

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
HUMANITĀRO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
ĀZIJAS STUDIJU NODAĻA

**BIZNESA KULTŪRAS TEORĒTISKĀS NOSTĀDNES:
SAŪDA ARĀBIJAS PIEMĒRS**

BAKALAURA DARBS

Autors: **Agnese Bērziņa**

Stud. apl. ab08525

Darba vadītājs: lektore Ilona Baumanė-Vītoliņa

RĪGA 2011

Anotācija

Bakalaura darbs veltīts biznesa kultūras teorētisko nostādņu pētniecībai un Saūda Arābijas biznesa kultūras analīzei.

Globalizācijas rezultātā dažādu kultūru saskarsme kļuvusi ikdienišķa, pasaules reģioni un valstis ir ciešāk saistītas un arī atkarīgākas viena no otras. Tādēļ nepieciešamība atpazīt un izprast kultūru atšķirības ir kļuvusi jo īpaši svarīga.

Saūda Arābijas straujā ekonomiskā izaugsme paver jaunas iespējas starptautiskai sadarbībai, taču, lai to izmantotu ir nepieciešamas zināšanas par kultūras īpatnībām, kas ietekmē darījumu kārtošanas norisi.

Šī darba mērķis ir iepazīstināt un sniegt izpratni par Saūda Arābijas uzvedības modeļiem un vērtībām, tās izskaidrot un analizēt, lai izvairītos no pārpratumiem, kas rodas nepārzinot šīs valsts kultūru. Lai to panāktu, apkopota informācija par biznesa kultūras analīzes metodēm un etiķeti dažādās kultūrās. Raksturoti svarīgākie etiķetes un komunikācijas pamatnoteikumi, kā arī tādi faktori kā reliģijas un likumdošanas ietekme uz biznesa kultūru Saūda Arābijā, koncentrējoties uz to nozīmi tieši šajā aspektā.

Annotation

The Bachelor paper is dedicated to analysis of theoretical formulations of business culture and analysis of Saudi Arabian business culture.

As a result of globalization processes connections between different cultures have become common, world regions and countries are more closely linked and also more dependent on each other. For this reason the need to recognize and understand cultural differences has become particularly important.

Saudi Arabia's rapid economic development brings new opportunities for international cooperation, but to take advantage of that requires knowledge about specifics of the culture that influence processes of doing business.

The aim of this work is to give an insight into models of behavior and values in Saudi Arabia, to analyze and explain them in order to avoid any misunderstandings arising from not being familiar with the country's culture. To achieve this, information on methods of business analysis and etiquette in different cultures is collected, basic rules on etiquette and communication is described also such factors as influence of religion and legislation on business culture in Saudi Arabia are described.

SATURS

IEVADS	4
1. STARPKULTŪRU BUSINESS	6
1.1. BIZNESA KULTŪRA	6
1.1.1. Kultūras jēdziens, tās vieta biznesā.....	6
1.1.2. Nacionālā kultūra.....	8
1.1.3. Kultūras dimensijas.....	8
1.2. BIZNESA ETIĶETE DAŽĀDĀS KULTŪRĀS	17
1.2.1. Biznesa etiķetes vēsturiskā attīstība.....	17
2. BIZNESA KULTŪRA SAŪDA ARĀBIJĀ	24
2.1. KULTŪRAS DIMENSIJU ANALĪZE SAŪDA ARĀBIJĀ	24
2.2. RELIĢIJAS IETEKME UZ BIZNESA KULTŪRU SAŪDA ARĀBIJĀ.....	26
2.3. ŠARIĀTA LIKUMI UN TO IETEKME UZ BIZNESU SAŪDA ARĀBIJĀ	28
2.4. SIEVIETES LOMA BIZNESĀ SAŪDA ARĀBIJĀ	30
2.5. BIZNESA ETIĶETE UN TRADĪCIJAS SAŪDA ARĀBIJĀ.....	33
SECINĀJUMI	37
IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI.....	40

IEVADS

Tirgošanās, līgumu slēgšana un darījumu kārtošana ir tikpat seni kā pats cilvēks. Taču atšķirībā no sendienām, mūsdienu uzņēmumi kļuvuši daudz sarežģītāki, lielāki un darbojas daudz plašākā mērogā. Gan lielas, gan mazas kompānijas nu jau uzlūko visu zemeslodi kā potenciālu sava biznesa attīstīšanai. Attālums, ģeogrāfiskie šķēršļi un valstu robežas vairs nav kavēklis, bet gan jaunas iespējas un dažkārt pat nepieciešamība panākumiem.

Globalizācijas rezultātā dažādu kultūru saskarsme kļuvusi ikdienišķa, pasaules reģioni un valstis ir ciešāk saistītas un arī atkarīgākas viena no otras. Tādēļ nepieciešamība atpazīt un izprast kultūru atšķirības ir kļuvusi jo īpaši svarīga.

Arābu valstis ir reģions, kas strauji attīstās un paver jaunas iespējas starptautiskai sadarbībai un biznesam. Taču tieši šīs valstis vēsturisko pieredzi, reliģijas, politikas un citu faktoru ietekmē ir izveidojies kulturāli krietni atšķirīgs no pasaules Rietumu daļas. Un tas var kļūt par šķērslī efektīvai sadarbībai.

Starpkultūru bizness nav mūsdienu jaunieviesums, taču tā veiksmes pamatā ir zināšanas ne tikai par sava uzņēmuma darbības jomu, bet arī par starptautisko attiecību veidošanu un attiecīgo kultūru, jo tieši kultūra ir tā, kas nosaka gan cilvēku domāšanas un uzvedības īpatnības, gan uzņēmumu veidošanas un darbības principus. Atskatoties vēsturē, varam redzēt, ka sabiedrību, kultūru un cilvēka uzvedības modeļus pētījuši daudzi. Sociologi Emīls Dirkeims (1875-1917) un Makss Vēbers (1864-1920). Edvards Hols (Edward Hall, 1914-2009) un citi.

Mūsdienu biznesa kultūras teorijas lielā mērā balstās uz Gererta Hofstedes (Geert Hofstede)(1928-) pētījumiem un izstrādātās kultūrdimensiju¹ teorijas. To papildinājis un attīstījis Fons Trompenārs (Fons Trompenaars) un viņa kolēģis Čārlzs Hampden-Tērnars² (Charles Hampden-Turner)(1934-) Uz šo kultūrdimensiju un biznesa vadības pētnieku viedokļiem balstīts arī šis darbs.

Šī darba mērķis ir iepazīties biznesa kultūras teorijas nostādnēm un, uz tām balstoties, analizēt biznesa kultūras vidi Saūda Arābijā. Kā arī aplūkot citas īpatnības, kas ietekmē biznesa kultūru šajā zemē. Darbs veikts, izmantojot kontentanalīzes metodi ar fenomenoloģijas pieeju. Lai sasniegtu mērķi, aplūkota teorētiskā literatūra par kultūru

¹ G. Hofstede ir holandiešu sociālpsihologs, kas nodarbojas ar starpkultūru pētījumiem. Viņa kultūras dimensijas izklāstītas šī darba 1. nodaļā.

² Fons Trompenārs ir holandiešu izcelsmes starpkultūru komunikāciju pētnieks un konsultants. Č. H. Tērnars ir britu vadības filozofs, viņu kopīgi izstrādātās teorijas aprakstītas šī darba 1. nodaļā.

atšķirībām un dimensijām, kas to ietekmē, kā arī literatūra par biznesa normām un etiķeti. Balstoties uz G. Hofstedes un F. Trompenāra kultūru pētījumiem, veikta Saūda Arābijas biznesa kultūras vides analīze un raksturojums.

Kultūra ir bieži lietots un tajā pašā laikā grūti definējams jēdziens, taču biznesa attiecību kontekstā, to saprot kā veidu, kā tiek panākts vēlamais rezultāts. Tas ir uzskatu, attieksmju, vērtību, domāšanas, uzvedības un rīcības normu kopums, kas ietekmē it visas cilvēka darbības jomas.

Šī darba pirmā nodaļa *Starpkultūru biznesa teorētiskās nostādnes* ar apakšnodaļām *Biznesa kultūra* un *Biznesa etiķete dažādās kultūrās* apkopo teoriju par kultūru veidiem, dimensijām un lomu starptautisku darījumu attiecību veidošanā. Kā arī par biznesa etiķeti, tās vēsturi un īpatnībām dažādās kultūrās.

Otrā nodaļa *Biznesa kultūra Saūda Arābijā* ar apakšnodaļām *Kultūras dimensiju analīze Saūda Arābijā*, *Reliģijas ietekme uz biznesu Saūda Arābijā*, *Šariāta likumu ietekme uz biznesu Saūda Arābijā*, *Sievietes loma biznesā Saūda Arābijā* un *Biznesa etiķete un tradīcijas Saūda Arābijā*. Tajā balstoties uz G. Hofstedes un F. Trompenāra izstrādātajām kultūrdimensiju teorijām raksturota Saūda Arābijas sabiedrība, tās vērtības un, kā tās ietekmē darījumu kārtošānu šajā zemē. Raksturotas citas Saūda Arābijas īpatnības un atšķirības, kuru izpratne ir būtiska veiksmīgu biznesa attiecību veidošanai.

Mūsdienu biznesa pasaule kļūst arvien globalizētāka, darbaspēks arvien dažādāks, un jautājums par kultūru kļūst arvien svarīgāks gan starptautiskām organizācijām, to vadītājiem un darbiniekiem, gan kultūras, socioloģijas, antropoloģijas un citu zinātņu pētniekiem.

1. STARPKULTŪRU BIZNESS

1.1. Biznesa kultūra

1.1.1. Kultūras jēdziens, tās vieta biznesā

Vārds kultūra cēlies no latīņu cultura ar nozīmi kultivēt, apstrādāt augsni. Ar laiku šī vārda nozīme ir daudz mainījies, papildinājusies. Jau 1952. Gadā Alfrēds Krobers (Alfred Kroeber) un Klaidis Klukhons (Clyde Kluckhohn) savā grāmatā „*Kultūra: Kritisks pārskats par jēdzienu un definīcijām*” sastāda sarakstu ar 164 dažādām kultūras definīcijām³.

Edvards Burnets Tailors (Edward Burnett Tylor), no sociālās antropoloģijas perspektīvas Anglijā 1871. gadā, kultūru aprakstīja šādi: „Kultūra vai civilizācija, ja tiek vērtēta no visplašākā etnogrāfiskā viedokļa, ir sarežģīts veidojums, kas sevī ietver zināšanas, uzskatus, mākslu, morāli, likumus, paražas un jebkuru citu spēju vai paradumu, ko cilvēks iegūst kā sabiedrības loceklis.”⁴ No jaunākiem kultūras definējumiem minams Apvienoto Nāciju Izglītības, zinātnes un kultūras organizācijas UNESCO apraksts (2002): „...kultūrai vajadzētu tikt uztvertai kā noteiktas sabiedrības vai tās grupas garīgo, materiālo, intelektuālo un emocionālo īpašību kopums, kā arī šīs sabiedrības vai tās grupas vizuālā māksla, literatūra, dzīves stils, kopdzīvošanas paražas, vērtību sistēmas, tradīcijas un uzskati.”⁵

Starpkultūru atšķirību pētnieks Gerets Hofstede to ir definējis kā „kolektīvā prāta programmatūru, kas atšķir kādas grupas vai kategorijas locekļus no citām grupām vai kategorijām”⁶. Kur kategorija var būt nācija, reģions, tautība, reliģiskā piederība, profesija, organizācija, dzimums u.c. Biznesa kultūra un šis darbs attiecas uz šo kultūras definīciju.

Cilvēka kultūra ir tūkstošiem gadu evolūcijas rezultāts. Indivīds piedzimst kultūrā un apgūst kultūru agrā vecumā, pieņemot apkārt redzamo pasauli un tās vērtības.

Kultūra ir normatīvs veids, kā cilvēku grupas uzvedas, uzskatu sistēma, kas attīstījusies, lai attaisnotu šīs uzvedības. Atšķirības šajos uzvedības modeļos starp dažādām cilvēku grupām galvenokārt atšķirīgo pieredžu dēļ, gan vēsturisko, ekonomisko, ģeogrāfisko un citu. Jautājumi un problēmas, ar ko cilvēki saskaras, visur ir vienādi, taču atbildes, ko piedāvā dažādas sabiedrības ir atšķirīgas.

³ Kroeber, A. Kluckhohn, C. (1952). *Culture A Critical Review Of Concepts And Definitions*, Peabody Museum Of American Archeology and Ethnology, Harvard University, Vol. XLVII-No. 1,

⁴ Tylor, E.B. (1974) *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*, Gordon press.

⁵ UNESCO. (2002) *Universal Declaration on Cultural Diversity*.

⁶ Hofstede, G.(2005) *Cultures And Organizations:Software Of The mind*, New York: McGraw-Hill

Elizabete Marksa kultūru raksturo, apskatot to gluži kā sīpolu pa slāņiem⁷.

Simboli

Kultūras virsējā slānī atrodas simboli, kas raksturīgi gan visai šai kultūrai kopumā, gan tādus, kas raksturīgi, šīs kultūras atšķirīgām grupām. Tas ir ģērbšanās stils, galda un uzvedības manieres, ēdieni, runas stils, darba laiki, izklaides veidi, reliģiskās darbības. Tās ir ārējās kultūras pazīmes.

Varoņi

Nākamajā kultūras slānī atrodami sabiedrības varoņi. Tie ir cilvēki vai iedomāti tēli, kas iemieso šīs kultūras locekļu ideālus, pelna cieņu un apbrīnu. Tie var būt gan politiskie vadītāji, kāds mākslinieks vai literārs tēls.

Rituāli

Tālāk seko rituāli un ceremonijas, ko sabiedrība piekopj. Piemēram, kāzu un bērņu rituāli, iesvētīšanas ceremonijas, Japānas tējas ceremonijas, dažādi festivāli un svētki.

Vērtības

Rituāliem ir sava vēsture, rašanās vieta un iemesli, konteksts, kas piešķir tiem nozīmi. Tie ir kas vairāk, kā saskatāms pirmajā acu uzmetienā. Lai izprastu simbolu, varoņu un rituālu patieso nozīmi, ir jāsaprot vērtības, ko tie reprezentē. Pretstatā simboliem un rituāliem, vērtības ir apslēptas, tās nav skaidri definētas un izteiktas, nepieciešams laiks un pūles, lai tās saskatītu un izprastu⁸. Saskaņā ar Oksfordas skaidrojošo vārdnīcu, vērtības ir principi vai standarti, kas atzīti par vērtīgiem un svarīgiem dzīvē⁹.

Tās ir dziļi iesakņojušās attieksmes, kas iespaido cilvēka uzvedību. Tās izsaka to, kam cilvēki patiesi tic un viņu attieksmes pret dzīves svarīgākajiem jautājumiem (lomu sabiedrībā, attieksmi pret attiecībām, laiku, dabu u.c.) Vērtības ietekmējušas konkrētās grupas vai nācijas vēsturiskās pieredzes. Tās nosaka jūtas, domas, uzvedību un atspoguļo cilvēka kultūras pamatus. Vērtības tiek apgūtas kā daļa no socializācijas procesa: ko bērns drīkst darīt, ko ne, kādai jābūt attiecībai pret autoritātēm, kas ir labs vai slikts, skaists vai neglīts¹⁰.

⁷ Marx, E., (1999), *Breaking trough culture shock*, Nicholas Brealey Publishing Limited, p. 42

⁸ Turpat, 43-46.lpp

⁹ Oxford University Press (2011), *Oxford Dictionaries Online*, <http://oxforddictionaries.com>, skatīts 2011.g. 25. Aprīlī.

¹⁰ Marx, E., (1999), *Breaking trough culture schock*, Nicholas Brealey Publishing Limited, p. 46

1.1.2. Nacionālā kultūra

Nācija ir ļaužu grupa, kuru vieno kultūra, etniskā piederība, valoda un vai teritorija. Nācija ir atvasinājums no latīņu *natio*- cilts, tauta¹¹.

Šodienas pasauli apdzīvo vairāk kā 200 nāciju. To salīdzināšanu izmanto lielākā daļa sociālo zinātņu. Dažas valstis kulturāli ir homogēnākas kā citas, piemēram, tādas lielās nācijas kā Indija, Ķīna un Brazīlija ietver kulturāli atšķirīgus reģionus. Dažkārt kultūras ziņā līdzīgas teritorijas politiski pieder atšķirīgām valstīm. Tādēļ jāsaprot, ka nacionālo kultūru salīdzināšana var būt relatīva un uzmanība tiek pievērsta valstī dzīvojošā vairākuma kultūrai.

Dažādi pētījumi atklāj, ka nacionālās kultūras galvenokārt atšķiras ar zemapziņas vērtībām, kas iesakņojušās konkrētās sabiedrības vairākumā. Tā kā šīs vērtības tiek iegūtas agrā jaunībā, nacionālās kultūras ir ļoti stabilas un mainās ļoti lēnām. Tas, kas mainās, ir atbildes reakcija uz mainīgajiem ārējiem apstākļiem un notikumiem- simboli, varoņi un rituāli pielāgojas, bet iekšējā vērtību orientācija paliek neskarta. Tas arī ir viens no iemesliem, kādēļ atšķirībās starp nacionalitātēm vērojama ilga vēsturiskā nepārtrauktība.

1.1.3. Kultūras dimensijas

Kultūru dimensijas ir vērtību konstrukti, ar kuru palīdzību iespējams raksturot kādu kultūru, visbiežāk tās izmanto ar starpkultūru pētījumiem saistītos jautājumos.

Gererts Hofstede (Gerard Hendrik Hofstede, 1928)¹² ir ievērojams sociālpсихолоgs un antropologs. Tieši viņš ir izstrādājis pamatus nacionālo un organizāciju kultūru vērtēšanai un nošķiršanai. Viņa lielākais devums ir kultūras dimensiju teorijas izstrāde.

Nacionālās kultūras iespējams raksturot, izmantojot G. Hofstedes kultūrdimensiju analīzi. Pētījums tika veikts multinacionāla uzņēmuma IBM filiālēs vairāk kā 64 dažādās pasaules valstīs, tas tika balstīts uz anketām ar vairāk kā 100 standartizētiem jautājumiem par cilvēka kultūru, vērtībām, uzskatiem.

G. Hofstede piedāvā 5 kultūras bipolāras dimensijas, kur kultūras tiek vērtētas ar indeksu, cik augsts vai zems tajā ir konkrētās dimensijas līmenis, tādējādi pēc tam dodot iespēju šīs kultūras savā starpā salīdzināt.

¹¹ Oxford University Press (2011), *Oxford Dictionaries Online*, <http://oxforddictionaries.com>, skatīts 2011.g. 29. Aprīlī.

¹² Ievērojamākās publikācijas: "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values". *Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University)(1983); "Cultures and Organizations: Software of the Mind". *Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University)(1993); "The GLOBE debate: Back to relevance"., *Journal of International Business Studies* (Sage Publications)(2010)

- Varas distance (Power Distance)
- Individuālisms/Kolektīvisms (Individualism/Collectivism)
- Vīrišķa/Sievišķa (Masculinity/Femininity)
- Izvairīšanās no nenoteiktības (Uncertainty Avoidance)
- Īstermiņa/Ilgtermiņa orientācija (Long Term/Short Term Orientation)

Savas grāmatas *Kultūras un Organizācijas: Prāta programmatūra trešajā izdevumā* (2010) tiek pievienota arī sestā dimensija- Ļaušanās/Atturība (Indulgence/Restraint).

Varas distance¹³

Varas distances indekss norāda, cik lielā mērā sabiedrība pieņem un sagaida varas nevienlīdzīgu sadalījumu organizācijās un institūcijās (piemēram, ģimenē). Kultūrās ar zemu varas distances līmeni cilvēki jūtas vienlīdzīgāki, neatkarīgi no ieņemtā amata vai statusa. Zemāka ranga darbinieki jūt nepieciešamību izteikt savu viedokli un piedalīties lēmumu pieņemšanas procesā, savukārt augstāka ranga darbinieki atbalsta demokrātiskus uzvedības modeļus, konsultējas un uzklausā sev padotos. Augstas varas distances sabiedrības pieņem autokrātiskāka stila vadības modeļus. Valstī, ģimenē un organizācijās valda izteikta hierarhija, padotie uz zemāk stāvošiem neiejaucas pārvaldē un lēmumu pieņemšanā. Šī vērtību dimensija atspoguļo to, kā sabiedrības locekļi uztver varas sadalījumu.

Individuālisms/Kolektīvisms

Individuālisms/Kolektīvisms norāda, cik lielā mērā indivīds tiek iesaistīts sociālās grupās. Individuālistiskās sabiedrībās saikne starp indivīdiem nav cieša, pastāv uzskats, ka katram jā rūpējas pašam par sevi un tikai savu tuvāko ģimeni. Indivīds rūpējas par saviem personīgajiem sasniegumiem, labklājību un tiesībām, izvirza patstāvīgus, sevi interesējošus mērķus. Kolektīviskās sabiedrībās indivīds jau no dzimšanas tiek iesaistīts stiprās sociālās grupās, bieži raksturīgs paplašinātās ģimenes modelis (ar tantēm, onkuļiem, vecvecākiem un citiem ģimenes locekļiem), kur šī grupa uzņemas aizgādību un rūpes par indivīdu, pretī saņemot neapstrīdamu lojalitāti šīs grupas locekļiem un interesēm. Indivīds darbojas sabiedrībā kā savas sociālās grupas pārstāvis. Kolektīvismam šajā gadījumā tam saistības ar politiskām grupām, valsti, bet gan sociālām.

¹³ Šī un turpmākās G. Hofstede dimansijas aprakstītas, balstoties uz Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*, New York: McGrawHill, 2005., 112-135.lpp

Vīrišķa/Sievišķa

Vīrišķā/Sievišķā kultūras dimensija attiecas uz sabiedrības vērtību un emocionālo lomu sadalījumu starp dzimumiem. Atklāts, ka sieviešu vērtības maz atšķiras dažādās sabiedrībās, kamēr vīriešu vērtības dažādās valstīs salīdzinoši krasi atšķiras. Vīrišķās kultūrās augstu vērtētas tādas īpašības kā uzstājība, pašpārliecinātība, konkurētspēja, materiālisms, ambiciozitāte un varaskāre. Sievišķās kultūras augstāk vērtē attiecības, dzīves kvalitāti, rūpes par līdzcilvēkiem, pieticību. Sievišķās sabiedrībās sieviešu un vīriešu vērtības ir līdzīgas, vīrišķās sabiedrībās vērtības starp vīriešiem un sievietēm krasāk atšķiras. Atklāts, ka cilvēkiem kļūstot vecākiem, vērtību atšķirības starp dzimumiem izlīdzinās, kļūst sievišķākas. Šī dimensija dažkārt tiek pārdēvēta arī par Dzīves kvantitāti/Dzīves kvalitāti dzimumu īpašību vispārīguma dēļ, ko izmantojis G. Hofstede.

Izvairīšanās no nenoteiktības

Izvairīšanās no nenoteiktības atklāj, cik ērti sabiedrība jūtas neskaidrās, neparedzamās situācijās, kas ir jaunas, nezināmas, pārsteidzošas, atšķirīgas no ierastā. Kultūras ar augstu izvairīšanās no nenoteiktības indeksu cenšas samazināt šādu situāciju iespējamību ar striktiem, detalizētiem likumiem, noteikumiem un drošības pasākumiem, plāno notikumus soli pa solim. Tām raksturīga arī ticība vienai absolūtajai patiesībai, ko iemieso tās likumi un uzskati. Šādas sabiedrības parasti ir emocionālākas. Savukārt sabiedrības, kas pieņem nenoteiktību, ir iecietīgas pret viedokļu dažādību, vieglāk pieņem atšķirīgus uzskatus, cenšas uzstādīt pēc iespējas mazāk noteikumu un savos uzskatos ir relatīvismu atbalstoši, atvērti pārmaiņām. Cilvēki no šādas kultūras ir flegmatiskāki un retāk izpauž savas emocijas.

Ilgtermiņa/Īstermiņa orientācija

Ilgtermiņa/Īstermiņa orientācija. Vērtības, kas raksturīgas uz ilgtermiņu orientētai sabiedrībai, ir saimnieciskums, vērtību saglabāšana. Orientācija uz nākotni un atalgojumu, ko šodienas rīcība nesīs. ar īstermiņa orientāciju saistītas vērtības ir cieņa pret tradīcijām, sociālo pienākumu pildīšana, sava goda, reputācijas aizstāvēšana, lielāks uzsvars tiek likts uz pagātni un tagadni.

Hofstede atklājis un aprakstījis arī sesto kultūrdimensiju, lai gan tā retāk tiek izmantota valstu salīdzināšanai. Ļaušanās/Atturība Ļaušanās kultūras raksturo pozitīva attieksme pret dzīves baudīšanu, prieka gūšanu, cilvēka pamatvajadzību un vēlmi, kas saistītas ar prieku, apmierināšanu, hedoniska uzvedība. Atturības kultūras ierobežo brīvu vēlmi apmierināšanu ar stingrām sociālajām normām.

Fons Trompenārs ir holandiešu starpkultūru komunikāciju speciālists un pētnieks. Viņš, kopā ar Čārlzu Hampden-Tērneru (Charles Hampden-Turner, 1934)¹⁴, ir izstrādājuši septiņu kultūrdimensiju teoriju, pētījumi tika veikti vairāk kā 10 gadu laikā veidojot datubāzi par vairāk kā 48 nacionālajām kultūrām. Atšķirībā no G. Hofstedes, viņi cilvēkiem lūdza nevis atbildēt uz dažādiem jautājumiem, bet gan piedāvāja tiem situāciju, kurā atklājas, kāda no dimensiju dilemmām, tādējādi noskaidrojot, kuru vērtību sistēmu ietvaros šie cilvēki redz sevi. Šo autoru izdalītās dimensijas ir sekojošas:

- Universālisms/Partikulārisms (Universalism/Particularism)
- Individuālisms/Kolektīvisms (Individualism/Collectivism(Comunitarism))
- Neitrālas/Emocionālas kultūras (Neutral/Affective)
- Specifiskas/Izkliedētas kultūras (Specific/Diffuse)
- Sasniegtā/Piedēvētā kultūras (Achievement/Ascription)
- Secīga/Sinhrona laika uztveres kultūras (Sequential/Synchronic)
- Iekšēji/Ārēji virzītas kultūras (Internal/External)

Strādājot ar kultūrdimensiju izpēti, Č. Hampden-Tērners secinājis, ka visas vērtību dimensijas atklājas caur dilemmām¹⁵. Nav iespējams atpazīt universālu likumu, tam pretī nestādot izņēmumu, „ne-likumu”. Salīdzinājumi starp tiem ir atšķirības vārdos neizteiktā (parasti) nepārtrauktā vienotībā. Kad tiek apgalvots, ka kāds objekts ir „tāds pats” kā citi, ar to tiek domāts, ka tas nav atšķirīgs. Kādēļ, piemēram, universālisms un partikulārisms veido dilemmu? Jo ir jāizdara grūta izvēle. Var meklēt dažādus iemeslus, kādēļ kādi objekti vai cilvēki ir „tādi paši”, vai aplūkot aspektus, kuros tie ir atšķirīgi. Ir iespējams uzstāt, ka gan vīrieši, gan sievietes ir cilvēki un ir pelnījuši vienādu attieksmi, tādējādi uzsverot abu dzimumu universālās tiesības. Taču iespējams aplūkot sieviešu un vīriešu atšķirības un uzstāt, ka pret tiem arī vēršama atšķirīga attieksme. Abām pieejām ir savas priekšrocības un trūkumi. Universālistiskas kultūras, piemēram, ASV, uzsver līdzīgumu, lietu universālumu, kamēr citas pievēršas atšķirībām¹⁶.

¹⁴ Ievērojamākās publikācijas: *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in Britain, the United States, Germany, France, Japan, Sweden and the Netherlands* (1995); *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (1997); *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values* (2000); *21 Leaders for The 21st Century* (2001); *Mastering the Infinite Game: How East Asian Values are Transforming Business Practices* (2001); *Managing People Across Cultures (Culture for Business Series)* with (2004); *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth* (2010)

¹⁵ Charles M. Hampden-Turner, Fons Trompenaars (2000), *Building cross-cultural competence : how to create wealth from conflicting values*, p.1

¹⁶ Turpat, 2-3. lpp.

Čārlzs H. Tērnērs saka, ka katrā sabiedrībā vērtībām līdzās pastāv arī tām kontrastējošās vērtības. Labi zināmā dilemma par vistu un olu- kura no tām bija pirmā? Arī vērtību dimensijas ataino līdzīgas dilemmas. Vai pirmais bija universālais likums vai partikulārie apstākļi? Vai ģimene ir pirmā vai indivīds? Šīm dilemmām nav atbildes, tādēļ šādās situācijās tās sniedz kultūra. Amerikāņu kultūra saka, ka resursiem bagātais indivīds ir svarīgākais, ķīniešu kultūra apgalvo, ka ciems, kas nodarbojas ar rīsa audzēšanu ir svarīgākais. Kad vien cilvēki nav droši par savām pamatvērtībām, kultūra izdara izvēli viņu vietā¹⁷.

F. Skots Ficdzēralds ir teicis, ka „*īsts inteligences pārbaudījums ir vienlaicīgi paturēt prātā divas pretrunīgas idejas un tajā pašā laikā saglabāt spēju funkcionēt*”¹⁸. Hampden-Tērnērs pārfrāzē, sakot, ka jāsaprot, ka tāpat kā indivīdi var dot lielu ieguldījumu kopienas dzīvei, kopiena ir tā, kas rada un izaudzina indivīdu. Tā ir neparasta gudrība, kas ir ārkārtīgi svarīga starptautiskajā pasaulē.

Dilemmu teorija pēc savas būtības nav jauna, tā ir aizgūta, attīstīta un pilnveidota, iespaidojoties gan no Seno Grieķu traģēdijām, gan Zigismunda Freida un Junga idejām, strukturāl antropologiem, haosa teorijas, kognitīvās konsekvences teorētiķiem un citiem¹⁹.

Dilemmas teorija tiek raksturota sekojoši:

„Vērtības, uzskatītas par tikumiskām, dievišķām un personificētas caur varoņiem, neizbēgami nonāk konfliktā. Zemapziņā kultūra parasti vienai no konfliktējošajām vērtībām dod priekšroku, kamēr otra tiek apspiesta. Cilvēka personība meklē konsekvenci un ir spējīga veiksmīgi integrēt sevī abas vērtības vai arī vienu no tām noliegt. Šīs vērtības, dziļi iesakņojušās, ir atšķirības vārdos neizteiktā kontinuitātē, šādi tās caurstrāvo kultūru un tās locekļu prātus. Šīs vērtību kombinācijas var sinerģiski un humānistiski attīstīties vai arī regresēt ar katastrofālām sekām. Līdzības šai iedzimtajai pastāvīgajai opozīcijai atrodamas kontrastējošajās smadzeņu funkcijās. Vērtības veido atvērtas sistēmas, kas spontāni pašorganizējas un vadās pēc reakcijām no apkārtējās vides. Daudzi no šiem saspīlējumiem dzīvos organismos atrodami arī uzņēmumu iekšienē. Kompānijām jāstājas pretī dilemmām, lai vairotu savu labklājību. Līdzīgas dilemmas jārisina Amerikāņu un citu sabiedrību politikai un socioloģijai, ja šīs sabiedrības vēlas turpināt attīstīties. Taču veids kā Amerikāņi tiek galā ar dilemmām bieži ir pilnīgi pretējs tam, kā tās risina, piemēram, Austrumāzijā, kas noved pie ievērojamiem pārpratumiem un kultūršoka. Dilemmu meklēšana un risināšana ir daļa no cilvēku un uzņēmumu mācīšanās procesa. Tam nepieciešama radoša pieeja un inovācijas,

¹⁷ Turpar, 4. lpp.

¹⁸ F. Scott Fitzgerald (March 1936), "Handle With Care", Esquire Magazine

¹⁹ Charles M. Hampden-Turner, Fons Trompenaars (2000), *Building cross-cultural competence : how to create wealth from conflicting values*, Yale University Press, New Haven&London, p.345

morāla izaugsme. To atspoguļo arī māksla un arhitektūra. Tas ļauj ievest kārtību un tikt galā ar pasaules haotiskajiem notikumiem.”²⁰

Universālisms/Partikulārisms²¹

Universālisms/Partikulārisms parāda, kā sabiedrība piemēro morāles un ētikas likumus. Universālistiska sabiedrība izstrādā likumus, kas piemērojami jebkurai situācijai un attiecas uz ikvienu. Universālistiskām kultūrām raksturīgi daudzi likumi, noteikumi, kodeksi, vispārinājumi. Tās meklē līdzīgo situācijās, cilvēku, lietu un notikumu kategorijās, lai varētu tiem piemērot universālus likumus, balstoties uz šīm līdzībām. Universālisms ir sevišķi svarīgs juridiskajās un zinātnes nozarēs. Vispārējie pamatlikumi demokrātiskās valstīs paredz vienādu attieksmi pret visiem tās pilsoņiem. Par pamatu biznesa attiecībām uzskatāmi līgumi un rakstiskas vienošanās. Likumi nosaka, kas ir pareizi un, kas nē. Likumu, līgumu grozīšana tiek uzverta negatīvi.

Partikulārisms ir uzskats, ka konkrēti notikumi, parādības atrodas ārpus vispārinājumiem un ir tieši tādi un neatkārtojami. Partikulārisma sabiedrība uzvaru liek uz draudzību, to, kas ir pareizi un ētiski, nosaka, aplūkojot konkrētās situācijas apstākļus un iesaistītos cilvēkus. Līgumi, biznesa attiecības balstās uz draudzību, personiskajām attiecībām. Tiek atzīts relatīvisms, likumu grozīšana ir pieņemama, mainoties apstākļiem.

Šī vērtību dimensija tiek atklāta sekojošā Č. H. Tērnera aprakstītā piemērā. Uzņēmuma noteikumi paredz, ka visiem tā darbiniekiem ar vismaz viena gada darba stāžu ir tiesības pirkt šī uzņēmuma akcijas ar 5% atlaidi. Tas vienlīdz attiecas uz jebkuru iedzīvotāju bez izņēmumiem. Taču vai uzņēma galvenā īpašnieka dēlam arī jāpiemēro tās pašas tiesības un ierobežojumi kā citiem darbiniekiem, jeb balstoties uz šo īpašo statusu viņam var piešķirt lielāku atlaidi. Universālas kultūras šādu iespēju asi noraida, kamēr partikulāristiskas uzskata, ka radniecība un draudzība ir pietiekoši labs iemesls izņēmumu izdarīšanai vispārējos noteikumos.

Individuālisms/Kolektīvisms

Individuālismam raksturīga indivīda paļaušanās tikai uz saviem spēkiem, rūpes par tuvāko ģimeni, augstu vērtē konkurenci, mērķtiecību, individuālo mērķu sasniegšanu, personīgo izaugsmi, atbildību. Individuālisms par vērtību pirmavotu uzskata radošumu, zinātkāri,

²⁰ Turpat, 348. lpp.

²¹ Šī un turpmākās Trompenāra un Tērnera dimensijas aprakstītas balstoties uz: Trompenaars F., Woolliams P., *Business Across Cultures Culture for Business Series*, England: A Capstone Publishing Ltd., 2003., 63-89.lpp.

cilvēku, kas meklē sevis piepildījumu un tikai pats ir atbildīgs par izdarītajām izvēlēm un pārlicību formēšanu.

Kamēr kolektīvismam, sauktam arī par komunitārismu, raksturīgas rūpes par savu paplašināto ģimeni, sociālo grupu un sabiedrību, ciešas saiknes ar to. Augstu vērtē sadarbības spējas, sociālos pienākumus un tradīcijas. Gādība par kopienas, sabiedrības labklājību. Kolektīvisms vērtību pirmavotu saskata sabiedrības kopumā, kas izaudzina, izglīto, aprūpē un uzņemas atbildību par tās locekļiem.

Šī vērtību dimensija tiek atklāta jautājumā, kas konkrētajā kultūrā ir svarīgāks- indivīdu attīstība, brīvība, labklājība, pašizpaušme, piepildījums un apmierinājums vai tās kopējie resursi, daba, ko var baudīt visa sabiedrība, apkārtējā vide, nācijas lepnums, kultūrmantojums, kopīgās atmiņas un pieredzes. Vai indivīda galvenā atbildība ir vērsta uz sevi vai visas sabiedrības labklājību, vai indivīda mērķis šajā dzīvē ir sasniegt pēc iespējas augstāku personisko labklājību, vai dot pēc iespējas lielāku ieguldījumu savā ģimenē, apkaimē, tautā.

Neitrālas/Emocionālas kultūras

Neitrālām kultūrām raksturīga jūtu un domu neatklāšana, pēc iespējas minimāla emociju paušana, augstu vērtēts rāmums un savaldība. Emocionālām kultūrām raksturīga gan verbāla, gan neverbāla domu un jūtu paušana, dzīvīga, dabiska ķermeņa izteiksme, tekošs, dramatisks runas veids.

Specifiska/ Izkliedēta kultūra

Šī kultūrdimensija pēta, kā un cik smalki, precīzi pa detaļām sabiedrība definē lietas, konstruktus, ko tā ikdienā lieto, vai dod priekšroku lietas redzēt vienotā veselumā, saistītās sistēmās.

Dabā šīs abas dimensijas ir nesaraujamas un viena no otras neatdalāmas. Ola ir specifiskais, vista- izkliedētais. Enzīmi sadalās sīkās vielās, kamēr molekulas veido vienotus veselumus. Entropija sadala enerģiju sīkās vienībās, kamēr negatīvā entropija tās atkal savāc kopā, lai enerģija turpinātu savu plūsmu. Ķermeņa šūnas nemitīgi sadalās un no jauna reģenerējas, kamēr dzīves beigās entropija izrādās spēcīgāka, tomēr dodot cilvēkam iespēju vairoties un saglabāt savus gēnus, tādējādi turpinot šo vienotības procesu. Tomēr kultūras dod priekšroku uz pasauli skatīties vienā vai otrā veidā.

Šīs kultūru atšķirības labi novērojamas starp katoļu un protestantisma sabiedrībām. Katolicismu iespējams raksturot kā izkliedētu- gleznainu, sensuālu, kaislīgu, mistisku, komplicētu. Kamēr protestantismu vairāk raksturo kā specifisku. Tas ir burtisks, emocionāli kontrolēts, atturīgāks, pieticīgs, skaidri un saprotami izklāstīts.

Specifiskajai kultūrai raksturīga neliela un ļoti privāta personiskā dzīve, plaša un atvērta sabiedriskā dzīve, kur abas ir stingri nodalītas, ekstravertums, tiešums saskarsmē. Izklaidēto kultūru raksturo plaša personiskā dzīve ar relatīvi daudz iesaistītiem cilvēkiem, maza sabiedriskā dzīve, kas ir grūti pieejama, abas nav stingri nodalītas, netieša komunikācija, mājieni.

Sasniegtā/Piedēvētā kultūras

Uz sasniegto balstītās kultūrās statusa iegūšana pamatojoties uz sasniegumiem, to raksturo titulu izmantošana tikai tad, ja tas ir svarīgi konkrētajā gadījumā, cieņa pret augstākstāvošo ir atkarīga no viņa darba prasmīgas, efektīvas izpildes un zināšanām. Šajā kultūrā, neatkarīgi no tā, cik ietekmīgā, slavenā, bagātā vai inteliģentā ģimenē cilvēks piedzimst, sākotnēji visi ir līdzvērtīgi. Privilēģijas, atalgojums un sabiedrības atzinība piemērojama vadoties no cilvēka zināšanām, sasniegumiem un darbiem. Uz piedēvēto balstītās kultūrās statusa iegūšana atkarīga no sociālā stāvokļa, vecuma, mantiskā stāvokļa, popularitātes, modes un tamlīdzīgi. Plaša titulu izmantošana, cieņa pret augstākstāvošo kā apliecinājums ticībai iestādei un tās mērķiem. Laba reputācija ir šīs kultūras virzītājspēks. Uzticība cilvēkiem tiek sniegta, cerībā, ka šie ārējie apstākļi, stāvoklis sabiedrībā, liks viņam šo uzticību attaisnot.

Secīga/Sinhrona laika uztveres kultūras

Laiks, kā rakstījis Žaks Elliots, ir noslēpums. To nevar ne redzēt, ne sataustīt, tā nav lieta, tomēr ikviena kultūra apzinās laiku un organizē sevi ap to. Uzskati par laiku daudz vairāk atklāj kultūru nevis pašu laiku, tas sevī nes kultūru.

Secīga laika uztverei raksturīgi darīt darbus pēc kārtas, pulksteņa laiki tiek uztverti precīzi, laiks ir ierobežots, tas ir kā resurss, kas efektīvi jāizmanto, biznesā koncentrācija uz loģiku, ātrumu un efektivitāti, uzdevumi dažkārt ir sekundāri laikam. Valda pārlicība, ka laiks ir lineārs, neatgriežams, neko nedrīkst atlikt.

Sinhrona laika uztverei raksturīgi darīt vairākus darbus vienlaicīgi, laiks kā vadlīnija plānošanai, laiks ir instruments, to iespējams pielāgot, biznesā koncentrējas uz attiecībām un efektivitāti, laiks ir sekundārs uzdevumiem. Valda pārlicība, ka nākotne, pagātne un tagadne ir cieši saistītas, iespējas sevi cikliski paver cauri laikam.

Iekšēji/ Ārēji virzītās kultūras

Katrai kultūrai svarīgs jautājums ir par vērtības, tikuma, „labā” saknēm. Un atkarībā no tā, vai tiek uzskatīts, ka šīs saknes meklējamas, katra cilvēka iekšienē vai ārējos apstākļos, dievišķajā vai dabā, tiek noteikta piederība vienai vai otrai no šīm kultūrdimensijām.

Iekšēji virzītas kultūras locekļi uzskata, ka cilvēka dvēsele, uzskati un gribasspēks ir tie, kas veido apkārtējo pasauli, ir visa labā un visu vērtību avots. Mārtiņš Lutērs ir teicis: "Neviens nerīkojas pretēji savai sirdsapziņai." Pastāv uzskats, ka cilvēka darbības rezultāts ir kontrolējams un ar zināšanām ir kontrolējama arī daba un mainīgie apstākļi.

Savukārt Ārēji virzītas kultūras uzskata, ka pārdabiski spēki un daba ir tie, kas veido pasauli un apkārtējo mainīgo vidi nav iespējams kontrolēt. Ārēji virzītu kultūru locekļi cenšas pielīdzināties, pielāgoties dabai, videi, tās spēkam, skaistumam un mainīgumam.

Citas dimensijas

Edvards Hols²² piedāvā kultūras iedalīt augsta un zema konteksta kultūrās. Kur pirmās daudz ko atstāj nepateiktu, runā netieši ar mājiem, ļauj kultūrai tulkot sevis pateikto. Kamēr zema konteksta kultūras cenšas ikdienas komunikācijā būt pēc iespējas tiešāki, izsaka savus viedokļus, runā pēc iespējas detalizētāk un skaidrāk²³.

Ričards D. Luiss savā grāmatā „Kad kultūras saduras” (2006) arī piedāvā dažādu kultūru klasifikācijas moduļus.

Viņš apraksta uz datiem orientētas kultūras (piemēram, Zviedrija, Vācija, ASV, Ziemeļeiropas valstis), kas sāk ar rūpīgu informācijas ievākšanu un apstrādi un tikai tad apsver rīcības iespējas. Uz dialogu orientētas kultūras (piemēram, Itālija, Arābu tautas, Indija, Latīņu valstis) par datiem, kurus iepriekšminētās kultūras ievāc jau ir informētas, jo bieži komunicē ar kolēģiem, draugiem, ģimeni, paziņām, speciālistiem jau ikdienā, tādēļ rīcības plāna izveidošanai un lēmumu pieņemšanai parasti sākotnējā informācija jau ir pietiekama. Trešā retākā kategorija pēc R.D.Luisa klasifikācijas ir uz klausīšanos orientētas kultūras (piemēram, Japāna), kas ikdienā uztver informāciju no apkārtējiem cilvēkiem, medijiem un vēl papildus vāc sevi interesējušos datus.²⁴

Orientācija uz pagātni

Runā par vēsturi, ģimenes saknēm, biznesu un nāciju, motivācija no jauna radīt zelta laikmetu, senčiem un vecākiem cilvēkiem izrādīta liela cieņa, viss tiek skatīts vēstures un tradīciju kontekstā.

²² Hall Edward- Amerikāņu antropologs (1914-2009), ievērojamākās publikācijas: *The Silent Language* (1959), *The Hidden Dimension* (1966), *Beyond Culture* (1976), *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, Understanding Cultural Differences - Germans, French and Americans* (1993, Yarmouth, Maine)

²³ Hall E., (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books, p.120-122

²⁴ Lewis R. D.,(1996), *When Cultures Collide Leading Across Cultures*, Boston:Nicholas Braley International, p.47-48

Orientācija uz tagadni

Šī brīža aktivitātes un izklaides ir svarīgākais, uzsvars uz pašreizējām attiecībām, notikumiem, mirkli. Labas plānošanas spējas, ne tik labas spējas plānus piepildīt. Viss tiek skatīts mūsdienu ietekmju un stilu kontekstā.

Orientācija uz nākotni

Raksturīga bieža runāšana par nākotnes plāniem, izredzēm, sasniegumiem un iespējām. Entuziastiska plānošana un stratēģiju izstrāde. Liela interese par jauniešu idejām un nākotnes potenciāliem. Tagadne un pagātne skatīta, kā atspēriens nākotnes iespējām.

Statistika rāda, ka vērtību dimensijas valstī ir saistāmas arī ar citiem datiem par valsti. Piemēram, varas distance cieši saistīta ar vardarbības līmeni iekšējā politikā un nevienlīdzīgu atalgojuma sistēmu. Izvairīšanās no nenoteiktības saistāma ar Romas katoļu baznīcu un nepieciešamību attīstītajās valstīs nēsāt līdzīgu personu apliecinošus dokumentus. Individuālisms korelē ar valsts nacionālo kopproduktu, labklājību un brīvu pārvietošanās iespēju starp sociālajām klasēm. Vīrišķības dimensija negatīvi korelē ar sieviešu procentu, kas ievēlētas demokrātiskās valdībās. Ilgtermiņa orientācija saistāma ar skolu rezultātiem starptautiskā vērtējumā. Tolerance saistīta ar seksuālās brīvības paušanu, cilvēktiesību aizstāvēšanu, brīvu viedokļu paušanu.²⁵

1.2. Biznesa etiķete dažādās kultūrās

1.2.1. Biznesa etiķetes vēsturiskā attīstība

Biznesa jeb lietišķā etiķete ir uzvedības normu kopums, kas jāievēro lietišķajās attiecībās. Starptautiskā biznesa etiķete sistematizē noteikumus lietišķajā saskarsmē ar mērķi palīdzēt veidot veiksmīgu saskarsmi starp dažādu tautu pārstāvjiem. Tas nozīmē, ka cilvēks nezaudējot savas uzvedības normas, pieņem arī partnera uzvedības normas, kas var būt atšķirīgas. Visur pasaulē augstu tiek vērtēti lietišķo attiecību pamatprincipi: laipnība, cieņa, sapratne un, protams, “zelta morāles” princips-izturieties pret citiem tā, kā gribat, lai citi izturas pret jums!²⁶

²⁵ Hofstede G. interviewed by Finks Gerhard, (2007), *"Culture: organisations, personalities and nations. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede"*, **European Journal of International Management**, Vol.1, nos 1/2,

²⁶ Līkopa V., (2003) „*Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā*”, Rīga:Zvaigzne ABC, 3lpp

Pieklājīga un patīkama uzvedība ir tikusi augstu vērtēta jau ļoti sen. Pieklājības normas ir veidojušās un pārveidojušās visā cilvēces attīstības gaitā saskaņā ar attiecīgā laika paražām uz tradīcijām. Normas tiek piemērotas cilvēku vajadzībām un prasībām. No mūsdienu viedokļa raugoties, senākās normas bija ļoti vienkāršas, pat primitīvas. „Pirmie zināmie apcerējumi par uzvedības normām sarakstīti Ēģiptē trešajā tūkstošgadē p.m.ē. Tajos tika izskaidrots, kas ir normas, kāpēc tās ir nepieciešamas un kā realizējamas dzīvē, tika aplūkota galda piederumu lietošana, uzvedība sabiedrībā un daudz citi sadzīviski un praktiski jautājumi. Jau antīkās pasaules domātāji sprieda par cilvēka dabu un kultūras iemaņu apgūšanu. Piemēram, Platons darbā „Dzīres” ir slavīnājis cilvēkus, kuri prot ievērot normas ēdot un dzerot vīnu. Arī Bībelē var atrast norādījumus par uzvedību gan ģimenē, gan plašākā sabiedrībā.”²⁷

Viens no pirmajiem zināmajiem apcerējumiem, kas veltīts tieši uzvedības normu raksturojumam, ir „Traktāts par pieklājību”, kura autors ir itāļu esejists un dzejnieks Tommazīno di Čirklarija(1186-1235). Viņš raksta par pieklājības normām un spriež par to, vai aristokrātisms ir iemācīts vai iedzimts. Itāļu mūks Bonvačīni da Riva 1290. gadā sarakstīja darbu „Piecdesmit uzvedības noteikumi pie gada”, kurā plaši runāts par galda manierēm. 14. gadsimtā pieaugot labklājībai, Itālijas sabiedrība kļuva arvien kulturālāka un izglītotāka. Cilvēki sāka vairāk apzināties savu uzvedību un pievērst uzmanību tam, kā uzvesties pie galda, kā kavalieriem izturēties pret dāmām, kā ģērbties u.tml. No šī aspekta Itāliju varētu dēvēt par etiķetes dzimteni. Tieši no Itālijas etiķete kopā ar zinātnēm un mākslu pamazām ieviesās Francijā, Vācijā, Anglijā un citās Eiropas valstīs.

Francijā daudzas uzvedības normas ienāca no Itālijas. Franči grāmatas par manierēm sāka izdot aptuveni 14. gadsimtā. Pirmie darbi bija veltīti elementārām uzvedības normām. Tika skaidrots, ka nav pieklājīgi nepiedienīgi uzvesties sabiedrībā, piemēram, likt kājas uz galda. Par augstāko un straujāko etiķetes attīstības posmu Francijā var uzskatīt karaļa Luija XIV valdīšanas laiku (1643- 1715). Viņš ieviesa stingras etiķetes normas un īpaši rūpējās par to, lai galms būtu saposts. Luijs XIV bieži rīkoja svētkus, valkāja krāšņu apģērbu un bija gan galma likumdevējs, gan paraugs attiecībā uz etiķetes normu ievērošanu. Galmā tika rīkotas balles, maskarādes un teātra izrādes. Ļoti dāsni karalis atalgoja rakstniekus un dzejniekus, labākajiem piešķīra īpašas pensijas.

15. gadsimtā arī Anglijā tika izdotas pirmās rokasgrāmatas par labām manierēm. Šīs normas bija domātas džentelmeņiem un atspoguļoja dažādus dzīves aspektus no medībām līdz karošanai. Viena no populārākajām grāmatām par uzvedības normām Anglijā bija „Smalku

²⁷ Turpat, 60-67lpp

džentelmeņu etiķete jeb Lorda Česterfilda pārbaudīti ieteikumi savam dēlam”. Taču 17. gadsimtā, pēc revolūcijas Anglijā, sabiedrība sāka asi nosodīt visu, kas saistīts ar vārdiem „pārāks” vai „zemāks”. Tauta etiķeti sāka uztvert kā aristokrātu un karaļu dzīves sastāvdaļu²⁸.

Amerikā par etiķeti cilvēki sāka interesēties tad, kad sabiedrība kļuva pārticīgāka. Sākotnējās normas Amerikas Savienotajās Valstīs tika pārņemtas no Eiropas, konkrētāk no Parīzes un Londonas. Etiķetes attīstība Amerikā notika daudz brīvāk. 1922. gadā amerikāniete Emīja Posta publicēja grāmatu „Etiķete: likumu krājums plašākai sabiedrībai”, kas bija ļoti apjomīga, aptvēra gandrīz visas iespējamās dzīves situācijas un bija adresēta visiem sociālajiem slāņiem²⁹.

Paralēli etiķetes veidošanās gaitai Eiropā izmaiņas uzvedības kultūrā notika arī Krievijā. Par nozīmīgu sākumpunktu etiķetes attīstībā tiek uzskatīts Pētera I valdīšanas laiks (1682- 1725) viņš tiek uzlūkots par etiķetes ieviešanu Krievijā. Atgriezies no vizītēm Anglijā, Austrālijā, Dānijā un citās valstīs, cars savā galmā ieviesa tur pastāvošās uzvedības normas un paražas.

Latvijā nav veikti pētījumi par etiķetes attīstību, kā tas ir daudzās Eiropas valstīs. Vācu laikos ar uzvedības normu ieviešanu galvenokārt nodarbojās vācu muižnieki. Latviešu zemnieki par smalkām manierēm nebija informēti, kaut gan tautas paradumi un tradīcijas tika stingri ievērotas. Pēc neatkarības iegūšanas 1918. gadā Latvijā tika izdotas pirmās grāmatas par uzvedības noteikumiem. Tie galvenokārt bija tulkojumi, kuros normas bija pārņemtas no citām tautām vai adaptētas.

Pirmās Latvijas Republikas laikā tika izdotas vairākas grāmatas par uzvedību. Viena no satura ziņā bagātākajām un vispusīgākajām grāmatām ir „Pareizais tonis” (1937), kura sastādīta, vadoties pēc Rietumeiropas paražām, un piemērota Latvijas apstākļiem. Tika izdota arī grāmata „Labais tonis”. Kā skaidro autors, ievērot labo toni nozīmē „pārzināt, nepiespiesti rīkoties un arī iejusties tās sabiedrības ierašās un tikumos, kuros acumirkli jādzīvo un jāsadarbojas”. Šī laika izdevumos galvenokārt bija pamācības par bērnu audzināšanu un attiecībām ģimenē. Daudz rakstīts par uzvedību dažādās situācijās, piemēram, pie galda, ciemos, svinībās, sabiedriskajā dzīvē. Atsevišķi runāts par ceļošanu, vizītēm un viesībām. Tā laika grāmatas vēsta, ka, ievērojot labo toni, cilvēkam ir iespēja gūt panākumus dzīvē un darbā.

Rokasspiedienu un iepazīšanās

²⁸ Fosters D.(2010), *Lietišķā etiķete Eiropā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 332-340lpp.

²⁹ Turpat, 337-338lpp.

Rokasspiediena vēsture meklējama 19. gs Eiropā kā draudzības apliecinājums un pierādījums, ka persona nav bruņojusies, jo līdz pat 19. gs vidum vīrieši savās piedurknēs mēdza slēpt nelielas pistoles³⁰.

Mūsdienu etiķetes kopīgas sarokošanās principi ir šādi: Roku pirmais sniedz vecākais – jaunākajam, sieviete – vīrietim, pasniedzējs – studentam, augstākstāvoša persona – zemākstāvošai. Vīrietis vienmēr sniedz roku stāvot, sieviete var pasniegt roku arī sēžot. Šo priekšrocību var izmantot gados vecāki cilvēki un augstāka ranga personas. Ja vīrieši ir labi pazīstami, viņi var sarokoties nepieceloties. Sarokoties nepieceloties var arī tad, ja tas traucē vai apgrūtina apkārtējos. Pēc sarokošanās vīrietim ir atļauts apsēsties tad, kad to ir izdarījusi sieviete. Tas pats attiecas uz gados jaunāka vai zemāka ranga personu attiecībā pret gados vecāku vai augstāka ranga personu. Pasniegtā roka jāpieņem vienmēr, pretējā gadījumā sniedzējs to var uzskatīt par apvainojumu. Sasveicinoties nedrīkst otru roku turēt kabatā, jo to var uzskatīt par necieņas izrādīšanu³¹.

Iepazīstoties, tāpat kā sasveicinoties, jāievēro noteikta kārtība. Vīrietim stāda priekšā sievieti, jaunu cilvēku – gados vecākam, padoto – priekšniekam. Jāatceras, ka lietišķajās attiecībās kārtību nosaka dienesta stāvoklis, nevis dzimums vai vecums. Ja cilvēki iepazīstas vai tiek iepazīstināti, ir jāpieceļas, izņemot atsevišķus gadījumus, kad tas nav iespējams³².

Vizītkartes

Vizītkartes prezentācija ir nozīmīga biznesa etiķetes sastāvdaļa. Vizītkartē ir rakstīts personas vārds, uzvārds, ieņemamais amats, uzņēmuma koordinātas un informācija par kontaktu iespējām. Vizītkartes izmērs parasti ir 10 X 5 cm. Vizītkaršu krāsa un izskats mēdz nedaudz atšķirties, taču to veidošanā jāievēro noteikti pamatprincipi³³.

Starptautiskajā saskarsmē ieteicams lietot divvalodu vizītkartes. Vienā pusē informācija jāraksta savā valodā, otrā – attiecīgās valsts valodā.

Uz vizītkartes nav pieņemts izdarīt papildus piezīmes, kā arī rakstīt firmas sauklus.

Vizītkarte ir dokuments, pret kuru pieņemts izturēties ar lielu cieņu. Kad kāds jums pasniedz savu vizītkarti, ir pieņemts to rūpīgi aplūkot, un novietot sev priekšā uz galda līdz tikšanās būs beigusies, vai uzreiz to novietot savā vizītkaršu makā. Nekādā gadījumā pret to

³⁰Wagner R. (2011), *The history of business etiquette*, materiāls ņemts no http://www.ehow.com/about_5467983_history-business-etiquette.html#ixzz1LskaUOsB, skatīts 2011. gada 3. maijā

³¹Likopa V., (2003) „*Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā*”, Rīga:Zvaigzne ABC, 13lpp

³²Turpat, 14.lpp

³³Kincās V. (2000)„*Lietišķā etiķete un protokols*”, Rīga: Zvaigzne ABC, 71lpp

nedrīkst izturēties nevērīgi, bāzt kabatā, locīt un tamlīdzīgi, jo tādējādi jūs izrādāt necieņu pret vizītkartes īpašnieku³⁴.

Arī vizītkaršu aizsākumi meklējami 19. gs. Eiropā. Tikai retais šajā laikā varēja pieteikt vizīti iepriekš neuzrādījis savu vizītkarti sekretāram vai kādam no apkalpojošā personāla. Lai norādītu, ka apmeklējuma iemesls ir personīgas dabas, vizītkartes stūrītis tika nedaudz aizlocīts³⁵.

Biznesa dāvanas

„Biznesa dāvanās atspoguļojas daudzas biznesa ētikas vērtības: tā nedrīkst būt kukulis, tai jābūt gaumīgai, ar veselo saprātu izvēlētai, ar sirdi un dvēseli glīti iesaiņotai, ar godu un glītu kartīti pasniegtai,” galvenās lietišķās dāvanas iezīmes uzskaita SIA Irmas Kalniņas konsultācija prezidente Irma Kalniņa³⁶. Svarīgi, lai biznesa dāvanas netiek pasniegtas kā kukulis, bet gan kā, lai paustu pārliecību par sadarbības ilglaicīgumu un viestu uzticību. Šādām dāvanām pieņemts izvēlēties rakstāmpiederumus, galda piederumus, nelielus mākslas priekšmetus, gleznas, ziedus³⁷.

Ģērbšanās stils

Ārējais izskats liecina par personas raksturu un kompetenci, tas atstāj iespaidu, ko vēlāk grūti mainīt. Zemāk norādīti tradicionālie mūsdienu lietišķās ģērbšanās etiķetes principi.

Vīrieša uzvalkam jābūt labi piegrieztam, no kvalitatīva auduma, izgludinātam. Bikšu garums- līdz apavu papēža pusei. Ieteicams valkāt vienkrāsainu uzvalku, mazāk formālās situācijās žaketes un bikšu audums un/vai krāsa var atšķirties.

Ja vīrietis nēsā kaklasaiti, žakete noteikti jāvelk. Stāvēt un staigājot žaketei jābūt uzvilktai. Oficiālos gadījumos žaketi aizpogā, vaļējas atstāj vienu vai divas pogas (augšējo un apakšējo). Apsēžoties žaketi var atpogāt. Divrindu žaketi vienmēr nēsā aizpogātu.

Lietišķā vidē žaketi novelk, ja augstāka amatpersona vai sarīkojuma vadītājs rāda priekšzīmi. Žaketi nav pieņemts sabiedrībā novilkēt, ja vīrietis nēsā bikšturus. Žaketes ārējā krāsa kabatiņā var nēsāt kaklasaitei pieskaņotu dekoratīvo kabatlakatiņu, bet ne mobilo tālruni, brilles utt.

³⁴ Turpat, 72.lpp

³⁵ Rob Wagner (2011), *The history of business etiquette*, materiāls ņemts no http://www.ehow.com/about_5467983_history-business-etiquette.html#ixzz1LskaUOsB, skatīts 2011. gada 3. maijā

³⁶ *Signe Knipše, Aiva Lapiņa (2005), Biznesa dāvana - labas gribas izpausme un mārketinga līdzeklis, Ziņas avots: "Dienas biznesa" pielikums "Dāvanas", materiāls skatīts vietnē <http://www.alberts.lv/?name=actuality&mid=21284>, skatīts 2011. gada 4. maijā*

³⁷ Kincās V. (2000), „*Lietišķā etiķete un protokols*”, Rīga: Zvaigzne ABC, 75lpp

Vīrieša uzvalku svinīgāku, elegantāku, bet arī formālāku padara veste. Pie uzvalka nēsā vesti no tāda paša auduma kā žakete. Vesti vienmēr valkā aizpogātu, izņemot vienu apakšējo pogu.

Pie uzvalka vīrietis nēsā kreklu ar garām piedurknēm un to manšetēm ir jābūt nedaudz garākām par žaketes piedurknēm (1,5-2 cm). Kreklu izvēlas vienkrāsainu vai ar neuzkrītošām svītrām. Svinīgos sarīkojumos pie tumša uzvalka nēsā tikai vienkrāsainu kreklu. Krekls nedrīkst būt caurspīdīgs. Valkājot kaklasaiti, krekla augšējo pogu neatpogā.

Kaklasaiti nevalkā pie krekla ar īsām piedurknēm. Pie tumša uzvalka kaklasaiti parasti izvēlas tumšāku par kreklu, bet gaišāku par uzvalku. Kaklasaitē ieteicami vismaz divi toņi, kuri kombinēti ģeometriskā zīmējumā. Nav pieņemts valkāt baltas un melnas kaklasaites. Kaklasaites garums ir līdz bikšu jostai un tās mezglam ir jāatbilst krekla apkaklītes izmēram. Balts tauriņš ir frakas aksesuārs, melns- smokinga, tādēļ ikdienai tie nav piemēroti.

Pie jebkura apģērba nekļūdīga izvēle būs tumšas ādas kurpes. Pie tumša uzvalka- tikai melnā krāsā. Pie klasiska uzvalka kurpēm jābūt šņorējamām, no ādas, bez uzkrītošiem ornamentiem un sprādzēm³⁸.

Pie klasiska stila apģērba zeķes izvēlas vienkrāsainas, gludas, bez rakstiem. Vīrieša zeķes ir vienā krāsā ar apaviem vai pustomi par tiem gaišākas. Pie melnām kurpēm nēsā melnas zeķes, un to garumam jābūt tādām, lai nebūtu redzama plika kāja. Bez zeķēm vīriešu sabiedrībā var parādīties tikai tad, ja valkā šortus un sandales.

Vīrieša aksesuāri ir apročpogas, kaklasaites piespraude un josta. Tiem jābūt kvalitatīviem, bet neuzkrītošiem. Kaklasaites piespraude iestiprina starp ceturto un piekto krekla pogu vai vienā līmenī ar žaketes ārējo krūšu kabatiņu. Bikšu jostai jābūt no dabīgās ādas un vienā tonī ar apaviem³⁹.

Tradicionāls sievietes apģērbs lietišķā vidē ir kostīms: žakete ar svārkiem vai biksēm; kā arī kostīmkleita. Klasiskas lietišķas sievietes kostīms ir vienkrāsains, darināts no augstvērtīga auduma (vilna, tvīds, zīds, lins u.c.). Žaketi valkā aizpogātu. Sabiedrībā sieviete žaketi nenovelk. Ja sieviete valkā žaketi ar padziļinātu kakla izgriezumu, zem tās tiek nēsāta blūze. Plāna auduma vai adījuma blūzi un puloveru pie svārkiem un biksēm bez žaketes valkāt nav pieņemts.

Mūsdienās svārku garums vairs nav tik stingri noteikts, tiem nevajadzētu būt garākiem par plaukstu platumu virs potītes vai arī pārāk īsiem. Darba dienas laikā tiek valkātas tikai bikses ar buktēm. Ieteicamais bikšu garums- līdz apavu papēža pusei.

³⁸ Kincās V. (2000), „*Lietišķā etikete un protokols*”, Rīga: Zvaigzne ABC, 82lpp

³⁹ Turpat, 83lpp

Pie klasiska apģērba sievietes nēsā laiviņkurpes, kurām nav pārāk smaili purngali un papēži. Orientējošais papēžu augstums ir no 5 līdz 7,5 cm. Nav ieteicams izvēlēties kurpes, kas ir gaišākas par apģērba pamattoni.

Pie klasiska apģērba nēsā caurspīdīgas miesas krāsas zeķes. Ikdienā nevalkā zeķes, kas ir baltas vai sudrabetas, zeltītos toņos, kā arī ornamentētas un tīkliņ zeķes.

Rotaslietām jābūt kvalitatīvām. Sieviete rotaslietu klasiskais skaits ir trīs- auskari, piespraude vai kulons, vai ķēdīte vai krelles, viens gredzens, neieskaitot laulības. Rotaslietas, kas žvadz un kustas nav piemērotas valkāšanai pie klasiska stila apģērba.

Rokassomas izvēle ir atkarīga no apģērba stila un diennakts laika- darba laikā sievietes nevalkā greznu somiņu. Piemērots būs portfelis, kā arī pieskaņota plecu soma.

Ikdienā nav ieteicams izvēlēties sarežģītu, greznu matu sakārtojumu. Matiem jābūt koptiem un veselīgiem. Atcerieties, ka matus publiski ķemmē tikai priekštelpās vai tualetē.

Uzkrītoša dekoratīvā kosmētika darba laikā rada vulgāru iespaidu.

Vienmēr jāparūpējas arī par manikīru un pedikīru. Darba laikā sievietei nav ieteicams izvēlēties spilgtu vai ļoti tumšu nagu lakas toni. Lako tikai perfekti manikirētus nagus.

Nolupusi nagu laka nav pieņemama. Atvērtus apavus nēsā tikai koptās kājās. Kāju un roku nagus lako vienādā tonī.⁴⁰

⁴⁰ Pakare Ieva, (2008), *Lietišķā Etiketē*, materiāls lasīts interneta vietnē http://www.pvg.edu.lv/datori/konkursi/2008_web/vsk/lietishkjaa_etikjete/index.htm 2011.gada 29. aprīlī

2.BIZNESA KULTŪRA SAŪDA ARĀBIJĀ

2.1. Kultūras dimensiju analīze Saūda Arābijā

Saūda Arābijas Varas distances indekss pēc G. Hofstedes pētījumu datiem ir 80, un izvairīšanās no nenoteiktības indekss ir 68. Šie ir augstākie un līdz ar to visvairāk šo reģionu raksturojošie rādītāji. Kas liecina par sabiedrības izteiktu noslāņošanos un augsto hierarhijas līmeni tajā, kur pārvietoties starp šiem līmeņiem ir ļoti grūti. Varas un to reprezentējošo materiālo bagātību nevienlīdzīgais sadalījums tiek atzīts un pieņemts kā tradicionāla norma un nepieciešamība. Saūda Arābijai ar izteiktu orientāciju uz likumiem raksturīgi rīkoties pēc likumiem, noteikumiem un instrukcijām, lai pēc iespējas samazinātu risku nonākt neskaidrās, ar noteikumiem neregulētās situācijās. Šo kultūrdimensiju apvienojums rada apstākļus, kad valsts līderiem un elitei pieder augstākā vara un autoritāte, kā arī iespējas pieņemt un izstrādāt likumus, kas nodrošinātu šī augstākā slāņa virsvadību un kontroli. Ar to arī skaidrojami varas gāšanas un sacelšanās gadījumi ar militāru spēku nevis demokrātiskām un diplomātiskām metodēm- akcentēta piespiedu vara. Vadītāji jūtas ievērojami atšķirīgi no saviem padotajiem, vadītājs ir arī visu lēmumu pieņēmējs un augsta autoritāte. Konflikti tiek izšķirti par labu augstākstāvošajam.

Augstais izvairīšanās no nenoteiktības indekss liecina arī par zemu tolerances līmeni pret pārmaiņām, nezināmo, nelabvēlīgu attieksmi pret riska situācijām.

Vīrišķības indekss Saūda Arābijai ir 52, kas ir tikai nedaudz augstāks par visu Hofstedes pētījumā iekļauto valstu vidējo rādītāju 50,02. Tas liecina par to, ka, lai gan sieviešu tiesības un viedokļa izteikšana šajā valstī ir ļoti strikti ierobežoti, tas vairāk skaidrojams ar Islāma vērtībām un noteikumiem, nevis kultūras paradigmām.

Zemākais kultūrdimensiju indekss Hofstedes pētījumā Saūda Arābijai ir Individuālisma līmenī, tas ir 38, pasaules vidējais rādītājs ir 64. Tātad Saūda Arābija ir izteikti kolektīviska sabiedrība, kas iesaistīta ciešās ilgtermiņa saistībās ar savu sociālo grupu- paplašināto ģimeni, dzīvojamo rajonu, darbavietas uzņēmumu, valsti un tamlīdzīgi. Lojalitāte un uzticība ir raksturīgākās vērtības Saūda Arābijas sabiedrībai.

Trompenāra dimensiju pētījumos Saūda Arābija atklājās kā partikulāriska, kolektīviska, piedēvēta, emocionāla izkļiedēta un sinhrona. Līdz ar to var secināt, ka katri situācijas analīzei ir individuāla pieeja, kas ir mainīga partikulāro apstākļu dēļ. Šī dimensija gan atspoguļo tikai Saūda Arābijas sekulārās kultūras īpatnības, jo Islāms (Saūda Arābijas sabiedrība seko visstingrākajam no tā virzieniem- vahabītismam) prasa ievērot ļoti daudz noteikumus, kas nav diskutējami un piemērojami jebkuros apstākļos. Augstāk par jebkuru

konkrētu notikumu, situāciju tiek vērtētas personiskās attiecības ar tajās iesaistītajiem cilvēkiem. (Izņemot reliģijā). Cilvēki ir patiesi ieinteresēti un nežēlo laiku, lai iepazītu kādu. Arī biznesa partneri, kas vēlāk būs viens no svarīgiem kritērijiem, lai lemtu par turpmāko sadarbību. Darbojas princips, ka nevar uzticēties tam, kuru nepazīsti. Austrumu ļaudis strikti nenošķir darbu no personiskās dzīves un bieži veido darījumus, balstoties uz pazīšanās principa un personīgām interesēm. Augstu vērtētas ir rekomendācijas vēstules no pazīstamiem. Atteikt draugam bieži ir nepieklājīgi. Būtiski ir izveidot plašu paziņu loku gan profesionāliem, gan personiskiem nolūkiem, jo likumi var tikt apieti un pielāgoti, jo attiecības ir svarīgākas par līgumiem- tiek gaidīts, ka mainoties apstākļiem, var tikt veiktas korekcijas, otra puse būs pretimnākoša.

Saūda Arābija un arābu valstis kopumā, saskaņā ar Trompenāra pētījumiem, ir emocionālas kultūras, kam raksturīga tieša un izteiksmīga domu un emociju paušana gan verbālā, gan neverbālā- tas ir ar ķermeņa valodu-veidā. Arī balss tonis un skaļuma pakāpe atspoguļo runātāja emocijas. Mēdz dramatizēt un pārspīlēt, lai labāk atklātu jūtas.

Saūda Arābija lielu nozīmi piešķir personas stāvoklim sabiedrībā, tituliem, kas atspoguļo personas vietu hierarhiskajā sabiedrībā. Tituls, reputācija un rangs tiek vērtēti augstāk par līdzšinējiem sasniegumiem. Šeit var izdarīt secinājumu, ka pastāv liela uzticība, ka cilvēks darīs visu, kas viņa spēkos, lai attaisnotu šo uzticību, ko sniedz statuss.

Saūda Arābija ļoti lepojās ar savu viesmīlību kā ar senu tradīciju un šeit tā ir cieši saistīta ar goda un reputācijas jēdzieniem. Laipna uzņemšana un dāsnums pret viesiem ir kā mēraukla cilvēka labajam raksturam un reputācijai. Kad šāda viesmīlība tiek piedāvāta, nav būtiski, oficiālā vai neoficiālā kontekstā, svarīgi ir to pieņemt, lai neaizvainotu piedāvātāja goda jūtas.

Edvarda Hola plaši lietotā augsta/zema konteksta kultūras dimensija ļoti labi spēj raksturot Saūda Arābiju. Tā ir ļoti augsta konteksta kultūra, netieša komunikācija ir viens no atslēgvārdiem, lai labāk izprastu un iekļautos arābu biznesa vidē. Komunikācijas procesā liels uzsvars tiek likts uz neverbāliem pavedieniem, mājieniem, balss toni, žestiem un kontekstu. Bieži tam pat ir lielāka nozīme nekā pašiem izteiktajiem vārdiem. Arābu cilvēki ļoti augstu vērtē cieņas un goda jūtas un pēc iespējas izvairīsies no tiešas konfrontācijas jebkurā jautājumā, it sevišķi, ja saruna nenorisinās privāti. Tiešs kāda priekšlikuma noraidījums var tikt tulkots kā nepieklājība, tas pats arī attiecas uz tiešu kāda cilvēka vai rīcības kritizēšanu, jo tā ir godu aizskaroša rīcība (pat ja pamatoti), šādos gadījumos vairāk jāizmanto mīmika un netieša, izvairīga valodu. Reputācijas apkaunošana, autoritātes apšaubīšana ir nepieņemamas lietas, tās apkauno visas iesaistītās puses- gan kritizētāju, gan apvainoto.

Saūda Arābija ir izteikti sinhronas laika uztveres kultūra. To pierāda stils, kādā tiek kārtoti darījumi. Biznesa tikšanās arābu zemēs parasti ir brīvas, nestrukturizētas. Tikšanās laiks norunājams kādā dienas daļā nevis konkrētā pulksteņa laikā. Saūda Arābijas biznesmeņi vieglprātīgi izturas pret punktualitāti, pulksteņa laiki tiek pakārtoti situācijai un iesaistīto cilvēku svarīgumam. Arī tikšanās ilgums un sarunas tēmas var viegli mainīties atkarībā no situācijas. Nav nekas neparasts, ja tikšanās laikā tiek kārtotas kādas darīšanas arī ar citiem cilvēkiem, vai risinātas telefona sarunas.

Lēmumu pieņemšana parasti ir ilgs process, turklāt augstākstāvošā persona parasti ir visklusākā, jautājumus uzdod un apspriež kāds zemāka ranga cilvēks.

2.2. Reliģijas ietekme uz biznesa kultūru Saūda Arābijā

Rietumu biznesa kultūra stingri nošķir darbu no reliģijas, taču Saūda Arābijā reliģija skar it visas dzīves sfēras.

Vārds islāms cēlies no arābu vārda *a'salama* [السلام], kas nozīmē pakļaušanos, padošanos (Dievam), no šīs pašas saknes cēlies arī vārds *salaam* [سلام], kas nozīmē miers, arī Islāma ticīgo nosaukums *musulmaņi* cēlies no šīs pašas vārda saknes. Musulmaņi ir tie, kas pakļaujas viņu Dievam un Viņa likumiem⁴¹.

Musulmaņi uzskata, ka dzīves jēga un mērķis ir Dieva pielūgšana un slavināšana⁴².

Islāms musulmaņiem paredz piecus obligātus rituālus (dēvētus arī par pieciem Islāma pīlāriem), kas jāizpilda dzīves laikā, kā pielūgsmes un ticības apliecinājums.

Šahāda [شهادة], jeb ticības apliecinājums: „Nav cita Dieva kā tikai Dievs, un Muhammeds ir Dieva vēstnesis.” Šī paziņojuma izrunāšana arābu valodā kompetentu liecinieku priekšā ir viss, kas nepieciešams, lai oficiāli kļūtu par musulmani. Šis vienkāršais paziņojums izsaka pilnīgu uzticēšanos Islāma vēstij⁴³.

Salāt [صلاة] ir lūgšanas. Tās ikdienas jāizpilda piecas reizes- saullēktā, pusdienlaikā, pēcpusdienā, saulrietā un vakarā. Lūgšanu laikā ticīgo sejas ir vērstas uz Kaabu⁴⁴ Mekā. Pirms lūgšanu uzsākšanas ticīgajam jāveic rituālā apmazgāšanās⁴⁵.

Zakāt [زكاة], jeb žēlastības dāvanas, labdarība ir viens no Islāma pamatprincipiem, kas apliecina ticību. *Zakāt* ir obligāts maksājums, kura lielumu nosaka katra indivīda labklājības

⁴¹ Omar Abdul Mannan (2003), Dictionary of the Holy Qur'an., NOOR Foundation International, p. 267

⁴² *Human nature and the purpose of existence*, materiāls ņemts no patheos.com. Skatīts 2011. gada 25. aprīlī

⁴³ *Routledge Encyclopedia of Religious Rites, Rituals, and Festivals* (2004), London:Routledge, p.215

⁴⁴ Kaaba- kubveidīgas formas celtnes Saūda Arābijas pilsētā Mekā, kā arī vissvētākā vieta islāmā.

⁴⁵ Lunds P. (2003), *Islāms, Rīga: Zvaigzne ABC*, 39.lpp.

līmenis, tie ir 2-2.5% no ienākumiem. Žēlastības dāvanas izmantoja, lai palīdzētu trūcīgajiem, apmierinātu ceļotāju vajadzības, izpirktu gūstekņus, atbrīvotu parādniekus un citiem tamlīdzīgiem labdarības darbiem. Turklāt visiem musulmaņiem, kas to var atļauties, jādod arī brīvprātīgās žēlastības dāvanas.⁴⁶

Saum [صوم], jeb gavēnis. Katru gadu Ramadāna mēnesis⁴⁷ tiek veltīts gavēšanai. Gavēnis ilgst no saullēkta līdz saulrietam, katru dienu 30 dienu garumā. Gavēņa laikā pieaugušie nedrīkst pieļaut, ka jebkas nokļūst viņu mutē, gan ēdiens, gan dzēriens, gan, piemēram, arī tabaka. Jāatturas arī no seksuālām attiecībām. Ramadāna gavēņa ievērošana apvieno visus musulmaņus vienā kopīgā pasākumā un rada vienotības sajūtu. Gavēņa mērķis ir pakļaut savas kaislības un vēlmes un tuvināties Dievam, šķīstot savu būtību ar paša vēlmju aizliegšanu. Gavēni pārtrauc, ieturot maltītes pēc saulrieta un pirms saullēkta. Ramadāna mēnesī naktīs ielas ir priecīgu un jautru ļaužu pārpilnas. Daudzi cilvēki nakts stundās piedalās brīvprātīgā nakts dievkalpojumā. Nereti tajā nolasa visu Korānu no sākuma līdz beigām. Šim nolūkam Korāna tekstu sadala 30 vienādās daļās atbilstoši Ramadāna naktīm. Ramadānu noslēdz *Īd-Al-Fitr* [عيد الفطر], jeb gavēšanas mēneša beigu svētki, kas ir viens no diviem galvenajiem musulmaņu gada svētkiem. To atzīmē Šauvāla mēneša pirmajā dienā. Lai arī trūkumcietējus nodrošinātu ar pārtiku vai naudu un viņi varētu piedalīties svinībās, iekasē īpašu nodokli, kuru sauc par *Zakāt-Al-Fitr* [زكاة الفطر]. Šos svētkus dēvē arī par *Al-Īd-Al-Sagīr*, jeb „mazajiem svētkiem” pretstatā *Al-Īd-Al-Kabīr* [العيد الكبير], jeb „lielajiem svētkiem, kurus atzīmē svētceļojuma beigās⁴⁸.

Hadž [حج], jeb svētceļojums. Ikvienam musulmanim ar labu veselību un, kurš to var atļauties, vismaz vienu reizi mūžā ir jāveic svētceļojums uz Meku. Svētceļojums uz Meku ir viens no ievērojamākajiem masu svētceļojumiem pasaulē. Tas sasauca kopā svētceļotājus no visas pasaules pilsētā, kur pravietis saņēma savu pirmo Korāna atklāsmi. Savas dzīves laikā visi svētceļotāji tūkstošiem reižu ir lūkojušies Kaabas virzienā, veicot savas ikdienas lūgšanas. *Hadž* notiek starp lunārā kalendāra pēdējā mēneša *Zulhidžas* 8. un 13. dienu⁴⁹.

Islāms regulē arī uzvedības normas un rituālus, kas jāievēro ikdienā. Sveicinot citus ieteicams lietot frāzi: „*As-salamu-alaikum*”, kas nozīmē- lai miers ar jums, pirms maltītes jāsaka: „*biismillah*”, kas nozīmē Dieva vārdā. Ēšanai jāizmanto tikai labā roka, kā arī jāievēro uztura noteikumi. Korāns aizliedz uzturā lietot cūkgaļu, produktus, kas satur asinis,

⁴⁶ Turpat, 40.lpp.

⁴⁷ Saūda Arābijā tiek izmantots mēness kalendārs. Tas sastāv no 12 mēnešiem, gadā ir 354 vai 355 dienas. Gadi tika sākti skaitīt no 622. gada pēc gregoriāņu kalendāra, kad Muhameds pārcēlās no Mekas uz Medīnu.

⁴⁸CMJE and the University of Southern California, Compendium of Muslim texts, *For whom fasting is obligatory*, materiāls ņemts no interneta vietnes

<http://www.usc.edu/schools/college/crcc/engagement/resources/texts/muslim/#HEADING20>, skatīts 2011.gada 20. aprīlī

⁴⁹ Lunds P. (2003), *Islāms, Rīga: Zvaigzne ABC, 40-42.lpp*

samaitājušos gaļu un alkoholu. Uzturā drīkst lietot tikai zālēdāju gaļu, lopiem jābūt nokautiem Dieva vārdā no musulmaņa, ebreja vai kristieša rokas. Pārtika, ko musulmaņi drīkst lietot ikdienā tiek saukta par *halal*⁵⁰.

Islāma doktorīna paredz Dieva nepārtrauktu klātesamību visās dzīves sfērās un darījumu pasaule nav izņēmums. Bieži atkārtotā frāze- In-Sha-Allah (ja Dievs tā būs lēmis) liecina par musulmaņos dziļi iesakņoto pārliecību, ka Dievs ir tas, kurš nosaka visu cilvēku likteni un visu lietu kārtību. Sarunu laikā tiek lietotas neskaitāmas atsauces uz Dievu un viņa ziņnesi, telpas bieži vien grezno Korāna panti⁵².

2.3. Šariāta likumi un to ietekme uz biznesu Saūda Arābijā

1992. gadā pieņemtais Saūda Arābijas valsts pamatlikums nosaka, ka Saūda Arābija ir monarhija, kuru pārvalda karaļa *Abdul Aziz Al Saud*⁵³ pēcnācēji. Tas nosaka Korānu kā valsts konstitūciju, kas tiek īstenota saskaņā ar Islāma likumu sistēmu (*Shari'a*)⁵⁴.

Profesors Bernards G. Veiss savā grāmatā „Islāma likumu gars” raksta: „Senajā Arābu valodā *shari'a* nozīmē ceļš uz ūdens bedri. Saprotot labi iestaigāta ceļa uz ūdens avotu lielo nozīmi izkaltušā tuksneša apstākļos, iespējams saprast, kādēļ musulmaņi šo vārdu sākuši izmantot kā metaforu dzīves ceļam, kādu Dievs tiem pavēlējis iet.”⁵⁵

Profesors Irshad Abdal-Haqq savā grāmatā „*Islāma likumu izpratne: No klasikas līdz mūsdienām*” raksta: „*Shari'a*, jeb konkrētāk *Al-Shari'a* sākotnēji nozīmējis taka, skaidrs ceļš, kuram sekot, līdz mūsdienām nozīme attīstījusies līdz ceļam, pa kuru jādodas ticīgajam. Oriģināli *Shari'a* nozīmēja ceļu, kas ved līdz ūdens avotam, tātad līdz dzīvības avotam. Šī termina lietošanu iespējams izsekot līdz pat Korāna tekstiem, kur Islāmam piederīgajiem, ticīgajiem *Allāhs* (Dievs) pamāca: „*Tad tu esi nolikts uz (pareizā) reliģijas ceļa, tad seko tam (ceļam), un neseko to vēlmēm, kuri nezina.*” (Korāns 45:18)⁵⁶

Hunt Janin un Andre Kahlmeyer saka, ka Šariāts drīzāk ir sena, sarežģīta intelektuālā tradīcija nekā skaidri definēti likumi un noteikumi, ko viegli pielietot ikdienas situācijās⁵⁷.

⁵⁰ Javed Ahmad Ghamidi (2001), *Customs and Behavioral Laws Mizan*, pp. 321-33, materiāls lasīts interneta vietnē: <http://www.renaissance.com.pk/janisl2y2.html>, skatīts 1011.gada 25. aprīlī

⁵¹ Halal-arābu valodā nozīmē legāls, jeb likumīgs un attiecas uz visām lietām vai darbībām, kas musulmaņiem ir atļautas saskaņā ar Šariāta (Islāma) likumiem.

⁵² Niblock T. (2006), *Saudi Arabia Contemporary Middle East*, London: Routledge, p. 47

⁵³ Pirmais oficiālās Saūda Arābijas karalis Abdul Aziz Al Saud (1876-1953)[عبد العزيز آل سعود]

⁵⁴ Bernard J. Hibbitts, (2003), *Constitution of Saudi Arabia*, skatīts interneta vietnē

<http://jurist.law.pitt.edu/world/saudi-arabia.htm>, skatīts 2011.gada 12. maijā

⁵⁵ Bernard G. Weiss, (1998), *The Spirit of Islamic Law*. Alta Mira Press, pg. 17.

⁵⁶ Irshad Abdal-Haqq, (2006), *Understanding Islamic Law: From Classical to Contemporary*, Alta Mira Press, , pg. 4.

⁵⁷ Hunt Janin and Andre Kahlmeyer (2007), *Islamic Law: the Sharia from Muhammad's Time to the Present*, McFarland and Co. Publishers, p.3

Duhaime juridiskā vārdnīca Šariātu definē kā musulmaņu jeb Islāma likumu sistēmu civilā un kriminālā taisnīguma nodrošināšanai, kas ietver un regulē arī indivīda un sabiedrības morāles jautājumus. Uz Korāna un tā īstenošanas tradīcijām balstīta likumu sistēma Islāmā. Musulmaņu valstis jau pēc savas būtības ir teokrātiskas, tādēļ reliģiskie teksti tiek uztverti kā likums. Tiesību sistēmas un baznīcas integrācijas rezultātā Šariāta tiesas savā būtībā ir reliģiskas tiesas un tiesneši parasti ir vietējās mošejas pārstāvji.⁵⁸

Šariāta likumu sistēma ietver un balstās uz Korānā atrodamajiem likumiem, *sunnas*⁵⁹, jeb pravieša Muhameda prakses un piemēra. *Fiqh*⁶⁰ ir jurisprudences zinātne, kas nodarbojas ar Šariāta likumu interpretācijām un skaidrošanu, pētot arī citus reliģiskos Islāma tekstus, reliģisko zinātnieku tēzes un komentārus sauktus par *idžma*⁶¹. Korāns un *Sunna* tiek uzskatīti par Šariāta primārajiem avotiem un *fiqh* un *idžma* par sekundārajiem. Visi kopā tie veido Šariāta likumu sistēmu.

No 9.gs. tradicionālajās Islāma sabiedrībās vara interpretēt un piemērot Šariāta likumus ir bijusi *ulema*⁶², jeb izglītoto Islāma teologu rokās. Šī varu dalīšana ierobežoja valdnieka iespējas izsludināt jaunus vai grozīt spēkā esošos likumus.⁶³ Sekojošajos gadsimtos līdz mūsdienām daudzas Arābu valstis ir kļuvušas liberālākas un nošķir reliģiju no valsts, taču Saūda Arābija ir palikusi nemainīgi uzticīga Šariāta likumu sistēmai.

Islāma teologi (*ulema*) plaši attīstīja Šariātu 7-10 gs. izveidojot četras ortodoksālas *Sunnītu* jurisprudences skolas: *Hanbali*, *Hanafi*, *Šafi'i* un *Maliki*. Galvenās atšķirības starp šīm skolām ir to fleksibilitāte, ko tās pieļauj attiecībā uz primāro Islāma likumu avotu interpretēšanu. *Hanafi* skola pieļauj relatīvi vislielāko interpretācijas brīvību, kamēr, *Hanbali* skola, kas ir dominējošā Saūda Arābijā, ir visstingrākā un nepieļauj nekādas atkāpes no *Sunnas* tiešā teksta.

Lai gan Korāna likumdošana šķietami skar visus musulmaņu sabiedrības aspektus, realitātē tomēr ir lietas, kuras Korāns neregulē. Tādēļ izdotas karaļnama apstiprinātas direktīva un regulas, kas stājas spēkā pēc to publicēšanas Saūda Arābijas oficiālajā laikrakstā *Umm-al kura*. Tomēr tās netiek uzskatītas par likumiem un derīgas tikai tad, ja nav nekādā

⁵⁸ Duhaime juridiskā vārdnīca, matereāls ņemts interneta vietnē

<http://www.duhaime.org/LegalDictionary/S/ShariaLaw.aspx>, skatīts 2011.gada 12. maijā

⁵⁹ Sunna- [سنة], arābu valodā-iemīta taka, ceļš, saukta arī par pravieša tradīciju ar to saprot pravieša Muhameda rādīto piemēru, prakses, atzinumus.

⁶⁰ Fiqh-[فقه], Islāma jurisprudence, kas, izmantojot citus palīgavotus kā sunnu un idžmaskaidro un interpretē Šariāta likumus.

⁶¹ Idžma- [إجماع], musulmaņu teologu vienprātības ceļā panākti atzinumi.

⁶² Ulema [علماء]- islāma zinātnieki, teologi, parasti nodarbojas ar Šariāta likumu skaidrošanu.

⁶³ Basim Musallam, (1996), *The Cambridge Illustrated History of the Islamic World* Cambridge University Press, pg. 176.

pretrunā ar Šariātu. Tieši šīs direktīvas ir saistošas mūsdienu komerciālajiem biznesa darījumiem.

Šariāts stingri aizstāv līgumu un vienošanos saistošo dabu (ja to noteikumi nav pretrunā ar „dievišķo likumu”), un neatkarīgu strīdu izšķiršanu. Šis ir nozīmīgs Šariāta likumu aspekts, kas izsakāms principā, ka līgums ir iesaistīto pušu likums. Netiek izšķirtas atšķirības starp valsts mēroga līgumiem, biznesa kontraktiem vai privātiem līgumiem. Islāma teoloģija paredz, ka jebkurš no tiem ir vienādi likumīgs un izpildāms pēc labākās sirdsapziņas. Arī cieņa un neaizskaramība pret privātīpašumu ir skaidri definēti Korānā. Privātīpašuma neaizskaramība attiecas uz visiem musulmaņiem un ne musulmaņiem, kas dzīvo valstī ar diviem izņēmumiem. Valsts īpašumu atsavināšana, ja tas ir sabiedrības interesēs (izmaksājot labu kompensāciju līdzšinējam īpašniekam), kā arī īpašuma atsavināšana parādniekam ar tiesas lēmumu.

Svarīgs juridiskais aspekts, kas saistīts ar Korāna likumiem ir banku sistēma Islāmā. Korāns aizliedz augļošanu, naudas aizdošanu ar noteiktu procentu atmaksu. (3:130, 4:161) Tādēļ islāma bankas iegulda naudu vienīgi uzņēmumos vai biznesa plānos un neiekasē procentu likmes no ieguldītās summas, bet gan no peļņas, ko šis business sniedz. Attiecīgi, ja uzņēmums cieš zaudējumus, arī par tiem atbildību uzņemas banka. Bankas neiegulda līdzekļus uzņēmumos, kas nodarbojas ar alkohola, tabakas ražošanu un citām sfērām, kas ir pretrunā ar Šariāta likumiem.⁶⁴

2.4. Sievietes loma biznesā Saūda Arābijā

Sievietes darbības brīvība Saūda Arābijā ir ļoti ierobežota it sevišķi ārpus mājas. Uz ielām pārsvarā var redzēt tikai vīriešus. Lai ceļotu pa valsti sievietei ir nepieciešama atļauja no vīriešu aizbildņa, saukta par *mahramu*, parasti tas ir tēvs vai vīrs. Publiski redzamās sievietes parasti pa pāriem vai nelielās grupiņās, aizklātām sejām, ir devušās iepirkties vai veic citus tamlīdzīgus ar mājāsaimniecību saistītus uzdevumus, jo ikdienā sievietes tiek aicinātas izvairīties no svešiem skatieniem. Paši Saūda Arābieši uzstāj, ka sievietei ir daudz lielāka vara nekā saredz Rietumu pasaule. Tomēr sievietes loma realitātē tik un tā paliek otršķirīga un pakļauta vīriešu likumiem. Lielākoties sieviete tiek apprecināta ar ģimenes izvēlētu partneri. Musulmaņu reliģija ir sievietes piesaistoša pakārtoti vīriešiem. Sieviete nav nekādas teikšanas par valsts mēroga lietām, nav balsošanas tiesību⁶⁵.

⁶⁴ Yahia Abdul-Rahman (2010), *The art of Islamic finance and banking : tools and techniques for community-based banking*, JohnWiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p.64

⁶⁵ North P., Tripp,H., (2009), *Culture Shock A Survival Guide to Customs and Etiquette Saudi Arabia*, Marshall Cavendish Corporation, p.59

Sievietes garlaicīgā loma Saudi Arābijas sabiedrības laicīgajā dzīvē aprakstīta amerikāņu rakstnieces Žanas Sasūnas (*Jean P. Sasson, 1947*) biogrāfijā: „*Princese: Patiesais stāsts par dzīvi aiz plīvura Saūda Arābijā*”⁶⁶ Tas ir Saūda ģimenes locekles dzīvesstāsts ar pseidonīmu „Princese Sultāna”. Grāmata apraksta karaļnama sievietes dzīvi noslēgtībā un ikdienas garlaicībā. Viņām nav ļauts iesaistīties parastajos mājas darbos un nekāda veida darbos ārpus mājas. Šīs sievietes reti satika savus vīrus, kuri daudz laika pavadīja kārtojot darījumus, slēdzot un šķirot citas laulības. Saskaņā ar šajā grāmatā sniegto informāciju, dažas visvairāk nošķirtās un garlaikotās sievas pievērsās stipru nomierinošo līdzekļu un narkotiku lietošanai. Tomēr patiesība vēl šodien nav skaidri izdibināma par šo noslēpumaino valsti. Pretēju viedokli var atrast Mariannas Alirezas publicētajā grāmatā „*Plīvuram krītot*”⁶⁷ Tas ir biogrāfisks stāsts par amerikāņu sievieti, kas ASV iepazinās ar Saūda Arābieti, apprecējās un pārcēlās uz dzīvi uz šo valsti. Grāmatā aprakstītas vietas, kas redzētas, attiecības ar vīru un ģimeni. Un lai gan autore atzīst, ka dzīve šajā zemē nav komfortabla un daudz kam jāpielāgojas, viņa nekritizē sievietes lomu un atzīst to par pieņemamu.

Visplašāk Rietumu auditorijai atspoguļotā sievietes nāvēssoda izpilde notika 1978. gadā. Princese Mishāla, tolaik valdošā karaļa Khaleda krustmeita, iemīlējās kādā Saūda Arābietī, taču karaļnamam nedeļa savu atļauju viņu laulībām, viņi mēģināja kopā bēgt, taču tika atpazīti un notverti. Princese tika nošauta un viņas mīļotājam nocirsta galva privātā nāvēssoda izpildē. Tā bija „goda atribe” par necieņu, kas izrādīta karaļnamam. Šis starpgadījums tika nofilmēts un atspoguļots BBC dokumentārā filmā, lai gan karaliskā ģimene centās šo gadījumu noliegt un piekukuļot video materiālu īpašnieku.

Par sievietes statusu islāmā ir daudz diskutēts. No sievietēm sagaida stingru ticību islāmam, bet garīdzniecība vēl nav tikusi skaidrībā, vai sievietēm jāatļauj uzturēties mošejās, vai lūgšanas rituāli jāierobežo māju līmenī. Dažās mošejās sievietes lūdzas kopā ar vīriešiem ar noteikumu, ka pēc iespējas jāizvairās no jebkāda kontakta vienam ar otru, kā arī aizliegts lietot smaržas, lai nenovērstu vīriešu uzmanību no reliģiskajiem rituāliem. Citās mošejās katram dzimumam ir atvēlēta sava telpa lūgšanām, taču vēl joprojām ir arī tādas mošejas, kurās sievietes netiek ielaistas vispār. Lai gan Korāns saka, ka vīrieši un sievietes Dieva acīs ir vienlīdzīgi, Saūda Arābijai vēl ceļš ejams, lai varētu apgalvot, ka abi dzimumi ir vienlīdzīgi cilvēka acīs.⁶⁸

Korāns atzīst sievietes tiesības uz privātīpašumu, kā arī tiesības nodarboties ar biznesu. Arī pravieša Muhameda pirmā sieva bija bagāta atraitne, kura nodarbojās ar

⁶⁶ Jean P. Sasson (1993), *Princess: True story of Life behind veil in Saudi Arabia*, Bantam Books

⁶⁷ Marianne Alireza (1991), *At the drop of the veil*, Blind Owl Press

⁶⁸ The Institute of Islamic Information and Education, „*Women's Liberation Through Islam*”, materiāls ņemts no interneta vietnes: <http://www.iiie.net/index.php?q=node/35>, skatīts 2011. gada 5. maijā

tirdzniecību. Taču Vahabītu [وهابية]⁶⁹ Islāma atzars, kas ir vairākumā Saūda Arābijā, to pagaidām nav atzinis. Saūda Arābijas sievietēm nācies saskarties ar nopietniem izaicinājumiem, lai nodrošinātu sev kādas likumīgas tiesības.⁷⁰

Ilgus gadus sieviete tikusi uzskatīta tikai kā papildinājums ģimenei. Anonīmas un nosegtas sievietes ir pārvietojušās caur Saūda Arābijas sabiedrību, grūti atšķiramas viena no otras. Arī valstiskā līmenī sievietes personības noteikšana ir bijusi sarežģīts jautājums, piemēram, ja sieviete iesniedz prasību tiesā, viņai vajadzēja pieaicināt divus vīriešu kārtas radniekus, kas apstiprinātu viņas personību, jo tādi dokumenti kā pase vai autovadītāja apliecība sievietēm netika izsniegti. Vīriešiem tika izsniegtas identifikācijas kartes, kas jānēsā vienmēr līdzī, situācijai uzlabojoties, sievietes tika pierakstītas kā aizbilstamās uz šīm kartēm. Kas nozīmēja, ka sieviete nedrīkst atrasties sabiedrībā, neesot kāda no saviem aizbildņiem pavadībā. 2001. gadā šis likums tika atjaunots un arī sievietēm ar aizbildņa atļauju tika izsniegtas šādas identifikācijas kartes, no 2006. gada šis likums tika vēl vairāk izmainīts un sievietes varēja iegūt šīs kartes arī bez aizbildņa atļaujas. Tas ir liels solis sieviešu tiesību attīstībai Saūda Arābijas Karalistē. Iekšlietu ministrs princis Naifs bin Abdul-Aziz šo faktu komentēja: „Identifikācijas karšu ieviešana sievietēm ir modernās dzīves diktēta nepieciešamība.”, tādējādi norādot, ka sieviešu atzīšana par individuālām personībām nav Islāma likumu mīkstināšana, bet gan nepieciešams solis, lai apkarotu krāpšanu un personību falsifikāciju. Vēl viens solis sieviešu tiesību attīstībā tika sperts 2009. gadā, kad karalis Abdullah iecēla Nouru Fajezu par izglītības ministra vietnieci. Ir jūtams, ka ierobežojumi sieviešu nodarbinātībai karaļa Abdullah valdīšanas laikā pamazām sāk mīkstināties, ir dažas nozares, kas nodarbina tikai sievietes, lai uzturētu nošķirtību starp dzimumiem.

Saūda Arābijas striktie ierobežojumi sievietes tiesību jautājumā ir diezgan kontrastējoši ar citām Arābu valstīm, piemēram, Bahreina, Apvienotie Arābu Emirāti, Jordāna nodrošina sievietēm vienlīdzīgas izglītības iespējas, atļauj strādāt, kā arī vadīt automašīnas.

Mazāk nekā 10% Saūda Arābijas sieviešu ir algotas darbinieces, kas ir viens no zemākajiem rādītājiem starp valstīm visā pasaulē. 26% sieviešu pēc studijām nesāk darba gaitas vai dodas strādāt uz citām arābu zemēm. Pavisam nedaudz ir sieviešu, kas nodarbojas ar privātu biznesu, visbiežāk tas saistīts ar sievietēm nepieciešamiem pakalpojumiem vai produktiem. Piemēram, identifikācijas karšu izgatavošana un izsniegšana sievietēm. Tomēr šie uzņēmumi joprojām lielākā vai mazākā mērogā atrodas vīriešu pārraudzībā, pēc likuma dokumentu kārtošana jāpārrauga vīriešiem.

⁶⁹ Vahabīti- Sunnītu Islāma atzars, kas strikti piekopj Islāmu tādu, kāds tas bija pravieša Muhameda dzīves laikā

⁷⁰ North P., Tripp, H., (2009), *Culture Shock A Survival Guide to Customs and Etiquette Saudi Arabia*, Marshall Cavendish Corporation, p.62

Sievietei Saūda Arābijā ir ļoti neliela loma sabiedriskajā dzīvē un biznesa pasaulē sievietes netiek ielaistas gandrīz nemaz. Tādēļ, pat ja Rietumu sievietei tiek piešķirta vīza Saūda Arābijas apmeklējumam, jāreķinās ar lielu pretestību un iespējams pat atteikumu sadarboties.

2.5. Biznesa etiķete un tradīcijas Saūda Arābijā

Saūda Arābijas tradīcijas nosaka iepazīstināšanas kārtību. Lai tiktu iepazīstināts ar vēlamo cilvēku, tas jā dara caur trešo personu. Iepazīšanās pēc paša iniciatīvas tiek uzskatīta par nepieklājīgu⁷¹.

Paziņas un tuvi darījumu partneri parasti sveicinās ļoti sirsnīgi- sarokojeties, vairākas reizes sniedzot skūpstus uz vaigiem, iespējams arī apskāviens. Īpaši labvēlīga sveicināšanās noslēdzas pēc rokasspiediena novietojot roku pie sirds un tādējādi norādot, ka sveicināmais tiek ieslēgts sirdī. Tradicionāli Saūda Arābieši mēdz arī novietot savu kreiso roku viens otram uz pleca, kamēr notiek sasveicināšanās. Īpaši svarīgos, ceremoniālos pasākumos sasveicinoties ar labo roku viegli tiek aizskārta piere, tad sirds un, viegli paklanoties, vēders. Rokasspiediens jāizdara tikai ar labo roku, jo Islāms kreiso roku uzskata par „netīru”. Klanīšanās Saūda Arābijai nav raksturīga. Sasveicinoties jāievēro tradicionālā vecuma un ranga hierarhija, pirmās sveicināmas vecākās un svarīgākās personas. Atvadoties, jāatsveicinās no katra kompānijas locekļa, atvadoties pietiek ar verbālām pateicības un laba vēlējuma frāzēm, sarokošanās nav obligāta. Musulmaņu vīrieši un sievietes savā starpā nesarokojas⁷².

Biznesa iepazīšanās rituāls ietver arī apmaiņu ar vizītkartēm. Tās tiek izsniegtas ikvienam, ar ko cilvēks tiek iepazīstināts. Pēc vizītkartes stāvokļa un vizuālā izskata tiek spriests arī par tās īpašnieku. Netīra, salocīta, aprakstīta vizītkarte radīs nepatīkamu pirmo priekšstatu. Vizītkarte jāpasniedz tikai ar labo roku. Vēlams, lai vizītkartes otrā pusē informācija būtu iztulkota arī arābu valodā. Pasniedzot savu vizītkarti, tā jātur rokās, lai partneris to var izlasīt un paņemt, tad otra persona darīs to pašu, secībai te nav lielas nozīmes. Svarīgākā informācija, kas jā dara zināma ir par personas ieņemamo statusu savā uzņēmumā, tas noteikti jānorāda uz vizītkartes- amats, kā arī visi akadēmiskie tituli. Tikšanās laikā vizītkarti(es) pieņemts izvietot uz galda, lai sarunu gaitā varētu atsaukties uz tajā esošo

⁷¹ Dean Foster (2002), *Global Etiquette Guide to Africa and Middle East*, John Wiley & Sons, Inc., New York 11-351pp

⁷² North P., Tripp H. (2009), *Culture Shock Saudi Arabia A Survival Guide To Customs And Etiquette*, Marshall Cavendish International, p.93-96

informāciju. Par necieņu tiek uzskatīta vizītkaršu aprakstīšana, spēlēšanās ar tām, nevērīga novietošana (piemēram, bikšu kabatā)- vizītkartes jāglabā speciāli tam domātā makā žaketes iekšējā kabatā⁷³.

Biznesa sanāksmēs Saūda Arābijā liela nozīme ir sēdvietu izkārtojumam, parasti tas atspoguļo dalībnieku svarīguma pakāpi, tādēļ noderīgi ir nogaidīt līdz tiek norādīta paredzētā sēdvietā.

Darījumu sarunu laikā mēdz iestāties klusums, tas nav jāpārtrauc, Saūda Arābiem raksturīgi apdomāties pirms runāt, taču, ja klusums ieilgst, tas, iespējams, liecina, ka sarunu biedrs cenšas izvairīties no konfrontācijas, strīda vai nepatīkamas sarunas tēmas. Šādā gadījumā sarunas temats nedaudz jānovirza uz harmoniskāku.

Viesmīlība ir viena no daudzām arābu kultūru ļoti raksturojošām pazīmēm. Viesim tiek veltīta liela uzmanība un cieņa. Viesmīlības rituāli sākas ar dzēriena piedāvāšanu uzreiz pēc viesu ierašanās, atteikums var tikt uzskatīts par aizvainojošu, it sevišķi, ja tas ir paziņojums sākuma posms. Arābi augstu vērtē labvēlību un spontānumu. Tādēļ biežāk ielūgumi apciemojumam ir pēkšņi un tai pašai dienai. Spontānums atklājas arī, ja vizītes laikā tiek apbrīnotas kādas Saūda Arāba lietas, viņš tās var nekavējoties tās piedāvāt kā dāvanu. Tradicionāli gan šie piedāvājumi tiek atteikti vai arī tiek izteikts līdzvērtīgs pretpiedāvājums, šo iemeslu dēļ labāk ir neapbrīnot personīgās mantas.

Biznesa dāvanu pasniegšana ir plaši izplatīta Saūda Arābijā. Jāatceras, ka alkohols, tabakas izstrādājumi, cūkgaļas produkti ir stingri aizliegti. Piemērotas dāvanas ir mākslas priekšmeti, rakstāmpiederumi. Pārāk personiskas dāvanas nav ieteicamas⁷⁴.

Kafija Saūda Arābijā tiek dzerta ļoti bieži. Tradicionālā rūgtā beduīnu kafija, kas tiek pasniegta bez osu porcelāna krūzītē. Pirmā krūzīte noteikti jāpieņem, turklāt tas jādara ar labo roku. Vairāk par trīs tasītēm arī nav pieņemts dzert. Otrs kafijas veids, kas tiek lietots ikdienā ir Arābu kafija, no tās drīkst atteikties. To dzerot, vispirms jānogaida pāris minūtes, lai biežumi nosēžas, to nav paredzēts izdzert pilnīgi tukšu. Visdažādāko veidu tējas arī tiek bieži lietotas⁷⁵.

Tiekot uzaicinātam uz viesībām, jāņem vērā, ka namatēvs lutina viesus un liek tiem šķīvī visu, kas viņuprāt ir labākais. Viss nav jāēd, taču labāk ēst lēnām, jo namatēvs gādās, lai

⁷³ North P., Tripp H. (2009), *Culture Shock Saudi Arabia A Survival Guide To Customs And Etiquette*, Marshall Cavendish International, p.97

⁷⁴ T. Morisson, W. A. Conaway, (2006), *Kiss, Bow or Shake Hands 2nd edition, the Bestselling Guide To Doing Business in More Than 60 Countries*, USA: Adams Media

⁷⁵ Consultant Editor Anthony Shoult (2006), *Doing business with Saudi Arabia Global Market Briefings*, GMB Publishing Ltd, p.332

šķīvis nepaliek tukšs. Dažkārt tiek ēsts neizmantojot galda piederumus, bet gan ar rokām (labo), kas iepriekš un pēc tam tiek rūpīgi nomazgātas.

Lielākā daļa sarunu risinās pirms ēšanas un arī maltītes laikā. Drīz pēc tās viesiem ir pieņemts doties prom. Sievietes ēd atsevišķi, dažkārt Rietumu pasaules sievietei ir atļauts pievienoties⁷⁶.

Musulmaņiem ir aizliegta cūkgaļas ēšana un alkohola lietošana. Mēģinājumi ievest tos valstī ir pretlikumīgi. Tas attiecas arī uz šo produktu izstrādājumiem, piemēram, cūku taukiem, želatīnu, raudzētiem šķidrumiem, etiķi un tamlīdzīgi. Likums aizliedz arī mēģinājumus brūvēt alkoholu mājās apstākļos. Musulmaņiem aizliegts ēst arī jebko, kas satur asinis, piemēram, asinsdesu. Aizliegts ēst dzīvniekus, kas miruši dabīgā nāvē vai tādus, kas upurēti par godu pagānu dievībām, vai, kas nav nogalināti Korānā aprakstītajā kārtībā.

Arābu valstīs no viesiem tiek sagaidīta pieticība un vienkāršība to ģērbšanās stilā atbilstoši vietējām paražām, bet ne tradicionālo tērpu valkāšana, tā var būt vietējiem cilvēkiem aizvainojoša. Pat karstumā lielākajai ķermeņa daļai ir jābūt nosegtai. Vīriešiem piemēroti būtu vilkt uzvalku un kaklasaiti, vēlams ar garroku kreklu, kas aizpogāts līdz pat augšai. Vajadzētu izvairīties no uzkrītošas rotaslietu nēsāšanas it sevišķi uz kakla.

Sievietei apģērbā vēlams augstas apkaklītes un garas piedurknes. Svārku garumam būtu jābūt krietni zem ceļgala, pat līdz potītēm. Ieteicams izvairīties no biksēm un bikškostīmiem un jebkā apspīlēta. Kopumā jācenšas radīt brīvu, maisveidīgu siluetu. Šalle, lakats obligāti nepieciešams, ja ir vēlēšanās apmeklēt mošeju. Ģērbšanās etiķete Saūda Arābijā nav izstrādāta tik smalki kā rietumu pasaulē, taču augstākminētās vadlīnijas ir stingri jāievēro, darījumu cilvēkiem nav pieņemts izvēlēties spilgtu krāsu vai košu rakstu apģērbus.⁷⁷

Visas darījumu tikšanās norisinās nesteidzīgā atmosfērā. Sarunas tiek sāktas ar pieklājības frāžu apmaiņām, kas var ieilgt. Sākuma tēmas ir par veselību, ģimeni, par sievietēm gan nav pieņemts apjautāties. Par darījumiem nesāk runāt, kamēr nav pasniegta kafija. Darījumu sarunās bieži iestājas pauzes, paralēli arābu kolēģi var risināt arī citus jautājumus, piemēram, atbildēt uz telefona zvaniem vai iziet uz brīdi no telpas, lai aprunātos ar kādu citu. Arābu kultūras ir vairāk uz attiecībām, nevis uzdevumiem orientētas, tādēļ laika ierobežojumiem netiek pievērsta liela uzmanība. Tikpat liela nozīme kā individuālajām spējām, prasmēm un plāniem tiek piešķirta sociālo paziņu tīklam, raksturam, reputācijai, labām atsauksmēm. Šīs vērtības bieži ir pat svarīgākas. Ir pilnīgi nepieņemami nostādīt savu

⁷⁶ Consultant Editor Anthony Shoult (2006), *Doing business with Saudi Arabia Global Market Briefings*, GMB Publishing Ltd, p.334

⁷⁷ International Business Etiquette website, *International Business Etiquette & Manners*, InternationalBusinessCenter.Org, (1998), materiāls skatīts interneta vietnē: <http://www.cyborlink.com/> skatīts 2011. gada 23. aprīlī

arābu darījumu partneri neērtā, viņu apkaunojošā situācijā. Pat konstruktīvi argumenti diskutējot jāizvēlas rūpīgi, lai neaizskartu partneru cieņu un godu. Daudz lielāka nozīme nekā Rietumu pasaulē pieņemts uzskatīt par normu tiek piešķirta arī titulu izmantošanai sarunās, gan runājot savā starpā, gan atsaucoties uz citiem.

SECINĀJUMI

Kultūras definēšanas mēģinājumi nav noveduši pie vienotas definīcijas, biežāk lietotais skaidrojums ir noteiktas sabiedrības vai tās grupas garīgo, materiālo, intelektuālo un emocionālo īpašību kopumus, kā arī šīs sabiedrības vai tās grupas vizuālā māksla, literatūra, dzīves stils, kopdzīvošanas paražas, vērtību sistēmas, tradīcijas un uzskati⁷⁸. Kultūru iespējams raksturot pa slāņiem, E. Marksa izdala šādus slāņus: simboli, varoņi, rituāli un vērtības, kur pēdējais ir visapslēptākais un arī visnozīmīgākais kultūru atšķirību pētīšanai. Nacionālās kultūras vieno etniskā piederība, valoda, teritorija. Lai salīdzinātu nacionālās kultūras var izmantot Starpkultūru pētnieku G. Hofstede, F. Trompenāra un Č. H. Tērnera izstrādātās kultūrdimensiju teorijas. Tās balstās uz pasaules mēroga aptaujām par cilvēku kultūras īpatnībām, vērtībām, pārliecībām. G. Hofstede izšķir piecas bipolāras dimensijas:

- Varas distance,
- Individuālisms/Kolektīvisms,
- Vīrišķa/Sievišķa,
- Izvairīšanās no nenoteiktības un
- Ilgtermiņa/Īstermiņa orientācija.

F. Trompenārs un Č. H. Tērners izveido septiņu kultūras dimensiju modeli:

- Universālisms/Partikulārisms,
- Individuālisms/Kolektīvisms (Komunitārisms),
- Neitrālas/Emocionālas kultūras,
- Specifiskas/ Izkliedētas kultūras,
- Sasniegtā/Piedēvētā kultūras,
- Secīga/Sinhrona laika uztveres kultūras,
- Iekšēji/ Ārēji virzītas kultūras.

Č. H. Tērners uzskata, ka visas augstākminēto dimensiju vērtības atklājas dilemmās, neviens no dimensiju galējiem poliem nav pareizs vai nepareizs, bet sabiedrības dod priekšroku tikai vienam no tiem. Kultūru, jeb vērtību dimensijas saistāmas arī ar citiem datiem par valsti, piemēram, nacionālo kopproduktu, iekšējās vardarbības līmeni, nevienlīdzīgu atalgojuma sistēmu, reliģisko piederību u.c. datiem.

Biznesa, jeb lietišķā etiķete, saskaņā ar V. Līkopu, ir normu kopums, kas jāievēro lietišķajās attiecībās. Svarīgākie etiķetes punkti ir sasveicināšanās, iepazīšanās, lietišķais apģērbs, vizītkartes, biznesa dāvanas.

⁷⁸ UNESCO. (2002) *Universal Declaration on Cultural Diversity*

Saūda Arābijas Varas distances indekss pēc G. Hofstedes pētījumu datiem ir 80, un izvairīšanās no nenoteiktības indekss ir 68. Šie ir augstākie un līdz ar to visvairāk šo reģionu raksturojošie rādītāji. Kas liecina par sabiedrības izteiktu noslāņošanos un augsto hierarhijas līmeni tajā, kur pārvietoties starp šiem līmeņiem ir ļoti grūti. Varas un to reprezentējošo materiālo bagātību nevienlīdzīgais sadalījums tiek atzīts un pieņemts kā tradicionāla norma un nepieciešamība. Saūda Arābijai ar izteiktu orientāciju uz likumiem raksturīgi rīkoties pēc likumiem, noteikumiem un instrukcijām, lai pēc iespējas samazinātu risku nonākt neskaidrās, ar noteikumiem neregulētās situācijās. Šo kultūrdimensiju apvienojums rada apstākļus, kad valsts līderiem un elitei pieder augstākā vara un autoritāte, kā arī iespējas pieņemt un izstrādāt likumus, kas nodrošinātu šī augstākā slāņa virsvadību un kontroli. Augstais izvairīšanās no nenoteiktības indekss liecina arī par zemu tolerances līmeni pret pārmaiņām, nezināmo, nelabvēlīgu attieksmi pret riska situācijām. Individuālisma līmenī, tas ir 38, pasaules vidējais rādītājs ir 64. Tātad Saūda Arābija ir izteikti kolektīviska sabiedrība, kas iesaistīta ciešās ilgtermiņa saistībās ar savu sociālo grupu- paplašināto ģimeni, dzīvojamo rajonu, darbavietas uzņēmumu, valsti un tamlīdzīgi. Lojalitāte un uzticība ir raksturīgākās vērtības Saūda Arābijas sabiedrībai. Netieša komunikācija arīdzan ir viens no atslēgvārdiem, lai labāk izprastu un iekļautos arābu biznesa vidē. Komunikācijas procesā liels uzsvars tiek likts uz neverbāliem pavedieniem, mājieniem, balss toni, žestiem un kontekstu. Bieži tam pat ir lielāka nozīme nekā pašiem izteiktajiem vārdiem. Arābu cilvēki ļoti augstu vērtē cieņas un goda jūtas un pēc iespējas izvairīsies no tiešas konfrontācijas jebkurā jautājumā, it sevišķi, ja saruna nenorisinās privāti. Tiešs kāda priekšlikuma noraidījums var tikt tulkots kā nepieklājība, tas pats arī attiecas uz tiešu kāda cilvēka vai rīcības kritizēšanu, jo tā ir godu aizskaroša rīcība (pat ja pamatoti).

Saūda Arābijā reliģija skar it visas dzīves sfēras. Islāms musulmaņiem paredz piecus obligātus rituālus, kurus nav iespējams neievērot (dēvētus arī par pieciem Islāma pīlāriem), kas jāizpilda dzīves laikā, kā pielūgsmes un ticības apliecinājums, tie ir: ticības apliecinājums (*Šahāda* [شهادة]), lūgšanas piecas reizes dienā (*Salāt* [صلاة]), žēlastības dāvanas trūcīgajiem (*Zakāt* [زكاة]), gavēnis Ramadāna mēnesī (*Saum* [صوم]), vismaz vienreiz mūžā veicams svētceļojums (*Hadž* [حج]).

Korāns aizliedz uzturā lietot cūkgaļu, produktus, kas satur asinis, samaitājušos gaļu un alkoholu. Uzturā drīkst lietot tikai zālēdāju gaļu, lopiem jābūt nokautiem Dieva vārdā no musulmaņa, ebreja vai kristieša rokas. Pārtika, ko musulmaņi drīkst lietot ikdienā tiek saukta par *halal* [حلال].

Islāms caurauž visikdienišķākās sarunas, reliģiskas frāzes tiek izteiktas sasveicinoties, atvadoties, pirms ēšanas, pēc ēšanas, vēlot veselību, laimi vai gudrību u.t.t. Bieži dzirdamā

frāze *In-Sha-Allah* [إن شاء الله] (ja Dievs tā būs lēmis) liecina par musulmaņos dziļi iesakņoto pārliecību, ka Dievs ir tas, kurš nosaka visu cilvēku likteni un visu lietu kārtību. Sarunu laikā tiek lietotas neskaitāmas atsauces uz Dievu un viņa ziņnesi, telpas bieži vien grezno Korāna panti.

1992. gadā pieņemtais Saūda Arābijas valsts pamatlikums nosaka Korānu kā valsts konstitūciju, kurš īstenojams saskaņā ar Islāma likumu sistēmu (*Shari'a* [شريعة]). Šariāta likumu sistēma sastāv no primārajiem avotiem- Korāna un Sunnas- un sekundārajiem avotiem- fiqh un idžma.

Saūda Arābijas biznesā sievietei nav gandrīz nekādas lomas. Musulmaņu reliģija ir sievietes piesaistoša pakārtoti vīriešiem. Sieviete nav nekādas teikšanas par valsts mēroga lietām, nav balsošanas tiesību, ikdienā sievietes tiek aicinātas izvairīties no svešiem skatieniem un neatstāt mājas. Mazāk nekā 10% Saūda Arābijas sieviešu ir algotas darbinieces, kas ir viens no zemākajiem rādītājiem starp valstīm visā pasaulē. 26% sieviešu pēc studijām nesāk darba gaitas vai dodas strādāt uz citām arābu zemēm. Pavisam nedaudz ir sieviešu, kas nodarbojas ar privātu biznesu, visbiežāk tas saistīts ar sievietēm nepieciešamiem pakalpojumiem vai produktiem.

Saūda Arābijas biznesa kultūra ir krietni atšķirīga no tradicionālā rietumu pasaules skatu punkta raugoties, lai izprastu šajā zemē pieņemtos uzvedības un normu likumus, jāatklāj vērtības, ko tie sevī slēpj. Zināšanas par šīm vērtībām noved pie kultūras izpratnes un atvieglo darījumu attiecību veidošanu.

Šajā darbā raksturotas svarīgākās kultūras vērtības, kas ietekmē uzvedības īpatnības, komunikācijas stilu, kā arī raksturoti pamatavoti, no kuriem tās attīstījušās. Iespējamie pētījuma attīstības virzieni ietver vēsturiskā konteksta analīzi, padziļinātu reliģisko un politisko ietekmju pētīšanu.

Izmantotā literatūra un avoti

Grāmatas

1. **Alireza M.**, *At The Drop Of The Veil*, Blind Owl Press, 1991.
2. **Abdal-Haqq I.**, *Understanding Islamic Law*, Alta Mira Press, 2006.
3. **Abdul Mannan O.**, *Dictionary of the Holy Qur'an*, Noor Foundation International, 2003.
4. **Abdul-Rahman Y.**, *The Art Of Islamic Finance and Banking: Tools and Techniques For Community-based Banking*, New York: JohnWiley&Sons, 2010.
5. **Foster D.**, *Global Etiquette Guide To Africa And Middle East*, New York: JohnWiley&Sons, 2002.
6. **Fosters D.**, *Lietišķā Etiķete Eiropā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2010.
7. **Global Market Briefings**, Consultant Editor Shoult A., *Doing Business with Saudi Arabia*, GMB Publishing Ltd. third ed., 2006
8. **Hall E.**, *Beyond Culture*, USA: Anchor Books. 1976.
9. **Hofstede G.**, *Cultures and Organizations: Software Of The Mind*, New York: McGrawHill, 2005.
10. **Hunt J., Kahlmeyer A.**, *Islamic Law: The Sharia From Muhammad's Time To The Present*, McFarland and Co. Publishers, 2007.
11. **Kincāns V.**, *Lietišķā etiķete un protokols*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2000.
12. **Krober A., Kluckhohn C.**, *Culture: A Critical Review Of Concepts And Definitions*, Cambridge, Massachusetts, USA, Published By The Museum, 1952.
13. **Lewis R. D.**, *When Cultures Collide Leading Across Cultures*, Boston: Nicholas Braley International, 1996.
14. **Likopa V.**, *Lietišķā etiķete starptautiskajā biznesā*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2003.
15. **Lunds P.**, *Islāms*, Rīga: Zvaigzne ABC, 2003.
16. **Marx E.**, *Breaking Through Culture Shock*, Nicholas Brealey Publishing Limited, 1999.
17. **Mussalam B.**, *The Cambridge Illustrated History Of The Islamic World*, Cambridge University Press, 1996.

18. **Morrison T., Conaway W. A.**, 2nd edition. *Kiss, Bow Or Shake Hands The Bestselling Guide To Doing Business In More Than 60 Countries*, USA: Bob Adams Inc., 2006.
19. **Niblock T.**, *Saudi Arabia Contemporary Middle East*, London: Routledge, 2006
20. **North P., Tripp H.**, *Culture Shock A Survival Guide To Customs And Etiquette Saudi Arabia*, Marshal Cavendish Corporation, 2009.
21. **Routledge** *Encyclopedia of Religious Rites, Rituals, and Festivals*, edited by Salamone F.A., London:Routledge, 2004.
22. **Sasson J. P.**, *Princess: True Story Of Life Behind Veil In Saudi Arabia*, Bantam Books, 1993.
23. **Trompenaars F., Hampden-Turner C.**, *Building Cross-cultural Competence: How To Create Wealth From Conflicting Values*, Yale University Press, New Haven&London, 2000.
24. **Trompenaars F., Woolliams P.**, *Business Across Cultures Culture for Business Series*, England: A Capstone Publishing Ltd., 2003.
25. **Tylor E. B.**, *Primitive Culture: Reaserches Into The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Art And Customs*, Gordon Press, 1974.
26. **Weiss B. G.**, *The Spirit Of Islamic Law*, Alta Mira Press, 1998.

Interneta avoti

1. **Ghamidi J. A.**, *Customs Of Bihavioral Laws*, Lahore: Daru'l-Ishraq, 2001
<http://www.renaissance.com.pk/janisla2y2.html> [skatīts 2011.25.04.]
2. **Habbitts J. B.**, *Constitution Of Saudi Arabia*, The Legal Education Network, 2003.
<http://jurist.law.pitt.edu/world/saudiarabia.htm> [skatīts 2011.05.12.]
3. **Mary Ali, Anjum Ali**, *Women's Liberation Through Islam*, The Institution Of Islamic Information and Education
<http://www.iiie.net/index.php?q=node/35> [skatīts 2011.05.12.]
4. International Business Etiquette website, *International Business Etiquette And Manners*, InternationalBusinessCenter.Org, 1998
<http://www.cyborlink.com/> [skatīts 2011.04.23.]
5. **Pakare I.**, *Lietišķā Etīkete*, Preiļu Valsts ģimnāzijas publikācijas, 2008
http://www.pvg.edu.lv/datori/konkursi/2008_web/vsk/lietishkjaa_etikjete/index.htm
[skatīts 2011.04.29.]

6. **UNESCO**, *Universal Declaration on Cultural Diversity*, , Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2002
<http://www2.ohchr.org/english/law/diversity.htm> [skatīts 2011.04.27]
7. **University of Southern California**, USC-MSA Compendium of Muslim Texts, *For whom fasting is mandatory*
<http://www.usc.edu/schools/college/crcc/engagement/resources/texts/muslim/#HEADING20> [skatīts 2011.04.12.]
8. **Wagner. R.**, *The History of Business Etiquette*, eHowtm, 2010
http://www.ehow.com/about_5467983_history-business-etiquette.html
[skatīts 2011.05.11.]
9. **Davies-Stofka B.**, *Islam Human Nature And The Purpose Of Existence*, Patheos Inc., 2011.
<http://www.patheos.com/Library/Islam/Beliefs/Human-Nature-and-the-Purpose-of-Existence.html> [skatīts 2011.05.03]

Žurnāli

1. **Fitzgerald Scott**, *Handle With Care*, Esquire Magazine, March, 1936
Materiāls skatīts vietnē: <http://www.esquire.com/features/the-crack-up-3>
[skatīts 2011.03.11.]
2. **Hofstede G.** interviewed by **Fink G.**, *Culture: Organisations, Personalities And Nations*, European Journal of International Manegment, 2007, 1(1/2)
3. **Knipše S., Lapiņa A.**, *Biznesa dāvana - labas gribas izpausme un mārketinga līdzeklis*, *Dienas biznesa pielikums Dāvanas*, 2005, materiāls skatīts vietnē:
<http://www.alberts.lv/?name=actuality&mid=21284> [skatīts 2011. 05.04.]

Bakalaura darbs „Biznesa kultūras teorētiskie aspekti: Saūda Arābijas piemērs” izstrādāts LU Humanitāro zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Agnese Bērziņa

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: lektore Ilona Baumanė-Vītoļiņa

Recenzents: asoc. profesors Jānis Priede

Darbs iesniegts Āzijas studiju nodaļā 18.05.2011.

Metodiķe: Inna Budoviča

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

Komisijas sekretāre: