

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BLAŽ BAJEC

SOCIALNI KAPITAL IN INTERKULTURNA  
KOMUNIKACIJA

Študija primera interkulture kompetence treh podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

BLAŽ BAJEC

MENTOR: RED. PROF. DR. FRANE ADAM

SOCIALNI KAPITAL IN INTERKULTURNA  
KOMUNIKACIJA

Študija primera interkulture kompetence treh podjetij

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

## **SOCIALNI KAPITAL IN INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA**

### **ŠTUDIJA PRIMERA INTERKULTURNE KOMPETENCE V TREH PODJETJIH**

Naloga v teoretičnem delu opisuje razmerje med interkulturno kompetenco, interkulturno komunikacijo in socialnim kapitalom. S pregledom izbranih raziskovalnih pristopov in definicij predstavi polje interkulture komunikacije in koncepte, ki so relevantni za empirični del. Izhaja iz teze, da interkulturna kompetenca v kontekstu interkulturenega stika, kjer pride do interakcij posameznikov brez skupnih interpretacijskih in vedenjskih zemljevidov, podpira razvoj in akumulacijo socialnega kapitala.

V empiričnem delu izhaja naloga iz študije primera o treh podjetjih v okviru večjega mednarodnega projekta Dioscuri: Eastern Enlargement – Western Enlargement, Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession. S sekundarno analizo poročil o intervjujih v treh podjetjih z domačimi in tujimi managerji iz držav Zahodne Evrope raziskuje razhajanja v pojmovanju delovnega časa, zasebnosti in družjenja. Podatki kažejo predvsem na razhajanja med domačimi in tujimi vodstvenimi delavci v pojmovanju zasebnosti in pojmovanja delovnega časa.

Ključne besede:

interkulturna kompetenca – socialni kapital – interkulturna komunikacija – socio-ekonomska kultura

## **SOCIAL CAPITAL AND INTERCULTURAL COMMUNICATION**

### **A CASE STUDY OF INTERCULTURAL COMPETENCE IN THREE ORGANIZATIONS**

Diploma considers relationship between intercultural competence, intercultural communication and social capital. A selection of research approaches and definitions presents a field of intercultural communication and relevant concepts for further empirical analysis. Intercultural competence is regarded as a support for development and accumulation of social capital in context of intercultural encounter where people have to interact without shared interpretational and behavioral maps.

Data from case study on three firms from Dioscuri project: Eastern Enlargement – Western Enlargement, Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession is taken for secondary analysis. Interviews with domestic managers and those from West Europe are analyzed for differences regarding meaning of private time, working time and socializing. The data shows most of all differences regarding meaning of private or personal time and working time between Slovenian and foreign managers.

Key words:

intercultural competence – social capital – intercultural communication – socio-economic culture

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 NAMEN NALOGE</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 STRUKTURA NALOGE</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 UPORABLJENE METODE</b> .....	<b>12</b>
<b>2. RAZLAGA KONCEPTOV</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 OPREDELITEV INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 INTERAKCIJSKI ZNAČAJ INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE .....	14
2.1.2 INTERDISCIPLINARNI ZNAČAJ INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE .....	15
<b>2.2 KULTURA</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 INTEGRATIVNA VSEOBSEGajoČA KULTURA .....	19
2.2.2 KULTURE KOT ZBIRI SHEM ZA VEDENJE .....	20
<b>2.3 KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>21</b>
2.3.1 KOMUNIKACIJA KOT PRENOS SPOROČILA IN KONTROLA .....	22
2.3.2 KOMUNIKACIJA KOT PRIKAZ SVETA IN SKUPNOSTI .....	23
<b>2.4 INTERKULTURNA KOMPETENCA</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5 SOCIALNI KAPITAL</b> .....	<b>25</b>
<b>2.6 SKLEP</b> .....	<b>27</b>
<b>3. IZBRANI RAZISKOVALNI PRISTOPI K INTERKULTURNI KOMPETENCI</b> 28	
<b>3.1 RAZLIKA OSEBNO-SKUPNOSTNO</b> .....	<b>29</b>
3.1.1 INTERKULTURNA KOMPETENCA POSAMEZNIKOV SPECIFIČNIH SKUPIN.....	30
3.1.2 SKLEP KOMPETENC SKUPIN .....	32
<b>3.2 KULTURNE DIMENZIJE</b> .....	<b>32</b>
3.2.1 MODELI KULTURE V POSLOVNEM SVETU .....	34
3.2.2 KULTURNO SPLOŠEN PRISTOP K RAZVIJANJU KOMPETENCE.....	37
3.2.3 SKLEP POGLAVJA KULTURNIH MODELOV .....	38
<b>3.3 MODEL RAZVIJANJA INTERKULTURNE KOMPETENCE</b> .....	<b>38</b>
3.3.1 SKLEP POGLAVJA MODELA RAZVOJA INTERKULTURNE KOMPETENCE.....	41
<b>4. INTERKULTURNI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 KONVERGENCA IN DIVERGENCA ORGANIZACIJSKIH KULTUR</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 OD TEHNOLOGIJE DO ODNOSOV</b> .....	<b>43</b>
4.2.1 INDIVIDUALNA IN INTERPERSONALNA RAVEN .....	43
4.2.2 ORGANIZACIJSKA RAVEN .....	44
4.2.3 OKOLJSKA RAVEN .....	44
<b>4.3 INTERKULTURNO ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>45</b>
4.3.1 INTERNA INTERKULTURNA ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA.....	46
4.3.2 EKSTERNA INTERKULTURNA ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA .....	47
<b>4.4 SKLEP</b> .....	<b>47</b>
<b>5. ŠTUDIJA PRIMERA INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE V SLOVENSКИH PODJETJIH</b> .....	<b>48</b>

<b>5.1</b>	<b>PRIMER TREH PODJETJIH Z MEŠANIM LASTNIŠTVOM V SLOVENIJI.</b>	<b>49</b>
5.1.1	NAMEN IN OMEJITVE EMPIRIČNEGA DELA NALOGE.....	50
5.1.2	OPIS IN OBDELAVA PODATKOV.....	51
5.1.3	DELAVNOST IN RAZMEJITEV DELOVNI-PROSTI ČAS.....	52
5.1.4	DRUŽENJE IN ZASEBNOST.....	54
<b>5.2</b>	<b>ANALIZA IN SKLEP EMPIRIČNEGA DELA .....</b>	<b>55</b>
5.2.1	ODPRTA VPRAŠANJA .....	57
5.2.2	OMEJITVE UGOTOVITEV IZ PODATKOV .....	59
5.2.3	SKLEPNI RAZMISLEK.....	59
<b>6.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1</b>	<b>LITERATURA IN ČLANKI.....</b>	<b>62</b>
<b>6.2</b>	<b>DODATNI SPLETNI VIRI.....</b>	<b>65</b>

## 1. UVOD

Večji pretok delovne sile, informacij in intenziviranje stikov med ljudmi, ki prihajajo iz različnih okolij, povečujejo tudi potrebo po znanju, kako čim primerneje obravnavati različnost. Udejanjanje ciljev Evropske unije, da omogoča prost pretok delavcev in obenem zagotavlja spoštovanje vseh jezikov in kulturno raznolikost, predstavlja izziv. Kako ga doseči? Za to, da se z njim lahko soočimo, je potrebno upoštevati zmožnosti za obravnavanje razlik, ki jih lahko države, organizacije in posamezniki koristijo v odnosih z drugimi.

Posamezne članice so določile zamik pri popolni sprostitvi trga delovne sile, da bi na njihov trg dela ne prišel prevelik naval delavcev iz drugih držav, in si s tem pridobile tudi čas, da usmerijo pozornost na vprašanje, kako sprejemati in pomagati integrirati nove delavce v družbo, ki bo temeljila na znanju in postala najmočnejše gospodarstvo na svetu.

Razlike na delovnem mestu ni pričakovati samo zaradi pretoka delovne sile znotraj meja Evrope, temveč tudi zaradi pritoka imigrantov – tako političnih, ekonomskih in drugih - iz bolj oddaljenih kultur. Z oceno ZN, da bo med 2000 in 2050 letno migriralo v EU 578.000 ljudi, (Launikari in Puukari 2005b: 19) ali da naj bi do leta 2025 za potrebe trga dela Evropa potrebovala celo 40 milijonov imigrantov, (Kovač 2003: 60-61) se nam vprašanje interkulture komunikacije z ravni interkulturnega dialoga in spopada na globalni ravni prestavlja v delovno okolje srečevanja ljudi, ki prihajajo iz kulturno različnih okolij. Težko predpostavljamo, da bi v razmeroma kratkem času integracij bila delovna mesta in organizacije prežeti z zavestjo o kulturnih vplivih in veščinami za delo z ljudmi različnih kultur ter bi ljudje na managerskih položajih razumeli naravo stika z ljudmi različnih ozadij.

Spremembe na tem področju je možno spremljati tudi v Sloveniji, kjer organizacije vedno bolj prihajajo do potrebe po sprejetju pomembne odločitve, kako se odpirati navzven – pritok tujega kapitala, strokovnjakov, organizacijskih oblik in znanja. Najboljši način je stvar presoje v posamezni situaciji, vendar je potrebno znanje o lastnem okolju potrebno dopolnjevati z veščinami upravljanja z razlikami - zunaj in znotraj organizacij.

Ob izzivih v interakcijah z globalnimi in mednarodnimi organizacijami se pričakuje, da so managerji usposobljeni za upravljanje z razlikami, ki izhajajo iz nacionalnih in organizacijskih kultur. Vendar se takšno usklajevanje dogaja v okolju širših procesov. Po eni strani se predpostavlja razvoj v konvergenco k enotnejši obliki organiziranosti industrijske družbe, ki teži k najučinkovitejšemu modelu. Po drugi strani obstajajo indici, da obstajajo trendi divergence in path-dependent razvoja pod vplivom specifičnih verjetji, norm in vrednot posameznih okolij. Ravnanje s človeškimi viri se neizogibno srečuje tudi z vprašanjem pomenov in simbolnih matric, v okviru katerih se dogajajo procesi, ki so bili prej strogo ločeni po linijah različnih funkcionalnih področij družbe.

V kolikor izhajamo iz predpostavk divergentnih trendov razvoja, je poznavanje jezika specifične kulture poleg pojmovanja časa, prostora, pozdravnih običajev le ena izmed plasti, ki je potrebna za uspešno upravljanje. V vsakem okolju obstajajo določeni izbrani obrazci, ki obstajajo za ustrezno izvrševanje različnih nalog. Prišleku iz oddaljene kulture se lahko zdijo načini in cilji bizarni, nerazumljivi in moteči. Vendar zgoraj omenjene zahteve po sodelovanju v času sprememb in razlik postavljajo v ospredje potrebo po razvoju kompetenc in veščin za delovanje v takih okoljih.

Po drugi strani lahko zaznavamo občutno poenotenje različnih plasti življenja, od komunikacije, medijev, šolstva, prehrane in načina preživljanja prostega časa. Tako se tudi v okviru organizacijskega upravljanja predpostavlja, da obstaja idealni tip organizacijske učinkovitosti za posamezno področje. Kakšni so ti univerzalni principi, ostaja še stvar debat o ustreznosti teoretskih konceptov in metodologije merjenja.

Povečanje učinkovitosti v komunikaciji vodi do soočanja z omejenostjo lastnih predstav in stereotipov o karakteristikah kakšne skupine. Če razumemo vrednote, ki za določenim ravnanjem stojijo, se odpira možnost medkulturnega dialoga in usklajevanja ter ob primernem ravnanju tudi možnost za večanje učinkovitosti. Ob debatah v medijih in v sferi humanistike in znanosti o zapletih, ki nastopajo zaradi razlik v vrednotah, se v vsakdanjih medosebnih odnosih izpostavlja potreba po vedenju o ravnanju z ljudmi, ki izhajajo iz različnih vrednotnih postavk in ki ravnajo po shemah za ravnanje, ki odstopajo od nam samoumevnih.

## **1.1 NAMEN NALOGE**

Namen te naloge je s konceptom interkulturene kompetence pristopiti k problemu interkulturene komunikacije v poslovnem okolju. S pregledom relevantne literature bomo umestili tri študije primera v kontekst delovnega področja, pri čemer se bomo trudili podati kot končno poglavje študijo nesporazumov v slovenskih organizacijah, kjer sodelujejo domači in tuji managerji. Za doseg tega cilja bomo opravili pregled konceptualizacij in predstavil izbor raziskovalnih pristopov v strokovni literaturi ter tako opredelil pojme, s katerimi lahko pristopimo k zavedanju in ravnanju v medosebnih komunikacijah v kulturno različnem okolju.

Temeljni koncept, iz katerega bomo izhajali, je interkulturena kompetenca, za katero se predpostavlja, da lahko pripomore k učinkovitosti delovanja organizacije, ko ta v kulturno različnem okolju naleti na nujnost sodelovanja med posamezniki in skupinami iz različnih kultur. Socialni kapital nam predstavlja tisto kohezivnost ali mero, v kateri lahko v monokulturnih družbah nastane koordinacija in mreženje na temelju istih interpretacijskih in vedenjskih shem, ki se razvijajo, vzdržujejo in v katere se lahko vlaga.

V interkulturnih stikih teh pogojev ni in je najprej treba identificirati in uskladiti vedenje in si pojasniti interpretacije partnerske strani. Vprašanja tega, katere različne predpostavke v slovenskih podjetjih lahko predstavljajo oviro za sodelovanje z managerji iz Evrope se bomo dotaknili v empiričnem delu in tako podali izsledke, ki so lahko relevantni in aktualni tudi za bralce, ki izhajajo iz lastnih izkušenj v interkulturnih stikih, posebno v poslovnem okolju.

## **1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Naloga se namenja raziskati pojav interkulturene kompetence, ki nam predstavlja večplasten pojav. Za doseg tega cilja izhajamo iz nekaterih ključnih predpostavk, ki jih bomo skušal raziskati in da bi lahko na njih podali odgovor, jih predstavljamo v formulaciji raziskovalnih vprašanj:

- Konceptualizacija kulture in komunikacije določa način pristopa k interkulturni komunikaciji in interkulturene kompetence. Katere so tiste predpostavke, s katerimi pristopamo k interkulturni komunikaciji in s poznavanjem katerih lahko



korigiramo neučinkovitost ali neprimernost sprva uporabljenega pristopa ob stiku z oddaljeno<sup>1</sup> kulturo?

S tem raziskovalnim vprašanjem, ki napotuje na refleksijo izhodišča in samega pristopanja na interkulturnem področju in v okviru te naloge pristopamo zaradi same zapletenosti področja. Želimo izpostaviti način, ki je dialoški, ki obravnava drugo kulturo kot partnerja, s katerim se skuša sporazumeti tudi o neotipljivih in nevidnih vsebinah, ki vodijo ravnanje vsaj v tej meri, da se jih identificira in skuša razumeti.

Raziskovali bomo najprej s pretresom relevantnih konceptov, pojmovanje katerih vpliva na raziskovanje interkulture komunikacije. Ti koncepti izhajajo iz zelo različnih sistemov misli in imajo lahko dolgo zgodovino in razvoj v različnih vedah, ki ga na tem mestu ne bomo mogli predstaviti. Skušali bomo v njih izpostaviti tiste plasti, ki nam lahko pomagajo umestiti študijo primera in kontrastirati med seboj različne pristope. V nadaljnjem preglednem delu ukvarjanja z interkulturno kompetenco bomo predstavili nekatere izbrane pristope, ki so se uporabljali in katere predpostavke so bile uporabljene tam.

S takim pristopom skušamo omiliti zapletenost in multidisciplinarni značaj področja interkulture komunikacije, ki jo bomo predstavili v opisu konceptov. Vede, iz katerih področje črpa, se usmerjajo tako na mikro kot na makro raven in potrebujejo okvir, da bi prispevala svoja spoznanja o komunikacijskih procesih v interkulturnem okolju.

- V interkulturni komunikaciji prihaja do različnosti zahtev v kompetentnosti zaradi razlik v okolju in različnemu pripisovanju pomembnosti zadevam, ki jih mora upoštevati posameznik, ki je lahko na relativno istem položaju ali družbeni vlogi v drugi državi v istem sektorju gospodarstva. Kar velja v eni kulturi za primerno v poslovnem kontekstu, je v drugi lahko družbeno sankcionirano. Zanimalo nas bo, katere kompetence na ravni posameznika in skupine so tiste, ki lahko pripomorejo

---

<sup>1</sup> V tej nalogi se ne bomo zanašali na ločitveni pristop, ki izpostavlja tujost in zamejitve med kulturami, čeprav je ne zanikamo, da obstaja kot raziskovalni pristop, ki ga bomo predstavili v preglednem delu naloge, in je ena od predpostavk o različnosti kultur. Vendar izhajamo k izhodiščni različnosti kot zadevi, ki se jo da osvetljevati z obeh strani, ki se jo da razumeti in se z večanjem kompetence vsaj na določenem specifičnem področju tudi zblížati navkljub različnostim.

k temu, da se v interkulturnih stikih olajša sodelovanje in večja socialni kapital posamezne organizacije?

V pregledu literature s področja interkulture kompetence bomo skušali poiskati skupine posameznikov, katerih delo zahteva dodatno kompetenco v komunikaciji z ljudmi. Obenem bomo skušali iz literature identificirati tista področja, ki jih mora organizacija oziroma mednarodni projekt, ki deluje v interkulturnem okolju, upoštevati pri svojem delovanju. S konceptom interkulture kompetence, ki ga bomo predstavili med temeljnimi koncepti, na katere se našamo, se bomo srečali v modelu razvoja interkulture senzibilnosti oziroma kompetence, ki predpostavlja razkrivanje zemljevidov ravnanja in njihovo spoznavanje ob vse večji izpostavljenosti drugačni kulturi.

Primer nam je lahko Schutzov opis iz klasične sociološke literature v eseju Tujec, kjer prišlek brez skupne biografije ob zблиževanju s skupnostjo ugotavlja, da nima nevrprašljivega kulturnega vzorca, po katerem bi se orientiral, deloval, interpretiral, lahko le bolj in bolj odkriva mapo, po kateri se vedno bolj kompetentno giblje glede na novo okolje. (Schutz 1964: 98-99) Ker nima neproblematičnega zemljevida področij relevantnosti za svet, v katerega vstopa, mora senzibilnost za prepoznavanje pravih ravnanj in kompetenco za njihovo primerno izvedbo šele razviti.

- Učinkovitost in primernost komunikacije v interkulturni situaciji pomenita dvosmerni proces, v katerem je vsak celovit dogodek komunikacije lahko tudi sprememba lastnih kompetenc. V takem procesu ne more biti dokončane zgodbe, neprestano smo že v svetu pomenov, ki nas presegajo in jih obenem soustvarjamo. Svet pomenov vpliva na komunikacijo in učinkovitost brez primernosti izraza ne zagotavlja trajnosti komunikacije. Z ozirom na obseg te naloge in študije primerov, ki jih bomo obravnavali, nas bo zanimalo: Katera področja ob vstopanju v interkulturno komunikacijo v slovenskem poslovnem okolju so tista, na katerih lahko s preseganjem medkulturnih razlik s poglobljanjem, ohranjanjem in večanjem kompetence dodajamo k socialnemu kapitalu organizacije?

Z izhodiščem v prvih dveh raziskovalnih vprašanjih o predpostavkah, ki jih zajema interkulturno raziskovanje in kompetencah, ki so potrebne razvoja v poslovnem okolju se bomo posvetili trem konkretnim primerom slovenskih organizacij z mešanim lastništvom,

kjer so v vodstveni strukturi tudi delavci iz oddaljenih kultur. Kot bomo opredelili v konceptualnem delu, predpostavljamo, da je v monokulturnih študijah možno predpostaviti skupni interpretacijski in vedenjski okvir, v okviru katerega lahko iščemo pomanjkljivosti, komunikacijske šume, različne interese. V interkulturni situaciji te predpostavke ne moremo sprejeti<sup>2</sup> in s tem se postavi ravno različnost predpostavk o vsakodnevnih zadevah kot so delovni čas in zasebnost kot problem.

Ta problem bomo opazovali v luči koncepta socialnega kapitala, ki omogoča večji izkoristek učinkovitost tam, kjer akterji sodelujejo na temelju zaupanja in seveda skupnih predpostavk. V naših študijah primera so predpostavke do določene mere podane – poslovno okolje, gospodarske organizacije in tržno gospodarstvo določajo določene institucionalne okvire. Vendar je ob stiku ljudi dveh kultur možno pričakovati različna pojmovanja, ki lahko privedejo do zastajanja v nastajanju socialnega kapitala v organizaciji. V empiričnem delu bomo torej skušali osvetliti nekaj področij, ki v slovenskih organizacijah lahko predstavljajo problem v sodelovanju med domačimi in tujimi managerji.

### **1.3 STRUKTURA NALOGE**

Večanje kompetentnosti za odnose med različnimi kulturami postavlja vprašanje o naravi razlike in kako jo najbolje spoznavati in primerno obravnavati. Tako je cilj naloge predstavitev pojma interkulturne kompetence in obravnava študije primera ravni, na kateri so se v slovenskih organizacijah pojavljali nesporazumi in ki potrebujejo morda prav to – večje razumevanje in veščine za ravnanje z ljudmi, ki vidijo stvari različno.

Z zgornjim opisom raziskovalnega interesa je povezana tudi struktura naloge. Najprej se bomo posvetili vprašanju kulture in komunikacije ter opisali nekatere značilnosti pristopov k medosebni interkulturni komunikaciji ter po drugi strani pristopov z modeli kulturnih variabel. Na ta način bomo zajeli razmišljanje, ki bo presegalo zgolj mišljenje na ravni posameznega akterja, ki pride v drugačno kulturno okolje in se skušali med

---

<sup>2</sup> Vprašanje je, če lahko takšno predpostavko res postavimo tudi za monokulturne družbe, kar je vezano na pojmovanje kulture in bomo problem tudi obravnavali v poglavju, kjer predstavimo naše poudarke glede tega koncepta. Nina Eliasoph in Paul Lichterman v članku Culture in Interaction na primeru dveh etnografskih raziskav pokažeta, kako se kolektivne reprezentacije določene kulture v okviru članstva v različnih skupinah lahko modificirajo v vsakodnevnih interakcijah v skladu s 'skupinskim stilom'. (Eliasoph in Lichterman 2003)

makro in mikro ravnijo postaviti na horizontalno raven interakcije posameznikov različnih kultur znotraj treh organizacij. Organizacijska kultura učinkuje tako na notranjo učinkovitost kot tudi na svoje okolje in zdi se nam, da je potrebno vzeti odnose in procese kot predmet analize. Poslovni svet s svojimi cilji in računanjem stroškov ni ločen od obrazcev vedenja, ki izhajajo iz lokalnih, skupnostnih, subkulturnih in nacionalnih vsebin. Obenem nanj vplivajo nadnacionalni procesi in v študiji primera se bomo skušali zadržati v različnih pojmovanjih in dojemanjih predpostavk o zasebnosti in delovnem času, ki lahko ustvarjajo določeno neskladnost med domačimi in tujimi vodilnimi delavci.

V teku naloge bomo preiskali, na kakšen način so obravnavali razlike do sedaj, s kakšnimi modeli kulture so opisovali probleme v komunikaciji ter opisal načine, s katerimi so interkulturno kompetenco raziskovali. Posebej se bomo osredotočili na poslovno področje, saj smo izbrali za obdelavo kvalitativne podatke iz poročila slovenske skupine v projektu Dioscuri s področja gospodarstva.

#### **1.4 UPORABLJENE METODE**

Metode, ki so bile uporabljene v nalogi obsegajo deskripcijo teoretičnih konceptov, kompilacijo spoznanj in povzemanje ugotovitev strokovne literature, uporabo sekundarne literature in podatkov ter domačih in tujih virov.

Viri, iz katerih bom črpal podatke za empirični del, sta magistrska in diplomska naloga ter zlasti raziskovalno poročilo, ki ga je v okviru mednarodne raziskave socio-ekonomske kulture Dioscuri Project: Eastern Enlargement – Western Enlargement, Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession napisala raziskovalna skupina s Centra za teoretsko sociologijo na FDV. (Adam in drugi 2006) V pričujoči nalogi smo uporabili analizo že zbranih kvalitativnih podatkov<sup>3</sup>, ki so kot arhivsko gradivo lahko uporabljeni za različne namene. Cleave navede šest postopkov, s katerimi lahko že obstoječe kvalitativne podatke na novo analiziramo: opisni pristop, ki uporablja podatke v podporo zgodovinski razlagi; primerjalno raziskovanje, ponovna

---

<sup>3</sup> Cleave opaža trend vzpostavljanja poleg že obstoječih arhivov statističnih podatkov k ustanavljanju arhivov kvalitativnih podatkov. Za pregled podatkovnih baz s kvalitativnimi podatki na področju Velike Britanije predlaga UK Qualidata [www.qualidata.essex.ac.uk/dataResources/](http://www.qualidata.essex.ac.uk/dataResources/) ter za ZDA Murray Research Center [www.radcliffe.edu/murray](http://www.radcliffe.edu/murray). (Cleave 2004: 358)

študija ali 'follow up', kjer se isti raziskovalni proces izvede na drugem vzorcu; re-analiza ali sekundarna analiza, ki poda nove teme v obstoječem materialu; raziskovalni design in metodološka podpora v primerih, ko vodila intervjujev in vprašalniki obstajajo kot izhodišče za nove raziskave; verifikacija zaključkov raziskav s strani drugih raziskovalcev; učenje in poučevanje, kjer pregled obstoječega materiala omogoča učenje za naslednje projekte. (Cleave 2004: 360)

Za naš namen je pomembna sekundarna analiza, ki gre v smeri podajanja novih tematik v interkulturnem sporazumevanju in povezovanju interkulture kompetence in socialnega kapitala, ki jih gradivo omogoča z ozirom na konceptualni okvir. Prvi del naloge je namenjen razdelavi tega okvira in osvetlitvi pomembnih konceptov, ki jo želimo dopolniti s pregledom raziskovalnih pristopov in empiričnim delom v obliki študije primera.

## **2. RAZLAGA KONCEPTOV**

V tem delu želimo s pregledom definicij in izpostavitvijo tistih plasti pojmov, ki so relevantni za to nalogo začrtati okvir, v katerem bomo lahko postavili empirični del, ki se nanaša na konkretno pojmovanje oseb različnih kultur. Konceptualni aparat je izbor, da bi lahko vsaj opisno predstavili področje, na katerem smo in v njem zavzeli pozicijo, s katero lahko naloga doda nova spoznanja o naravi interkulture stikov.

### **2.1 OPREDELITEV INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE**

V najsplošnejšem pojmovanju interkultura komunikacija opredeljuje področje komunikacije preko meja kultur. »Na splošno se pojmuje kulturo kot nekaj, kar je omejeno in samostojno za sebe; to razumevanje je predpostavljeno v pojmu interkulture komunikacije, ki se pojmuje kot komunikacija med zamejenimi kulturami.« (Knoblauch 2001: 26) Klasično izhodišče interkulture komunikacije predpostavlja kulture, ki so zmožne neke oblike komunikacije ob stiku preko svojih meja.

Launikari in Puukari povezujeta koncepte kot so multikulturno, 'cross-cultural', transkulturno, kulturno različno in interkulturno, ki jih avtorji uporabljajo kot izrazitev dveh predpostavk. Prva predpostavka je, da v realnosti obstaja več kultur in da se stremi k

idealu konstruktivnega in interakcijsko usmerjenega sobivanja več kultur kot cilju prakse na tem področju. (Launikari in Puukari 2005a: 9)

### **2.1.1 INTERAKCIJSKI ZNAČAJ INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE**

Namen raziskovanja je razvoj prakse sobivanja v konstruktivni interakciji med razlikami. Tako na primer opredeljuje interkulturno komunikacijo Garcia:

Interkulturna komunikacija je proces pogajanja glede pomena med ljudmi različnih kultur. Razložiti moramo in narediti jasno, kaj nas vodi v ravnanju. Razkriti moramo svojo varovalno membrano in razkriti pravila naše družbene igre, ki smo se je naučili od svojih vrstnikov; obenem se moramo naučiti igre, ki jo igrajo drugi. Na ta način pridemo do dogovora po najboljši poti, s tem ko kdaj privolimo in kdaj zavračamo, da dosežemo cilj naše komunikacije: razumevanje drug drugega. (Garcia 2005: 57)

Kako natanko lahko te dobre napotke operacionaliziramo, je vprašanje, ki ne omogoča enostavnega odgovora, saj ta temelji na izbiri mnogih dejavnikov. Interkulturna komunikacija se trudi pomagati na poti k boljšemu razumevanju, občutljivosti na lastne značilnosti in k preseganju komunikacijskih ovir.

Vsakršno medsebojno razumevanje ni odvisno zgolj od situacije in trenutne usklajenosti komunikatorjev, potrebno se je naučiti bistvene komunikacijske elemente in potek komunikacijskega procesa za vsako specifično kulturo. Po drugi strani lahko iščemo zaključena univerzalna pravila uspešne komunikacije v vsaki kulturi, ne glede na specifične, ki jih je možno določiti kot bistvene elemente komunikacije, ki bi jih lahko določili in se jih naučili.

Težave izhajajo v delni meri že iz same narave konceptov in situacije v samem področju raziskovalcev interkulture komunikacije. Koncepti, ki se uporabljajo, izhajajo iz različnih sistematič in kodov ved, ki se s problemom interkulture komunikacije ukvarjajo vsaka na svoj način. Zato v tem delu ne moremo podati koherentnega pregleda vseh pristopov, zbirke definicij kulture in komunikacije, ker to tudi ni namen. Opredelili pa bomo izbrane analitične distinkcije, ki vplivajo na zastavitev raziskovanja in razvoja interkulture kompetence ter skušali kasneje predstaviti nekaj pristopov in v empiričnem

delu pokazati, katera področja lahko predstavljajo izhodišča za spraševanje o različnih predpostavkah, ki bi jih bilo potrebno uskladiti v kontekstu treh študij primera.

### **2.1.2 INTERDISCIPLINARNI ZNAČAJ INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE**

Kot pravita Barnett in Lee je verjetno prav »razlikovanje med interkulturno komunikacijo in sorodnimi področji raziskovanja mednarodne komunikacije, mednarodnih ali primerjalnih medijskih študij in 'cross-cultural' raziskav« najpomembnejša tema interkulture komunikacije. (Barnett in Lee 2002: 275)

Ta naloga je verjetno tudi ena težjih, saj je ena izmed pomembnih značilnosti interkulture dejavnosti, da se je vsak loteva na specifičen način in vsak pristop izhaja navadno iz določenega teoretskega in metodološkega področja. Sam koncept, kot smo opazili, je lahko definiran zelo abstraktno in tako omogoča okvir, v katerem se zbirajo različni akterji, ki se v sodobnem svetu soočajo z vprašanjem različnosti. Področje interkulture komunikacije je na primer sestavljeno iz prispevkov strokovnjakov iz različnih ved kot so sociologija, lingvistika, etnologija, komunikologija, poslovne vede, antropologija, socialna psihologija, kulturologija in filozofija. Tako pestro področje na svoj specifičen način določa debato glede teoretskih predpostavk in metodoloških izhodišč, saj se na področju soočajo različni terminološki jeziki. Launikari ocenjuje, da je to področje plodno za interdisciplinarne analize. (Launikari 2005c: 152) S tem namreč, ko je področje polno različnih načinov obravnave pojava, je področje samo na svoj način izraz raznovrstnosti, ki jo opazuje in tako postaja potencialno polje sinteze različnih vedenj. Povezovanje področij je na tem polju zanimivo zaradi raznolikosti ved, k vanj vstopajo in skušajo sodelovati preko tradicionalnih meja disciplin:

V okviru interkulturenosti namreč vse bolj enakopravno poleg ekonomije in prava stopajo v stik s svetom poslovnosti tudi skoraj vse druge družboslovne in humanistične vede. Še pred nedavnim bi si bilo zelo težko predstavljati, da si je mogoče npr. v mednarodni trgovini kaj veliko pomagati denimo s filozofijo, sociologijo kulture, semiologijo, antropologijo, psihologijo in podobnimi vedami, ki v perspektivi uporabnosti ustvarjajo tudi nove interdisciplinarne povezave. (Štrajn 1996: 24-25)

Okvir interkulturalnosti na svoj način postavlja raziskovalno dejavnost različnih znanosti v paradoksnu situacijo. V želji, da bi prišli do koherentnih modelov komunikacije, ki postaja vse bolj kompleksna in neverjetna<sup>4</sup>, se med seboj pogovarjajo različne veje ved, ki so zamejene na funkcionalna področja z različnimi meta-teoretskimi predpostavkami in paradigmami postavljanja modelov. Tako se različni modeli komunikacije (znanstvene) soočajo s problemom, kako modelirati komunikacijo med različnimi zgodovinsko specifičnimi (kulturnimi) modeli.

Težave na področju raziskovanja interkulturalne komunikacije nastopijo, ker je proces poln nesigurnosti, posamezniki se morajo pogosto pogajati glede pomenov za menjavane simbole in s tem prihaja do večje možnosti nesporazuma: »Interkulturalna komunikacija je izmenjava simbolnih informacij med dobro zamejenima skupinama s pomembno različnima kulturama. Teoretsko zanimiva je zaradi tega, ker različne skupine lahko razvijejo idiosinkratične sisteme pomenov. Posledično je izmenjava informacij bolj težavna.« (Barnett in Lee 2002: 277) Za obvladovanje obsežnih raziskave s tega področja bi bilo potrebno opredeliti in celovito predstaviti sistematike, ki se uporabljajo na tem področju, kar na tem mestu ni mogoče.<sup>5</sup>

Omenjena raznolikost pristopov zahteva pri vsaki opredelitvi določeno previdnost. Barnett in Lee definirata interkulturalno komunikacijo kot »izmenjavo kulturnih informacij

---

<sup>4</sup> Luhmann našteva tri področja, ki se medsebojno izključujejo na račun drugega, kadar skušamo na enem povečati verjetnost komunikacije. Prvi problem sega v področje razumevanja, saj predpostavlja preseganje ločitve posameznih zavesti. »Pomen je lahko razumljen samo v navezavi na kontekst, kot kontekst pa za vsakega posameznika nastopa najprej to, kar mu ponuja njegov spomin.« (str. 26) Druga neverjetnost je doseganje sprejemalcev skozi čas in prostor. Interakcijski sistem zagotavlja pravila v okviru svojih meja, ko pa »komunikacija iznajde mobilne in časovno trajne nosilce, je neverjetno to, da lahko predpostavi pritegnitev pozornosti.« (str. 26) Zadnje področje neverjetnosti predstavlja uspeh komunikacije, pod čemer Luhmann razume to, da »sprejemalec komunikacije privzame selektivno vsebino komunikacije (informacijo) kot premiso svojega vedenja, da prvotni selekciji pripoji nadaljne selekcije in prek tega v procesu krepi selektivnost.« (Luhmann 1993: 26)

<sup>5</sup> Zgolj shematsko lahko omenimo nekaj okvirov. Sistematičen okvir področja Rogersa in Harta v drugi izdaji *Handbook of International and Intercultural Communication* opredeljuje področje kot povezavo (a) interkulturalne interpersonalne komunikacije med posamezniki različnih kultur; (b) mednarodne komunikacije preko množičnih medijev med državami različnih ozadij; in (c) razvojne komunikacije, kot študija sprememb in razvoja pod vplivom množičnih komunikacij in tehnologije. (Rogers in Hart 2003: 7-10) Nishida in Gudykunst v prvi izdaji *Handbook of International and Intercultural Communication* opišeta področje kot neenotno polje povezano preko dimenzij primerjalno-interaktivno in medosebno-posredovano: (a) primerjalni študij medosebnih odnosov posameznikov v različnih kulturah ter (b) medosebne odnose posameznikov iz različnih kultur. Na makro ravni zajema področje (c) komunikacijo posredovano med državami in večjimi družbenimi sistemi ter (d) primerjalne študije množičnih komunikacij v različnih družbah. (Nishida in Gudykunst, 1989: 9-10)



med dvema skupinama ljudi z relevantno različnimi kulturami.« (Barnett in Lee, 2002: 275) Ta komunikacija je izražena s ciljem, ki je v tem, da se želi zmanjšati nesigurnost v nadaljnem vedenju sistema. Definicija na podoben način izhaja iz razlikovanja, ki mora biti dovolj izrazito ter na proces komunikacije in napotuje na vpraševanje o relevantnosti razlike kultur in kaj pomenijo kulturne informacije, ki naj bi manjšale stopnjo nesigurnosti.

Občasno avtorji to prepletenost z drugimi področji razrešujejo tako, da sam pojem interkulture komunikacije uporabljajo kot krovni pojem pojavov in se »nanaša na tiste dogodke, ko član ene kulture proizvede sporočilo za konsumpcijo članu iz druge kulture. Interkulturalna komunikacija je bolj določeno komunikacija med ljudmi, katerih kulturne percepcije in simbolni sistemi so dovolj različni, da spreminjajo komunikacijski dogodek.« (Samovar in Porter 1991: 70) Navedena opredelitev izrazi moment, ko se komunikacija spremeni v interkulturalno: ko so simbolni sistemi in kulturne percepcije dovolj različni, da vplivajo na dogodek komunikacije. Z ozirom na naš namen naloge se moramo vprašati, kako na delovnem mestu idiosinkratični sistemi pomenov zvečujejo nesigurnost ter kako jo lahko zmanjšamo že s tem, če prepoznavamo ločnico med predpostavkami enega in drugega sistema pomenov in smo na ta način na poti k razumevanju.<sup>6</sup> V empiričnem delu se bomo ukvarjali s tem, kako lahko različnost pojmovanj opazujemo v poslovnem okolju.

## **2.2 KULTURA**

Kultura je po mnenju Raymonda Williamsa eden izmed najbolj kompliciranih ključnih pojmov v družboslovju. To izhaja iz njegovega razvoja, saj se je razvijal skozi zgodovino vzporedno v nekaj evropskih jezikih,<sup>7</sup> obenem pa zato, ker se je začel uporabljati kot »pomemben koncept v različnih intelektualnih disciplinah in nekompatibilnih miselnih sistemih.« (Williams 1976: 77) Velik vpliv na današnje pojmovanje kulture v

---

<sup>6</sup> Za razmisk o načinu mišljenja, kjer ni predpostavljen vnaprej hierarhično postavljen okvir vedenj in interpretacij lahko napotimo na Sistemsko teorijo razvitih družb, kjer Willke glede komuniciranja in sprejemanja informacij izpostavi pomembno opažanje: "Pomembno je razumevanje, ne pa konsenz, pomembna oblika razumevanja pa je razvidnost disenza." (Willke 1993: 21)

<sup>7</sup> Za kratek pregled razvoja koncepta v različnih jezikih lahko napotimo na Mulhernov pogled razvoja pojma v Angliji, Franciji in Nemčiji Culture/Metaculture (glej: Mulhern 2000) ter Kuperjevo: Culture – the anthropologists' account (glej: Kuper 1999: 23-44)

intelektualnih disciplinah družboslovja ima uveljavitev AGIL sheme sistema delovanja Tallcota Parsonsa v knjigi Socialni sistem iz leta 1951, kjer je kulturo določil kot predmet kulturne antropologije, ki se ukvarja s kolektivnim simbolnim diskurzom. To je spodbudilo Kluckhona in Kroeberja, da sta leto kasneje objavila pregled 164 definicij kulture na področju antropoloških teorij. (Kuper 1999: 53-56) Zbir definicij je opredeljeval kulturo v veliko bolj teoretsko umeščinem kontekstu glede na zametke znanosti, ko so v obdobju spontane antropologije brez razvitega znanstvenega konceptualnega aparata različni akterji - evropski priseljenci, popotniki, misionarji, trgovci in vojaki - ob odkrivanju neevropskega sveta ter soočenju z drugačnimi kulturam iskali pojasnitev medkulturnih razlik<sup>8</sup>. (Godina 1997: 3-5) Nekaj splošnih značilnosti koncepta kulture, o katerih se večina avtorjev strinja, čeprav naštetu ne zajema vseh možnih opredelitev:

- Kultura ni vrojena, je naučena ob interakcijah, opazovanjih in posnemanjih.
- Kultura je prenosljiva od oseba do osebe, skupine do skupine in generacije do generacije. Velik del prenosa se opravi nezavedno in nevidno.
- Kultura je dinamičen sistem, ki se spreminja skozi čas. Vsebuje tako inovacijo, difuzijo in se odziva na težke dogodke.
- Kultura je selektivna in se ravna po temeljnih prepričanjih in pomenih, ki zamejujejo eno kulturo od druge.
- Različni aspekti kulture so povezani med seboj. V kolikor se posameznik vplete v eno značilnost, se vplete tudi v druge.
- Kultura je etnocentrična, kar pomeni, da se lastna kultura postavi kot prioriteta shema interpretacij in vrednotenj.

(Samovar in Porter 1991: 54-63)

Definicij kulture je možno najti veliko več, kot je potrebno za namene te naloge. Tudi navedene značilnosti niso hierarhično postavljene in nikakor ne izčrpajo seznama, ki bi

---

<sup>8</sup> Zgovorna anekdota opozarja na, včasih paradoksalno, krute podobnosti med kulturami, ko skušajo razumeti razlike med seboj: »Španci so takoj po odkritju Amerike poslali komisijo, da bi dognali, ali imajo domorodci duše ali ne, v istem času so domačini prizadevno utapljali bele ujetnike, da bi ugotovili, če so njihova trupla podvržena trohnjenju.« (Kuper 1999: 243)

lahko bil širši. Zato se bomo osredotočili na tem mestu na dve značilnosti definicij, ki lahko pomagata pri razumevanju interkulture kompetence.

### **2.2.1 INTEGRATIVNA VSEOBSEGAJOČA KULTURA**

Kultura je koncept, ki se uporablja na različnih področjih in je pogosto nejasno opredeljen, večdimenzionalen, kompleksen in prežemajoč. Samovar in Porter jo opredelita kot “zalogo znanja, izkušenj, verjetij, vrednot, stališč, pomenov, hierarhij, religije, pojmovanj časa, vlog, prostorskih razmerij, konceptov vesolja in materialnih predmetov in posesti, ki jo je pridobila skupina ljudi v toku generacij skozi posameznikov in skupinski življenje.” (Samovar in Porter 1991: 51)<sup>9</sup> Ta vseobsegajoča definicija izhaja s področja antropologije, kot jo recimo opredeli Shalins: “Koncept kulture zajema vsako in vse oblike človeške prakse, vključno s socialno strukturo, vse kar je sestavljeno in organizirano simbolično... njihovo ekonomijo, njihov jezik in njihove ideje.” (Shalins 2000: 16)

Omenjeno pojmovanje ne omogoča operacionalizacijo razvoja kompetence v interkulturni komunikaciji, ker definira kulturo preširoko in poveže različna področja pod en pojem. Posameznik, ki bi želel pridobiti kompetenco za komunikacijo, bi potreboval mnogo časa in intenzivne stike, skozi katere bi se vpeljal v vsa področja neke kulture. S tem se onemogoči analiza različnih aspektov, ki vplivajo med seboj med različnimi kulturami, kompleksnost pojmovanja pa ne omogoča raziskovanja posameznikovega ustreznega odzivanja v komunikaciji, kar je del interkulture kompetence ob stiku kultur. Tak koncept kulture je preveč kompleksen, da bi ga lahko ustrezno operacionalizirali za namen te naloge in določili kompetentnost na posameznih področjih, ki so relevantna s stališča našega zanimanja za razlike v poslovni kulturi, saj predpostavi vključujočo naravo kulture v vseh področjih življenja.

---

<sup>9</sup> Opredelitev sledi načinu definiranja, ki ga je zastavil Tylor, ko je leta 1871 v knjigi *Primitive Culture* podal prvo znanstveno definicijo kulture: “Kultura je kompleksna celota, ki vsebuje znanje, vero, umetnost, moralo, zakone in običaje in katerekoli druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe.” (Tylor v Godina, 1998: 84)

## 2.2.2 KULTURE KOT ZBIRI SHEM ZA VEDENJE

Preveliko obsežnost koncepta kulture je opisal Kuper, ki se zavzema za drugačen pristop h kulturi: »Kompleksni pojmi kot kultura ali diskurz zavirajo analizo odnosov med spremenljivkami, ki jih spojijo skupaj. Celo v sofisticiranih modernih formulacijah se teži k temu, da je kultura – ali diskurz – predstavljena kot enoten sistem, čeprav sam prepreden z argumenti in nekonsistentnostmi. Toda, da bi razumeli kulturo, jo moramo najprej razstaviti.« (Kuper 1999: 245) Za to, da bi bil lahko koncept zopet dosegljiv za operacionalizacijo, se mora njegovo kompleksnost omiliti z diferenciacijo na relevantne aspekte, ki jih moramo identificirati in poiskati med ljudmi, ki si delijo to značilnost.

Pri kulturi gre za vprašanje distribucije – kakšno vedenje in kako globoko je razširjeno v kakšni skupini. Posamezniki imajo namreč lahko različne izkušnje in težko govorimo o čistem kulturnem pripadniku kulture. Barth zato predlaga koncept zadev (concerns), ki povzemajo in konstruirajo ponavljajoče življenjske izkušnje in zagotavljajo rešitve za probleme in težnje ljudem, ki skušajo preživeti v kompleksnem nepredvidljivem in nepopolno poznanem svetu. Teme, ki so na splošno poznane se obravnava na različne načine – s sprejemanjem, pogajanjem ali zavračanjem. Ljudje lahko živijo s skupnim nizom kulturnih zadev, ki zadevajo in vplivajo na mišljenje, občutenje in vedenje in jih različno rešujejo, vendar ne gre za kulturne esence ali jedrne vrednote, ki bi bile enakomerno distribuirane med 'prave' pripadnike kulture. (Barth povzeto po Gjerde 2004: 149) Zadeve so torej utemeljene na podobnih izkušnjah večje skupine ljudi, kar pa ne predpostavlja pripadnosti posameznikov območju zadev na čisto vseh življenjskih področjih.

Preobsežno zastavljen koncept kulture je privedel do ponovnega premisleka tudi v van Binsbergenovem inavguracijskem govoru ob prevzemu stolice za interkulturno filozofijo v Rotterdamu, kjer komentira, da njegov naslov 'Kulture ne obstajajo' ne pomeni, da odstranja koncept kulture. Skuša preseči zamejenost in vseobsežnost koncepta s konceptom kulturnih orientacij, ki opredeljujejo različna področja, namreč da obstaja »oblika specifičnega programiranja človekovih reprezentacij in vedenja – programiranja, ki je specifičen v času in prostoru, ki ima interno dinamiko, ki ni idiosinkratičen in omejen le na eno človeško bitje, temveč je nasprotno deljen – preko procesa učenja – za

večje število ljudi, a ostaja omejen za relativno majhen delež človeštva.« (van Binsbergen 2001: 13) Kulture ni potrebno izločiti kot pripomočka pri razlagi v sklopu s preostalim konceptualnim aparatom. V kontekstu interkulturene komunikacijske kompetence se zato odločamo za definicijo, ki bolj upošteva situacijo, multipliciranost in kulturo kot mapo za vedenje, s tem ko izhajamo iz pojma kulturnih orientacij in zadev (concerns). Kot konceptualni okvir za dostop do preučevanja komunikacijske kompetence, jemljemo Petersonovo opredelitev skupnih elementov različnih socioloških definicij kulture kot zemljevid za vedenje za organiziranje realnosti:

Pozornost na dramo, mit, kod in načrte ljudi indicira premik v podobi kulture. Medtem, ko je bila nekoč videna kot zemljevid vedenja, se sedaj vse bolj vidi kot zemljevid za vedenje. V tem pogledu ljudje uporabljajo kulturo na način kot znanstveniki uporabljajo paradigme, (...) da organizirajo in normalizirajo dejavnost. Kot znanstvene paradigme so elementi kulture uporabljeni, modificirani ali zavrženi glede na njihovo uporabnost v organiziranju realnosti. (Peterson v Gudykunst in Ting-Toomey, 1990: 29)

Kultura nam torej pomeni preplet skupnih obrazcev vedenja in scenarijev, ki določajo kako se v človeški družbi v interakciji z določenim okoljem preživi. Za naš namen se orientiramo na poslovne zadeve, torej se ukvarjamo z zemljevidi za vedenje v kontekstu organizacije. Ne zanimajo nas globoke razlike v vrednotah in nazorih, čeprav bi lahko na temelju različnih zemljevidov interpretirali in izpeljevali zaključke tudi o tej ravni. V okviru te naloge se skušamo posvetiti konkretniji ravni in se omejiti na razlike, ki jih je možno opaziti v empiričnih podatkih na delovnem mestu.

### **2.3 KOMUNIKACIJA**

Ključno mesto, ki jo zaseda koncept komunikacije v interkulturnih stikih, zahteva pregled pomenskih odtenkov, če želimo koncept uporabljati smiselno in ne dvoumno.<sup>10</sup> Komunikacija je prav tako zapleteno uporabljan pojem kot kultura, ki ga na različnih področjih zaznamujejo predpostavke o tem, kaj je namen komunikacije in kako poteka proces. Na tem mestu si lahko ogledamo le kratko osvetlitev pojma in razložimo, kako ga pojmuje v okviru študije interkulturene komunikacije.

---

<sup>10</sup> Hall enači komunikacijo s kulturo (Hall 1976: 183) s tem da izhaja iz predpostavke, da je komunikacijo možno opazovati in postajati bolj občutljiv nanjo ter razvijati komunikacijo z oddaljenimi kulturami.

Izhajali bomo iz razlikovanja, ki ga Carey opaža med pristopom, ki postavlja v ospredje prenos v komunikaciji in kulturnim pristopom, ki se osredotoča na ohranjanje vzorcev. En pristop kontrastira z drugim glede na izvor raziskovanja, pri čemer pripisuje večjo zastopanost prvega pomena v ameriškemu pristopu h komunikaciji, drugega pa v evropskemu kontekstu. (Carey 1975:3-5)

Carey opozarja, da je pri posploševanju opisanih pristopov glede vsebinskega in metodološkega aspekta raziskovanja komunikacije potrebno biti previden in v tej nalogi ne skušamo opraviti temeljitega pregleda zgodovine študije komunikacij ter določiti razlike med raziskovalnimi tokovi. Želimo pa umestiti raziskovalno prakso in predpostavke o komunikaciji, ki veljajo na tem področju in nakazati obe pomenski plati komunikacije, ki jo je pri interkulturni kompetenci potrebno upoštevati za učinkovito in primerno vedenje.

### **2.3.1 KOMUNIKACIJA KOT PRENOS SPOROČILA IN KONTROLA**

Carey za oba pristopa pravi, da izhajata iz skupnega religijskega korena, čeprav iz različnih izkustev. Prvi način preučevanja izhaja iz pojmovanja komunikacije, ki se je v začetku enačilo s transmisijo, razglasom, pošiljanjem ali predajo informacij drugim:<sup>11</sup> »Središče te ideje komunikacij je prenos signalov ali sporočil preko razdalje z namenom kontrole.« (Carey 1975: 3) To pojmovanje izhaja iz stare želje človeštva, da bi prenašalo sporočilo in njegove učinke po svojem ozemlju čim hitreje. Možnost migracije skozi prostor je po Careyu pomemben element ameriških verovanj, ki so temeljila deloma tudi na »verjetju, da je premikanje v prostoru lahko samo v sebi dejanje odrešitve,« kar se pojasni v »moralnem pomenu transporta v ustanovitvi in podaljšanju božjega kraljestva na zemlji.« (Carey 1975: 4)<sup>12</sup> Arhetipni primer komunikacije je torej prepričevanje,

---

<sup>11</sup> V sodobnem slovarju ostajata kot povezava na ta pomen besedi *to commute* – 1. *potovati večjo razdaljo med domom in krajem dela* in *commuter* – oseba, ki potuje veliko razdaljo do del, običajno iz predmestij v center mesta. (The Collins Paperback English Dictionary 1990: 169)

<sup>12</sup> Na področju interkulture komunikacije obstajajo različne opredelitve, vendar nekatere od njih izražajo predpostavko o prenosu sporočila in kontroli. Gudykunst in Ting Toomeyeva navajata Millerjevo in Steinbergerjevo definicijo, da »komunikacija vključuje intencionalen transakcijski simbolni proces.« (Miller in Steinberg v Gudykunst in Ting-Toomey 1990: 20) Če ni namena, potem tudi ni sporočila, četudi se glede prave intence lahko prejemnik in komunikator pogajata in ni razumljena enako. Transakcijskost označuje podatke iz notranjih stanj in zunanjega okolja, pri čemer »ko ljudje komunicirajo, imajo učinek na drug drugega.« (Gudykunst in Ting-Toomey 1990: 21)

sprememba stališč, modificiranje vedenja, socializacija preko prenašanja informacije, vpliva ali pogojevanja<sup>13</sup>. (Carey 1977: 412)

Carey opaza, da je: »ta nova tehnologija vstopila v ameriške diskusije ne kot zemeljsko dejstvo, temveč kot božansko posvečena za namen širitve krščanskega sporočila dalje in hitreje, da zasenči čas in preseže prostor, rešuje pogane, združuje in pripravlja prihod dneva odrešitve.« (Carey 1975: 4) Ko se je s sekularizacijo ožji religiozni pomen komunikacije pomaknil v ozadje, se je v središče pozornosti pomaknila sama tehnologija in ne razširjanje idej.

### **2.3.2 KOMUNIKACIJA KOT PRIKAZ SVETA IN SKUPNOSTI**

Kulturni pristop h komunikaciji si postavlja drugačno vprašanje. Namreč ne več, kako tehnološko učinkovito prenesti informacijo, temveč kakšna je povezava med izraznimi oblikami in družbenim redom. Izrazne oblike imajo povezavo v ritualističnem pomenu komunikacije, ki je po Careyu tudi starejši pomen, ki ga slovarji postavljajo pod 'arhaičnega'. Po tej definiciji je komunikacija povezana s pojmi kot so skupno, udeležnost, povezovanje, bratstvo in posedovanje skupnega prepričanja. »Če je arhetipski primer komunikacije v prenosnem pristopu širjenje sporočila preko ozemlja z namenom kontrole, je arhetipski primer ritualističnega pristopa posvečeni obred, ki povezuje osebe skupaj v bratstvo in skupnost.« (Carey 1975: 6)

Opredelitev komunikacije, ki izpostavlja vplivanje na notranja stanja in zunanje delovanje lahko dodamo komplementarno dopolnitev komunikacije, ki jo Carey definira kot simbolni proces: »Komunikacija je simbolni proces, kjer se realnost producira, ohranja, popravlja in preobraža.« (Carey 1975: 10) Simbolni proces v tem primeru ni več

---

<sup>13</sup> Problem množične in interpersonalne komunikacije in poglavito vprašanje, je bila določitev natančnih "psiholoških in socioloških pogojev, v katerih se stališča spreminjajo, oblikujejo in potrjujejo ter vedenja stabilizirajo ali preusmerjajo." (Carey, 1977: 413) Komunikacijske študije s tem pojmovanjem vplivajo tudi na področje interkulture komunikacije. Podrobnejši opis tu ni možen, lahko le omenimo, da uporaba teorije prenosa informacije v neživih sistemih, prehaja tudi v področje človekovega komuniciranja. Spoznanja Shannonove matematične teorije komuniciranja, ki je postala dominantna paradigma študij komunikacij, (Rogers in Valente 1993: 51) je sovpadala z načinom razmišljanja o komunikaciji kot prenosu. Shannon je vzpostavil model za inženirsko rabo in bil sprva zadržan do tega, da bi teorija v podani obliki lahko koristila raziskovanju človeške komunikacije, pri kateri gre za način izmenjave informacij, pri kateri posameznik interpretira pomen. Zato je posvaril, da je prenos njegove matematične teorije v druga eksperimentalna področja, kot na primer človeška komunikacija, potrebno opraviti s preverjanjem celega niza eksperimentalnih pogojev, v katerem se specifični proces komunikacije preučuje. (Rogers in Valente 1993: 40-41)

namenjen procesu kontrole in prenašanja sporočila, temveč tudi ohranjanju in preobražanju družbene realnosti z izraznimi oblikami komunikacije, ki so primerni situaciji. V tej nalogi skušamo upoštevati obe plati komunikacije, ki smo ju izpostavili pri tem konceptu v situaciji sodelovanja v poslovnem svetu, saj nam ta način predstavlja najprimernejše pojmovanje komunikacije v kontekstu interkulture kompetence, kjer se ob večji kompetenci lahko zasnavlja in ohranja učinkovitejši poslovni svet.

## **2.4 INTERKULTURNA KOMPETENCA**

Na področju raziskovanja so se glede na teoretična izhodišča in značilnosti vzorca konceptualizirali različni pristopi, ki se navezujejo na interkulture kompetenco ali iz katerih ta izhaja. ICC na primer povezujejo s cross-cultural prilagajanjem, cross-cultural adaptacijo, medkulturnim razumevanjem, uspešnostjo v tujini, osebno rastjo/prilagoditvijo, učinkovitostjo preko meja kultur in zadovoljstvom z izkušnjo v tujini.

Na ravni splošnejše opredelitve se je za pojmovanje interkulture kompetence med strokovnjaki vzpostavil konsenz, da "ICC kompetenca zajema znanje, motivacijo in veščine za učinkovito in primerno interakcijo s pripadniki različnih kultur." (Wiseman 2002: 208; glej Gibson in Zhong 2005: 622) Opredelitev do določene mere izpostavlja tako primernost komunikacije kot tudi uspešnost. Odprto ostaja vprašanje, ali je učinkovitost lahko skladna le s cilji komunikatorja, ki pride v gostujočo kulturo.

Bolj natanko opredeli to raven naslednja definicija, v kateri Jacobson opredeljuje interkulture kompetenco kot "posameznikovo sposobnost, da se udeleži družbenih interakcij na načine, ki so primerne situaciji in zadovoljivo za sodelujoče v interakciji, čeprav ne delijo skupnega kulturnega ozadja za interpretacijo družbene situacije ali delovanje v njej." (Jacobson in drugi 1999: 470)

Zadnja definicija se nam zdi primerna za delovno opredelitev interkulture kompetence, ker združuje več aspektov, ki so relevantni za okvir te naloge. V interakciji nastopajo ljudje različnih ozadij in v njej se skuša doseči način komunikacije, ki je zadovoljiv za udeležence. V tem primeru komunikacija ne poteka strogo v smeri doseganja cilja posameznika, temveč se upošteva zadovoljiv izid za vse udeležene. Upoštevan je torej tako kontrolni vidik komunikacije kot prenosa, kot tudi vidik poseganja v skupni



simbolni red z namenom ohranjanja komunikacije ter opozorilo na relevantne razlike med kulturnimi obrazci za vedenje in interpretacijo.

Drugi poudarek, ki je izražen v tej konceptualizaciji, so situacije, ki jih kompetenten posameznik lahko z veščinami, kljub različnem kulturnem ozadju, zadovoljivo obvlada. Pri tem interakcije ne obvlada zgolj v skladu z lastnimi cilji, temveč je usmerjen tudi na primernost. Spizbergerjeva kriterija učinkovitosti in primernosti privedeta k kvaliteti interakcije. Predlagani stili komunikacije po teh dveh kriterijih so:

- minimalizacija: komunikacija je neprimerna in neučinkovita in je očitno slabe kvalitete,
- zadovoljiva: komunikacija je primerna, toda ne učinkovita; ne sproža ugovorov, vendar ne doseže nobenih osebnih ciljev, je zgolj v skladu s kontekstom,
- 'maksimizirajoča' komunikacija poteka takrat, ko na račun kontekstualne ustreznosti posameznik dosega lastne cilje – verbalna agresija, machiavelizem, prevara, kršitev pravic ali poniževanje,
- optimalna komunikacija poteka, ko komunikatorja simultano v okviru normativnega pričakovanja konteksta dosegeta svoje cilje.

(Spitzberg, povzeto po Wiseman, 2002: 209-210)

Za zadnjo točko predpostavljamo, da vodi do trajne komunikacije, v kateri obojestransko iskanje ciljev ni ovirano. V kolikor se komunikacija prekine zaradi nekompatibilnosti ciljev in medsebojnih pričakovanj, je še vedno ohranjen temelj, na katerem se lahko zgodijo interakcije v okviru drugih ciljev.<sup>14</sup>

## **2.5 SOCIALNI KAPITAL**

Socialni kapital zajame mnogo pomenov in v tej nalogi ga pojmujeemo na specifičen način, kot cilj h kateremu se teži tudi v interkulturni komunikaciji, čeprav obstaja na ravni sistemov pomenov razlikovanje v pojmovanjih, ki vpliva na ravnanje in interpretacijo.

Pri socialnem kapitalu obstaja več nedorečenosti za ta koncept – tako na ravni samih definicij, kot operacionalizacije, kjer se pojavljajo vprašanja glede ravni, virov in

---

<sup>14</sup> Kar ni strogo v okviru koncepta komunikacijske kompetence, predstavlja pa pomembno sposobnost za facilitativno komunikacijo oziroma subpropagando, katerih namen je vzdrževanje kontaktov za čas, ko bo potrebno za določen namen uporabljati ohranjeno mrežo komunikatorjev. (Jowett in Donnell 1992: 16-17)

posledic socialnega kapitala ter multilinearne in krožne odnose med intervenirajočimi, neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami (Adam in Rončević 2003: 178) Opredeliti je po Adamu možno dva glavna pristopa – prvega, ki temelji na tem, da sociabilnost omogoča “nastanek sofisticiranih organizacijskih struktur ter višjo stopnjo usklajenosti in sinergije v procesih odločanja na različnih ravneh.” (Adam in drugi 2001: 41) Drugi temelji na individualističnem pojmovanju socialnega kapitala, pri katerem je v centru posameznik, ki ima koristi od “vključenosti v neko skupino ali širše omrežje interpersonalnih odnosov.” (Adam in drugi 2001: 39)

Makarovič izpostavi, da je potrebno biti pozoren na zunanji in notranji kapital. Tega lahko opazujemo z različnih ravni oziroma enot – posameznika, organizacije in družbe. Veliko težav pri opredelitvah vplivov socialnega kapitala prihaja zaradi pomanjkljivega razločevanja med notranjim in zunanjim, kjer zunanji pomeni zmožnost povezovanja z drugimi družbenimi entitetami z namenom iskanja lastnih koristi, notranji kapital pa družbeni entiteti pomaga, da je uspešnejša zaradi izboljšane koordinacije in zaupanja, ki so v povezavah znotraj nje. (Makarovič 2003: 82-83)

S stališča interkulture komunikacije se zdi pomembno, kako pridobi posameznik ali organizacija (raven države se nam zdi prekompleksna raven, saj se na istem mestu takoj zapletemo v vprašanje o sami notranji kulturni homogenosti države ali skupinskih stilov) zmožnosti za koordinacijo med posamezniki v tej organizaciji in izven nje. “Da bi se socialni kapital reproduciral, si mora posameznik nenehno prizadevati za družabnost, za kontinuirane menjave, v katerih se prepoznavanje neprestano potrjuje... Da bi bilo profitabilno, mora posameznik vanj vložiti specifične kompetence in pridobljene dispozicije, s katerimi pridobi in ohrani te kompetence, ki so integralni del socialnega kapitala” (Vidovič 2003: 172)

Interkulturni stiki, za razliko od monokulturnih, se ne morejo zanašati na znanja, skupne norme vedenja, razen v najsplošnejšem pomenu. Interpretacijski obrazi in obrazci za vedenje odstopajo od pričakovanih za monokulturne stike. Socialni kapital v interkulturnih organizacijah nam pomeni posledico kompetenc, ki se razvijejo ob interkulturnih interakcijah, v katerih lahko organizacija uskladi in razvija pozornost na razlike, ter se s spoznavanjem lažje koordinira.

## 2.6 SKLEP

Dosedanja razčlenitev konceptov nam je pokazala, da obstaja kompleksno interdisciplinarno področje ukvarjanja z interkulturno komunikacijo. Kultura je lahko pojmovana bolj zaprto in integrativno, kot da je vsak del povezan z drugim in obravnavati je potrebno kulturo kot vseobsegajočo večplastno področje človekovega bivanja. Po drugi strani je kultura lahko zbir obrazcev in shem za vedenje, ki določa kaj in kako doseči glede na kontekst situacije in glede na socialno okolje, v katerem smo. Zagotovo so boljše opremljeni tisti, ki že dalj časa živijo v določeni kulturi in posedujejo zemljevid kontekstov in ravnanj.

Namen naloge je opredeliti kompetentnost, ki vodi od monokulturne osebe s kompetenco za komuniciranje v lastni kulturi proti multikulturni osebi, ki poseduje veščine in znanja za interakcije v različnih kulturah, kar vodi do večanja možnosti za generiranje socialnega kapitala. Socialni kapital nam pomeni okvirni koncept, v razmerje do katerega skušamo postaviti interkulturno kompetenco. Zdi se nam, da se s tem do neke mere spuščamo na področje, ki ni zelo raziskano, saj je bil socialni kapital do sedaj pojmovan predvsem v okviru modernih družb in kot vir, ki ga posedujejo družbe v raziskavah, ki so imele monokulturni pristop. S tem pristopom, kot smo omenili, se predpostavlja večji skupni interpretacijski in vedenjski okvir. Načeloma bi se lahko v interkulturni situaciji zgodilo, da se srečata dve družbeni skupini, ki imata vsaka zase visok socialni kapital (ali pa posamezniki različnih kultur z veliko socialnega kapitala), ki pa se ob interakciji ne more plemenititi in razvijati, ker so kompetence, interpretacije in vedenje različni. Zato nam socialni kapital predstavlja vmesno spremenljivko med učinkovitostjo in interkulturno kompetenco.

K nalogi smo pristopili z raziskovalnim vprašanjem o predpostavkah, ki jih ob pristopu k interkulturni komunikaciji moramo razjasniti.

- Katere so tiste predpostavke, s katerimi pristopamo k interkulturni komunikaciji in s poznavanjem katerih lahko korigiramo neučinkovitost ali neprimernost sprva uporabljenega pristopa ob stiku z oddaljeno kulturo?

V zgornjem delu smo opredelili nekaj predpostavk o komunikaciji, kulturi in naravi interkulturne komunikacije, ki vodijo naše raziskovanje. Interkulturna komunikacija nam je prikazana kot področje, ki zajema interakcijo med skupinami, ki so tako oddaljene v

svojih pojmovanjih, da ta oddaljenost vpliva na razumevanje in medsebojno ravnanje. Zato, da bi lahko interkulturalno kompetenco razvijali, smo izpostavili v komunikaciji ravni vplivanja in obenem vzdrževanja simbolnega reda ter pri kulturi značilnost idiosinkratičnega zemljevida za ravnanje na določenem področju. S kompetencami, ki se ustvarjajo v interkulturalni stikih, z razvojem in razumevanjem različnosti se tudi ustvarja možnost za generiranje socialnega kapitala, ki je organizaciji potreben za uspešno delovanje. Interkulturalni moment pa lahko zaradi razlik, nepoznavanja in nezaupanja privede do upada skupnega socialnega kapitala, četudi bi v perspektivi monokulturalnosti posamezna izmed kultur dosegala visoko stopnjo tega resursa. Da bi še bolj poglobili področje, ki smo ga začrtali s prvim raziskovalnim vprašanjem, se v naslednjem poglavju posvetimo pregledu raziskovalnih pristopov, ki so bili uporabljeni na področju interkulturalne komunikacije.

### **3. IZBRANI RAZISKOVALNI PRISTOPI K INTERKULTURNI KOMPETENCI**

Raziskave na področju interkulturalne kompetence so uporabljale raznovrstne pristope in o tem, kateri je najbolj primeren še tečejo debate, saj vsaka izhaja iz lastnih predpostavk, kako najprimerneje raziskovati interkulturalne stike. Med uporabljanimi tehnikami so se našli objektivno opazovanje, subjektivno opazovanje, poročanje s strani komunikatorja, poročanje s strani prejemnika komunikacije. (Gibson in Zhong, 2005: 625)<sup>15</sup>

Po Wisemanu je vsako raziskovanje kompetence niz predpostavk, ki jih raziskovalec vnese v projekt in ki se jih mora zavedati. (Wiseman 2002: 207) Te predpostavke oblikujejo pogled in vplivajo na to, katere značilnosti so opredeljene kot relevantne razlike med kulturami ter kakšna vedenja si bomo pridobili o določenem raziskovalnem problemu. Pri diferenciranju relevantnih razlik med kulturami Wiseman opredeli dve pojmovanji, ki jih uporabljajo raziskovalci. Lahko izhajajo iz bolj tradicionalnih pristopov, kjer je kultura opredeljena glede na značilnosti kot so rasa, nacionalnost, etničnost ali geografski položaj. Drugi izhajajo iz kulture kot naučenega sistema skupnih

---

<sup>15</sup> Objektivna poročila zahtevajo, da se sporočilo preda nepripravljenemu prejemniku. Če ta sporočilo pravilno ponovi, potem se pojmuje, da je komunikator kompetenten. Subjektivno opazovanje temelji na tem, da udeleženci opravljajo zadano nalogo, za katero so ocenjeni s strani opazovalca. Poročanje komunikatorja izhaja iz samoocene samega komunikatorja glede lastne kompetence, poročanje prejemnika pa na oceni prejemnika o kompetenci drugega komunikatorja. (Gibson in Zhong, 2005: 625)

interpretacij o prepričanjih, vrednotah in normah, ki je skupna skupini ljudi. Poudarek je manj na izvoru, čeprav je tudi ta lahko dejavnik skupnih interpretacijskih in vedenjskih zemljevidov. Skupno vedenje, izkušnje in interpretacije se lahko pojavljajo tako glede na razred, starost, fizične zmožnosti in invalidnost, spolne orientacije, vendar se s tem postavi vprašanje, kako obravnavati relevantne razlike med različnimi kulturami, kje potegniti mejo, kaj še šteje kot dejavnik, ki vpliva na vedenje.

### **3.1 RAZLIKA OSEBNO-SKUPNOSTNO**

Za rešitev vprašanja relevantnih razlik Wiseman poda tri različne pristope: razlikovanje med skupnostnim, kulturnim na eni strani in osebnim na drugi; zanašanje na kulturne dimenzije; izhajanje iz samo-opredeljevanja kot operacionaliziranja lastne kulture v samo-identiteti. Podrobneje si bomo ogledali pristope iz prve in druge postavke.

Prva izhaja iz »kvalitativnega razlikovanja, ki temelji na izstopanju individualne proti skupinski značilnosti, ki vpliva na naravo pripisovanj posameznikov in njihovo komunikacijo,« ki jo predlagata Gudykunst in Ting-Toomey (Gudykunst in Ting-Toomey 1990: 24; glej tudi: Wiseman 2002: 208) Pozornost pri tem pristopu se namenja razlikovanju v vedenju, pri katerem se upošteva večjo težo medosebne interakcije oziroma, če prevladuje skupinska značilnost v komunikaciji, večjo težo skupinskih značilnosti: »Medskupinsko vedenje se razlikuje od medosebnega v tem, da je lokus kontrole družbena, ne osebna identiteta.« (Gudykunst in Ting-Toomey 1990: 24) V kolikor prevladuje kategorizacija in pripisovanje pripadnosti socialni identiteti, se v skladu s pričakovanjem vloge glede na to identiteto obnašajo tudi posamezniki v primeru komunikacije s posamezniki, ki jim pripisujejo pripadnost v drugo skupino. Če posamezniki nastopajo s stališča osebne identitete, se obnašajo bolj v skladu z lastnimi prepričanji.<sup>16</sup>

Z ozirom na interkulturno kompetenco je distinkcija med osebnim in skupinskim pomembna predvsem zato, ker je bila v okviru interkulture kompetence raziskovalna

---

<sup>16</sup> Gudykunst in Ting-Toomeyeva ob tem opozarjata, da popolnoma medosebnih ali popolnoma medskupinskih odnosov ni možno predpostaviti v realnosti, saj lahko zaidemo v posploševanje, kjer se vpliv situacije zanemari. Razlika je na primer med pogajanjem med skupinami, ki poteka po telefonu in pogajanjem, ki poteka iz oči v oči in vsebuje več elementov medosebnih odnosov. Pripadnost določeni skupini lahko po njenem mnenju namreč tudi pripomore k osebemu izražanju posameznika v komunikaciji. (Gudykunst in Ting-Toomey 1990: 27)

pozornost usmerjena predvsem na skupine posameznikov, ki bi rabile posebno kompetenco – diplomati, vojaki, poslovneži, tehnologi, razvojni delavci, ki so sodelovali na razvojnih projektih. Posameznikom izbranih skupin se je predalo usmeritve, kako si pridobiti kompetence, katere značilnosti so pomembne in jih je potrebno razvijati, da bodo v tuji kulturi lahko delovali uspešno in ustrezno za konkreten kontekst in socialno okolje. Treening kompetence je torej temeljil na tem, da se je izboljševalo veščine posameznikov za večji uspeh v komunikaciji ob življenju v drugi kulturi.

### **3.1.1 INTERKULTURNA KOMPETENCA POSAMEZNIKOV SPECIFIČNIH SKUPIN**

Izraz komunikacijska kompetenca prikliče predstavo več značilnosti, ki naj bi jih komunikator posedoval tudi glede na skupino, ki ji pripada in naloge, ki ga čakajo. Različni avtorji opredeljujejo te značilnosti v okviru različnih področij delovanja, ki določajo, katere veščine se upoštevajo kot kompetenca. Jandt na primer omenja tri pristope, ki izhajajo iz specifičnih področij. (Jandt 2004: 43-46)

#### ***POSLOVNI PRISTOP***

Prvo izhaja iz potrebe po kompetenci, ki vodi do uspeha v poslovnih odnosih v tujini, kjer so za ljudi, ki poslujejo v tujih državah določili tri področja veščin:

- veščine ohranjanja osebe (mentalno zdravje, psihološko blagostanje, redukcija stresa, občutki samozaupanja)
- veščine v zvezi s povezovanjem odnosa z lokalnim prebivalstvom
- kognitivne veščine, ki pripomorejo k pravilni zaznavi tujega okolja in njegovih socialnih sistemov.

#### ***VOJAŠKI PRISTOP***

Druga skupina, ki se sooča z izkušnjami v tujini, je vojaško osebje. Jandt navaja poizkus mornarice, da bi opredelila 8 veščin, ki so potrebne za uspeh in so opisane v priročniku iz 1979 »Prekomorska diplomacija«:

- Samozavedanje: Zmožnost uporabe informacij o sebi v zapleteni situaciji, razumevanja, kako te vidijo drugi in uporaba te informacije, da se soočiš s težavno situacijo.
- Samospoštovanje: Samozavest ali primerno spoštovanje sebe, svoje osebe in svojega ravnanja.
- Interakcija: Kako učinkovito komunicirati z ljudmi.
- Empatija: Pogled na stvari skozi oči drugega ali zavedanje čustev drugih ljudi.
- Prilagajanje: Kako hitro se prilagoditi nepoznanim okoljem ali normam, ki so drugačne od lastnih.
- Zanesljivost: Zmožnost soočenja s situacijo, ki zahteva delovanje, ki je v nasprotju s tem, kar pravijo čustva; večja kot je zmožnost sprejemanja nasprotujočih situacij, večja je zmožnost, da se z njimi uspešno ukvarjaš.
- Inicijativa. Odprtost do novih izkušenj.
- Sprejemanje: Toleranca ali pripravljenost sprejemanja stvari, ki so različne od poznanega.

### ***KOMUNIKACIJSKI PRISTOP***

Komunikacijski pristopi so se po Jandtu bolj ukvarjali z razvijanjem veščin, ki pripomorejo, da se posameznik iz monokulturne osebe spremeni v multikulturno osebo, ki spoštuje kulture in tolerira razlike.

Kot prvi sklop osebnostnih lastnosti omenja osebnostno trdnost, ki zajema dojetje samega sebe; pripravljenost, da se odprto in ustrezno razkriva informacije o sebi; uporabo družbeno primernih informacij za kontrolo in vodenje samopredstavitve in izražanja; zmožnost, da se razkrije čim manj tesnobe v komunikaciji.

Drugi sklop veščin zajema komunikacijske veščine verbalnega in neverbalnega komuniciranja: zmožnost razumevanja in uporabe jezika ter povratnih informacij; izbira primerne vedenja za različne kontekste; uravnavanje postopkovne ravni pogovarjanja, iniciacija pogovora; usmerjenost na drugega v interakciji s pozornostjo in odzivnostjo;

empatija in ohranjanje identitete. Kompetenten komunikator mora biti pripravljen na različne ljudi in biti sposoben stikov v različnih situacijah.

Učinkovit komunikator mora biti poleg tega sposoben prilagajanja na nove situacije, se soočati s kulturnim šokom, frustracijami in stresi in odtujenostjo v neznanih situacijah in okoljih.

Kulturna zavest: komunikator mora za to, da je kompetenten, razumeti družbene navade in družbeni sistem gostujoče kulture, kako se ljudje vedejo in razmišljajo.

### **3.1.2 SKLEP KOMPETENC SKUPIN**

Treningi komunikacijske kompetence imajo svojo lastno zgodovino, ki je tu ne bomo predstavljali<sup>17</sup>. Kompetenco so razvijali pri tistih posameznikih, ki so izhajali iz zadolžitev, ki so zahtevali posebno kompetenco za komunikacijo s posamezniki iz drugih kultur. V okviru današnjega sveta, ko je trg dela vse bolj sproščen in obenem zapleten zaradi kulturne komponente, ki se pojavlja v organizacijah, ki so bile pred nekaj desetletji monokulturne, se dodatna kompetenca na interkulturnem področju šteje kot vredno transmissijsko veččino, ki lahko kadru, ne glede na raven v hierarhiji organizacije, veliko pripomore k uspešnejšemu poslovanju, koordinaciji in navezovanju stikov.

V tem pomenu bi lahko govorili o posameznikih ali skupinah, ki uporabljajo kompetence za zbiranje socialnega kapitala, ki bo koristil njihovim skupinam oziroma služil interesom družbene entitete, ki jo opazujemo. Pristop, ki ga skušamo vpeljati na tem mestu se ukvarja z usklajevanjem preko interkulturnih razlik v smeri sinergije v več kulturni organizaciji, kjer so posamezniki lahko iz različnih kulturnih skupnosti, vendar sodelujejo v okviru poslovnega področja in jim kulturne predpostavke lahko predstavljajo oviro za lažje komuniciranje znotraj organizacije.

### **3.2 KULTURNE DIMENZIJE**

Drugi način razlikovanja med kulturami, ki ga bomo opisali, ne poteka na ravni posameznika, temveč predstavlja komplementarno raven vrednot, po katerih se

---

<sup>17</sup> Fisher postavlja kot očeta interkulture komunikacije Edwarda Halla, ki je po drugi svetovni vojni v okviru 4. točke programa predsednika Trumana. V okviru tehnične pomoči in razvojnih programov se je pojavilo povpraševanje po znanju o kulturah in komunikacijskih procesih ter doživljanjih ob vstopanju v tujo kulturo. (Fisher 1989: 417)



posamezniki orientirajo. Raziskovalci so operacionalizirali kulturne dimenzije, kot sta na primer individualizem in kolektivizem, neodvisne in odvisne konstrukcije sebstva, velika ali mala distanca moči.

Z njimi se poskuša razvrstiti različne kulture, ki so ponavadi vezane na nacionalnost, na primerjalne osi, s katerimi lahko medsebojno opisujemo različne kulture. Pri tem pristopu ostane problematično ločevanje individualnih značilnosti in značilnosti skupine ter nagnjenost k posploševanju in zanemarjanju razlik med posamezniki iste kulture.<sup>18</sup>

Wiseman navaja, da se na ta način raziskovanje pomakne iz ločevanja po pripadnosti glede na tipologije ločenih kultur proti stopnjevanosti razlik med kulturami po različnih izbranih kulturnih dimenzijah (Wiseman 2002: 209). Prednosti tega pristopa, kot jih navajata Gudykunst in Nishida (1989: 21, glej tudi: Gudykunst in Ting Toomey 1990: 56) so v tem, da se izogne konceptu kulture kot 'ateoretskemu konceptu':

V prvi ali teoretski rabi služita kultura X in kultura Y da se operacionalizirano definira značilnost A, ki jo izražata kulturi v različnih stopnjah in ki je običajno neodvisna spremenljivka raziskave. Druga ali ateoretska raba bi se lahko opisala kot naslednje: dejstvo, da izhajajo posamezniki iz kulture X predstavlja eksperimentalno omejitev in raziskovalec skuša raziskati njene učinke na odvisne spremenljivke s tem, da opravi eksperiment s posamezniki iz kulture Y. (Foschi in Hales v Gudykunst in Nishida 1989: 21)

Na ta način se lahko ob opazovanju določene značilnosti generira model, ki pojasnjuje vedenje v eni ali drugi kulturi. Modeli omogočajo primerjavo različnih kultur z lastno, ki je edina, ki jo poglobljeno zares lahko poznamo. Garcia v zvezi s tem opozarja, da so »kulturne spremenljivke in modeli generične definicije nekaterih najbolj očitnih aspektov obnašanja ljudi in vrednot znotraj neskončne raznovrstnosti človeških kultur in jim, zaradi tega razloga, ne smemo preveč zaupati.« (Garcia 2005: 59) Kljub temu modeli nudijo pomoč kot orodje in metoda za razumevanje in razlago različnih pomembnih aspektov kultur, ki so izrazite ali relevantne za raziskovalno področje.

---

<sup>18</sup> Vprašanje skuša nasloviti Gjerde, ki opaža, da »je skupno pojmovanje vrednot in konsenza težje ohranjati v velikih družbah, (...) kjer je konsenz po definiciji nemogoč, saj nihče ne more polno reprezentirati svojo ali njeno kulturo v celoti. (...) Noben posameznik ne more biti nosilec kulture v njeni celoti ali jo nespremenjeno reproducirati v naslednje generacije.« (Gjerde 2004: 151)

### 3.2.1 MODELI KULTURE V POSLOVNEM SVETU

Razlike med kulturami so bile opredeljene v modelih različnih avtorjev z različnimi ravni, ki so imele različno število dimenzij. Edward Hall je pristopil s konceptom širokega in ozkega konteksta (high in low context culture) komunikacije, kjer je relevantna razlika med kulturami v porazdelitvi sporočila, ali je izraženo neposredno v sami verbalni komunikaciji oziroma ali je sporočilo vpleteno v kontekst in situacijo samega načina sporočanja. (Hall 1976) Sporočilo je lahko skrito izza povedanih besed, kar lahko interpretira samo posameznik, ki pozna vedenjske in interpretativne vzorce določene kulture.

Kot najbolj reprezentativna za sfero interkulture komunikacije bomo predstavili Hofstedejev 5-D model in Trompenaarsov 7-D model.<sup>19</sup> Omenjena modela sta podprta z empiričnim gradivom, ki se vsak po svoje razlikuje po svojih prednostih in pomanjkljivostih. Kritike uporabe modelov, ki so bile namenjene predvsem Hofstedejevemu, a se smiselno lahko nanašajo tudi na druge, zajemajo:

- Rezultati temeljijo pri Hofstedeju iz raziskave v enem podjetju z močno organizacijsko strukturo.
- Več-kulturne države se obravnavajo kot monokulturne in se s tem kaže pristranski vtis o vrednotah določene države.
- V vzorcu so predvsem moški.
- Vprašljiva je časovna veljavnost podatkov, pri Hofstedeju so jih zbirali na primer pred 30 leti.
- Raziskovalec je izhajal iz zahodne kulture in vnašal zahodne vrednote v dimenzije (Hofstede je kasneje vključil sicer peto dimenzijo, ki jo je sprejel po kritikah azijskih kolegov).

---

<sup>19</sup> Hofstedejev model je bil apliciran na različnih področjih in tudi na področju interkulture kompetence. Redmond je s hipotezo, da kulturna distanca vpliva na zmožnost predvidevanja odnosa med stresom in interkulture kompetenco, apliciral Hofstedejev model v povezavi s kompetenco. Interkulture kompetenca je bila operacionalizirana kot set šestih kompetenc: jezikovna kompetenca, adaptacija, družbena decentriranost, komunikacijska učinkovitost, socialna integracija in poznavanje gostujoče kulture. Raziskovalci so ugotovili povezavo med različnimi kulturnimi dimenzijami oziroma kulturno distanco in različnimi kompetencami, kjer se je izkazalo, da nekatere kompetence ne variirajo glede na kulturne dimenzije, kot na primer komunikacijska učinkovitost in adaptacija. (Redmond 2000: 151-159) Ugotovitev je pomembna tudi s stališča debate o splošnih in specifičnih komunikacijskih kompetencah, ki jo obravnavamo v naslednjem poglavju.

- Kasneje uvedena dimenzija ni bila analizirana istočasno z ostalimi štirimi ampak deset let pozneje.
- Uvedena dimenzija kratkoročnost/dolgoročnost krši yin/yanga in s tem razdvaja povezane vrednote v dva nasprotna pola.
- Narodi niso najbolj primerna enota za študij kulture
- Uporaba anketnega vprašalnika je vprašljiva pri merjenju kulturnih razlik.

(Jazbec, 2005: 22)

Hofstedejev model, je bil tako kot drugi generiran v poslovnem okolju – intervjujal je preko 100.000 vodilnih uslužbencev podjetja IBM v 72 državah, vendar je bil prenešen tudi na kontekst učenja in v učilnice. Trompenaarsov model izhaja iz Hofstedejevega, vendar je empirične podatke zbiral v več podjetjih (At&T, Heineken, Lotus, Motorola, Volvo in druga ) in posegel v vse ravni zaposlenih. (Garcia 2005: 65-66)

Trompenaarsov model je zastavljen iz treh osnovnih problemov, ki jih mora človek, in prav tako manager, rešiti. Prvi problem so odnosi z ljudmi, drugi je upravljanje s časom in tretji predstavlja obvladovanje zunanjega okolja. Prva dimenzija ima 5 poddimenzij, ki predstavljajo »pet vrednotnih orientacij, ki v veliki meri vplivajo na načine, kako poslovati in na odgovore na moralne dileme.« (Trompenaars 1993: 29) Prva osnovna dimenzija se nanaša na odnose z ljudmi, sestavljajo jo: univerzalizem-partikularizem; individualizem-kolektivizem; afektivno-nevtralnno; specifično-razpršeno; doseganje statusa-pripisovanje statusa.

- Prva poddimenzija *univerzalizem-partikularizem* opredeljuje ravnanje v primerih, ko je potrebno rzsoditi, ali ravnamo glede na standarde ali pravila, ali delujemo bolj v skladu s specifičnimi odnosi ter pričakovanji in obligacijami, ki izhajajo iz njih.
- Druga poddimenzija *individualizem-kolektivizem* predstavlja za Trompenaarsa komplementarni odnos (Trompenaars 1993: 49) in obravnava razliko med poudarkom v ravnanju, ki izhaja iz posameznikovih hotenj in med ravnanjem iz ciljev in navodili skupine.
- Tretja poddimenzija *afektivno-nevtralnno* se nanaša na stopnjo, do katere se izrazi emocije v primeru nestrinjanj, pohval in podobnega, ali gre za bolj objektiven in distanciran pristop ali za bolj ekspresiven.

- Četrta poddimenzija *specifično-razpršeno* obravnava prepletenost odnosov in vlog, ki so v specifičnih kulturah bolj nepovezana in ne vplivajo med seboj, medtem ko se v razpršenih vloge in status iz ene vloge razširjajo v druge odnose.
- Zadnja poddimenzija *doseganje statusa-pripisovanje statusa* se nanaša na to, ali je višji status pridobljen z dosežki ali z določenimi kulturno specifičnimi značilnostmi, bodisi bo to starost, spol, družbeni položaj ipd.

Razlika med pristopom Trompenaarsa in Hofstedeja je tudi v teoretskih poudarkih. Hofstede je izhajal iz posameznikove psihologije in Maslowe hierarhije človeških potreb, medtem ko je Trompenaars dajal poudarek družbenemu vedenju in usmeritvi v odnosih. (Garcia 2005: 65)

Hofstedejev model izhaja iz razlikovanja petih dimenzij, ki odražajo specifične kulturne vrednote in zajemajo:

- Razlika v moči. Stopnja neenakosti je sprejemljiva v različnih družbah na različen način. Avtokratske družbe imajo večjo stopnjo razlike v distribuciji moči, v družbah, kjer je distanca do moči manjša, je temelj družbenih interakcij sodelovanje.
- Izgibanje negotovosti. Dimenzija meri, do katere stopnje se ljudje odmikajo iz situacij z visoko stopnjo negotovosti in do katere mere zagotavljajo gotovost in predvidljivost s formalnimi pravili, na primer z zakoni.
- Individualizem/kolektivizem. Na tej ravni se meri, do katere stopnje se posamezniki raje obnašajo kot člani skupine oziroma raje kot posamezniki.
- Moškost/ženskost. Dimenzija meri, do kakšne stopnje prevladujejo moške oziroma ženske vrednote (uspeh, kariera, odločnost proti kakovosti življenja, dobrim odnosom in sodelovanju).
- Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (konfucijski dinamizem). Dimenzija je bila dodana kasneje in izraža stopnjo do katere se vedenje prilagaja in odreka kratkoročnim užitek v prid dolgoročnim ciljem.

Garcia našteva različne možnosti uporabe modelov v okviru interkulture komunikacijske kompetence, ob katerih moramo imeti v mislih, da so kulturne spremenljivke razmeroma arbitrarne in je zato potrebno opustiti vrednostne sodbe v zameno za uporabo teh konceptov za komunikacijo in učinkovite delovne odnose:

- Tujci lahko razumejo določene značilnosti tuje kulture, vendar ne kot posploševanje na različnih bežno poznanih kultur. Spremenljivke ponujajo bolj splošno znanje o kulturi, s katerim se lahko postavljajo in preizkušajo hipoteze vsakega posameznika glede na njegove izkušnje.
- Predstavljajo okvir in izhodišče k interkulturalnim odnosom z ljudmi iz kultur, s katerimi niso seznanjeni. Ko ocenijo temeljne značilnosti kulture drugih, lahko ocenjujejo potencialno vedenje in posledice.
- Praktikom lahko takšni modeli na področju vodenja in svetovanja priskrbijo nasvete in predloge, kateri način je najbolj učinkovit in primeren za imigrantske kliente.

(Garcia 2005: 68)

### **3.2.2 KULTURNO SPLOŠEN PRISTOP K RAZVIJANJU KOMPETENCE**

V povezavi z interkulturalno komunikacijo, za katero smo ob pregledu literature opazili, da izhaja iz temeljne delitve med kulturami, je pomembno opozoriti na razlikovanje med kulturno specifičnim in kulturno splošnim pristopom v komunikacijski kompetenci. Vprašanje razmerja različnih kultur in njihovega pojmovanja namreč določa, kaj se pojmuje kot kompetenca za komuniciranje z drugo kulturo. Kulturno specifičen pristop izhaja iz predpostavke, da obstajajo splošna pravila, ki veljajo za komunikacijo v vsaki kulturi posebej. Kulturno splošen pristop se nagiba k raziskovanju tistih dimenzij komunikacijske kompetence, ki se najlažje generalizirajo na interkulturalne stike, ne glede na specifične kulture, ki bi bile udeležene v komunikaciji.<sup>20</sup> Kulturno specifičen pristop predpostavlja, da se posameznikova komunikacijska kompetenca najbolje pojmuje kot

---

<sup>20</sup> Zanimiva opredelitev interkulturalne kompetence kot kulturno splošne sposobnosti izhaja iz semantične mrežne analize, ki je bila opravljena na temelju odprtih intervjujev s 37 študenti iz različnih držav (12 iz ZDA in 25 iz ostalih držav). S pomočjo računalniške analize omrežij, pri kateri se je opravilo tekstovno analizo, so avtorji iskali dominantne simbole in pojavljajoče teme v zvezi z interkulturalno komunikacijo. Teme intervjujancev se je primerjalo s strokovno literaturo in skušalo opredeliti ujemanje. Odkrili so 11 dimenzij, ki komplementarno dopolnjujejo druga drugo v opisu kompetentnega interkulturalnega komunikatorja in ki so bile v skladu s tem, kar so tudi raziskovalci določili kot relevantne značilnosti. Dominantne teme za interkulturalno kompetenco so: empatija, dobro poslušanje, medtem ko pomanjkanje očesnega kontakta in slaba pozornost predstavlja negativno plat. Raziskava je potrdila, da so pripravljenost za poslušanje in sporočila usmerjena na druge, ki so bila že identificirana od drugih raziskovalcev kot pomembna, prav tako pokazatelji, da je to, kar je obravnavano kot dobra komunikacija na splošno, prevedljivo v dobro komunikacijo v interkulturalni situaciji. (Arasaratnam in Doerdfel, 2005: 161) Raziskava z nekaterimi omejitvami podpira tezo, da je možno razviti kulturno splošen model komunikacijske kompetence, ki bi bil veljaven za situacije z različnimi kulturami.

stopnja, do katere se nauči kulturno specifičnih pravil komuniciranja, ritualov in veščin verbalnega in neverbalnega izražanja in sprejemanja, ki je v veljavi v gostujoči deželi. (Hammer 1989: 248)

Po drugi strani je relevantna trditev, da se je za kompetentno – uspešno in primerno – ravnanje potrebno ozirati na specifična pravila kultura, ker bi v drugačnem primeru bili vsi dobri komunikatorji kompetentni v vseh kulturah. Skratka, skrajna teza, da veljajo splošna pravila komunikacijske kompetence univerzalno, se zdi vprašljiva. Bližje se zdi razmišljanje, da obstajajo komunikacijska vedenja – empatija, odprtost do drugega, spoštovanje ipd. – ki prehajajo meje kultur, vendar obstajajo specifični načini, kako jih izražati. Poudarek je na družbeni presoji tega, kako uspešen je komunikator tudi s strani družbe, v katero se podaja, ne zgolj po določitvah raziskav, kar opozarja na posebno občutljivost, da se spoštovanje, empatijo itd. smiselno skuša razvijati v interakcijah v danih interkulturalnih stikih. (Hammer 1989: 249)

### **3.2.3 SKLEP POGlavJA KULTURNIH MODELOV**

Prednosti pristopa modelov h kompetenci so očitni – omogočajo komunikacijo med strokovnjaki ter vodilo praktikom pri načrtovanju treningov kulturne kompetence. Po drugi strani pa ne morejo zagotoviti odgovorov, ki so vezani na vzpostavljanje človeških prijateljskih stikov, kjer se posameznik ob podpori domačina ob strpnem učenju uči navad okolja. Velik del komunikacije je torej po našem mnenju še vedno v situaciji, kjer lahko dobra volja pomaga k prenosu sporočila, tudi ko bi bila kulturna distanca, gledano po vrednotnih orientacijah, velika in bi povečevala komunikacijski šum.

### **3.3 MODEL RAZVIJANJA INTERKULTURNE KOMPETENCE**

Obstaja več modelov prilagajanja tuji kulturi, pri teh je pogosto uporabljen koncept adaptacija, ki pomeni “dinamični proces, s katerim posameznik ob predstavitvi v nepoznano kulturno okolje vzpostavi ali ponovno vzpostavi in ohranja relativno stabilne, recipročne in funkcionalne odnose z okoljem.” (Kim 2002: 260) Adaptacija je povezana z interkulturalno kompetenco, vendar je pri adaptaciji v središču raziskovanja kompromis med prilagajanjem okolju in ohranjanju notranje strukture kulturnega izročila. Faze

adaptacije se pojavljajo kot integracija, asimilacija, zavračanje/separacija in dekulturnacija/marginalizacija, kar je odvisno od odgovora na 2 vprašanji:

1. Se ohranjanje stikov z drugimi skupinami upošteva kot vredne?
2. Se ohranjanje kulturne identitete in značilnosti upošteva kot vredne?

(Kim 1989: 282-289)

Adaptacija zbuja zanimanje in debate glede dolgoročne in kratkoročne adaptacije; adaptacijo kot problemom in adaptacijo kot učenjem; med različnimi modeli in indikatorji adaptacije; ter med perspektivami asimilacije in progresivno linearnega prilagajanja ter med pluralistično tipološkim pogledom. Te debate so relevantne tudi v okviru modela razvoja kompetence, kot ga je zastavil Bennet.

Bennetov razvojni model interkulturene senzibilnosti DMIS je model, ki razlaga, kako ljudje konstruirajo kulturno raznolikost in preidejo iz stanja etnocentrične naravnosti v etnorelativistično držo. Z apliciranjem konceptov pristopa utemeljene teorije Glaserja in Straussa ter kibernetiskim konstruktivizmom na interkulturno prilagajanje je identificiral šest orientacij, skozi katere se pomikajo posamezniki ob pridobivanju interkulturene kompetence. Pri tem je izhajal iz predpostavke, da je s pridobivanjem izkušenj kulturnih razlik posameznik potencialno bolj kompetenten v interkulturnih odnosih.<sup>21</sup>

Konstrukciji izkušnje se z večjo izpostavljenostjo večja kompleksnost, saj posameznik razlikuje med dogodki, med katerimi od začetka ni zaznal difference. Niz razlikovanj, ki so primerna za določeno kulturo, je kulturni svetovni nazor in posamezniki iz monokulture socializacije se poslužujejo predvsem tega interpretativnega okvira ter so s tem onemogočeni, da bi konstruirali razliko med lastno izkušnjo in izkušnjo ljudi iz drugih kultur.

Temelj razvoja kulturne senzibilnosti je zmožnost konstruiranja in s tem možnost izkušnje kulturne razlike na bolj kompleksen način. DMIS izhaja iz predpostavke, da je konstruiranje kulturne razlike lahko dejavni del posameznikovega kulturnega svetovnega nazora. S tem se več razumevanje različnih kultur in kompetenca v odnosih med njimi.

---

<sup>21</sup> Omenjeni esej Tujec prikaže iz fenomenoloških izhodišč razjasnjevanje zemljevida ob vstopu v oddaljeno kulturno okolje. (glej: Schutz 1964)

Vsaka izmed faz v DMIS, je progresivna stopnja v procesu spreminjanja strukture svetovnega nazora (worldview) in je zaznamovana z določenimi vedenji in stališči do kulturne razlike. (Hammer in drugi 2003: 423; glej tudi: Greenholtz 2005: 75)

Prve tri orientacije so bližje etnocentričnemu polu, ostale tri pa so bolj etnorelativistične:

1. *Zanikanje*. Stvarnost drugih kultur ni prepoznana, opredeljena je kot 'tisti drugi' ne-mi ali je zanikana. Zanikanje kulturnih razlik je tipično izhodiščno stanje vsake monokulturne socializacije.
2. *Obramba*. Obstoj kulturnih razlik je prepoznan, vendar z nasprotovanjem in/ali s predpostavljanjem o podrejenosti drugih kultur. Lastna kultura predstavlja pravo kulturo, kulture drugih predstavljajo predvsem grožnjo. Posameznik nima dovolj izkušenj, da bi jih predpostavil kot realne človeške načine bivanja. *Obrnitev* obrambe je različica procesa, kjer se drugi kulturi pripisuje večjo vrednost in svoji manjšo, ohranja se razlika med 'nami' in 'njimi', vendar drugi ne predstavljajo grožnje.
3. *Minimizacija*. Lastne kulturne vrednote so upoštevane kot univerzalne, razlike se obravnavajo kot površinske različice istega. Univerzalni absoluti, ki temeljijo na biologiji, filozofskih konceptih, osnovnih potrebah človeka ipd. predstavljajo skupni imenovalac, preko katerega se lahko druge kulture tudi romantizirajo.
4. *Sprejemanje*. Druge kulture so sprejete kot veljavne, kompleksne in alternativne reprezentacije realnosti. Ljudje s takšnim svetovnim nazorom sprejemajo ljudi drugih kultur kot drugačne, a enakopravne. Sprejemanje ne pomeni, da se z razlikami posameznik tudi strinja in glavna tema je vprašanje etične države v soočenju z relativnostjo kulturnih vrednot, ki se jih obravnava kot enakopravne.
5. *Adaptacija*. Sproščenost glede kulturnih razlik doseže stopnjo, ko se lahko gledišča menjavajo in posameznikov svetovni nazor vključuje globlje razumevanje kulturnih vzorcev druge kulture ter s tem omogoča empatijo in vedenje, ki je temelj multikulturalnosti ali bikulturalnosti.
6. *Integracija*. Posameznikovo izkustvo sebe je razširjeno, tako da vključuje svetovni nazor drugih kultur. Na tej ravni je glavna tema vprašanje marginalnosti lastne kulture in identitete, ko se prehaja iz enega kulturnega vzorca v drugega.

(Hammer in drugi 2003: 424-426; Greenholtz 2005: 75)



Faze naj bi potekale linearno in brez regresij, saj bolj kompleksen pogled in poznavanje drugačne kulture onemogoča prestop na manj razvito diferenciran pogled na kulturne značilnosti.<sup>22</sup>

### **3.3.1 SKLEP POGlavJA MODELA RAZVOJA INTERKULTURNE KOMPETENCE**

Pri Bennetovem modelu je opaziti linearno progresivistično pojmovanje razvoja konstrukcije kulturnih razlik. Čeprav je v modelu opredeljeno, da se lahko nove spoznane razlike v kulturah tudi zavrača, se postavlja vprašanje, ali ni možen tudi proces univerzalizacije razlik oziroma kategorizacije različnih kultur in tudi kompetenc, ki jih v različnih kulturah lahko uporablja. Debata specifično-univerzalno je zaznamovana s težnjo, da bi po eni strani omogočili čim bolj znanstveni pristop k preučevanju komunikacije in kompetence. Po drugi strani je sama komunikacija definirana lahko na temeljih, ki ne upoštevajo lokalnih značilnosti, ki si jih pridobi posameznik le v interakcijah in jih soustvarja ob stikih.

Za naš namen je temeljno to, da se po Bennetovem modelu lahko usmerjamo proti večanju tako poznavanja in občutljivosti na razlike med kulturami, kot tudi na to, da se ob vzpostavljanju tega vedenja večajo večšine za usklajevanje in pravilno intepretiranje ravnanj posameznikov iz druge kulture. S tem se v poslovnem okolju v interkulturalnih odnosih odpira možnost, da se vzpostavlja večja usklajenost in s tem večja možnost za generiranje socialnega kapitala. Preden se posvetimo empiričnemu delu in obravnavamo primere, ki se nanašajo na slovenski prostor, si oglejmo, katere postavke so avtorji identificirali kot ključne za uspešno delovanje v interkulturalnem okolju, kjer poteka tako poenotenje organizacijskih oblik kot tudi razvoj idiosinkratičnih načinov poslovanja, in na katerih področjih mora organizacija razvijati interkulturalne kompetence.

---

<sup>22</sup> Kot orodje za merjenje kompetence je Bennet razvil IDI – interkulturalni razvojni inventarij, (intercultural development inventory). Bennet in Hammer naj bi priporočala IDI kot univerzalno uporabnost instrumenta oziroma da je culture-proof, vendar so drugi raziskovalci ugotovili, da je validnost instrumenta potrebno prilagajati jezikovnim oviram, ko so skušali uporabiti IDI test na Japonskem. (glej: Greenholtz 2005)

## **4. INTERKULTURNI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

Uspešni management preko različnih kultur v organizacijah predstavlja večplasten problem. Organizacija lahko deluje v okolju organizacij z različnimi kulturami, je sama kulturno heterogena ali njena dejavnost sega na področje različnih kultur. Za uspešnost je potrebno več kot specifična znanja o navadah in značilnostih kultur, ki so relevantne za kontekst njenega delovanja. Raziskovalni pristop k organizacijam kot enotam opazovanja se sooča s podobnimi vprašanji specifičnosti in univerzalnosti ravnanja s človeškimi viri v interkulturnih komunikacijah.

### **4.1 KONVERGENCA IN DIVERGENCA ORGANIZACIJSKIH KULTUR**

Debata o konvergenci managementskih sistemov izhaja iz večih predpostavk. Gooderham opisuje dve izhodišči, ki podpirata tezo, da se organizacijske oblike zbližujejo. Ena temelji na univerzalnosti "logike tehnologije in trga, ki zahteva vpeljavo specifičnih in s tem univerzalno uporabnih politik, pristopov in managerskih tehnik" (Gooderham in drugi 2004: 18), ki prevladujejo nad prepričanji in vrednotnimi orientacijami posameznih nacionalnih kultur. Drugi pristop izhaja iz teze, da je gospodarsko najuspešnejša sila tista, po kateri se zgledujejo ostale države glede organizacijskih oblik. Te trditve so omiljene s tem, da obstaja v vsakem času in okolju najuspešnejša oblika organiziranja, ki je različna glede na področje, na katerem deluje organizacija, vendar gre v osnovi za razlike glede na gospodarski sektor, kjer deluje, njeno strategijo, resurse in njeno izpostavitve mednarodni konkurenci. Ta tradicionalni pogled na konvergenco zagovarja vpliv trga in tehnologije kot ključna dejavnika na prakse v upravljanju človeških virov, kot se jih prevzema iz trenutno najbolj uspešne države.

Drugi pogled izhaja iz institucionalno vodene konvergence. Tak primer naj bi predstavljala Evropska Unija, kjer nadinstitucionalne institucije segajo preko kontekstov nacionalnih kultur. (Gooderham 2004: 20) Če se vzame v ozir navedene dejavnike, ostaja osnovna teza ta, da obstaja trend poenotenja proti skupnem managerskem sistemu, ki ga po eni strani lahko vodijo sile trga in tehnologije, ki se širijo iz najbolj razvite države, po drugi strani pa naj bi poenotenje izhajalo iz vzpostavljanja širšega konteksta, ki presega nacionalne kulture.

Zagovorniki divergenčnega pristopa trdijo nasprotno, da je vsak razvoj 'path-dependent' in se lahko razume le v okviru specifičnih socialnih kontekstov. Nacionalne kulture imajo po njihovem mnenju velik delež pri vzpostavljanju managerskih sistemov poleg tehnologije in ekonomskih faktorjev. Organizacijske oblike so vpletene v institucionalne procese, regulacijske strukture, interesne skupine, javno mnenje in norme, ki se sicer lahko zdijo samoumevne, vendar se ravno zato morajo vključiti kot dejavniki v analizo organizacijskega delovanja. Izraz teh vplivov naj bi bili institucionalni konteksti, v katerih "se enako opremo pogosto upravlja na zelo različne načine v istih sektorjih v različnih državah, tudi kadar podjetja tekmujejo prav na istem trgu." (Hollingsworth in Boyer v Gooderham in drugi, 2004: 19)

## **4.2 OD TEHNOLOGIJE DO ODNOSOV**

Teze predstavljene v zgornjem opisu se nanašajo na organizacijske strukture, pri katerih se preučuje relevantnost dejavnikov, ki vplivajo nanje. Ali gre za trg in tehnologijo ali morda še za institucionalne kontekste, norme in vrednote. Kealey identificira v pregledu literature o razlogih kot temeljne za uspeh in neuspeh mednarodnih projektov tri področja: individualno/interpersonalno, organizacijsko in ekološko področje. (Kealey in drugi 2005: 289)

### **4.2.1 INDIVIDUALNA IN INTERPERSONALNA RAVEN**

Na individualni in interpersonalni ravni identificira tri razlage, ki vplivajo na uspeh mednarodnih projektov:

- Vsi delavci, tako gostujoči kot lokalni imajo interkulturalne veščine in senzibilnost, vključno s sposobnostjo, da se prilagodijo skupaj z družino, da komunicirajo, se družijo, posvetujejo, mrežijo in upravljajo v tuji kulturi.
- Gostujoči managerji imajo globlje razumevanje o specifični kulturi, v kateri delajo, vključno z njenimi družbenimi normami, zgodovino, politično in socio-ekonomsko realnostjo<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Kot primer navaja odločitev Disneya, da odpravi vino iz EuroDisneya v Parizu (Kealey in drugi 2005: 294)

- Harmonični medosebni odnosi med posamezniki in skupinami znotraj mednarodnih projektov v veliki meri prispevajo k uspehu.

#### **4.2.2 ORGANIZACIJSKA RAVEN**

Drugi dejavnik, kateremu se pripisuje velik vpliv, so različne oblike organiziranja in uspešnega vzpostavljanja sistema, ki ima primerne in jasne cilje in managersko strukturo, kvantiteto in kvaliteto finančnih, materialnih in drugih resursov.

Najbolj izpostavljeni dejavniki te ravni so:

- Izbira partnerske organizacije za skupne projekte in razvoj.
- Primernost in jasnost strukture upravljanja in delitev dela.
- Realnost in jasnost strateških in operativnih ciljev projekta, kot jih zaznavata partnerja. Ti so zastavljeni formalno v začetku sodelovanja in se lahko na neformalni ravni prakse managerjev in delavcev interpretirajo drugače. Problemi nastopajo predvsem ob zamenjavi kadrov ali pogleda na skupni projekt, kot posledica konflikta, nejasni lojalnosti zaposlenih, manjšega razumevanja ciljev sovpletenih strani, odkritje skritih agend enega ali več partnerjev ter razlika v interpretaciji ciljev, ki izhaja iz posameznika ali kulture.
- Zavzetost, motivacija in spremljevalno vodenje skozi cikel projekta.
- Opremljenost s sredstvi – informacijami, logistiko, materialom, koordinacijo in znanjem.
- Kompatibilnost organizacijskih kultur, managementskih struktur in sistemov partnerskih organizacij. Nekompatibilne organizacijske kulture lahko ustvarijo napetosti in razlike v strukturi ter v sistemih lahko upočasnijo delovanje in koordinacijo.

#### **4.2.3 OKOLJSKA RAVEN**

Nekateri avtorji pripisujejo največji pomen za uspeh mednarodnih projektov izven samega projekta v sprejemanju ali zavračanju okolja. Glavni elementi, ki so relevantni v okolju projekta mednarodnih podjetij so:

- Sprejemanje gostujoče države za namene projekta.

- Splošno stanje državnega in položaj v mednarodnem gospodarstvu, kompeticija na trgu za lokalno delovno silo in material.
- Regulatorno okolje gostujoče države – omejevanje tujih investicij, kontrola izvoza in menjav, pravila zaščite intelektualne lastnine in tehnologije in stanje zakonodaje.
- Sposobnost, učinkovitost in prijaznost organizacij, od katerih je projekt odvisen – dobavitelji, vladne službe, inšpektorati, potrošniki in drugi uporabniki produktov projekta in vpleteni stake-holderji.
- Politična in socialna klima države, politična stabilnost in razširjenost praks kot so korupcija, nepotizem in povezanost skupnosti deležnikov.
- Zmožnost proaktivnega upravljanja z okoljem z vnaprejšnjim sprejetjem vseh vpletenih strani.

(Kealey in drugi 2005)

Navedeni primeri iz Kealeyvega et al. pregleda literature opozarjajo, da je potrebno upoštevati poleg medosebnih medkulturnih stikov tudi raven organizacije, vplivanje organizacijskih kultur in samega okolja, v katerem organizacija deluje.

Na področju interkulture kompetence obstaja debata med kulturno specifičnim pristopom in kulturno splošnim pristopom, ki je sorodna debati o konvergenci in divergenci na področju upravljanja s človeškimi viri. Kealeyev pregled na vseh treh področjih izpostavlja tudi vplive, ki so povezani s kulturnimi dejavniki - interkulture kompetence posameznikov, (ne)kompatibilnosti organizacijskih kultur in socialno klimo v državi. V okviru te naloge se bomo v empiričnemu delu posvetili ravni kompatibilnosti kultur na ravni organizacije.

### **4.3 INTERKULTURNO ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE**

K raziskavam organizacijske strukture, medosebnih odnosov in vprašanju divergence je lahko v pomoč koncept interkulturnega organizacijskega komuniciranja (Shuter 1989: 392-406) ki je opredeljen kot komunikacija, ki se dogaja znotraj oziroma med organizacijami, ki imajo eno ali več od naslednjih značilnosti:

1. Redna komunikacija preko nacionalnih meja;

2. Osebe vsebuje več kot eno nacionalno kulturo ali domačo ko-kulturo (co-culture – kot na primer Afro- in Hispano-Američani).
3. Geografsko je locirana v eni kulturi, vendar je delno ali popolnoma kontrolirana od partnerske organizacije v drugi nacionalni kulturi. (Shuter 1989: 401)

S tem pristopom lahko opredelimo notranje in zunanje izmenjave, ki jih organizacija izvaja. Notranje interkulture organizacijske komunikacije zajemajo: organizacijsko strukturo in komunikacijo; izvajanje vlog in organizacijsko kulturo in komunikacijo človeških virov. Zunanje interkulture organizacijske komunikacije se nanašajo na komunikacijo med ustanoviteljem in tujimi podružnicami ter marketinško komunikacijo med kulturami.

#### **4.3.1 INTERNA INTERKULTURNA ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA**

V interni organizacijski strukturi in komunikaciji je po Shutterju potrebno biti pozoren na način delovanja mreže odločanja in komunikacij, njeni kompleksnosti in številu organizacijskih ravni. Komunikacija med oddelki zajema število in tip oddelkov, njihov status v organizaciji ter pravila komuniciranja med njimi. Pri organizacijskem odločanju je možno preiskovati prevladujoč model odločanja – avtorski ali konsenzualni. Izvedba vlog zajema vedenjsko komponento organizacije in zahteva pozornost glede komunikacijskega in managerskega stila ter načine komunikacije med različnimi ravnmi. Mednarodno upravljanje s človeškimi viri vključuje medosebno komunikacijo med kadrom v organizaciji, ki je lahko bolj ali manj vertikalna ali horizontalna ter uporabo različnih medijev – pisano, osebni stik, elektronski mediji – ter neverbalne in verbalne spremenljivke – način pristopa, obravnavanje konfliktov, vljudnostne fraze. Komunikacija odposlancev v tujini je sestavljena iz interkulturnega komunikacijskega treninga in podpore komunikaciji pri vključevanju uslužbencev, ki odhajajo in ki se vračajo nazaj.

Interkulturni trening lahko vključuje trening poslovanja in kulture pred in po odhodu za uslužbenca in njihove družine. Podpora komunikaciji vključuje naravo, pogostost in trajanje komunikacij med domačim sedežem podjetja in tujo pisarno ter vključuje pisna poročila o spremembah odločitev na sedežu, pomoč pri prilagajanju novi kulturi in pripravo

osebnega načrta za vrnitev nekaj mesecev pred zapuščanjem tuje države. (Shuter 1989: 401-403)

### **4.3.2 EKSTERNA INTERKULTURNA ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA**

Za eksterno komunikacijo organizacije je pomemben način začetnega pristopa k medorganizacijski komunikaciji. Pristop je stranski produkt organizacijskih pravil komuniciranja, ki izhajajo iz prej obravnavanih vlog in strukture odločanja – kdo sporoči kateremu oddelku kakšno sporočilo ter v kakšnem mediju. Pozornost v mednarodnem marketingu je usmerjena na oglaševanje in zajema razvoj primerne sporočila, njegovo preko primerne medija in kontrolo sprejema. (Shuter 1989: 403-404)

## **4.4 SKLEP**

Vedno večje zavedanje o pomembnosti interkulture komunikacije v poslovnem in drugih okoljih se izraža tudi v povečani pozornosti glede usposobljenosti managerjev in podpornih službah za usposabljanje človeških virov z interkulturnimi izzivi. Čeprav ne kaže, da bi bilo jasno razmerje med spremembami organizacijskih procesov, tehnologijo in kulturnimi zemljevidi, je zagotovo to, da kultura ni več nekaj, kar ne šteje. Naj gre za vzpostavljanje razvojnega programa v deželah tretjega sveta, organizacijsko kulturo znotraj podjetja, prevzemanje in združevanje podjetij ter nenazadnje, združevanje v okviru nadnacionalnih integracij.

Organizacije se zavedajo, da so verjetja in norme tiste, po katerih se ravna ljudje v okoljih, v katerih skušajo biti prisotne. S tem ko so prisotne v različnih okoljih in združujejo tudi kadre iz različnih kultur, se izpostavljajo problemu, kako se navzven prilagajati okolju, ki je tako heterogeno, ter kako navznoter za učinkovito koordinacijo delovati urejeno in primerno homogeno. V naši nalogi smo postavili vprašanje:

- Katere kompetence na ravni posameznika in skupine so tiste, ki lahko pripomorejo k temu, da se v interkulturnih stikih olajša sodelovanje in večja socialni kapital posamezne organizacije?

V poglavju o izbranih pristopih smo nakazali aplikacijo različnih predpostavk, ki se navezujejo še na prvo vprašanje, obenem pa smo nakazali, katere skupine posameznikov so bile identificirane kot tiste, ki potrebujejo v interkulturnih stikih posebno obravnavo. Z

modelom razvoja interkulture kompetence nam je podano orodje, s katerim lahko razumemo, kako se lahko opažanje razlikovanja pogloblja in obenem vzpostavlja enakopraven odnos do oddaljene kulture.

S poglavjem o interkulturni organizacijski kompetenci in debati o divergenci in konvergenci smo povezali konceptualne pristope s konkretnjšim okvirom, ki ga lahko apliciramo na empirični del naloge. Divergenca nas namreč opozarja na raven, kjer prihaja do razlik in ki jih mora kompetenten komunikator upoštevati. Pri tem pa v poslovnem okolju organizacije, ki deluje interkulture tako navzven kot tudi navznoter, ne sme prezreti konvergenčnih tokov – trga, uredb EU, poenotenja izobraževanja itd. Zato smo v pregledu literature nakazali, na katere ravni so bili pozorni avtorji pri drugih študijah – interkulturna kompetenca posameznikov, (ne)kompatibilnost organizacijskih kultur in socialna klima - in se v naslednjem delu posvečamo eni izmed tem, ki smo jo vzeli iz treh študijev primera slovenskih organizacij z vodstvom, ki izhaja iz različnih kultur.

## **5. ŠTUDIJA PRIMERA INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE V SLOVENSkih PODJETJIH**

Slovenija je dežela z relativno malim številom prebivalstva. Predvidevali bi, da spremembe v zunanjem okolju zahtevajo skorajšnji odziv in usmerjanje k rešitvam. Od majhnih družb se pričakuje določena stopnja fleksibilnosti. Po drugi strani je za večjo stopnjo fleksibilnosti potrebno vlagati več resursov in energije v sodelovanje in povezovanje. V tem procesu se komunicira tudi s kulturami, ki so lahko zelo oddaljene od lastne.

Slovenski managerji (po raziskavi Jazbečeve z intervjuji z enajstimi poslovnimi v slovenskih podjetjih) pravijo, da ni težav z medkulturnim komuniciranjem z organizacijami iz bližnjih kultur, ko pa gre na primer za azijske kulture, je opazno pomanjkanje poznavanja navad. (Jazbec 2005: 81) Razloga, da se za interkulturno izobraževanje poslovniki ne zanimajo<sup>24</sup> sta ta, da so v matičnih podjetjih praviloma

---

<sup>24</sup> Na področju svetovanja se z interkulturnim svetovanjem srečuje razmeroma malo agencij. Od 19 v raziskavi sodelujočih slovenskih agencij se je z željo po storitvi medkulturne komunikacije srečalo 21% ter z upravljanjem kulturne raznolikost zaposlenih 8% agencij. Pri tem gre za konkretnega povpraševanja, saj je zgolj informativnega zanimanja dosti. (Čadež 2004: 56-57)



zaposleni Slovenci, po drugi strani pa naj bi slovenskim managerjem pomagale nekatere lastnosti, ki jim pomagajo v kontaktih v tujini: prilagodljivost, znanje tujih jezikov, radovednost.

Izobraževalnih programov po navedbah Jazbečeve v Sloveniji ni, priprava poslovnežev poteka s seznanjanjem z matičnim podjetjem in spoznavanjem kulture dežele, v katero odhaja poslovnež. Osnovni tečaji z interkulturno vsebino so jezikovni kurzi. Potreb po medkulturnem izobraževanju ni, v kolikor gre za sodelovanje v bližini, potrebe pa se pojavijo ob stikih z bolj oddaljenimi kulturami.

## **5.1 PRIMER TREH PODJETJIH Z MEŠANIM LASTNIŠTVOM V SLOVENIJI**

Zadnji del naloge bo skušal povezati nekatere povzetke podatkov, kot so analizirani v poročilu, (Adam in drugi, 2006) ki zajema tri študije primera – banke, avtomobilske tovarne, podjetja računalniškega inženiringa. Podatki izvirajo iz mednarodne raziskave v Dioscuri projekta: Eastern Enlargement – Western Enlargement, Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession. V raziskavi so sodelovale po štiri države iz jugovzhodne in centralnovzhodne Evrope. Glavni namen raziskave je bil preučiti dinamiko kulturnih izmenjav po širitvi ter ob problematiki kulturne dimenzije v ekonomskih razpravah preiskati področja neskladnosti, možnosti izmenjav in načine premoščanja razlik med starimi in novimi članicami.<sup>25</sup>

Podatke za področje podjetništva so zbrali v odprtih intervjujih tako od tujih kot od domačih managerjev, svetovalcev in srednjega managementa o šestih temah v njihovem podjetju:

- Presenečenje in učenje.
- Organizacijska klima.
- Managerski stil.
- Nacionalni in regionalni vzorci ter tradicije.
- Komunikacija in kontakti znotraj firme.

---

<sup>25</sup> Dodatna pojasnila so dosegljiva na [http://www.dioscuriproject.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=58](http://www.dioscuriproject.net/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=58)

- Kontakti s slovenskimi managerji, lokalnimi voditelji in pripradniki politične elite.

### **5.1.1 NAMEN IN OMEJITVE EMPIRIČNEGA DELA NALOGE**

Naš cilj je, da bi raziskali nekatere plasti pojmovanj znotraj večkulturnih organizacij v Sloveniji, ki so različna na eni in na drugi strani in ki ovirajo koordinacijo ter sinergijo, ki lažje izhaja iz monokulturne homogenosti. V raziskovalne predpostavke smo zapisali, da so različni načini poslovnega vedenja v državah različno sprejemljivi. Zato se v treh študijih primera ne bomo osredotočili na široko analizo celotnega gradiva, temveč bomo skušali povezati poročanja v sklope in s tem izrisali kakšno kompetenco na empirični ravni takšno medkulturno okolje zahteva od udeležениh ter kje prihaja do situacij nekompatibilnosti.

Zavedamo se, da gre v tem delu naloge za analizo povzetkov intervjujev in da sklepi temeljijo na že podanih sklepih drugih avtorjev, zato je ta del naloge eksplorativne narave ali celo zgolj prikaz, kaj bi lahko iz zbranega kvalitativnega materiala povzeli kot bistvene zaključke. Na temelju te raziskave se ne da sklepati o značilnosti vseh slovenskih poslovnežev, seveda tudi ne o vseh tujih. Skušamo pa lahko identificirati kakšno značilnost, ki jo tuji managerji opazijo pri slovenskih navadah in ker gre za tri ločene primere, lahko iz tega izpeljujemo naslednje raziskovalne tematike, lahko pa bi tudi za konkretna udeležena podjetja predstavljali povratno informacijo o njihovi notranji kulturi, kar bi pripomoglo k njihovi učinkovitosti.

Želimo prikazati koncept interkulture kompetence čim bolj živo, kolikor ga lahko izpeljemo na temelju ene redkih raziskav, ki se ukvarja tako s tujim kot domačim managementom v slovenskih podjetjih. Pri tem bomo izbrali najbolj relevantne ugotovitve v poročilu, ki izpostavlja razlike med pojmovanji domačega in tujega managementa. K podatkom smo pristopili tako, da smo se osredotočili predvsem na samo-opisovanje in na pripisovanje lastnosti sodelavcem druge skupine (domačih oziroma tujih vodilnih sodelavcev).

## 5.1.2 OPIS IN OBDELAVA PODATKOV

V prejšnjem poglavju smo obravnavali Shuterjev koncept interkulture organizacijske komunikacije. Vsa tri podjetja zadostujejo vsaj enemu pogoju, da jih po Shuterju lahko uvrstimo v interkulture organizacije. Podatki so se zbirali med marcem in novembrom 2005, v prvi študiji primera je bilo opravljeno 15 standardiziranih intervjujev (5 s tujimi, 10 z slovenskimi delavci), pri drugi študiji primera so od petnajstih intervjujev opravili z 8 tujimi sodelavci in 7 slovenskimi, pri tretji študiji primera se je intervjujalo 6 tujih in 9 domačih vodilnih sodelavcev. Skupno je v vzorcu 45 posameznikov svetovalnih sodelavcev, vodilnega ali srednjega managementa, od katerih je 19 tujih ter 26 domačih managerjev.

V prebiranju poročila so se oblikovali različni sklopi, ki bi jih lahko skušali analizirati in podati gosti opis medkulture komunikacije. Podatke v poročilu smo najprej prebrali in nato izpisovali sovpadajoče izjave oziroma opažanja iz vseh treh podjetij. Izjave respondentov oziroma njihove povzetke smo za namen te naloge posebej kodirali:

- Oznaka B pomeni uslužbenca banke, A uslužbenca v avtomobilski industriji in S za uslužbenca v računalniškem svetovalnem podjetju.
- Oznaka T pomeni tuj, D domač vodilni delavec.
- Ostale oznake (na primer R11) smo pustili enake, da je omogočeno sledenje skozi originalno poročilo.

Na koncu smo določili, katera tema bi bila najprimernejša za opis nekompatibilnosti, čeprav bi lahko črpali podatke tudi za druge tematike, vendar se v okviru zadane naloge za to nismo odločili. Za temo analize odnosov med tujimi in domačimi vodilnimi delavci smo si izbrali ločitev med zasebnim in delovnim, ki vpliva tudi na druženje in s tem koordinacijo in usklajevanje.

Glede teme zasebnega in delovnega časa je vsaj v posameznih primerih prihajalo do presenečenj. Predpostavljamo, da takšna presenečenja, ki zadevajo prosti čas in orientacijo, kaj je primerno in kaj ne, lahko vplivajo tudi na produktivnost podjetja, v katerem sodelujejo ljudje različnih kultur.

BT R11: There are different examples; the differences are quite profound in certain cases. When trying to introduce meeting in late afternoon (after 8 hours of work schedule) he almost faced a strike. He thinks that is something unheard of in western companies, especially for senior or top management.

ST R7: He was very surprised when they had to postpone an important phone conference when one of his colleagues had to leave to pick his child.

Opozoriti moramo, da v tem delu ne iščemo splošnih zakonitosti, pri katerih bi prihajalo do konfliktov, temveč situacije, ki privedejo do očitnih razlik v pogledih, in v katerih bi posamezniki lahko v situaciji z morebitno predpripravo, ki bi jim povečala znanje, senzibilnost ali veščine za ravnanje, podali drugačne odgovore.

### **5.1.3 DELAVNOST IN RAZMEJITEV DELOVNI-PROSTI ČAS**

Razlika glede delavnosti in razmejitve delovnega in prostega časa so opazili tako slovenski kot tuji delavci. Nekateri slovenski managerji so opazili, da tuji delajo več, vendar da na račun tega v primerjavi s slovenskimi delavci trpi zasebni čas.

BD R5: She is still being positively surprised at how productive the foreigners are, about their long working hours and a huge amount of work-load they can carry. This is what Slovenians could learn from the foreigners. An advantage of Slovenians is a better quality of life ("as we actually have a personal life").

AD R8: Unfavorable surprise was disrespect towards local habits in terms of working hours (expecting overtime work when needed).

Podoba, da je v slovenskem prostoru družina vrednota, ki lahko konkurira z delom in tudi vpliva na delovno okolje se pri nekaterih tujih managerjih potrjuje. Nekaj jih takšno značilnost slovenskega prostora obravnava pozitivno:

ST R15: Foreign managers could learn from Slovene about »having a nice working environment, taking care of people, taking care that people have time for their families«.

AT R4: Features: rurality, family sphere is of great importance, education, civil society - "keep it as long as possible".

Drugi so nad tem presenečeni. Nekaj jih ocenjuje, da to prispeva k manjši produktivnosti v primerjavi z drugimi državami, iz katerih prihajajo, kjer so delovne navade drugačne.

AT R9: On the other way he was surprised by the fact that people in Slovenia leave their company at 4 o'clock unlike France where people stay longer in their companies.

Primer s stavko zaradi sklica sestanka po opravljenem delavnem času je vezano na obravnavanje delovnega časa, ki je drugačno pri tujih managerjih. Slovenski delavci imajo po mnenju enega od managerjev glede dela '8 urno mentaliteto':

BT R9: The differences in productivity (generally) and work motivation: lower is Slovenia. This is bound to the "8 hours mentality".

S tem se povezuje vprašanje planiranja in načrtovanja delovnih rokov, ki zna biti po mnenju nekaj tujih managerjev problematično. Kar je potrebno za projekt postoriti danes, se opravi ne glede na delovni čas:

ST R4: He perceives productivity of Slovenian companies as high, in spite of short working hours and generous holiday/benefits.

BT R11: In management the estimating and planning skills and the actual implementation timing are of crucial importance. That's not the case here in Slovenia, late delivery, project running late are common. Making sure that the project planning is realistic is missing.

BT R10: Differences in productivity (generally) and work motivation: foreigners are more productive and also more motivated (which must have something to do with higher level of rewards). He mentioned the problem of postponing the work - in western countries, "if I would have to do something today, it gets done today. While here it can wait till tomorrow".

S strani tujih managerjev v nekaterih primerih lahko zasledimo opažanje, da opravljeno delo v 'dead-linu' ni na prvem mestu pri slovenskih kolegih. To vseeno ni ocean vseh, eden izmed tujih managerjev ocenjuje delavnost kot visoko in opaža pripravljenost za nadure.

AT R9: On general, positive impressions prevail ("people with rigor, with discipline, with intelligence, good school"). Employees are very hard working (prepared to work overtime).

Po drugi strani pa nek tuj manager ocenjuje, da je delovnost boljša, ravno ker so motivirani za delo za njihove družine.

AT R5: He is positively surprised: there is respect for manual work, Workers easy understand their tasks, are hard-working and willing to do good work. They are prone to work on their own (in their free time) for the benefit of them and their families. They are more adaptable than French people.

Zdi se relevantno opozoriti, da obe zadnji pozitivni opažanja izhajata iz druge organizacije kot zgoraj navedena negativna. Tu gre lahko za notranjo organizacijsko kulturo, ki se razlikuje med podjetji v primerih.

Medtem en slovenski vodilni delavec ocenjuje, da razlik v delavnosti niti ni opaziti, saj so slovenski delavci zmožni v primeri s tujimi večje prilagodljivosti in učinkovitosti pri sestankih in reševanju problemov.

AD R15: French have a common trait of being less efficient at meetings, they involve too much in preparation, discussions, problem solving, analysis...

#### 5.1.4 DRUŽENJE IN ZASEBNOST

Ena izmed značilnosti, pri katerih se nekateri sogovorniki strinjajo, da obstaja razlika, je druženje. Bolj natanko, gre za način druženja, pri katerem namenjajo slovenski uslužbenci več časa družini, manj pa druženju s kolegi. To so ugotovili tako tuji delavci:

BT R2: He was surprised, ..., that there is a strong gap between work time and spare time and consequently there are no contacts between collaborators after the end of the working time.

Potrdilo pa se je tako vedenje tudi s strani slovenskih delavcev.

BD R7: Social events and social life: she spends most of the private time with his family and friends. She doesn't spend her private time with colleges from work or foreign managers.

BD R4: Social events: foreigners tend to mix personal and business life, which is something very untypical for Slovenians

K temu je možno dodati, da se ocenjuje družabnost na individualni ravni in se ne pripisuje druženje zgolj na temelju pripadnosti domačim ali tujim delavcem.

BD R14: Social events: foreigners tend to socialize with foreigners more, but they also have Slovenian friends. This does depend on the character of the person, on how long he/she is staying in Slovenia.

Skupno druženje poteka velikokrat pod okriljem podjetja, vendar tam eden izmed tujih direktorjev lahko opazi določeno zadržanost.

ST R2: A couple of times a year they have some social events, the so called »team building« and Slovenians are rather reserved there.

ST R15: They have some social meetings within the firm and Slovenians sometimes start to talk in Slovene if there is only one foreigner present; otherwise »they are party-makers and you can talk to managers«.

Vseeno je sociabilnost in družabnost osredotočena na dogodke, ki jih organizira podjetje in na katerih tujci sodelujejo.

BT R15: Social events and social life: she doesn't socialise much with work colleagues in her spare time, although she occasionally goes to social events organised by the firm or the sector, or self-initiated by team colleagues.

BD R13: Sociability and communication: there are numerous occasions organized by the bank or specific sectors intended for sociability; foreigners tend to join them and actively participate.

Slovenski delavci po drugi strani opazijo, da se tujci med seboj več družijo, kar je po drugi strani razumljivo. Kaže, da je zaradi dolgih ur, večje mobilnosti na delu in menjavanja služb ter usmeritve na projekt večja potreba po družabnosti v okviru

delovnega okolja. Po drugi strani obstaja pri posameznih tujcih občutek, da so včasih do njih bolj zaprti:

BD R6: Social events and social life: foreigners tend to spend more with each other, less with Slovenian colleagues, who usually spend their private life with their family and friends. But they do spend some time together (in his case the foreign managers have asked if they can join basketball recreation organized by the bank and they are active members of the team now).

Vsaj v enem primeru bi lahko pripisali to določeni zaprtosti slovenskega načina druženja, ki težko povabi tujca medse, razen če gre za manjšo skupino.

AT R14: He has not experience with social events. People seem very passive in this respect. They are friendlier in small teams in the department.

AT R9: He socializes mostly with the people outside the firm. "I am not sure that Slovenians are willing to socialize outside these walls. (...) People are having their own personal life (...) people don't invite very easily the people to their houses".

## **5.2 ANALIZA IN SKLEP EMPIRIČNEGA DELA**

V tem delu smo se skušali dotakniti razlik, kakor jih opazujejo in pripisujejo vodilni uslužbenci treh podjetij z mešanim lastništvom v Sloveniji ter tako odgovoriti na vprašanje:

- Katera področja ob vstopanju v interkulturno komunikacijo v slovenskem poslovnem okolju so tista, na katerem lahko s presežanjem medkulturnih razlik s poglobljanjem, ohranjanjem in večanjem kompetence dodajamo k socialnemu kapitalu organizacije?

Izbrali smo odnos do zasebnosti, delavnosti in druženja. Po eni strani so nekateri tujci pozitivno usmerjeni do spoštovanja zasebnega časa, vendar prihaja to v nasprotje z delom za projekte, ki zahtevajo dolge ure dela do dokončanja naloge in nadure tudi od slovenskih delavcev. Slovenski delavci ločujejo po eni strani delovni čas in odnose od zasebnih, po drugi strani pa je čas za družino pomemben.

AT R1: "The profound meaning of the people is individual" - they are focused on their work, on themselves, their families and their property.

Druga pomembna razlika se zdi lojalnost do projekta oziroma organizacije. Slovenci so bolj naravnani na lojalnost organizaciji, kot na pripadnost projektu:

BT R10: The level of the identification with the firm is similar; there might be that Slovenians identify themselves more with the organization as a whole, whereas foreigners might be more projects or task oriented. As for sociability, locals have more events and foreigners many times don't get invited.

Kot stična točka se vseeno kažejo skupno organizirana srečanja ali občasna praznovanja v podjetjih, kjer prihajajo v stik tuji in domači delavci in kjer potekajo interakcije, ki so lahko zelo prijetne tako za tuje, kot za domače delavce.

AT R13: During social events they are very friendly and open to French people.

SD R12: When there are some social meetings foreign managers behave in the same way as Slovenian.

V okviru the interakcij se tudi kaže možnost za premostitev razlik med pojmovanjem zasebnega in delovnega ter s tem večanje kompetence, ki pa bi morala biti omogočena z upoštevanjem dodatnega izobraževanja, kar bi lahko vodilo k večjemu socialnemu kapitalu organizacije.

Zaključimo lahko z opažanjem, da je možno opaziti občasno zadržanost do tujcev, ki se kaže v redkejšem vabljenju na dom, uporabi jezika, medtem ko se na skupnih prireditvah ljudje bolj sprostijo in poteka več interakcij, čeprav je to za slovenske delavce bolj nenavadno, saj več časa namenjajo zasebnosti družine. Pri tem se postavljajo vprašanja, ali gre v tem primeru za to, da so tuji delavci tukaj brez družin, ali gre za prelivanje med zasebnim in delavnim, ki bi izhajalo iz večje zavzetosti tujih delavcev za projekt, na katerem delajo, ali gre preprosto za to, da so tujim delavcem omejene možnosti za druženje v okolju, kjer nimajo vzpostavljene mreže zasebnih odnosov.

Na delovnem področju se podobno lahko opazi razlikovanje pojmovanja zasebnega časa, ki je v določenih primerih lahko za slovenske delavce pomembnejši od nadur in projekta, ki mora biti opravljen do določenega roka. Osemurni delavnik se zdi tujim managerjem nepredstavlјiv, njihova usmeritev je bolj osredotočena na opravljeno nalogo in ne toliko na delovni čas, ki je postavljen pred opravke, ki se tičejo zasebnosti.

Z ozirom na Kealeyev opis nevarnosti za neuspeh mednarodnih projektov ugotovimo, da gre za vprašanje (ne)kompatibilnosti kultur. (Kealey in drugi 2005: 289) Pri tem ne mislimo kultur v smislu spopada kultur<sup>26</sup>, temveč v konceptualnem okviru, ki smo ga

---

<sup>26</sup> Tudi v okviru teze o spopadu kultur obstajajo razmisleki o možnosti civilizacijskega dialoga – tako na primer Hans Köchler napotuje na trans-kulturni dialog kot dinamični koncept kulture, ki se razvija in zaveda samega sebe v partnerstvu in v interakcijah z drugimi kulturami. (glej: Köchler, 1997)



očrtali v prvem delu: zemljevidi za vedenje se razlikujejo, čeprav gre za gospodarsko panogo, v kateri vodilni delavci delujejo lahko dolga leta. Vedenje glede delovnega časa in zasebnosti so v teh treh študijih primera neusklajeni med tujimi in domačimi delavci in lahko se sprašujemo, če gre za kulturne razlike, ki izhajajo iz različnih zgodovinskih institucionalnih okvirov, ki bi si jih lahko pojasnjevali iz drugih študij – na primer obravnav tranzicije.

Gooderham nam kaže, trg dela zahteva usklajevanje in konvergenco, ki vodi k večji učinkovitosti. (Gooderham in drugi 2004: 20) Seveda trg dela zahteva tudi kompetenco za različnost, ki se jo da razvijati in opazovati ter meriti s pomočjo Bennetovega modela razvoja interkulture kompetence. V okviru teh primerov o kompetenci lahko le predpostavljamo, da se je razvijala, posebnih poročil o tem v podatkih ni, edino izobraževanje, ki je bilo omenjeno, so bili jezikovni tečaji.

Trening interkulturnih stikov se v podatkih ni pojavljal, čeprav lahko štejemo vzorec ljudi, ki se jih je intervjujalo za eno od skupin, ki jih Jandtova razvrstitev umešča med tiste, ki se z vprašanji interkulture kompetence soočajo v svojem delovnem okolju. (Jandt 2004: 43-46) Da do kakšnih posebnih usposabljanj ni prišlo se zdi možno pojasniti z majhnostjo slovenskega trga in relativne bližine slovenske ostalim evropskim kulturam. Kot pa smo videli, se lahko opazijo različna pojmovanja tudi v razmeroma podobnem kulturnem okolju.

### **5.2.1 ODPRTA VPRAŠANJA**

Z ozirom do sedaj pregledano podatke lahko podamo nekaj vprašanj, ki bi se jih morebiti dalo raziskovati na temelju analiz v poročilu in na temelju konkretnega primera različnega odnosa do prostega časa in zasebnosti ter omejitev, ki jih je pri branju tega eksplorativnega dela potrebno upoštevati. Pri tem moramo opozoriti, da je poročilo obsežno in obstajajo dodatne medsebojne povezave med odnosom do dela, orientiranosti na cilje, večjo ali manjše zanašanje na intuicijo v odločanju, dolgoročna oziroma kratkoročna usmeritev, vprašanje neformalnosti in formalnosti odnosov, prenos odgovornosti za reševanje konfliktov itd. Vse tematike bi se lahko obravnavale le v obširnejšem delu.

- Prvo vprašanje bi se nanašalo na preplet med zgoraj navedenimi temami, ki smo jih našli. Podatki kažejo dovolj razločno, da so posamezna področja povezana, vendar bi za jasnejšo sliko bilo potrebno zbrati dodatna pojasnila, ki bi jih obravnavali v ponovni raziskavi. Ta bi se lahko izvedla s ponovnim intervjuvanjem ali z analizo izvornih intervjujev.
- Drugo vprašanje se nanaša na predpripravo tujih in domačih managerjev, o kateri v poročilu ni podatkov. Kot je omenjeno v magistrski nalogi Marijane Jazbec, priprave vsebujejo predvsem učenje jezika, kar je razvidno tudi iz poročila. Vprašanje ostaja, ali je še kakšno drugo, saj kaže, da slovenski delavci opažajo, da obstaja pri tujih managerjih določena odprtost za nove izkušnje.

SD R10: Concerning surprises related to the behavior of foreign managers there were, on the one hand, surprises connected with unfamiliarity with Slovenian environment but on the other hand some of them are very open-minded, open to several scenarios and welcomed in terms of bringing new experiences.

Ponudba takšne podpore v Slovenskem okolju je potencialno prisotna, vendar posebne proaktivne dejavnosti ni, glede na zbrane podatke.

- Tretje vprašanje se nanaša na kompetenco domačih vodilnih delavcev. V poročilu je možno zaznati tako pozitivne lastnosti kot nekatere pomanjkljivosti. Verjetno so te lahko pomemben feedback domačim managerjem, ki bi jim pomagal razumeti zahteve, ki izhajajo iz zahodnega pojmovanja dela in prostega časa in jim predstavil razliko v okviru delovnega konteksta, na temelju katerega ne bodo kompetentnejši samo v odnosih v domačem podjetju, temveč tudi v odnosih z organizacijami v tujini.

Za okvir te naloge lahko rečemo, da empirični del potrjuje predpostavko, da so različne navade obravnavanja delovnega časa, zasebnosti in druženja tisti, pri katerih prihaja do razlik med domačimi in tujimi managerji. V tej nalogi si nismo zadali podrobnejše analize, lahko pa zaključki kažejo nekaj plasti, na katere je potrebno biti pozoren v organizacijah, ki sprejemajo tuje vodilne delavce in kako lahko neskladnost pojmovanj vodi do nesporazumov in manjšega socialnega kapitala.

### **5.2.2 OMEJITVE UGOTOVITEV IZ PODATKOV**

Omejitve, ki jih je potrebno upoštevati v branju te naloge, se nanašajo na podatke v tej meri, da gre za uporabo sekundarnih podatkov, še bolj konkretno pa za povzetke kvalitativnih intervjujev. Ker je bila analiza opravljena na že prej opravljenem izboru, je veljavnost ugotovitev omejena s to selekcijo.

Poročilo je bilo dostopno v angleščini in tekst je bil puščen v obliki, kot je bil dostopen. Za tak pristop smo se odločili, ker bi dodatno prevajanje nazaj v slovenščino lahko vodilo do izgube pomenskih odtenkov in povečalo možnost napake v prevodu. Vsekakor je potrebno upoštevati, da je poročilo v tujem jeziku in da je temu ustrezno potrebna previdnost pri sklepih.

Kot smo že omenili, se tri študije primera ne morejo obravnavati kot primer za slovenska podjetja, v katerih bi bili vodilni delavci tudi tujci. Z več podatki bi lahko razločili, ali gre za organizacijsko kulturo posameznega izmed podjetij, ali gre za individualno značilnost, ali pa gre za resnično problem (ne)kompatibilnosti ali neskladnosti interpretacijskih in vedenjskih shem v poslovnem okolju. Tri študije primera različnih podjetij, kjer se teme delovnega časa in zasebnosti ločeno pojavljajo sicer nakazujejo zadnjo možnost, vendar je potrebno jemati zaključke z ozirom na dostopne podatke in ob primernem interesu opraviti nadaljne raziskovanje.

### **5.2.3 SKLEPNI RAZMISLEK**

Današnja Slovenija se nahaja v času sprememb. Različnost in spreminjanje je na sploh značilnost moderne dobe. Skladno s tem je večja tudi kompleksnost in zahteve po kompetencah, znanju in veščinah, s katerim lahko uspešno in v skladu z družbenim okoljem ravnamo v vsakdanjem življenju.

Obravnavana tema interkulture komunikacijske kompetence je le delček mozaika, katerega kamenčki se premikajo sproti, vsakič, ko ga pogledamo. Organiziranost znotraj institucij, tehnološke inovacije in mobilnost delavcev, vse to spreminja zemljevide za ravnanje, naš kulturni aparat, ki se nam ga je predalo od prejšnjih generacij. Kompetenca je po Bennetovem pojmovanju nekaj, kar omogoča posamezniku, da postane vedno bolj vešč navigator, četudi le v toliko, da se izogne nevarnejšim predelom. V nalogi se nisem spraševal toliko, kdo ali kaj sem. Bolj pomembno se mi je zdelo vprašanje, kako sem lahko v odnosih z drugimi, ki imajo tako kot sam vedno lastno zgodovino – osebno ali

skupinsko. Kako komunicirati z drugim, da bi bilo primerno obema in bi oba prišla do željenih ciljev. Morda ravno zaradi medsebojnih različnosti do odgovora na vprašanje: kdo sem.

Področje poslovne komunikacije, ki sprejema spoznanja lingvistike, psihologije in antropologije se je zdelo zanimivo kot raziskovalni primer. Po eni strani zaradi lastne udeležnosti v temu predhodnem projektu, kjer sem lahko opazil težave v jezikovnih posebnostih, razlike v formalnostih in bil delček procesa izdelave poročila, ki se je skušalo dotakniti neotipljivih kulturnih razlik, kot tudi zato, ker sem imel za to nalogo na voljo poročilo, ki je vsebovalo poglede tako tujih kot domačih managerjev zbranih na enem mestu v obliki povzetkov kvalitativnih intervjujev. Omejen obseg in zmožnosti so seveda pogojevale sklepe, ki so podani v nalogi. Morda lahko nekatere ugotovitve v tej nalogi vseeno prispevajo kakšno spoznanje za naprej:

- Kako ravnati v odnosu do delovnega časa, ki je v Sloveniji razmeroma zamejen od zasebnega, ki se ga namenja družini. To bi utegnilo zanimati raziskovalce, ki se ukvarjajo z delom in prostim časom ter svetovalce, kadar pridejo do različnih pojmovanj, kje je meja, do katere se dela, potem pa si prost.
- Zanimivo bi bilo razčleniti pojmovanje službe kot projekta in pojmovanje dela kot kraja, na katerem preživiš delovni čas. V času uvajanja fleksibilnejših oblik delovnega časa in manjšanja števila rednih služb za neomejeni čas je lahko razlikovanje glede pojmovanja službe pomembno tako za učinkovitost delavca kot v organizaciji kot tudi njegovo samospoštovanje in zadovoljstvom z delom. Z ozirom na Petersonovo izhodiščno definicijo kulture, ki izhaja iz mita, drame in zemljevida za vedenje, bi lahko analizirali pomene službe in zaposlenosti, ki v sedanji spreminjajoči se realnosti prihajajo pod udar drugačne organiziranosti dela, v kateri je osemurna zaposlenost vse bolj le mit.
- Razvojni model interkulturene senzibilnosti se z aparatom interkulturnega razvojnega inventarja lahko pokaže kot zanimiv instrument za merjenje kompetenc – tako delavcev v poslovni sferi kot delavcev v javni upravi, ki prihajajo v stik z migranti manj srečnih usod ali ob partnerstvu z upravami iz drugih evropskih držav in z nadsocijalnimi strukturami Evropske unije.

- Opravljen pregled interkulturenega področja je na voljo v pretres in napotilo za branje vsakomur, ki se zanima za različne pristope h kulturam, naj gre za svetovalni ali raziskovalni interes.

Morda je še kakšna druga možna uporaba, ki je vsekakor dobrodošla. Če bo naloga doprinesla k radovednosti drugih raziskovalcev, bo to verjetno njen največji doprinos k znanosti.

## 6. LITERATURA IN VIRI

### 6.1 LITERATURA IN ČLANKI

- Adam, Frane in Rončević, Borut (2003): *Social Capital: Recent Debates and Research Trends*, Social Science Information, 24, 2, 155-183
- Adam, Frane, Makarovič, Matej; Rončević, Borut, Tomšič, Matevž (2001): *Sociokulturni dejavniki razvojne uspešnosti*, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
- Adam, Frane; Jarec, Jaša; Podmenik, Darka; Rek, Mateja; Rončević, Borut; Tomšič, Matevž in Živko, Tjaša (2006): *Dioscuri project: Eastern Enlargement – Western Enlargement, Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession*, Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede, Center za teoretsko sociologijo, Ljubljana
- Arasaratnam, Lily A. in Doerfel, Marya L. (2005): *Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives*, International Journal of Intercultural Relations, 29, 137–163
- Barnett, George A. in Lee, Meihua (2002): *Issues in Intercultural Research*, v: Mody, Bella in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 275-290
- Carey, James W (1975): *A Cultural Approach to Communication*, Communication, 2, 1-22
- Carey, James W. (1977): *Mass Communication Research and Cultural Studies: an American view*. V: Curran, James; Gurevitch Michael in Woollacott, Janet (ur.): *Mass Communication and Society*, Beverly Hills, Sage, 409-425
- Cleave, Seale (2004): *Researching Society and Culture*, Sage, London
- Eliasoph, Nina in Lichterman, Paul (2003): *Culture in Interaction*, American Journal of Sociology, letnik 108, št. 4,
- Fisher, Glen (1989): *Diplomacy*. V: Asante, Molefi Kete in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, 407-422
- Garcia, Ellena A A. (2005): *Culture as a starting point and framework for guidance and counseling – Basic concepts and perspectives*. V: Launikari, Mika in Puukari, Sauli (ur.) *Multicultural Guidance and Councelling*, CIMO, Jyväskylä, 55-72
- Gibson, DeWan in Zhong, Mei (2005): *Intercultural Communication Competence in the Healthcare Context*, International Journal of Intercultural Relations, 29, 621–634
- Gjerde, Per F. (2004): *Culture, Power and Experience*, Human Development, 47: 138-157
- Godina, Vesna V. (1997): *Izbrana poglavja iz zgodovine antropoloških teorij*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Gooderham, Paul; Morley, Michael; Brewster, Chris in Mayrhofer Wolfgang (2004): *Human Resource Management: A Universal Concept?* V: Brewsteer, Chris; Mayrhofer, Wolfgang;

- Morley, Michael (ur.): *Human Resource Management in Europe – Evidence of Convergence?* Elsevier, Oxford, 1-26
- Greenholtz, Joe F. (2005): *Does Intercultural Sensitivity Cross Cultures? Validity Issues Importing Instruments across Languages and Cultures*, International Journal of Intercultural Relations, 29, 73–89
  - Gudykunst, William B. in Ting-Toomey, Stella (1990): *Culture and Interpersonal Communication*, Sage, London
  - Gudykunst, William B. in Nishida, Tsukasa (1989): *Theoretical perspectives for Studying Intercultural Communication*. V: Asante, Molefi Kete in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, 17-46
  - Hall, Edward T. (1976): *Nemi jezik*, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd
  - Hammer, Mitchell R. (1989) *Intercultural communication Competence*. V: Asante, Molefi Kete in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 247-260
  - Hammer, Mitchell R.; Bennett, Milton J.; Wiseman, Richard L. (2003): *Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory*, International Journal of Intercultural Relations, 27, 421–443
  - Jacobson, Wayne; Sleicher, Dana in Maureen, Burke (1999): *Portfolio Assesment of Intercultural Competence*, International Journal of Intercultural Relations, 23, 467-492
  - Jandt, Fred E. (2004): *An Introduction to Intercultural Communication*, Sage, London
  - Jazbec, Marijana (2005): *Medkulturno izobraževanje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
  - Jowett, Garth S. in O'Donnell, Victoria (1992): *Propaganda and Persuasion*, Sage, London
  - Kealey, Daniel J.; Protheroe, David R.; MacDonald, Doug in Vulpe, Thomas (2005): *Re-examining the role of training in contributing to international project success: A literature review and an outline of a new model training program*, International Journal of Intercultural Relations, 29, 289–316
  - Kim, Young Yun (1989): *Intercultural Adaptation*. V: Asante, Molefi Kete in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 275-295
  - Kim, Young Yun (2002): *Adapting to a Unfamiliar Culture: An interdisciplinary Overview*. V: Mody, Bella in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 259-274
  - Knoblauch, Hubert (2001): *Communication, Context and Culture - A Communicative Constructivist Approach to Intercultural Communication*, v: di Luzio, Aldo; Günther in Orletti, Francesca (ur.): *Culture in Communication, Analyses od Intercultural Situations*, John Benjamins, Amsterdam/Philadelphia, 3-33
  - Köchler, Hans (1997): *Philosophical Foundations of Civilizational Dialogue: The Hermeneutics of Cuultural Self-Comprehension versus the Paradigm of Civilizational Conflict*, I.P.O Research Papers, Third Inter-civilizational Dialogue, University of Malaya. Dostopno na: [i-p-o.org/civ-dial.htm](http://i-p-o.org/civ-dial.htm) (12.11.2005)

- Kovač, Bogomir (2003): *Globalizacija, migracijski tokovi in ekonomski razvoj na obobju slovenskih migracijskih dilem*, v: Pajnik, Mojca in Zavratnik Zimic, Mojca (ur.): *Migracije – Globalizacija – Evropska unija*, EU Monitor - Mirovni institut, Ljubljana, 43-82
- Kuper, Adam (1999): *Culture - The anthropologist's Account*, Harvard University, London
- Launikari, Mika in Puukari, Sauli (2005a): *Preface*. V: Launikari, Mika in Puukari, Sauli (ur.) *Multicultural Guidance and Counselling*, CIMO, Jyväskylä, 7-9
- Launikari, Mika in Puukari, Sauli (2005b): *The European context for multicultural counseling*, v: Launikari, Mika in Puukari, Sauli (ur.) *Multicultural Guidance and Counselling*, CIMO, Jyväskylä, 15-26
- Launikari, Mika (2005c): *Intercultural communication as a challenge in counselling immigrants*, v: Launikari, Mika in Puukari, Sauli (ur.) *Multicultural Guidance and Counselling*, CIMO, Jyväskylä, 151-172
- Luhmann, Niklas (1993): *Neverjetnost komunikacije*, Pristop, 1, 25-33
- Makarovič, Matej (2003): *Socialni kapital v organizacijah*. V: Makarovič, Matej (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*, Založba Sophia, Ljubljana, 80-104
- Mulhern, Francis (2000): *Culture/Metaculture*, Routledge, London
- Redmond, Mark V. (2000): *Cultural Distance as a Mediating Factor between Stress and Intercultural Communication Competence*, International Journal of Intercultural Relations, 24, 151-159
- Rogers, Everett M in Valente, Thomas T. (1993): *A History of Information Theory in Communication Research*, v: Schement, J. R. In Reuben, B. D. (ur.): *Between Communication and Information*, Transaction Publisher, New Brunswick, 35-56
- Rogers, Everett M. in Hart, William B. (2002): *The Histories od Intercultural, International and Development Communication*, v: Mody, Bella in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 1-19
- Sahlins, Marshall (2000): *Culture in Practice*, Zone Books, New York
- Samovar, Larry A. in Porter, Richard E. (1991): *Communication Between Cultures*, Wadsworth Publishing, Belmont
- Schütz, Alfred (1964): *The Stranger, An essay in social psychology*, v: Collected Papers II, Hague, Nijhoff, 91-105
- Shuter, Robert (1990): *International Marketplace*, v: Asante, Molefi Kete in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, 392-406
- Štrajn, Darko (1996): *Interdisciplinarna interkultura*. Raziskovalec, december, let. 26, št. 3, str. 24-25.
- (1990) The Collins Paperback English Dictionary, HarperCollins, Glasgow
- Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London



- Van Binsbergen, M.J. Wim (2001): *Cultures Do not Exist*. Dostopno na: <http://www.shikanda.net/general/gen3/cultbest.htm> (maj, 2005)
- Vidovič, Urška (2003): *Socialni in človeški kapital v študentski populaciji*. V: Makarovič, Matej (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*, Založba Sophia, Ljubljana, 170-224
- Williams, Raymond (1976): *Keywords*, Oxford University Press, London
- Willke, Helmut (1993): *Sistemska teorija razvitih družb*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Wiseman, Richard L. (2002): *Intercultural Communication Competence*. V: Mody, Bella in Gudykunst William B. (ur.): *Handbook of International and Intercultural Communication*, Sage, London, 207-224

## **6.2 DODATNI SPLETNI VIRI**

- Dioscuri Project. Dostopno na: [http://www.dioscuriproject.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=58](http://www.dioscuriproject.net/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=58)