learning in Intercultural Perspective*. Cambridge. Cambridge University Press., 1998.

<sup>2</sup> Samovar, L., Porter R., McDaniel E., Roy, C., *Communication Between Cultures*.. Cengage Learning., 2013.

lygis yra sunkiai pasiekiamas (Byram, Nichols, Stevens, 2000<sup>3</sup>). Kompetencija komunikacijoje yra svarbus tarpkultūrinio bendravimo komponentas, tačiau nemenką vertę turi ir kultūros poveikis.

Šiuolaikinis kultūros apibūdinimas gan įvairus, nors kultūros tarpusavyje dažnai yra persipynusios globalizacijos kontekste. Išlieka aštri identiteto problema, kaip išlaikant savitą pažinti ir tinkamai suvokti, bei toleruoti kitokį identitetą. Tradiciniu požiūriu, *kultūra* — bendrų vertybių, požiūrių, įsitikinimų, elgesio normų ir simbolių *ištekliai* (Samovar, Porter, McDaniel, Roy, 2013; Simon, 2004<sup>4</sup>). Būtent kultūra atspindi, kokiai grupei priklausome: mūsų kultūrinis identitetas atsiranda, dėl jausmo priklausyti konkrečiai kultūrai ar etninei grupei. Tai pažymima įvairių autorių darbuose (Lusting, Koester, 2010<sup>5</sup>). Kiti autoriai (Hofstede, 2005<sup>6</sup>; Fischer, 2007<sup>7</sup>) kultūrą apibūdina kaip žmogaus mąstymo, elgesio, jutiminio pasaulio ir juos veikiančios artimiausios socialinės aplinkos visumą. Kultūra, tai viskas, ką reikia žinoti, kad neišsiskirtum kitoje šalyje kaip svetimšalis.

Tarpkultūrinės komunikacijos problemos gali kilti dėl kalbinių barjerų, stereotipų ir išankstinių nusistatymų. Taip pat svarbus veiksnys, įtakojantis suvokimo procesą yra stereotipai.

Straipsnio **tikslas**—mokslinės literatūros analizės pagrindu apibūdinti tarpkultūrinės komunikacijos suvokimo veiksniai bei pateikti rekomendacijas tarpkultūrinei komunikacijai tobulinti.

Tyrimo **objektas** - kultūriniai suvokimo veiksniai tarpkultūrinėje komunikacijoje.

Tyrimo **metodai** - mokslinės literatūros analizė ir sintezė, pilotinis kiekybinis tyrimas.

## KULTŪRA TARPKULTŪRINĖJE KOMUNIKACIJOJE

Būtų nenaudinga apibrėžti tarpkultūrinę komunikaciją, neįsigilinus į jos kontekstą. Pirmiausia, norint suprasti, kaip komunikacijos sąlygoja nevienoda kultūra, reikia išsiaiškinti pačios *kultūros* koncepciją. Užsienio literatūroje, šiuolaikinis požiūris į kultūros terminą šiek tiek glaustesnis, tikslesnis ir paprastai apibūdinamas, kaip bendrų vertybių, požiūrių, įsitikinimų, elgesio normų ir simbolių *ištekliais* ((Samovar, Porter, McDaniel, Roy, 2013).

<sup>3</sup> Byram M. Nichols A., Stevens D., *Developing Intercultural Competence in Practice*. Clevedon: Multilingual Matters., 2001.

<sup>4</sup> Simon, B., *Identity in Modern Society: A Social Psychological Perspective*. Oxford: Blackwell., 2004.

<sup>5</sup> Lusting M., Koester J. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Pearson, 2010.  
Hofstede G., Hofstede G.J. *Cultures and organizations : software of the mind*. NY. McGraw Hill, 2005.  
Fischer M., *Culture and Cultural Analysis as Experimental Systems*. in Cultural Anthropology, Vol. 22, February, 2007, pp 1-65.

---

Kitaip tariant kultūra atspindi, kokiai grupei priklausome: mūsų kultūrinis identitetas atsiranda, dėl jausmo priklausyti konkrečiai kultūrai ar etninei grupei (Lustig, Koester, 2006). Kitų autorių teigimu (Hofstede, 2005; Fischer, 2007) kultūra yra žmogaus mąstymo, elgesio, jutiminio pasaulio ir juos veikiančios artimiausios socialinės aplinkos visuma. Kultūra, tai viskas, ką reikia žinoti, kad neišsiskirtum kitoje šalyje kaip svetimšalis

Šių dienų realijos skatina pamąstyti, ar išvis būtų pagalvota apie kultūras, jų įvairovę, jei pasaulyje egzistuotų viena tauta. Mono-kultūrinėje komunikacijoje, kuri labiau grįsta anašumais, retai atsirandantys skirtingumai sąlygoja nesusipratimus ir nesutarimus, tačiau įvairūs socialiniai skirtumai čia neskatinami. Būtent, tik esant daugiau nei vienai tautai atsiranda tarpkultūriškumo samprata. Kitos tarpkultūriškumą žyminčios sąvokos užsienio literatūroje taip pat išskiriamos. Galima sutikti su autorių nuomone, kurie teigia, kad *skirtingų kultūrų* (angl. *cross-cultural*) komunikacijos terminas, taikomas tiriant atskiras kultūras, pagal pasirinktus aspektus siekiant palyginti kultūras. Tuo tarpu *tarpkultūrinė komunikacija* (angl. *intercultural*) yra platesnė ir labiau siejama su pačia skirtingų kultūrų sąveika tarpusavyje (Fries, 2009<sup>8</sup>).

Būti lokaliajam globalizuotame pasaulyje yra socialinio atskirtumo ir nuosmukio ženklas (Bauman, 2000<sup>9</sup>). Norėdami suprasti vietinę patirtį turime ją iškelti į vieno pasaulio akiratį, o vietinę veiklą ir gyvenimo būdą vis labiau reikia nagrinėti bei vertinti globalinių pasėkmių atžvilgiu —multikultūrizmo reiškinys yra galima globalizacijos procesų pasekmė. Z.Bauman (1999<sup>10</sup>), netgi linkęs išskirti multikultūrinės komunikacijos dalyvius: emigrantus, keliautojus, multikultūrinės komandos narius, kareivius. Dėka globalizacijos visuomenėje išryškėjo poliarizacija, kuri padalino žmones į dvi grupes: *turistus* ir *bastūnus*. Pirmieji per pasaulį „keliauja“ savo noru, be jokių apribojimų, tuo tarpu bastūnai tai daro priverstinai, dėl karo, skurdo ir bado (Bauman, 1999). Kai kurie autoriai (Hofstede, 2005) papildo, kad globalizacijos kontekste formuojasi universalios taisyklės, kurios dažnai yra kultūrinio elgesio standartų pagrindas, todėl iškyla pavojus kultūriniam identitetui, kurį pabrėžia likusios dvi sąvokos. Likusios dvi tarpkultūriškumą žyminčios sąvokos užsienio literatūroje taip pat išskiriamos. Kiti autoriai teigia, kad *skirtingų kultūrų* (angl. *cross-cultural*) komunikacijos terminas, taikomas tiriant atskiras kultūras, pagal pasirinktus aspektus siekiant taip palyginti kultūras ir, kad

---

<sup>8</sup> Fries S., *Cultural, Multicultural, Cross-cultural, Intercultural: A Moderator's Proposal*. 2009. Prieiga per internetą: [https://www.tesol-france.org/uploaded\\_files/files/susan-fries.pdf](https://www.tesol-france.org/uploaded_files/files/susan-fries.pdf)

<sup>9</sup> Bauman, Z., *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press, 2000.

<sup>10</sup> Bauman, Z., *Globalization: The Human Consequences*, New York: Columbia University Press, 1998.

*tarpkultūrinė komunikacija* (angl. *intercultural*) yra platesnė ir labiau siejama su pačia skirtingų kultūrų sąveika tarpusavyje (Fries, 2009). Kiti mokslininkai (Gudykunst, Kim 1997<sup>11</sup>) sutinka ir papildo, kad sąvoka *tarpkultūrinė komunikacija* (angl. *intercultural communication*) labiau vartotina, kai kalbame apie bendradarbiavimą su skirtingų kultūrų atstovais, sugebėjimą suprasti ir pritaikyti komunikacinę žinutę, o ne skirtumus. Ši sąvoka labiau siejama su tokiais reiškiniais kaip *kultūrinis šokas* bei *kultūrinė adaptacija* (Gudykunst, Kim 1997). Tačiau paskutiniai tarpkultūriškumą apibūdinintys terminai labai tarpusavyje susiję, nes *skirtingų kultūrų* (angl. *cross-cultural*) komunikacijos išmanymas, yra prielaida suprasti *tarpkultūrinę* (angl. *intercultural*) komunikaciją (Gudykunst, Kim, 1997).

Tarpkultūrinėje komunikacijoje svarbu, kad komunikavimo procese suvokimas būtų apie bendradarbiavimą, gebėjimą geriau suprasti kitas kultūras ir jų atstovus, bei priimti visiems tinkančius sprendimus, mokantis vieniems iš kitų, turtinant vieniems kitus bei priimti visas puses tenkinančius sprendimus, kad kultūrų santykis komunikacijoje būtų malonus, prasmingas ir produktyvus. Ypač tai pabrėžiamas, kalbant apie įvairaus lygmens derybas, kuriose dalyvauja kelios kultūros ir gali išryškėti ne tik organizaciniai, asmeniniai bet ir kultūriniai interesai.

## TARPKULTŪRINĖS KOMUNIKACIJOS SUVOKIMO VEIKSNIAI

*Verbalinė kalba ir klausymosi įgūdžiai.* Tarpkultūrinėje komunikacijoje svarbų vaidmenį vaidina lingvistiniai kalbų ypatumai ir klausytojai, todėl šiuos veiksnius naudinga apžvelgti kaip atskirą klasterį. Kaip teigia L.Samovar, R.Porter, E.McDaniel, C.Roy (2013), egzistuoja simbiozė tarp kultūros ir kalbos, kitaip tariant, jos viena be kitos egzistuoti negali. Be kalbos nebūtų įmanoma pasidalinti savo požiūriais, įsitikinimais, emocijomis, socialinėmis normomis ir pasaulėžiūra su kitomis kultūromis, bei nebūtų įmanoma to perduoti savo ateinančioms kartoms. Iš kitos pusės kultūros dėka sukuriama, plėtojama bei išsaugojama kalba. Per kalbą atsiskleidžia ir kalbos charakteris, ir filosofija. Tačiau tarpkultūriniame kontekste, tai virsta didelėmis problemomis. Skirtingos kultūros turi skirtingas reikšmių sistemas, kaip antai kalbas, kurios suklaidina komunikacijos dalyvius bei taip apsunkina komunikaciją, kad kartais jiems nepasiseka suprasti vienas kito.

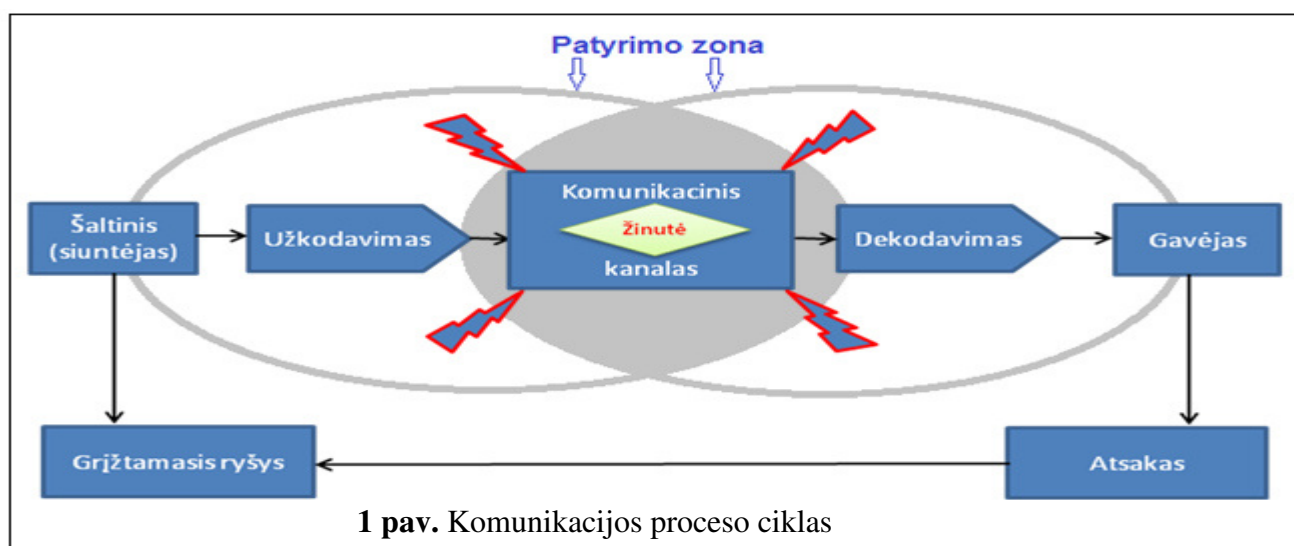
Lietuvoje gretina bendravimo su komunikacijos sąvokas. Taip yra dėl to, kad mokslinėje literatūroje anglų ir vokiečių kalbomis nėra žodžio *bendravimas*, tiesiog komunikavimas (angl. *communication*, vok. *kommunikation*). Kaip teigia V.Pruskus (2007<sup>12</sup>), *komunikacijos* sąvoką,

<sup>11</sup> Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y., *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. Gudykunst, 1997.

<sup>12</sup> Pruskus, V., *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007.

kuri akcentuoja ryšio tarp subjektų mechanizmą ir vartojama nagrinėjant organizacijos veiklą ir bendravimo terminą, tiesiogiai siejamą su žmogiškaisiais santykiais ir apimančią dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio suvokimą, keitimąsi informacija, emocinį būvį, jausmus bei sąveiką, galima laikyti sinonimais. Užsienio literatūroje komunikacija — tai procesas, kurio metu perduodama žodinė ir nežodinė informacija iš siuntėjo gavėjui, suteikiant jai reikšmę bei suvokiant ją (Rolinson, 2008<sup>13</sup>). Visos pateiktos sąvokos būdingos vienkultūrinei arba monokultūrinei komunikacijai, kuri yra grindžiama panašumais, pagal susidariusius stereotipus. Bendra kalba, elgesio modeliai bei vertybės formuoja bazę, kuria remdamiesi tos pačios kultūros nariai bendrauja kasdieniniame gyvenime ir leidžia žmonėms nuspėti atsakymus bei teisingai suvokti bendrą tikrovę (Petkevičiūtė, 2010<sup>14</sup>).

L.Samovar, R.Porter, E.McDaniel, (2009), išskiria devynis komunikacijos proceso komponentus ir pateikia komunikacijos modelį (Petkevičiūtė, 2010) ( 1 pav.).



Šaltinis: Petkevičiūtė, N. (2010). Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėtos Europos kontekste. Kaunas, VDU.

*Šaltinis.* Asmuo turintis norą arba poreikį komunikuoti, formuoti ir išsiųsti žinutę, kitaip vadinamas siuntėju;

*Komunikacinis kanalas.* Transportavimo priemonė, kuria juda pranešimai nuo žinutę formuojančio šaltinio link gavėjo;

*Pranešimas.* Verbalinės ir neverbalinės formos simbolių rinkinys, kuris yra užkoduojamas ir siunčiamas kanalu;

<sup>13</sup> Rollinson, D., *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall, 2008

<sup>14</sup> Petkevičiūtė, N., *Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėtos Europos kontekste*. Kaunas, VDU, 2010.

---

*Užkodavimas.* Vidinis siuntėjo veiksmas, kurio metu pasirenkami ir formuojami verbaliniai ir neverbaliniai ženklai, kurie sudėliojami tokia tvarka, kad sudarytų pranešimą, atitinkantį konteksto taisykles;

*Gavėjas.* Asmuo, kuris stebi šaltinio elgesį ir priima siunčiamą pranešimą, jį interpretuoja ir suteikia reikšmę;

*Dekodavimas.* Siuntėjo žinutės interpretavimas, kurį atlieką gavėjas. Dekodavimas, kaip ir užkodavimas, yra vidinis procesas;

*Atsakas.* Gavėjo apsisprendimas, ką daryti su pranešimu. Atsakas gali būti ir sprendimas nieko nedaryti ignoruoti arba sąmoningas atsakomasis veiksmas, malonus arba agresyvus;

*Grižtamasis ryšys.* Šaltinio gaunama informacija iš gavėjo. Apie tobulą komunikaciją galima kalbėti tik tada, kai gavėjo įspūdis atitinka, tai ką norėjo perduoti siuntėjas. Grižtamasis ryšys labai padidina komunikacijos proceso efektyvumą.

*Triukšmas (komunikaciniai barjerai).* Kliūtys, kurios trukdo ir iškraipo komunikacijos procesą, bei bet kuriuo metu gali padaryti jį neveiksmingu.

Komunikacijos metu, žinutės gavėjas stengiasi atkakliai dekoduoti žinutę ir išversti ją į savo kalbą, tačiau šie bandymai ne visada būna sėkmingi. Reikia pastebėti, kad ne visada galima tiesiausi keliu išversti žinutę, t.y. tai atlikti veiksmą mechaniškai. Tuo būdu, norint dekoduoti žinutę reikia suprasti jos kontekstą, ir tik po to pagal konteksto pagrindinę idėją, išversti ją į norimą kalbą, o kad tai padaryti gavėjas turi turėti gilų abiejų kultūrų ir abiejų kalbų supratimą.

Daugelis žmonių klaidingai galvoja, kad kitų kultūrų atstovai priima, suvokia, įvertina pasaulį tuo pačiu būdu. Ši tendencija apibūdinama *etnocentrizmo* sąvoka. Siekiant pagerinti klausymo įgūdžius tarpkultūrinėje komunikacijoje, reikėtų pirmiausiai pradėti nuo savęs. Tai yra siuntėjas turi tobulinti žinutę ir informaciją, kurią jis nori siųsti (Chitakornkijasil, 2010<sup>15</sup>), kad būtų tinkamai suprasta.

*Klausymas* — tai ir įsipareigojimas, ir pagarbos rodymas. Tai įsipareigojimas, nes svarbu suprasti, kaip žmonės jaučiasi, bandyti prasiskverbti į jų vidinį pasaulį, žvelgti kito akimis, o tai reiškia, kad reikia atsisakyti išankstinių savo nusistatymų ir įsitikinimų, savanaudiškų tikslų. Klausymas, taip pat ir pagarbos rodymas, nes stengiamasi netiesiogiai pasakyti, kad žinutės gavėjui rūpi kaip ir išsakyti partnerio žodžiai, patirtis, pasiūlymas.

---

<sup>15</sup> Chitakornkijasil, P., *Intercultural communication challenges and multinational organization communication*. In International Journal of Organizational Innovation, 3(2), 6-20, 2010.



---

Kita svarbi suvokimo dimensija *žinutės prasmės suvokimas*. Tarpkultūrinės komunikacijos dalyviams suprasti vieni kitus nėra taip paprasta kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Vienas iš fundamentalių veiksnių, darančių įtaką supratimui yra kalbinio kodo naudojimas. Kodas - tai bendra kokios nors kultūros ar subkultūros narių reikšmių sistema. Šią sistemą sudaro ženklai (pavyzdžiui, fiziniai signalai) ir taisyklės (kokiame kontekste ir kaip tie ženklai naudojami bei kaip jie gali būti derinami sudarant pranešimus). Jei žmonės negali kalbėti duota kalba sklandžiai, ir/ar žmonės gerai mokantys tą kalbą naudos ją nenaudingai (specifiniai išsireiškimai, žargonai ir kt.), jiems bus labai sudėtinga suprasti vienas kitą. Tačiau, net kai nėra jokių panašių problemų, pasiekti supratimą gali būti vis dar nepaprastai sunku.

Galima išskirti kelis momentus perduodant žinutę komunikacijoje: *žinutės suderinamumas; aktyvus klausymasis; bendro supratimo lauko kūrimas; lingvistinė darna; žinutės struktūravimas ir akcentai; kalbinis stilius*.

*Neverbalinis elgesys tarpkultūrinėje komunikacijoje*. Nežodinis elgesys - neatsiejama komunikacijos proceso dalis. Žodinių signalų bei fizinio konteksto ypatybių kombinacija dažnai naudojama perteikiant reikiamą prasmę. Neverbalinė komunikacija vyksta per prezentacinius kodus, pavyzdžiui, gestus, akių judesius ar balso ypatybes. Šie kodai perduoda pranešimus tik apie tai, kas vyksta čia ir dabar. Asmens balso tonas nurodo jo dabartinį požiūrį į pokalbio temą ir klausytoją, tačiau negali perduoti pranešimo apie tai, ką asmuo jautė praėjusią savaitę. Todėl prezentaciniai kodai yra riboti, jie tinka tik bendraujant akis į akį, bei atlieka dvi funkcijas: *teikia referentinę informaciją ir formuoja santykius*.

Pirma, kaip jau matėme, jie teikia referentinę (nuorodinę) informaciją. Tai informacija apie kalbėtoją ir jo padėtį, iš šios informacijos klausytojas sužino, kas yra kalbėtojas, kokios jo pažiūros, socialinė padėtis ir t.t. Antra funkcija – tai komunikacijos reguliavimas. Kodų pagalba užmezgami su kitais tokie santykiai, kokių nori informacijos siuntėjas. Tam tikrų gestų, kūno padėčių ar balso tonų pagalba asmuo gali užgožti kitus, nuraminti juos arba užsisklęsti nuo jų. Taip pat kodais gali parodyti kalbėjimo baigtį ir perduoti kalbėjimą kitam, arba išreikšti norą nutraukti susitikimą. Tam tikra prasme šie kodai atlieka referentinę funkciją, bet vartojami perduoti informaciją apie santykį, o ne apie patį kalbėtoją.

Kita svarbi tarpkultūrinės komunikacijos dimensija *nesėkmės patirtys*. Nesėkmė gali būti susijusi su skirtingomis kultūrų kalbomis ir apimti kitas problemas, tokias kaip *stereotipai ir išankstinės nuostatos*.

---

*Stereotipai.* Sąvoka „stereotipai“ yra plačiai paplitusi tačiau nėra vieningo sutarimo, kaip gali būti tiksliai apibūdinami. Stereotipų apibrėžimai skiriasi kiek jie atitinka tiesą; ar apima teigiamus ar ir neigiamus grupės bruožus; ar asmeniniai ar grupiniai ir pan.

Stereotipai yra pernelyg supaprastintos ir per daug apibendrintos abstrakcijos apie žmonių grupes, kurios dažniausiai būna neteisingos, nors gali turėti ir dalį tiesos. Stereotipai apima žmonių įsitikinimus apie požymius, charakterizuojančius socialinę kategoriją. Stereotipas turi tris charakteristikas: žmonių suskirstymas į kategorijas, vieningas sutarimas dėl priskirtų požymių ir jų neatitikimas su tikraisiais požymiais.

Stereotipai gali būti suvokiami kaip būdai supaprastinti nuomonę, ypač situacijose, kai stokojame informacijos ir laiko. Tai yra aplinkos valdymo įrankiai daugiau ar mažiau iškraipant faktus.

Vienas būdas įvertinti stereotipo tikslumą yra palyginti tai grupei nepriklausančių žmonių stereotipinę nuomonę su grupės narių nuomone apie save. Jei nuomonės daugmaž sutampa, vadinasi stereotipą galima laikyti tikslu. Tačiau, net jei stereotipas pripažįstamas tikslu, turime turėti mintyje keletą dalykų. Pirmiausiai, žmonės gali skirtis atitinkamo stereotipo vertinimais (teigiamais/neigiamais). Antra, stereotipai gali keistis, todėl nereikia manyti, kad jie yra nekintami ir pastovūs. Trečia, kaip pastebi D. Schneider (2004<sup>16</sup>), pagrindinė stereotipų problema yra ne tariamas jų tikslumas, o tai, kaip jie yra pritaikomi. Net labai teisingi stereotipai gali būti klaidingai pritaikomi.

Daugelis tyrėjų taip pat sutinka, kad stereotipai yra iš prigimties žalingi, nes veda prie kitų kultūrų žmonių individualybės ignoravimo ir sukuria savęs iškėlimą virš kitų. Nustatyta, kad jie įtakoja informacijos perdavimą ir prisiminimą, nors yra paremti mažomis, o kartais visai negirdėtomis žiniomis ar patirtimi. Blogiausia, kad jie veda į išankstinį nusistatymą. Tačiau P. Smith ir M. Bond (1998<sup>17</sup>) teigimu, daugelis socialinių mokslų akademikų, pastūmėti kultūrinio išryškinimo ir asmenybės unikalumo charakteristikų individualistinėse visuomenėse, neigiamai vertina stereotipų susidarymą.

Viena didžiausių stereotipų problemų, kad jie lengvai įgauna būtinybės charakterį, t.y. duoda suprasti, kad tam tikros grupės nariai būtinai turi vienodas, nekintančias savybes ir tuo būtinai skiriasi nuo kitos grupės narių. Vis dėl to dauguma socialinių grupių neturi tokių būtinų,

---

<sup>16</sup> Schneider, D., *The Psychology of Stereotyping*. London: Guilford Press, 2004.

<sup>17</sup> Smith, P. and Bond M., *Social Psychology across Cultures*. London: Prentice Hall Europe, 1998.



esminių bruožų arba turi jų labai mažai. Jos paprasčiausiai turi identifikacinius ar apibūdinamus požymius, kurie turi tiesiog tikėtiną, spėjamą prasmę.

Žmonės, konstruodami pokalbio prasmę naudoja du pagrindinius žinių šaltinius: lingvistines žinias – kalbiniai kodai ir „pasaulietines“ žinias - teorinės žinios apie socialinius procesus, reiškinius, sąvokas ir kt.. Abu žinių tipai visada įtraukiami kuriant žinutės prasmę, nors jų santykinė įtaka supratimo pasiekimui gali būti įvairi. Kartais lingvistiniai faktoriai gali būti labai svarbūs, kaip antai, kai vieno iš kalbėtojų įgūdžių lygis yra žemas arba, kai kuris nors naudoja kitam nežinomą tarmę, tačiau paprastai svarbesnis būna pagrindinių konceptualių žinių trūkumas. Tarp šių dviejų kraštutinių yra daugiausia komunikavimo sunkumų. Sėkmingam reikšmės konstravimui būtina ne tik lingvistinių ir „pasaulietinių“, bet ir sociokultūrinių arba pragmatinių žinių. Sociokultūrinės arba pragmatinės žinios remiasi bendru sutarimu ir principais, kurie sudaro kalbos naudojimo pagrindą tam tikroje socialinėje grupėje. Kai kurie pragmatinių žinių aspektai pagal prigimtį yra daugiau lingvistiniai, kai tuo tarpu kiti yra daugiau socialiniai.

## TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

*Tyrimo metodika.* Tyrimo vykdymas tarptautiniu lygiu, apsunkina tyrimo metodų pasirinkimą, iš daugelio empirinio tyrimo metodų, tokių kaip stebėjimas, interviu, dokumentų analizė, buvo pasirinktas anketinė apklausa. Tai pigus, paprastas ir statistiškai patikimas kiekybinis tyrimo metodas. Šį pasirinkimą lėmė respondentų skaičius bei tyrimo tikslas, kuris reikalauja konkretumo, analizuojant skirtingą suvokimą tarpkultūrinėje komunikacijoje.

Anketa buvo sudaryta remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktus tyrimus. Anketos klausimai, sudaryti pagal verbalinės ir neverbalinės kalbos suvokimo ir klausymosi problemas tarpkultūrinėje komunikacijoje. Anketa sudaryta iš dvylikos klausimų, leido įvardinti verbalinės, neverbalinės kalbos suvokimo ir klausymo problemines sritis tarpkultūrinėje komunikacijoje Tyrimo dalyvavo vienos lietuviško kapitalo organizacijos darbuotojai, bendradarbiaujantys su kitų šalių – Olandijos, Vengrijos, Čekijos, Italijos, Kinijos kultūrų atstovais. Viso apklausti 30 respondentai..

Siekiant tikslumo, atsižvelgta ir į atsakymų skalę. Tarpkultūrinei komunikacijai būdingas prisitaikymas, ne-monotoniškumas bei abipusis procesas, kuris priklauso ne tik nuo vienos pusės, todėl daugelyje klausimų, buvo atsisakyta „Taip“ ir „Ne“ atsakymų variantų. Prašoma įvertinti nuomonę penkiabalėje sistemoje pagal dažnį: „Visada, pastoviai“ — 5 balai, „dažnai“ — 4 balai, „kartais“ — 3 balai, „retai“ — 2 balai, „niekada“ — 1 balas. Taip tikėtasi padidinti

---

atsakymų tikslumą, o balai pasirinkti pagal „kartais“ imčiai apibūdinti labiausiai tinkamą vidurkį — tašką vidutiniškai artimiausią visiems statistinės eilutės elementas.

Nagrinėjamosiose užsienio kompanijose vidutiniškai dirba nuo 30-50 žmonių ir nėra vienos bendros taisyklės kokio dydžio imtis turėtų būti sudaroma, buvo pasirinkta apklausti po 5 žmones iš 6 skirtingų šalių. Šis skaičius pasirinktas pagal tai, kiek vidutiniškai yra pirkimo vadybininkų, viduriniojo lygio ir aukščiausiojo lygio vadovų, nes būtent jie, kiekvienoje kompanijoje yra atsakingi už tarptautinę prekybą ir bendradarbiauja su nagrinėjama organizacija. Tai palyginti nedidelė apimtis, kuri dažnai kelia keblumų norint gauti statistiškai patikimus rezultatus. Tačiau tai lėmė reikiamų respondentų skaičiaus atskirų kultūrų įmonėse sąlygotumas — nei vienoje įmonėje nėra daugiau 9 žmonių atsakingų už tarptautinę veiklą.

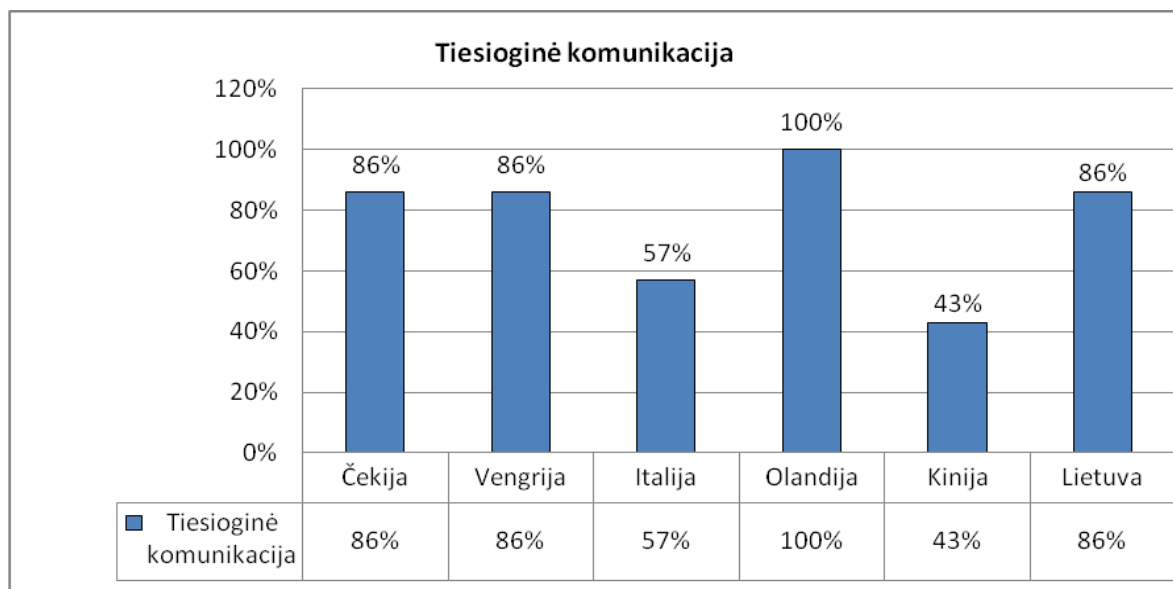
Vertėtų paminėti ir respondentų amžių. Prieš tyrimą tikėtasi didesnės amžiaus variacijos, potencialių amžiaus bei kultūrinių veiksnių priklausomybių. Tačiau, vos 2 respondentai buvo iki 36 metų amžiaus. Tuo būdu atsiskleidė atskirų šalių požiūris į tarpkultūrinės komunikacijos procesą.

Anketinė apklausa buvo vykdoma 2017m gegužės-birželio mėnesiais penkiose skirtingose šalyse, kurios tyrimo laiku buvo lietuviško kapitalo įmonės partnerės: Čekijos, Italijos, Olandijos, Vengrijos ir Kinijos įmonės, bei jų personalas atsakingas už tarptautinę prekybą ir bendravimą. Pagal anketinės apklausos būdą buvo panaudotos abi apklausos rūšys: lietuviško kapitalo įmonės personalui buvo panaudotas apklausos vietoje metodas, o užsienio partneriams — anketų išsiuntimas elektroniniu paštu.. Anketa buvo išversta į anglų kalbą. Anglų kalba pasirinkta neatsitiktinai, nes yra pagrindinė ES šalių bendravimo kalba. Kaip ir buvo galima tikėtis, susidurta su *anketinės apklausos el. paštu* pagrindiniu trūkumu — mažu atsakiusiųjų respondentų skaičiumi. Tačiau ilgesnis duomenų surinkimo laikotarpis, bei tam tikras skatinimas — primenamieji elektroniniai laišakai, kurie buvo siunčiami kas savaitę, siūlymas susipažinti su rezultatais, leido pasiekti tyrime numatytą atsakymų kiekį.

**Tyrimo rezultatų analizė.** Tyrimas apibūdinamas kaip tarpkultūrinis ir lyginamojo pobūdžio, tikslu nustatyti ir palyginti specifinius elementus bei problematiškas sritis, dėl kurių kyla sunkumų tarpkultūrinėje komunikacijoje. Tiriant verbalinio kalbos stiliaus pasireiškimą, buvo nutarta tik vieną kalbos stiliaus dimensiją. Klausimu „Ar jūs tarpkultūrinėje komunikacijoje naudojate tiesioginę komunikaciją?“ buvo stengiamasi nustatyti, ar respondentai linkę bendrauti aiškiais, eksplicitinėmis žinutėmis, tiesiai ir sąžiningai, ar labiau naudoja užuominas, stengiasi patikrinti kito komunikuojančio žinių lygį. Kitaip tariant buvo siekiama išsiaiškinti, tiesioginę ar netiesioginę komunikaciją naudoja respondentai

tarpkultūrinėje komunikacijoje. Kaip tiesioginės komunikacijos lyderę, galime išskirti Olandiją (2 pav.). Ir tik Italijos (57%) ir Kinijos (43%) mažiau propaguoja tiesioginę komunikaciją, todėl jų žinutės būna ne žemo, o aukšto konteksto.

Akivaizdu, kad taip bandoma išsiaiškinti daugiau apie būsimą/esamą partnerį, susidarytą įspūdį, ar jis patikimas, nes patys kinai taip pat labai patikimi. Laikomasi nuostatos, kad susitarimo vykdymas — tai pagarbos žmogui rodymas, tad šios šalis galima įvardinti geromis partnerėmis. Vertėtų paminėti Kiniją kaip netiesioginės komunikacijos lyderę — šioje šalyje tokio pobūdžio komunikacija gali būti susieta su pakankamai dideliu kolektyvizmo dimensijos įvertinimu.

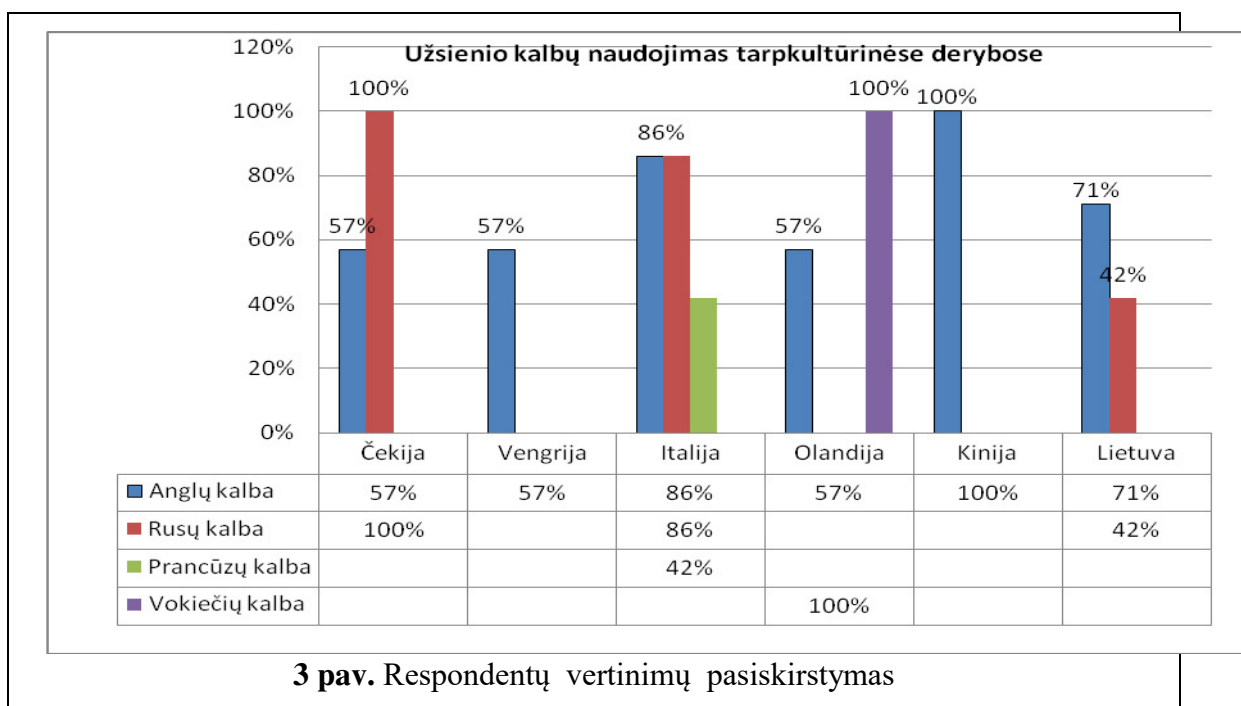


**2 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas

Galima teigti, kad tiesioginės ir netiesioginės komunikacijos šalys turėtų bendrauti labai atsargiai. Per didelis tiesioginės komunikacijos naudojimas gali turėti ir neigiamas pasekmes, nes netiesioginės komunikacijos šalis gali greitai išsižeisti ir kaip rezultatas. Galiausiai nesuklysimė teigdami, kad netiesioginės komunikacijos šalininkai, ne tik naudoja aukšto konteksto žinutes, bet ir trokšta neverbalinio elgesio, nes šie veiksniai tarpusavyje susiję.

Nagrinėjant verbalinės kalbos skirtumus ir problemas derėtų išsiaiškinti, kokiomis užsienio kalbomis bendrauja nagrinėjamų šalių personalas. Kaip matome pagal 3 paveikslo duomenis, kinai ir italai yra puikiai įgudę bendrauti anglų kalba ir ja plačiai naudojasi. Šiek tiek nuo jų atsilieka lietuviai, 71% su tarptautine veikla susijusių darbuotoju kalba angliškai. Likusios šalys taip pat turi bent po keletą žmonių kalba anglų kalba (3 pav.). Akivaizdu, kad

anglų kalba nepraranda plačiausiai naudojamos kalbos užsienio santykiuose autoriteto. Tačiau, bent jau nagrinėjamosiose įmonėse, daugelis pasižymi ir itin gerai rusų kalbos įgūdžiais. Net 100% čekų, 86% italų ir 42% lietuvių respondentų gerai moka rusų kalbą ir ją naudoja tarptautiniuose sandoriuose. Galima tai tiesiogiai sieti su respondentų amžiumi: daugelis jų perkopę virš 40 metų, tad jiems rusų kalba gali būti interpretuojama kaip po sovietinis palikimas. Italų universalumas atsiskleidžia ir tame, kad įmonės darbuotojai gerai moka ir prancūzų kalbą. Trijų pagrindinių kalbų mokėjimas, leidžia jiems lengvai komunikuoti tarptautinėse rinkose. Derėtų paminėti ir olandus. Šios šalies įmonėje šalia anglų kalbos naudoja ir vokiečių kalbą, kurios supratimas dažnai kelia keblumų užsienio partneriams, tame tarpe ir lietuviškai įmonei.



Pakankamai geras užsienio kalbų mokėjimas retai tesukelia problemų tarptautinio verslo kelyje, tačiau kitą kalbą reikia ne tik mokėti, bet dar ir suprasti, giliau pažinti jos subtilybes. Todėl prieš nagrinėjant šią tarpkultūrinės komunikacijos sritį, siekiant identifikuoti verbalinių skirtumų pasireiškimą, iš pradžių buvo prašoma atsakyti klausimą „Ar jūs susiduriate su kalbos skirtumų problemomis tarpkultūrinės komunikacijos ir derybų metu?“ Į šį klausimą buvo daugmaž atsakyta vienodai — „Retai“ arba „Kartais“. Natūralu, kad daug įdomesnė buvo tikslinamoji šios tarpkultūrinės komunikacijos problemų grupės pusė, norint atskleisti, kokio pobūdžio šie skirtumai. Prašant patikslinti, kokie kalbų skirtumai iškyla, buvo atsakyta: *netikslus sąvokų vertimas; klaidinga žodžio interpretaciją; nesusikalbėjimas*. Tačiau buvo paliktas langelis įrašyti ir papildomas problemas, kurias įtraukė tik keli respondentai. Čekai

nurodė, kad didžiausia problema savo verbalinėje komunikacijoje tarpkultūriniu aspektu laiko *klaidingą žodžio interpretaciją*. Tai galėjo pasireikšti, žodiniu neatitikimu gimtojoje kalboje. Panašiai skamba lietuvių ir italų nuomonės. Olandijoje ir Vengrijoje labiau būdingas bendro pobūdžio nesusikalbėjimas, kurį būtų galima sieti su gramatiniu (sintaksiniu) lygiavertiškumu, tačiau būtų labiau tikslinga manyti, kad ši problema minimose šalyse atsiranda dėl per didelės tiesioginės komunikacijos, per didelio įsispraudimo į žemo konteksto rėmus. Bendraujant šiems šalims su aukšto konteksto partnerėmis, tokio pobūdžio problemų atsiradimas tiesiog neišvengiamas.

Tyrimu nustatyta tendencija, kad ten kur kalbos skirtumų problemos pasireiškia rečiau, dažniausiai būna susiję klaidingu sąvokos suvokimu. Taip yra tokiose šalyse kaip Italija, Lietuva ir Kinija, o likusiose šalyse, ten kur vidutinė kalbos skirtumų pasireiškimo reikšmė artima trejetui, pasireiškia šiek tiek rimtesnės problemos, kaip oponento pastovus nesupratimas ir mis-komunikacija. Be to galima išvelgti ir tiesioginę problemų atsiradimo priklausomybę nuo kalbos mokėjimo, supratimo, pažinimo lygio. Todėl, būtina gilintis į užsienio kalbų studijas ir pažinti kitų šalių kultūrą.

Kitas anketos klausimas apie asmeninio komunikacijos stiliaus suvokimą atskleidė svarbų formalumo veiksnį. Už tarptautinius ryšius atsakingi žmonės, dažnai mėgsta palaikyti šiltą komunikacijos klimatą. Tyrimas parodė, kad lietuviai nemėgsta vien tik objektyvumo, tikslumo, ir be-asmeniškumo komunikaciniuose susitarimuose. Jiems nesvetimi klausimai apie šeimą, privatų gyvenimą. Panašaus požiūrio laikosi čekai ir italai, kurie propaguoja ne-formalumą. Be abejo, ne-formalumas komunikaciniame stiliuje atsiranda ne iš karto, o tik po ilgo pažinimo ir bendravimo proceso. Kitokios nuomonės laikėsi Vengrijos, Olandijos ir Kinijos atstovai (atitinkamai vidutinės reikšmės — 3.57, 3.86, 3.86). Šiems respondentams nebuvo itin svarbūs asmeniniai ryšiai ir pernelyg didelis draugiškumas. Galiausiai, nors ir buvo pateiktas formalaus stiliaus apibrėžimas, skirtingose šalyse šis tarpkultūrinės komunikacijos elementas suvokiamas savaip, todėl skirtingas požiūris galėjo lemti nedidelius neatitikimus rezultatų analizėje.

Atliktas tyrimas mažose organizacijose, kuriose personalą sudaro vos 10 žmonių, galėjo turėti įtakos analizės rezultatams. Nors buvo gautos 30 užpildytų anketų, tačiau nagrinėjant šešias atskiras šalis, šis skaičius galėjo lemti rezultatų tikslumą. Šis pilotinis tyrimas parodė, kad nelengva buvo sudaryti anketą, tiksliai panaudojant vertinimo skalę. Pastebėta, kad kiekvienoje kultūroje, atsakymai niekada, retai, kartais, dažnai, visada, gali būti suvokiami skirtingai, todėl tai galimai turėjo įtakos rezultatų tikslumui.

Tikslinga įvertinti ir emocinę respondentų būklę pildant anketas. Kad ši analizė pavyktų, išimtinai visų atsakymų reikėjo laukti ilgai net penkias savaites. Tai atspindi, užsienio respondentų požiūrį į tokio pobūdžio tyrimus. Reikia pažymėti, kad kinai sugebėjo atsiųsti visas anketas per tris dienas, veikiausiai suinteresuoti tyrimu ar noru padėti.

Šis pilotinis tyrimas padėjo nutapyti pirminį atskirų šalių, kultūrų stiliaus, verbalinės ir neverbalinės kalbos stiliaus suvokimo paveikslus, identifikuoti pirminius ypatumus, tačiau tai leidžia susidaryti bendrą suvokimo tendenciją. Norint išsamesnių rezultatų, būtina atlikti platesnį tyrimą bei atlikti išsamesnę analizę, verbalinės ir neverbalinės kalbos suvokimo srityse.

Atliktas pilotinis tyrimas atskleidė, kad suvokimas ir gebėjimai tarpkultūrinėje komunikacijoje yra kaip stuburas, kuris palaiko įvairius susitarimus visame pasaulyje. Todėl labai svarbu vystyti tarpkultūrinės komunikacijos kompetenciją, siekiant adekvačiai suvokti kitas kultūras ir jų niuansus. Labai svarbus ir tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos vystymas atskirose organizacijose, tikslinga naudoti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtros programas

## **IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS**

Šiame tekste siekta paaiškinti, jog reikšmės suvokimas ne tik priklauso nuo naudojamų verbalinių ir neverbalinių elementų, tokių kaip: žodžiai, frazės, simboliai; bet ir nuo to kaip, komunikacinio proceso dalyviai aktyviai konstruoja ir tariasi dėl elgesio reikšmių.

Kultūra gali turėti įtakos šiam reikšmės kūrimo procesui, kuriame skirtingų socialinių grupių nariai pasižymi skirtingomis žiniomis, kas dažnai sąlygoja įvairius nesusipratimus, kurie gali kilti tarpkultūrinės komunikacijos dalyviams neįvertinant kultūrinių suvokimo veiksnių komunikuojant tarpusavyje. Stereotipai yra iš prigimties žalingi, nes veda prie kitų kultūrų žmonių individualybės ignoravimo ir sukuria savęs iškelimą virš kitų. Viena didžiausių stereotipų problemų yra ta, kad jie yra susiję su išankstinėmis nuostatomis ir/ar diskriminacija.

Atliktas pilotinis tyrimas atskleidė tarpkultūrinę komunikaciją lemiančius veiksnius, ir jų suvokimo niuansus: verbalinės ir neverbalinės kalbos, prasmės, siekio tiesioginio kontakto ir kt. Apibendrinant pilotinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad akivaizdūs kultūriniai skirtumai tarp šalių turėtų būti tinkamai analizuojami, suprasti ir naudojami tarpkultūrinės komunikacijos procese. Tyrimu nustatyta, kad į ne-formalumą, emocionalumą, kūno kalbos naudojimą ypatingai linkę italai, taip patvirtindami, karštą savo temperamentą. Olandus galima apibūdinti kaip rimtus, santūrius, formalius, tiesioginės komunikacijos šalininkus, adekvačiai suvokiančius kitataučius. Tuo tarpu čekai atsiskleidė, kaip šilti, ilgalaikius santykius



mėgstantys partneriai, dažniausiai atsisakantys emocijų pasireiškimo, tačiau visada norintys abipusį laimėjimą apibūdinančios komunikacijos baigties. Kinai taip pat išsiskyrė, kai kuriais požymiais. Jie dažnai taiko tą patį komunikacinį stilių, yra linkę pasirašyti ilgalaikius susitarimus, tačiau prieš tai pasitelkdami netiesiogines komunikacijas bando „išanalizuoti“ būsimą partnerį. Taip pat jiems būdingas emocijų pasireiškimas ir artimesnis formaliajam komunikacinis stilius. Vengrijos atstovai nurodė kad jie propaguoja specifinę, detalią susitarimo formą, itin vengia emocijų pasireiškimo ir taikydami skirtingą stilių atskirai kultūrai siekia trumpalaikės sutarties su užsienio partneriais bei remiasi vien tik faktais, o ne intuicija.

Tyrimo rezultatų analizė ir kultūrinių veiksnių poveikio komunikaciniam stiliui, verbalinės kalbos, klausymosi įgūdžių ir neverbalinės kūno kalbos palyginimas, skirtumų išryškėjimas, yra ne kas kita kaip skirtingų šalių kultūrinio suvokimo raiška. Atlikto pilotinio tyrimo rezultatų analizė leido pažvelgti kitaip į Italijos, Olandijos, Vengrijos, Čekijos ir Kinijos kultūras per gilesnį kultūrinį suvokimą. Tyrimas praplėtė ne tik tyrėjos ir respondentų žinių ir kompetencijų lygį, bet tapo tarsi tiesiogine nuoroda į gilesnį kitų šalių kultūrinio turto suvokimą. Tuo būdu, galima teigti, kad tik tobulinant tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijas, adekvačiai su pagarba ir tolerancija suvokiant kultūrinius veiksnius galima efektyviai komunikuoti ir susitarti dėl kultūrinių reikšmių bei siekti glaudesnio bendradarbiavimo.

Tarpkultūrinė komunikacija sąlygota įvairių veiksnių, nuo kurių priklauso kontakto sėkmingumas. Todėl tikslinga plėtoti tarpkultūrinę kompetenciją tolerancijos ir geranoriškumo kryptimi. Skirtingose kultūrose tie patys veiksmi, reiškiniai, procesai, asmenybės ir pan. gali būti suvokiami skirtingai, todėl itin svarbu ugdyti asmeninį pasitikėjimą, atsakingumą, toleranciją bei dėmesio koncentraciją; plėsti žinias apie kitas kultūras bei ugdyti pagarbos jausmus kitoms ir kitokioms kultūroms. Labai svarbus tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos vystymas atskirose organizacijose, kur tikslinga naudoti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtros programas.

## LITERATŪRA

1. Bauman, Z., *Globalization: The Human Consequences*, New York: Columbia University Press, 1998.
2. Bauman, Z., *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press, 2000
3. Byram, M. and Fleming M.(ed). *Language Learning in Intercultural Perspective*. Cambridge. Cambridge University Press, 1998.
4. Byram M. Nichols A., Stevens D., *Developing Intercultural Competence in Practice*. Clevedon: Multilingual Matters, 2001.

5. Chitakornkijasil, P., *Intercultural communication challenges and multinational organization communication*. In International Journal of Organizational Innovation, 3(2), 6-20, 2010.
6. Fries S., *Cultural, Multicultural, Cross-cultural, Intercultural: A Moderator's Proposal*. 2009. Prieiga per internetą: [https://www.tesol-france.org/uploaded\\_files/files/susan-fries.pdf](https://www.tesol-france.org/uploaded_files/files/susan-fries.pdf) .
7. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y., *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. Gudykunst, 1997.
8. Lusting M., Koester J. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Pearson, 2010.
9. Martin, J.N., Nakayama, T.K., *Intercultural communication in contexts* (5th ed.). Boston: McGraw Hill, 2010.
10. Petkevičiūtė, N., *Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėstos Europos kontekste*. Kaunas, VDU, 2010.
11. Pruskus, V., *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007.
12. Rollinson, D., *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Harlow: Prentice Hall, 2008.
13. Samovar, L., Porter R., McDaniel E., Roy, C., *Communication Between Cultures*.. Cengage Learning, 2013.
14. Spencer-Oatey H.; P. Franklin. *Intercultural Interacion. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. Palgrave Macmillan, 2009.
15. Schneider, D., *The Psychology of Stereotyping*. London: Guilford Press, 2004. Smith, P. and Bond M., *Social Psychology across Cultures*. London: Prentice Hall Europe, 1998.
16. Simon, B., *Identity in Modern Society: A Social Psychological Perspective*. Oxford: Blackwell., 2004.
17. Hofstede G., Hofstede G.J. *Cultures and organizations : software of the mind*. NY. McGraw Hill, 2005.
18. Fischer M., *Culture and Cultural Analysis as Experimental Systems*. in Cultural Anthropology, Vol. 22, February, 2007, pp 1-65.

## FACTORS OF PERCEPTION IN INTERCULTURAL COMMUNICATION

Nijolė Petkevičiūtė\*

Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management

### Summary

Global environment requires innovative communication models, where perception plays a major role. Relevant perception of the meaning of a message, service or intentions refers to the success of a contact in intercultural communication. When two or more cultural systems participate in communication, it is often impossible to create an equally perceived context, let alone phenomenon. Participants of intercultural communication face serious challenges in clarification of the primary meaning of the message, right perception of verbal language and non-verbal behavior. Pilot study about the importance of perception in intercultural communication allowed to characterize experiences of respondents from different cultures and name factors problems and challenges related to perception in organizations.

**Keywords:** culture, perception, intercultural communication.

Nijolė Petkevičiūtė\*, Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Department of Management, PhD, professor. Research interests: sustainability leadership; career management; communications