

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA ČADEŽ

**MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA -  
PRESEGANJE KULTURNIH RAZLIK NA DELOVNEM MESTU**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MAJA ČADEŽ

MENTOR: IZR. PROF. DR. MITJA VELIKONJA  
SOMENTORICA: IZR. PROF. DR. ALEKSANDRA KANJUO-MRČELA

**MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA -  
PRESEGANJE KULTURNIH RAZLIK NA DELOVNEM MESTU**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

## KAZALO

<b>1. UVOD – OPREDELITEV PROBLEMA, METODOLOGIJA IN HIPOTEZE.....</b>	<b>5</b>
<b>2. KLJUČNI ASPEKTI MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>8</b>
2.1. OPREDELITEV POJMOV.....	8
2.2. PRISTOPI K PREUČEVANJU KULTURE IN MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE .....	10
2.2.1. Hofstedejeva opredelitev razsežnosti kulture, povezanih z delom.....	11
2.2.2. Razlike v vrednotah in odnosu do dela po Kluckhohnovi in Strodtbecku ..	13
2.2.3. Hallova razlaga razlik med načinom komuniciranja v različnih kulturah ...	15
2.2.4. Raziskave in študije na področju medkulture komunikacije .....	16
2.3. KULTURNE RAZLIKE IN VPLIVI .....	18
2.3.1. Kulturne razlike v percepciji in interpretaciji .....	18
2.3.2. Kulturne razlike v načinu komuniciranja .....	19
2.3.3. Razlike v vsebini komunikacije.....	23
2.3.4. Vpliv kulture na reševanje konfliktov .....	24
2.3.5. Vplivi na kulturne razlike .....	25
2.4. TEŽAVE PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU .....	26
<b>3. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH .....</b>	<b>30</b>
3.1. MULTIKULTURNE ORGANIZACIJE.....	30
3.2. MULTIKULTURNI TIMI .....	33
3.3. IZSELJENI DELAVCI.....	36
3.4. UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH .....	38
<b>4. SMERNICE ZA USPEŠNO MEDKULTURNO KOMUNIKACIJO .....</b>	<b>42</b>
4.1. PRESEGANJE KULTURNIH RAZLIK PRI KOMUNIKACIJI .....	42
4.2. MODEL RAZVOJA MEDKULTURNE OBČUTLJIVOSTI .....	44
4.3. UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI .....	46
4.3.1. Načini upravljanja raznolikosti .....	49
4.3.2. Metode upravljanja raznolikosti .....	51
4.4. TRENING V MEDKULTURNI KOMUNIKACIJI.....	52
<b>5. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH .....</b>	<b>56</b>
5.1. RAZISKAVA POVPRŠEVANJA PO SVETOVALNIH STORITVAH NA PODROČJU MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE IN UPRAVLJANJA KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH .....	56
5.2. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA IN UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU .....	59
<b>6. SKLEPNE UGOTOVITVE .....</b>	<b>63</b>
<b>7. LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>65</b>
<b>8. PRILOGE .....</b>	<b>69</b>

Priloga A: Modeli pristopov k preučevanju kulture in medkulturne komunikacije .....	70
Priloga B: Seznam podjetij, vključenih v raziskavo .....	73
Priloga C: Vprašalnik za raziskavo .....	75
Priloga D: Izpolnjeni vprašalniki sodelujočih.....	77
Priloga E: Okvirna vprašanja za predstavitev Si.mobilovih dejavnosti ter posredovani podatki.....	86

## 1. UVOD – OPREDELITEV PROBLEMA, METODOLOGIJA IN HIPOTEZE

Pomen mednarodnih povezav v svetu narašča. Med ljudmi po svetu je vedno več interakcij, globalne povezave in medsebojne odvisnosti se širijo, stiki med pripadniki različnih kultur so vedno bolj pogosti. Osebni in profesionalni uspeh ljudi, ki živijo in delajo v multikulturnem okolju, je odvisen od njihove sposobnosti komuniciranja v medkulturnem kontekstu. Zato morajo biti ljudje, ki komunicirajo s pripadniki drugih kultur, pripravljeni na takšno komunikacijo: poznati, razumeti in spoštovati morajo kulturne razlike v zaznavanju, mišljenju in delovanju.

Medkulturna komunikacija postaja vedno bolj pomembna tako na področju ekonomskih in političnih sprememb kot na področju sprememb življenjskega stila posameznikov. Organizacija in vodenje mednarodnih podjetij po vsem svetu sta lahko uspešni le, če je komunikacija med različnimi, nacionalno organiziranimi deli podjetja učinkovita. Danes internacionalizacija ni le v domeni velikih organizacij<sup>1</sup>, tudi veliko malih in srednje velikih organizacij deluje globalno. Poleg tega do medkulturnih stikov prihaja tudi v domačem okolju: delovna sila je vedno bolj raznolika in v organizacijah so pogosto zaposleni pripadniki različnih kultur.

Na političnem področju se že desetletja oblikujejo različne meddržavne povezave, ki povečujejo pomen medkulturnega delovanja in razumevanja medkulturnih razlik. Reševanje problemov v določeni državi ali zvezi držav pogosto vključuje mednarodno sodelovanje, na primer mirovne sile OZN.

Močnejši medkulturni stiki vplivajo tudi na spremembe življenjskega stila posameznikov. Ljudje enaindvajsetega stoletja nimamo več možnosti odločanja, ali želimo živeti v družbi z mnogimi kulturami ali ne. Pripadniki drugih kultur nenehno vstopajo v naše življenje. Tudi mi potujemo po svetu, študiramo in delamo v tujini, imamo tam prijatelje, veliko je medkulturnih zakonov. Vse te spremembe zahtevajo določeno medkulturno kompetenco. Znotraj družine, pri prijateljskih odnosih, pri delu, v šoli in v soseski, kjer živimo, se srečujemo s tujimi kulturami in medkulturna kompetenca postaja vedno bolj pomembna za uspešen odnos z ljudmi, ki nas obkrožajo in s katerimi prihajamo v stik. Ne le kvaliteta življenja, tudi ekonomski uspeh posameznika je vedno bolj odvisen od sposobnosti primerne komunikacijskega vedenja do pripadnikov drugih kultur, tudi če posameznik živi in dela znotraj meja svoje kulture.

---

<sup>1</sup> Pojem organizacija uporabljam v pomenu subjekta. V tem smislu je organizacija neko podjetje, državna inštitucija, javni zavod, društvo, izobraževalna ustanova. Ker se kulturna raznolikost lahko pojavi v vseh tipih organizacij, s pojmom organizacija zaobjemam vse njene tipe, predvsem pri povzetih tujih virih pa je organizacija pogosto navedena v smislu gospodarskih družb oziroma podjetij.

Zaradi pomena medkulturne komunikacije in njenega vpliva na vedno več področij našega življenja, predvsem pa zaradi majhnega zanimanja za to temo v Sloveniji, sem se odločila v diplomskem delu predstaviti sporazumevanje med ljudmi z različnimi kulturnimi ozadji, s poudarkom na vplivu kulture na komuniciranje med zaposlenimi znotraj organizacij. Glavni cilj dela pa je postavitve smernic za uspešno medkulturno komuniciranje ter prikaz, če in kako za uspešno medkulturno komunikacijo skrbijo organizacije v Sloveniji.

Za preučevanje medkulturne komunikacije sem uporabila dva pristopa: primerjavo vedenja in komuniciranja med pripadniki različnih kultur za prikaz, kaj je značilno za določeno kulturo in kaj je univerzalno, ter preučevanje interakcije med ljudmi z različnim kulturnim poreklom. Z uporabo teh pristopov sem analizirala primarne in sekundarne vire, obstoječe ter lastno empirično gradivo, in tako preverila naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Sporazumevanje med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam, je pogosto oteženo ali neuspešno zaradi nepoznavanja razlik med kulturami.

**Hipoteza 2:** V multikulturnih organizacijah, ki ne posvečajo dovolj pozornosti medkulturni komunikaciji zaposlenih, se pojavlja mnogo problemov, kar negativno vpliva na uspešnost organizacije.

**Hipoteza 3:** Urjenje v medkulturni komunikaciji ter poznavanje razlik med kulturami bistveno izboljšuje tako uspešnost in počutje posameznikov v multikulturni organizaciji kot uspešnost takšne organizacije v celoti.

Po uvodni opredelitvi obravnavane teme v drugem delu diplomskega dela najprej predstavljam glavne koncepte medkulturne komunikacije: kulturo, komunikacijo in posebej medkulturno komunikacijo. Nato navajam teoretične modele, ki te koncepte razlagajo in nam pomagajo razumeti značilnosti kultur in razlike med kulturami ter potek medkulturne komunikacije in vplive nanjo. V nadaljevanju opisujem razlike med kulturami, opredeljujem nekatere kulturne vplive in naštevam probleme, ki lahko nastanejo pri komunikaciji med pripadnikoma različnih kultur.

V tretjem delu se osredotočam na medkulturno komunikacijo, ki poteka med zaposlenimi v organizaciji. Predstavljam multikulturne organizacije in značilnosti multikulturnih timov,

opredeljujem probleme, ki nastajajo zaradi multikulturalnosti zaposlenih, in nakazujem njihove možne rešitve, opisujem problematiko izseljenih delavcev, zadnji del tega poglavja pa predstavlja koncept upravljanja raznolikosti zaposlenih kot način upravljanja multikulture delovne sile.

Četrty del predstavlja smernice za uspešno reševanje vseh dotlej omenjenih problemov in nesporazumov, ki nastajajo pri medkulturni komunikaciji. Pri tem je poseben poudarek na treningu v medkulturni komunikaciji kot metodi, s katero lahko organizacija izboljša medkulturno komunikacijo tako znotraj organizacije kot s svojim zunanjim okoljem.

V zadnjem delu prikazujem aktualnost medkulturne komunikacije in upravljanja raznolikosti zaposlenih v Sloveniji. Za ugotavljanje pozornosti, ki jo tej temi namenja slovenske organizacije, sem izvedla raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predstavljam tudi primer, kako medkulturno komunikacijo in kulturno raznolikost zaposlenih obravnava izbrano slovensko podjetje.

Vse glavne ugotovitve povzemam v sklepnem delu, kjer poleg pregleda potrditev zastavljenih hipotez navajam tudi priporočila in smiselno uporabo ugotovitev tega dela.

S tem delom skušam vsaj delno prispevati k boljšemu razumevanju problemov, ki nastajajo pri komunikaciji zaradi razlik med kulturami, manjšemu odporu do ljudi, ki so drugačni od nas, ter uspešni komunikaciji in sožitju med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam. Prikazati želim, da že malo poznavanja in razumevanja drugih kultur in lastne kulture lahko bistveno izboljša rezultat medkulturnih srečanj. Upam, da bo to delo pomagalo bralcu:

- Postati bolj odprt v svojem mišljenju,
- Bolje razumeti svojo kulturo,
- Razumeti, kako posameznikova kultura vpliva na druge,
- Razumeti in sprejemati drugačne kulture,
- Vedeti, kako rešiti komunikacijske probleme v mednarodnem okolju,
- Vedeti, kako se obnašati v organizaciji z multikulturnim osebjem, da bi postali čim bolj uspešni in zadovoljni pri svojem delu.

## 2. KLJUČNI ASPEKTI MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE

### 2.1. OPREDELITEV POJMOV

Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na razlike v vedenju in komuniciranju ljudi po svetu, je vsekakor kultura naroda, v katerem se je določena oblika vedenja in komuniciranja pojavila. Prav tako je treba upoštevati kulturo, ko želimo pojasniti vedenje in komuniciranje ljudi v različnih poslovnih okoliščinah. Vendar kulture ne moremo opredeliti na en način, saj je njen koncept preveč kompleksen. Zaradi velikega števila definicij in opredelitev kulture predstavljam tiste, ki nam lahko pomagajo tudi pri razlagi medkulture komunikacije.

- Najbolj pogost pristop k definiranju kulture pravi, da je kultura vsota svojih delov. E.B. Taylor kulturo opisuje kot kompleksno celoto, ki vsebuje znanje, vero, umetnost, moralo, zakone, običaje in vse druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe.
- Po drugem pristopu je kultura skupen set idej in praks, ki obstajajo v človeški zavesti kot oblika "mentalnega softwara". Hofstede (1984: 13) kulturo definira kot kolektivno programiranje razuma, ki razlikuje člane ene skupine od članov druge skupine.
- Lustig in Koesterjeva sta kulturo definirala v povezavi s komunikacijo. Kultura je tako »naučen set skupnih interpretacij o prepričanjih, vrednotah in normah, ki vplivajo na vedenje relativno velike skupine ljudi« (Lustig in Koester, 2002: 30).
- Nekateri avtorji kulturo definirajo še bolj povezano s komuniciranjem. Po Collierjevi (2003) je kultura sistem simbolov, pomenov in norm, ki se zgodovinsko prenaša. Norme so vzorci primerne načina komuniciranja, pomembno pri tem pa je, da se simbole uporablja ob sprejemljivem času, s primernimi osebami in z ustrezno intenzivnostjo. Hall (v Hall in Hall, 1990) kulturo celo enači s komunikacijo, ko jo opredeljuje kot primarni sistem za ustvarjanje, pošiljanje, shranjevanje in procesiranje informacij.

Kljub številnim opredelitvam za kulturo veljata dve bistveni značilnosti: je naučena in skupna članom določene družbe (Haralambos in Holborn, 1999: 11). Kultura v veliki meri določa, kako pripadniki družbe razmišljajo in čutijo, usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na svet. Vendar poleg delne kulturne determiniranosti mišljenja in vedenja



posameznika ne smemo pozabiti na enkratnost posameznika, ki je vezana na njegove osebne lastnosti in izkušnje in na katero v delu večkrat opozarjam.

Obstaja več različnih tipov kultur, od bolj splošnih do bolj specifičnih (Collier, 2003). Tako poznamo nacionalne in etnične kulture, kulture glede na poklic, geografsko lego ali fizične sposobnosti, organizacijske kulture<sup>1</sup>. Vsak posameznik v svojem življenju in celo tekom enega dneva pripada več različnim kulturam in prevzema različne kulturne identitete. V delu pojem kulture uporabljam v smislu nacionalnega in etničnega tipa. Zanima me, kako med seboj komunicirajo pripadniki različnih nacionalnih in etničnih skupin in kakšen vpliv imajo pri tem razlike v njihovih kulturah, čeprav po drugi strani lahko hkrati pripadajo isti kulturi drugega tipa – na primer organizacijski kulturi, če so zaposleni v isti organizaciji.

Kultura je tesno povezana s komunikacijo in ima nanjo velik vpliv. S pojmom komunikacija označujem medosebno komunikacijo, ki obsega hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi (Brajša, 1993). Oseba, ki sproži ta proces prenašanja misli ali idej od ene osebe k drugi, je pošiljatelj ali govorec, druga pa prejemnik ali poslušalec.

Komunikacijski proces začne pošiljatelj, ki ima namen posredovati svojo misel ali idejo drugi osebi. Misel izrazi v obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel. Ko je sporočilo kodirano in primerno za prenos po kanalu v ustrezni obliki, potuje od pošiljatelja k prejemniku prek neposrednih stikov med pošiljateljem in prejemnikom ali z različnimi tehničnimi pripomočki. Ko prejemnik prejme sporočilo, ga dekodira in interpretira pomen simbolov, ki jih je uporabil pošiljatelj. Če je sporočilo razumel in je njegovo razumevanje enako, kot so misli pošiljatelja, je komunikacija uspela (Treven, 2001: 195). Če prejemnik nadaljuje komunikacijo, se proces ponovi v obratni smeri.

Komunikacija obsega velik del našega življenja in pokriva vsa področja našega delovanja. Lahko je vir uspeha, pogosto pa tudi vzrok za neuspeh. Bistvo komuniciranja je, da sodelujoči v tem procesu delujejo podobno in imajo usklajene poglede, da bi skupaj dosegli namen ali cilj komuniciranja: vzpostavitev stikov in oblikovanje medsebojnega razumevanja. V organizacijah je komuniciranje glavna sestavina poslovnega procesa in pomembno vpliva na uspešnost organizacije. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost organizacije, tako da zaposleni tudi v najtežjih trenutkih nastopajo složno. Uspešna zunanja komunikacija pa omogoči poslovne uspehe organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče. Po drugi strani lahko neuspešna komunikacija povzroči

---

<sup>1</sup> Organizacijska kultura je splet obrazcev in mišljenja, delovanja in zaznavanja članov organizacije.

razočaranje ljudi, neuspešen dogovor ali celo propad organizacije. Da bi bilo komuniciranje uspešno tudi v bolj kompleksnih situacijah, kot je medkulturno srečanje, se ga moramo pravilno naučiti.

Komunikacijo med vsaj dvema osebama z različnimi kulturnimi ozadji lahko opredelimo kot medkulturno komunikacijo (Liebsch, 2004). Je proces pošiljanja in prejemanja sporočil, ki poteka med ljudmi z različnim kulturnim poreklom, pri čemer jih razlike v njihovi kulturi vodijo v različne interpretacije verbalnih in neverbalnih znakov (Thill in Bovée, 2002: 48).

Po Bennettu (1998) je temeljno vprašanje medkulturne komunikacije vprašanje razlik in načina spopadanja z razlikami. Študije na področju medkulturne komunikacije se ukvarjajo z analizo osebne interakcije, pri čemer se osredotočajo na medosebno komunikacijo. Bolj kot vsebina komunikacije je v ospredju proces ustvarjanja pomena in razvoj sposobnosti medkulturnega komuniciranja. Kompetenca v medkulturnem komuniciranju je »splošna notranja sposobnost posameznika, da se uspešno spopada s ključnimi izzivi medkulturne komunikacije: s kulturnimi razlikami in nepoznanimi situacijami, medskupinskim položajem (intergroup posture) in stresom, ki spremlja medkulturno interakcijo« (Barna, 1998: 187). Posameznik je medkulturno kompetenten, če je sposoben obvladovati stres, vzpostaviti notranje ravnovesje ter izpeljati komunikacijski proces tako, da prispeva k uspešnemu izidu interakcije (Barna, 1998: 183-184). Kako lahko posameznik pridobi medkulturno kompetenco in postane uspešen medkulturni komunikator, podrobneje opisujem v petem poglavju.

## 2.2. PRISTOPI K PREUČEVANJU KULTURE IN MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE

Znanstveniki so za preučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilne za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo. Vendar moramo pri tem upoštevati, da se vsi pripadniki določene kulture nikoli ne vedejo na enak način, saj na vedenje posameznika ne vpliva le kultura, ki ji pripada, temveč tudi njegove osebne lastnosti. Med pripadniki iste kulture se zato lahko pojavijo večje razlike kot med ljudmi iz različnih kultur<sup>1</sup>. Kljub temu lahko s preučevanjem kulture napovemo, kako se bodo pripadniki te

---

<sup>1</sup> Tako je Hofstede opozarjal na zmoto v prepričanju, da se zaradi razlik med dvema kulturama tudi katerakoli predstavnik teh dveh kultur nujno razlikujeta na enak način (Smith in Bond, 1993: 41).

kulture najverjetneje obnašali v določeni situaciji, kar pripomore k bolj uspešni medkulturni komunikaciji, predvsem pa olajša njen potek.

V tem poglavju najprej predstavljam izbrane pristope k preučevanju kultur, ki so pomembno vplivali na področje medkulturne komunikacije. Izhajala bom iz Hofstedejeve opredelitve razsežnosti kulture, povezanih z delom, nadaljevala s Kluckhohnovimi in Strodtbeckovimi razlikami v vrednotah in odnosu do dela ter predstavila Hallovo razlago razlik med načinom komuniciranja v različnih kulturah. Nato na kratko povzemam glavne predpostavke dveh pristopov, ki sta oblikovala razvoj študij o medkulturni komunikaciji: funkcionalističnega in poststrukturalističnega pristopa.

### **2.2.1. Hofstedejeva opredelitev razsežnosti kulture, povezanih z delom**

Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril na vrednote, ki so povezane z delom. Ocenil je vrednote vzorca predstavnikov določene kulture in nato naredil medkulturno primerjavo. Zbral je podatke delavcev iz štirideset različnih držav, zaposlenih pri podjetju IBM. Ko je analiziral podatke od več kot 116.000 zaposlenih (Smith in Bond, 1993: 41), je Hofstede izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami. Po Hofstedeju lahko različne kulture med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti (Treven, 2001: 57):

- individualizem/kolektivizem
- porazdelitev moči
- premagovanje negotovosti
- moška ali ženska zasnovanost
- kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost<sup>1</sup>

Prva dimenzija se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje kot člani skupine obnašajo kot posamezniki. V individualistično zasnovanih kulturah, denimo v ZDA, si ljudje prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. V kolektivnih kulturah, na primer v Pakistanu, pa si ljudje prizadevajo za interes širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo v težavah pomagala.

---

<sup>1</sup> V literaturi različni avtorji pogosto omenjajo le štiri dimenzije in tako izpuščajo kratkoročno ali dolgoročno usmerjenost (glej Smith in Bond, 1993: 38; McFarland, 1999), saj jo je Hofstede dodal kasneje po izvedeni dodatni mednarodni raziskavi (internet 1).

Dimenzija porazdelitve moči opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Porazdelitev moči opredeljuje stopnjo spoštovanja in ustrežljivosti med ljudmi na višjih in nižjih položajih v organizaciji. Kulture z majhno stopnjo neenakosti, kot denimo na Danskem in v Izraelu, si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko v deželah z veliko stopnjo neenakosti, na primer v Indiji in na Filipinih, težijo k ohranjanju teh razlik. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam.

Dimenzija premagovanja negotovosti se nanaša na odnos članov posamezne kulture do negotovosti, povezane s prihodnostjo. Osredotoča se na načrtovanje in sigurnost kot načina soočanja z življenjskimi negotovostmi. Medtem ko nekatere kulture, denimo v Singapuru in na Jamajki, sprejemajo negotovost in vsakdanjost takšni, kakršni sta, pa imajo pripadniki drugih kultur, na primer v Grčiji in na Portugalskem, občutek, da se je do neke mere mogoče izogibati negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. Zato so v teh kulturah določena natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša.

Četrta dimenzija je povezana z delitvijo vlog in razlikami med spoloma v družbi. V kulturah, ki jih je Hofstede poimenoval moško zasnovane, kot sta nemška in japonska, prevladujejo vrednote, kot so doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V tako imenovanih žensko usmerjenih kulturah, denimo na Švedskem in Norveškem, pa zagovarjajo vrednote, kot so pomoč drugim, zaščita okolja in dobri odnosi med ljudmi, poudarjajo solidarnost, skrb za otroke, invalide in starejše osebe ter dejavnosti za pomoč ljudem.

Zadnja dimenzija izhaja iz filozofije Daljnega vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, denimo na Japonskem in Kitajskem, so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, kot sta varčevanje in vztrajnost. V kratkoročno usmerjenih kulturah, značilnih za kulture v ZDA, Rusiji in zahodni Afriki, pa sta pomembni preteklost in sedanjost, zato poudarjajo spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.

Hofstedejevi študiji so kritiki oporekali glede več točk. Na kratko, vzorec je v veliki meri zajemal moške, nadalje predvsem zaposlene v oddelkih marketinga in storitev v samo enem sicer mednarodnem podjetju, študija je bila narejena pred več kot 30 leti, upoštevati pa je potrebno tudi močno organizacijsko kulturo podjetja, katerega zaposleni

so predstavljali vzorec študije (Smith in Bond, 1993: 42). Hkrati nekateri kritiki opozarjajo, da se študija preveč nagiba k zahodnjaškim vrednotam in je zato manj uporabna pri študijah azijskih kultur. Vendar pa po mnenju Smitha in Bonda (1993: 39, 43) v kontekstu globalne pokritosti velja še vedno za najboljšo, saj je pomembno vplivala na razvoj sodobnih disciplin na področju medkulturne komunikacije. Hofstedejeva teorija kulturnih dimenzij pomaga pri karakteriziranju, napovedovanju, identifikaciji in interpretaciji splošnega vedenja znotraj kulture in med različnimi kulturami (McFarland, 1999) ter ponuja enostavno razlago o tem, kako kultura vpliva na komunikacijo v managementu<sup>1</sup> (Jensen, 2004). Poznavanje teh dimenzij posamezniku omogoča predvidevanje in razumevanje vedenja, ki temelji na kulturi, in izogibanje napačni in negativni interpretaciji.

### 2.2.2. Razlike v vrednotah in odnosu do dela po Kluckhohnovi in Strodtbecku

Kluckhohnova in Strodtbeck sta določila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah in pojasnila razlike v njihovem odnosu do dela. Menita, da v določeni kulturi prevladujeta ena ali dve različici, povezani s posamezno usmeritvijo vrednot (Kluckhohn in Strodtbeck, 1961). Temeljne usmeritve vrednot in možne različice znotraj posamezne usmeritve teh avtorjev so prikazane v tabeli 2.2.2.1.

Tabela 2.2.2.1: Različice v usmerjenosti vrednot po Kluckhohnovi in Strodtbecku

Usmeritev vrednot	Različice		
Odnos do narave	podrejanje	harmonija	obvladovanje
Časovna usmerjenost	preteklost	sedanjost	prihodnost
Človeška narava	hudobna	nevtralna	dobra
Usmerjenost k delovanju	zadovoljstvo	nadzor	delo
Povezave med ljudmi	individualistične	kolektivne	hierarhične
Prostorska usmerjenost	zasebna	kombinirana	javna

Vir: prirejeno po Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. GV Založba, Ljubljana, str. 60.

V odnosu do narave so posamezne kulture usmerjene k podrejanju zakonitostim narave, druge h harmonični povezanosti narave in tretje k njenemu obvladovanju. Prva usmeritev je značilna za kulturo Eskimov v Kanadi, Rusiji in ZDA. Eskimi sprejemajo vse

<sup>1</sup> Za vpliv Hofstedejevih razsežnosti kulture na upravljanje v organizacijah glej prilogo A.

dogodke kot neizbežne, zato se naravi raje podrejuje, kot da bi jo poskusili spremeniti. Kultura, usmerjena h harmoničnemu odnosu z naravo, je značilna za Kitajce, ki si prizadevajo obnašati se v skladu z naravo, kar ponazarja feng šui. Tretja vrsta kulture, značilna za Evropo in ZDA, je usmerjena k obvladovanju in podrejanju narave s pomočjo tehnologije, na primer krčenje gozdov, uporaba umetnih gnojil, klimatske naprave.

Kulture so časovno usmerjene v preteklost, sedanost ali prihodnost. V preteklost usmerjena kultura poudarja vrednost tradicije in je značilna na primer za Italijane in Špance. V sedanost usmerjena kultura prevladuje v ZDA in nekaterih državah zahodne Evrope, kjer se ljudje zelo zavedajo pomena časa: managerji vsako leto ocenjujejo učinkovitost zaposlenih, vsak mesec preverjajo finančne rezultate. Kultura, ki je usmerjena v prihodnost, poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti. Zato na primer Japonci pri svojem ravnanju pogosto upoštevajo tudi koristi za prihodnje generacije.

V okviru usmerjenosti k temeljni človeški naravi nekatere kulture zaupajo v poštenost in dobroto ljudi, druge ocenjujejo ljudi kot hudobne, tretje pa vidijo v ljudeh kombinacijo dobrega in zla. Na primer, na Japonskem direktorji pogosto zaupajo drug drugemu v tolikšni meri, da sklenejo le ustni dogovor o poslovnih odločitvah. V kulturi, ki ocenjuje ljudi kot bolj hudobne, ni veliko zaupanja v poštenost ljudi. V ZDA, na primer, poslovneži pričakujejo, da bo v poslovnem sporazumu ali pogodbi vse podrobno opisano. Tretja vrsta kulture sprejema ljudi nevtralnno in poudarja, da so ljudje v osnovi dobri, vendar pa se v določenih okoliščinah vedejo hudobno, zato je pri ravnanju z ljudmi pomembna previdnost. V Kanadi pri poslovnem dogovarjanju na primer poleg ustnega sporazuma sklenejo tudi pisno pogodbo.

Pri usmerjenosti k delovanju razlikujemo kulture, ki cenijo sedanost in občutek zadovoljstva v tem trenutku, druge, ki poudarjajo delo, ter tretje, ki povečujejo nadzor nad samim seboj. Prva vrsta kulture, značilna za Mehiko, ceni sposobnost uživanja življenja. Delo opravljajo zato, da lahko živijo, in ne živijo zato, da lahko delajo. Kulture, ki poudarjajo dejavnost, delo in uspeh, najdemo v ZDA in državah zahodne Evrope. Ljudje v teh državah so zelo delavni in si prizadevajo pridobiti priznanje za svoje dosežke. V kulturah, ki so značilne za večji del Azije, pa si ljudje prizadevajo obvladati svoje želje, da bi dosegli ravnovesje med umom in telesom.

Naslednja usmeritev se nanaša na povezave med ljudmi, ki so lahko individualistične, kolektivne ali hierarhične. V individualistično zasnovanih kulturah, na primer v Sloveniji in ZDA, se ocenjuje ljudi na podlagi njihovih osebnih značilnosti in uspehov. V kolektivno usmerjeni kulturi kot je japonska, je poudarek na družbi, ljudje prevzemajo odgovornost

za člane svoje družine ali širše družbene skupnosti. V hierarhično zasnovanih kulturah pa se pojavlja razvrščanje skupin znotraj družbe kot celote. Ta kultura je značilna za Indijo, v kateri je vzpostavljen kastni sistem.

Pri prostorski usmerjenosti gre za odnos ljudi do prostora kot javne, zasebne ali mešane lastnine. V javno usmerjenih kulturah pripada prostor vsem. Na primer v japonskih podjetjih uredijo velik prostor odprtega tipa brez vmesnih pregrad, kjer opravljajo svoje delo delavci in njihovi nadrejeni skupaj. V kulturah, ki cenijo zasebnost, na primer v ZDA, je za zaposlene pomembno, da opravljajo delo vsak v svojem prostoru. Za kulture, v katerih dojemajo prostor kot mešano lastnino, pa je značilno, da imajo zaposleni na nižjih ravneh skupni delovni prostor, managerji pa zasebne pisarne.

Različice usmeritve vrednot v kulturah po Kluckhohnovi in Strodtbecku in s tem povezane razlike v načinu in odnosu do dela se delno ujemajo s Hofstedejevimi razsežnostmi z delom povezanih vrednot. Časovna usmerjenost in povezave med ljudmi sta v veliki meri identični s Hofstedejevimi dimenzijami kratkoročne/dolgoročne usmerjenosti, individualizma/kolektivizma ter porazdelitve moči. Če združimo še ostale razsežnosti Kluckhohnove in Strodtbecka ter Hofstedejeve dimenzije, vidimo, da se deli ujemata in nam skupaj ponujata še boljši pregled in razlago kulturnih razlik v odnosu do dela.

### 2.2.3. Hallova razlaga razlik med načinom komuniciranja v različnih kulturah

E. T. Hall je kulture razdelil po obsegu informacij, ki jih narekujejo okolje ali kontekst komunikacije, ne glede na specifične besede, ki so izgovorjene. Za razlago razlik med načinom komuniciranja v različnih kulturah je uporabil koncept miselnih zvez. Miselne zveze se nanašajo na »informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka« (Hall v Treven, 2001: 65). V tabeli 2.2.3.1 so prikazani primeri držav, v katerih uporabljajo določen način komuniciranja.

Tabela 2.2.3.1: Države z več ali manj miselnimi zvezami pri komuniciranju

<b>Veliko miselnih zvez</b>	Kitajska, Egipt, Indija, Francija, Italija, Japonska, Španija, Saudova Arabija, Libanon, Sirija
<b>Malo miselnih zvez</b>	Kanada, ZDA, Nemčija, Norveška, Danska, Anglija, Švica, Finska, Švedska, Avstralija

Vir: Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. GV Založba, Ljubljana, str. 65.

V kulturah, ki uporabljajo več miselnih zvez pri komuniciranju, se največ informacij pridobi iz neposredne povezave z govorcem. Izgovorjene besede sestavljajo le manjši del sporočila, večji del je posredovan implicitno in je sestavljen iz »domnevanja poslušalca na osnovi preteklega poznavanja govornika, okolja, v katerem poteka pogovor in ostalih kontekstualnih namigov, ki so na voljo« (Smith in Bond, 1993: 144). Pripadniki kultur z več miselnimi zvezami vzdržujejo znotraj družine, s prijatelji, sodelavci in strankami tesne osebne povezave in razvejane informacijske mreže. Zato veliko vedo o drugih ljudeh, pri sprejemanju informacij pa niso pozorni samo na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu sogovornika, njegovo mimiko na obrazu ter na njegovo vedenje.

V kulturah, ki uporabljajo malo miselnih zvez, se največ informacij posreduje v jasni, eksplicitni kodi, sporočilo pa je posredovano predvsem z izgovorjenimi besedami (Smith in Bond, 1993: 144). Zato si morajo ljudje v teh kulturah pri komuniciranju prizadevati, da pridobijo o sogovorniku čim več informacij. Pri sprejemanju informacij so običajno pozorni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj pa na kretnje, vedenje ali mimiko obraza (Treven, 2001: 66).

V vsaki kulturi se pojavljajo specifične individualne razlike v potrebi po procesu kontekstualizacije (Liebsch, 2004). Vseeno pa je vsak človek pod vplivom kontekstualne orientacije svoje kulture in medkulturna komunikacija je bolj učinkovita, če udeleženci vedo, na katero stran lestvice miselnih zvez spada kultura sogovornika. Tako se lahko izognejo morebitnim nesporazumom, na primer ko pripadnik kulture z velikimi miselnimi zvezami postane nestrpen in razdražen, ker pripadnik kulture z malo miselnimi zvezami vztraja pri podajanju informacij, ki jih prvi ne potrebuje. Nasprotno so pripadniki kulture z malo miselnimi zvezami prikrajšani za informacije, ki jih potrebujejo, ker jih pripadniki kulture z veliko miselnimi zvezami ne podajo dovolj.

#### **2.2.4. Raziskave in študije na področju medkulturne komunikacije**

Raziskave in študije na področju medkulturne komunikacije je mogoče razdeliti na dve glavni tradiciji: prvo, ki temelji na funkcionalističnem pristopu in drugo, ki temelji na poststrukturalističnem pristopu (Jensen, 2004). Pristaši funkcionalističnega pristopa se ukvarjajo z vplivom kulture na komunikacijo, poudarek pa je na identificiranju kulture kot ovire učinkoviti komunikaciji. V svojih delih opisujejo potek medkulturne komunikacije, izvajajo pa tudi raziskave o tem, katere lastnosti vplivajo na medkulturno kompetentnost



posameznika. Večina raziskovalcev, ki uporablja poststrukturalistični pristop, se ukvarja s filozofskimi vprašanji ali razpravlja o vprašanjih, povezanih s teorijo medkulturne komunikacije. Tako Collierova razpravlja o medkulturni komunikaciji z vidika posameznika in meni, da interpretacije udeleženca določajo, kateri kulturi pripada. Jandt in Tannova pa se v okviru tega pristopa ukvarjata z vprašanjem pomembnosti označevanja in konstruiranja 'drugih' v medkulturnih raziskavah (Jensen, 2004).

Velik vpliv na raziskave funkcionalistične tradicije je imelo Hofstedejevo delo, katerega glavne izsledke sem že predstavila<sup>1</sup>. Uporabo Hofstedovega dela v novejših časih je legitimiral Gudykunst<sup>2</sup>. Gudykunst in Kimova (1984) sta za razlago medkulturne komunikacije razvila model za preučevanje komuniciranja s tujci, torej pripadniki drugih kultur. Menita, da moramo medkulturno komunikacijo videti kot dvosmerni proces, v katerem sta obe vključeni osebi tako oddajnik kot prejemnik sporočila. V modelu prikazujeta različne vplive, ki obdajajo vsakega posameznika in vplivajo na oblikovanje njegovih misli in sporočil ter na interpretacijo sporočil, ki jih prejema. Gudykunst in Kimova (1984: 31) menita, da poleg vplivov okolja, ki vplivajo na oba sogovornika, vsakega od njiju obdajajo tudi kulturni, sociokulturni in psihokulturni vplivi, ki nanju delujejo kot konceptualni filtri. Ti filtri omejujejo predstave, ki jih ima posameznik o tem, kako se bo tujec, s katerim komunicira, odzval na njegovo vedenje. »Brez razumevanja filtrov, ki obdajajo tujce, ne moremo natančno interpretirati ali napovedati njihovega vedenja« (Gudykunst in Kim 1984: 35). Po poststrukturalističnem pristopu modelu manjka vidik moči. Ponuja možnost razmišljanja o kulturnih razlikah, vseeno pa ohranja možnost kategorizacije z nacionalno kulturo kot dominantno in najbolj pomembno v vsakem komunikacijskem procesu (Jensen, 2004).

Podobno kot Gudykunst in Kimova določa vplive na medkulturno komunikacijo Liebscheva. Meni, da imajo največji vpliv na medkulturno komunikacijo naslednja tri medsebojno povezana področja: osebnost posameznika, vpliv njegovega socialnega položaja v družbi ter njegovo kulturno ozadje (Liebsch, 2004). To delo se osredotoča predvsem na zadnji vpliv, to je kulturno ozadje posameznika. Predvsem pri smernicah za uspešno medkulturno komunikacijo pa je omenjen tudi pomen osebnih lastnosti, ki posamezniku lahko pomagajo pri doseganju uspešne medkulturne komunikacije.

Pomemben je tudi prispevek Yoshikawe, ki je izvedel študijo medkulturnega dialoga in oblikoval model dvojne zanke (The Double Swing Model), s katerim je poudaril, da oba

---

<sup>1</sup> Pomemben je tudi prispevek Samovarja in Porterja, katerih delo z naslovom *Intercultural Communication: A Reader* je povzročilo monopol funkcionalističnega pristopa v izvajanju izobraževanja v medkulturni komunikaciji v ZDA in skoraj povsod v zahodnih državah med leti 1972 in 1995 (Jensen, 2004).

<sup>2</sup> William B. Gudykunst je eden izmed pionirjev na področju medkulturne komunikacije.

dela v komunikacijskem procesu igrata vlogo sporočevalca in prejemnika sporočila. Komunikacija je pojmovana kot neskončen proces in oba udeleženca vplivata na spremembe. Yoshikawa poudarja (v Jensen, 2004), da cilj komunikacije ni odstraniti razlike, temveč uporabiti dinamiko, ki nastane tekom medkulturnega srečanja.

Različni pristopi k preučevanju kulture in medkulturne komunikacije nam v veliki meri pomagajo pri spoznavanju naše lastne ali drugih kultur ter komunikacije med pripadniki različnih kultur. Vendar pa lahko popolnoma dojamemo vedenje in komuniciranje ljudi v posamezni kulturi, njihov način mišljenja, vrednote in pogled na življenje le na podlagi temeljitega poznavanja njene zgodovine, tradicij, kulturnih institucij in vzpostavljanja neposrednih stikov s pripadniki te kulture.

## 2.3. KULTURNE RAZLIKE IN VPLIVI

### **2.3.1. Kulturne razlike v percepciji in interpretaciji**

Naša predispozicija za interpretacijo in vnaprejšnje pričakovanje vedenja drugih ljudi je univerzalna človeška lastnost. Vendar pa je način, kako interpretiramo dejanja in kakšna pričakovanja o drugih ljudeh bomo imeli, del procesa socializacije, ki poteka na kolektivni ravni človeške zavesti in kjer ima kultura pomemben vpliv (Chamberlain, 2001).

Ko smo v interakciji z ljudmi, ki pripadajo drugi kulturi in so bili socializirani na drugačen način, ugotovimo, da so naša pričakovanja o njihovem obnašanju pogosto manj natančna in manj pravilna. Pri komunikaciji med pripadnikoma različnih kultur se pojavljajo razlike v percepciji in načinu komuniciranja, obe vrsti razlik pa sta tako kulturno pogojeni kot vezani na lastno osebnost posameznika. Glede na tematiko in namen dela se v podrobnejši opis osebnih lastnosti posameznika ne spuščam, čeprav so za uspešno medkulturno komunikacijo prav tako pomembne.

Percepcija je psihološki proces, pri katerem posamezniki interpretirajo informacije iz okolja ter si na njihovi podlagi oblikujejo lastno sliko o svetu, ljudeh, dogodkih in razmerah, v katerih živijo (Srića v Treven, 2001: 209). Percepcija, ki je skupna članom določene kulture, vodi slednje k dejanjem, ki so znotraj te kulture pojmovana kot primerno in učinkovito vedenje. Vezana je na kulturne vzorce, to so skupna pričakovanja članov določene kulture (Liebsch, 2004), ki so sestavljeni iz prepričanj, vrednot in norm, ter vplivajo na način mišljenja o svetu.

Ker kultura do neke mere določa percepcijo in vedenje svojih članov in s tem lajša njihovo medsebojno sporazumevanje, pa pri komunikaciji med pripadniki različnih kultur povzroča ravno obraten učinek: če se kulturi dovolj razlikujeta, da sta percepcija in vedenje njihovih članov različni, razlike v kulturah povzročajo ovire medkulturni komunikaciji njihovih članov.

### **2.3.2. Kulturne razlike v načinu komuniciranja**

V različnih kulturah ljudje komunicirajo med seboj na različne načine. Razlike pri načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem ljudje izražajo svoje misli, verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo, in neverbalnim delom komunikacije. Obstajajo tudi pomembne razlike v vsebini komunikacije, ki velja za primerno znotraj določene kulture.

#### **2.3.2.1. Uporaba jezika**

Jezik je bistven del kulture, pogosto slišimo, da jezik odseva kulturo, v kateri se uporablja. Je temelj vsakega na kulturi temelječega komunikacijskega procesa, saj v vsakodnevnom življenju prihaja večinoma do interakcij preko komunikacije v kulturno homogenih skupnosti (Usunier, 2000: 7). Kaj pa se zgodi z jezikom, ko pride do komuniciranja med posamezniki z različnim kulturnim poreklom?

Dva človeka lahko pri komuniciranju uporabljata isti jezik, pa je pri tem pomen besed lahko povsem različen. Še večje težave se pojavijo v primeru, ko sta sogovornika iz kultur, v katerih uporabljajo za sporazumevanje različna jezika. Eden izmed njih ali oba sta morda sposobna govoriti v jeziku, ki ga drugi razume. Da bo komunikacija med pripadnikoma različnih kultur uspešna, morata oba sporočilo interpretirati na enak način. To pomeni, da mora, če uporabljata jezik enega izmed udeležencev, drugi obvladati znanje jezika prvega, poleg tega pa poznati tudi značilnosti njegove kulture, vključno s svetom simbolnih pomenov, ki se uporablja v tej kulturi. Če pa je jezik, v katerem poteka komunikacija, za oba nematerni, bo enako interpretacijo verjetno še težje doseči. V tem primeru morata oba zelo dobro poznati kulturo, katere del je govoren jezik, predvsem pa morajo biti sporočila kar se da jasna in natančna. Če te sposobnosti nimata, je najbolje uporabiti pomoč prevajalca, ki bo premostil jezikovne ovire pri komuniciranju.

### 2.3.2.2. Verbalna komunikacija

Kulture se v svojih komunikacijskih vzorcih ne razlikujejo samo po uporabljenem jeziku, temveč tudi po verbalnih komunikacijskih stilih. Za prenos sporočil pri verbalnem komuniciranju se uporabljajo besede, kot sredstvo za prenašanje sporočil pa jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno, pisno ali elektronsko.

Gudykunst in Ting-Toomeyeva menita, da verbalni komunikacijski stili odsevajo in poosebljajo emocionalne, moralne in estetske vzorce posamezne kulture. Opredelila sta štiri različne vrste komunikacijskih stilov, ki se uporabljajo v različnih kulturah (Treven, 2001: 198):

- neposredni in posredni
- kompleksni, natančni in zgoščeni
- osebni in kontekstualni
- instrumentalni in emocionalni

Navedene štiri stile sta povezala z značilnostmi kulture, kot jih je opredelil Hofstede, in jih na podlagi Hallove razvrstitve kultur razdelila na tiste z več in tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju (glej tudi prilogo A).

**Neposredni in posredni verbalni komunikacijski stil:** neposredni stil se od posrednega razlikuje po stopnji jasnosti v sporočilu. Pri neposrednem stilu si govornik prizadeva izražati svoja čustva s pomočjo ustrezne izbire besed, pri posrednem pa govornik izbira besede tako, da bi svoja resnična čustva prikril. Če na primer Slovenec in prebivalec ZDA ne moreta izvršiti določene naloge, rečeta »Ne,« ali »Tega ne morem narediti.« Nasprotno temu bo Korejec uporabil posredni stil in rekel »Morda bi to lahko napravil,« ali »Dejansko je to zanimivo,« (Treven, 2001: 200). Neposredni stil pripadniku individualistične kulture omogoča, da jasno in natančno izraža svoje ideje, posredni stil pa je usmerjen k vzdrževanju harmonije v skupini in k občutkom drugih, ki so udeleženi v komunikaciji.

**Kompleksni, natančni in zgoščeni stil:** pri kompleksnem stilu je količina besed relativno velika, opisi so sestavljeni iz večjih podrobnosti, pogosta so ponavljanja in pretiravanja, značilna je uporaba metafor, prisposodob in pregovorov. Ta stil uporabljajo ljudje iz arabskih držav. Pri natančnem stilu gre za točnost in uporabo prave količine besed pri prenosu sporočila. Ta stil komuniciranja se uporablja na primer v Sloveniji, Angliji, Nemčiji in Švedski, kjer uporabljajo besede natančno, v pravem obsegu in z

ustreznim pomenom. Preveč besed pri komunikaciji je lahko sprejeto kot pretiravanje, premalo besed pa ustvarja nejasnost in dvoumnost sporočila. Za zgoščeni stil je značilno, da ljudem pri komunikaciji ustreza relativno majhna količina besed. Skromnost, zadržanost, daljši premori in tišina (predvsem v neznanih in nenavadnih okoliščinah) so značilni za prenos sporočil na Kitajskem, Japonskem, Tajskem in v Koreji.

**Osebni in kontekstualni stil:** pri osebni stilu je poudarek na govorniku oziroma osebi, ki namerava oddati sporočilo. Pri kontekstualnem stilu pa je osrednjega pomena vloga govornika in njegove povezave z drugimi ljudmi (Gudykunst in Ting-Toomey v Treven, 2001: 201). Osebni stil se v pretežni meri uporablja v ZDA, Avstraliji, na Danskem in v Kanadi. Komunikacija temelji na enakopravnosti med ljudmi, je neformalna in neposredna. Uporabljajo se imena, redko tudi priimki oseb, ne poudarja se statusa ali spola udeležencev v komunikaciji. Drugače poteka komunikacija na Japonskem, v Indiji, Gani in Nigeriji, kjer uporabljajo kontekstualni stil. V teh kulturah besede odsevajo vlogo in hierarhični odnos oseb, ki sodelujejo v pogovoru. Govornik izbira in uporablja takšne besede, ki naznačujejo njegov status v primerjavi s prejemnikom.

**Instrumentalni in emocionalni stil:** pri instrumentalnem stilu komuniciranja pošiljatelj uporablja ciljno usmerjen, k sebi osredotočen jezik. Na primer v Avstraliji, Sloveniji, ZDA, Danski in Švici je pri pogovoru mogoče zaznati cilj prepričati poslušalca, zato se sporočilo oblikuje s tem namenom. Pri emocionalnem stilu pa je govornik osredotočen na prejemnika. Na Srednjem vzhodu, v Latinski Ameriki in Aziji ljudje upoštevajo občutke pošiljatelja in prejemnika sporočila ter pazijo, da nobeden od udeležencev ni prizadet in se ne počuti neprijetno. Zato govornik pri interakciji skrbno opazuje prejemnika, da bi zaznal, kako je sprejel sporočilo.

Empirično preverjanje razlage Gudykunsta in Ting-Toomeyve je sicer težko izvedljivo zaradi velikega obsega, obstajajo pa študije primerjav komunikacijskih stilov med dvema specifičnima ali med določeno skupino kultur, ki delno pokrivajo Gudykunsto in Ting-Toomeyino razlago. Tako je na primer Katrielova primerjala komunikacijske stile Judov in Arabcev v Izraelu, njene ugotovitve pa se skladajo z razlago Gudykunsta in Ting-Toomeyve (Smith in Bond, 1993: 145).

#### 2.3.2.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija se nanaša na uporabo kretenj, tona glasu in izrazov na obrazu. Pomemben je tudi stik z očmi govornika in poslušalca, dotiki med njima v času pogovora,

prostorska razdalja med enim in drugim ter sproščena ali napeta drža telesa. Način neverbalnega komuniciranja se med kulturami lahko zelo razlikuje. Poleg jezika moramo zato za uspešno komunikacijo s pripadnikom drugačne kulture poznati tudi pomen neverbalnih znakov pri komunikaciji, ki ga uporabljajo v njegovi kulturi.

**Čustva** se po vsem svetu bolj ali manj enako izražajo (Ekman v Treven, 2001: 203). Veselje, jeza, strah, žalost, gnus in presenečenje so osnovne vrste čustev, ki jih ljudje v vseh kulturah razumejo enako. Vendar pa obstajajo razlike, zakaj in kdaj izražajo ljudje v različnih kulturah ta čustva (Treven, 2001: 203). Na primer z nasmehom ljudje navadno izražajo srečo ali ugodje, vendar pa je za Azijce lahko tudi znak zadrege ali vznemirjenja.

Pomen **kretenj in drugih telesnih gibov** se med državami zelo razlikuje. V Italiji, Grčiji in določenih državah Latinske Amerike je uporaba kretenj zelo pogosta, v Sloveniji in ZDA ljudje pri komuniciranju redko uporabljajo kretnje, za Japonce in Kitajce pa je značilna še redkejša uporaba kretenj, saj ljudje v teh kulturah držijo v času pogovora roke ob telesu (Chaney, Martin v Treven, 2001: 204). Tudi kretnje pri pozdravu se v različnih kulturah razlikujejo. V poslovnih okoliščinah si v ZDA stisnejo roko, Japonci se priklonijo, na Srednjem vzhodu pa se poljubijo na lice. Vendar pa na medkulturnih sestankih navadno tudi Japonci sogovornikom stisnejo roko, ker ne pričakujejo, da bi ti obvladali celotni postopek priklanjanja. Določen pomen je mogoče razbrati tudi iz drža telesa pri sedenju ali hoji. Sproščeno držo telesa ljudi iz ZDA lahko pripadniki iz drugih kultur razumejo kot grobo ali takšno, ki izraža pomanjkanje zanimanja za druge. Na Srednjem vzhodu pa pri sedenju ni dopustno prekrižati nog ali kazati sogovorniku podplate svojih čevljev, ker je takšno vedenje sprejeto kot žaljivo (Treven, 2001: 204).

**Ton glasu in izraz na obrazu** veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Razlika ni v tem, kaj povemo, temveč kako povemo. Mrki obraz ali hladni ton glasu na primer izražata povsem drugačen pomen kot nasmeh in prijateljski ton glasu.

**Dotiki** pri komunikaciji so pogostejši v kulturah ob Sredozemlju in med Hispanci, kot pa v kulturah severne Evrope. Pri največjem delu prebivalcev Srednjega vzhoda in Južne Azije niso dotiki prisotni niti med člani družine, še manj pa med tujci. V Latinski Ameriki ljudje pričakujejo, da bo stik roke nežen, v ZDA pa trden. Moška , ki se držita za roko, sta v Sloveniji takoj razumljena kot homoseksualca, na Srednjem vzhodu in Latinski Ameriki pa kot resnična prijatelja (Treven, 2001: 205).

**Stik z očmi** med govornikom in prejemnikom sporočila ima v različnih kulturah različen pomen. V nekaterih kulturah je gledanje sogovornika v oči znak dobre komunikacije, v

kulturah na Srednjem vzhodu celo integralni del uspešne komunikacije. Za Japonce in Kitajce pa nasprotno pomeni vir nezaupanja in se neposrednemu stiku z očmi izogibajo.

**Prostorska razdalja** med udeleženci pogovora ima prav tako svoj pomen. Kakšna razdalja je dopustna pri komunikaciji, je v veliki meri določeno s kulturnimi normami in se nanaša na tendenco kulture k visoki ali nizki stopnji povezav med ljudmi. Pripadniki kulture z visoko stopnjo povezav, na primer južni Američani ter južni in vzhodni Evropejci, radi stojijo tesno drug ob drugem in pri komunikaciji uporabljajo dotike. Ljudje, ki pripadajo kulturi z nizko stopnjo povezav med ljudmi, kot so Azijci, severni Evropejci in severni Američani, pa med pogovorom vzdržujejo prostorsko razdaljo in se le redko dotaknejo drug drugega.

Razlike med kulturami se pojavljajo tudi v povezavi s **časom**. V nekaterih kulturah posameznik svoj čas nameni eni sami dejavnosti. Načrtovanje časa je zelo pomembno, vsak sestanek ali nalogo udeleženci vzamejo zelo resno. Takšno razporejanje časa je značilno za kulture v severni Evropi, Nemčiji, Sloveniji in ZDA. V drugih kulturah načrtovanje časa ni tako pomembno, večji poudarek je na osebnem obvladovanju položaja in na dokončanju poslov. Posameznik lahko v določenem času opravlja več aktivnosti paralelno: ima sestanek z dvema ali tremi osebami, se hkrati pogovarja po telefonu in odide na kavo s prijateljem. Tak način razporejanja časa najdemo predvsem v kolektivno zasnovanih kulturah, na primer v Latinski Ameriki in na Srednjem vzhodu.

### **2.3.3. Razlike v vsebini komunikacije**

Vsebina komunikacije, ki jo v določenih okoliščinah uporabljajo v eni kulturi, je lahko za drugo kulturo nesprejemljiva. Ko na primer v Sloveniji na ulici srečamo soseda, sodelavca ali daljnega znanca, pogosto začnemo pogovor s frazo »Kako ste kaj?« ali »Danes imamo lepo vreme«. V nekaterih kulturah, kot so Indijanci Navajo, se takšnim pogovorom izogibajo, ker ne želijo pritegniti pozornosti nase. »Menijo namreč, da bi odgovor »Jaz sem dobro,« slišali hudobni duhovi in bi na njih poslali nesrečo« (Treven, 2001: 206).

V nekaterih kulturah so pogosta pretiravanja kot »grozno, največji na svetu«. Za druge je značilna skromnost, na primer »ni slabo, bo opravljeno«. V nekaterih kulturah so pogovori natančni, na primer »To bomo naredili«, v drugih so neodločni in se izražajo z besedami »mogoče, verjetno, najbrž«. V mnogih tradicionalnih kulturah ljudje nikoli ne

govorijo o smrti in z njo povezanih temah, ker mislijo, da bo tak pogovor tudi v resnici povzročil takšen dogodek.

V kolektivno zasnovanih kulturah so ljudje v pogovoru posredni. Prednost tega je, da lahko ljudje, ki sodelujejo v pogovoru, zaznavajo občutke drug drugega in se izognejo spornemu vprašanju ali trditvi, ki bi utegnila ogroziti harmonijo (Treven, 2001: 207). Nasprotno pa ljudje iz individualistično zasnovanih kultur tako hitro preidejo k bistvu pogovora, da je pripadnik kolektivno zasnovanih kultur presenečen, če sodeluje v pogovoru. Pripadnikom individualističnih kultur čas pomeni denar, zato so v komunikaciji direktno usmerjeni. V kolektivnih kulturah pa so odnosi med ljudmi pomembnejša vrednota kot denar, zato si ljudje vzamejo več časa za pogovor.

#### **2.3.4. Vpliv kulture na reševanje konfliktov**

Pri opisovanju kulturnih razlik, ki vplivajo na medkulturno komunikacijo, je potrebno omeniti še eno pomembno razliko med kulturami. Ljudje v različnih kulturah namreč zaznavajo konflikte na različne načine in uporabljajo za reševanje konfliktov različne pristope. Poznavanje teh razlik nam lahko olajša reševanje nesporazumov pri medkulturni komunikaciji in nam pomaga, da situacije še dodatno ne poslabšamo.

Ting-Toomeyeva (v Treven, 2001) je razvila teorijo kulture in konflikta, ki je zasnovana na Hallovem konceptu miselnih zvez. Po tej teoriji ljudje v kulturah z malo miselnimi zvezami pri komuniciranju zaznavajo svet v analitičnem, linearno logičnem odnosu in ločijo probleme od ljudi, ki so zadolženi za reševanje teh problemov. V takšnih kulturah so nesoglasja v javnosti sprejemljiva, ljudje so lahko med seboj v konfliktu in ko se ta odpravi, še naprej vzdržujejo prijateljske zveze. V kulturah z veliko miselnimi zvezami pri komuniciranju pa ljudje problemov ne obravnavajo ločeno od oseb. Konflikte, ki se pojavljajo pri komuniciranju ali pogajanju, zaznavajo kot tesno povezane z osebami, med katerimi prihaja do nesoglasij. Odprta nesoglasja in javna nasprotovanja so v teh kulturah nesprejemljiva, žaljiva in pomenijo sramoto za udeležence (Gudykunst in Ting-Toomey v Treven, 2001: 70).

V obeh navedenih vrstah kultur se konflikti pojavljajo zaradi različnih vzrokov, razlikuje pa se tudi vedenje udeležencev v konfliktu. V kulturah z manj miselnimi zvezami so pravila primerne vedenja v družbi bolj ohlapna, do konfliktov prihaja takrat, ko ena stran ne izpolnjuje pričakovanj druge. Ljudje so usmerjeni k aktivnemu delovanju, zato



se v konfliktni situaciji odzovejo neposredno in jasno zagovarjajo svoja stališča. Konflikt si obe strani želita čim hitreje rešiti. Za kulture z več miselnimi zvezami pri komuniciranju pa je značilno, da uporabljajo več natančnih pravil, ki določajo vedenje ljudi. Konflikti se pojavijo takrat, ko ena stran deluje v nasprotju s pričakovanji družbe. Konflikt ljudje rešujejo z izmikanjem in pasivnim vedenjem: konfliktu se pogosto izognejo ali pa se zanj preprosto ne zmenijo.

### **2.3.5. Vplivi na kulturne razlike**

Vse naštetih kulturne razlike razvija in vzdržuje kompleksen in dinamičen sistem vplivov, za katerega je značilno veliko število elementov, ki se ves čas spreminjajo, in intenzivna interakcija med njimi (Liebsch, 2004). Ker je nemogoče v krajši obliki zajeti vse elemente, ki vplivajo na kulturne razlike, se osredotočam na šest elementov kot glavnih področij vpliva na razlike med kulturami. To so ideje, zgodovina, okolje, tehnologija, mreža institucij in medosebni komunikacijski vzorci.

Na ideje pripadnikov določene kulture pomembno vplivata filozofija in religija, ki sta prisotni v tej kulturi, na primer vpliv konfucianizma na način mišljenja Kitajcev ali vpliv filozofije na razsvetljsko misel. Enega izmed najmočnejših vplivov na kulturo ima nedvomno zgodovina. Revolucije, vojne, pretekli dogodki, spremembe političnega sistema in religijske prakse pomembno vplivajo na razvoj in vzdrževanje kulture določenega naroda. Da bi razumeli, kaj je v določeni kulturi zaželeno in kaj ne, moramo poznati njihova pretekla doživetja. Zunanje okolje, v katerem živijo pripadniki določene kulture, se nanaša na vremenske in klimatske pogoje ter dostopnost virov, kot so energija, voda, gozdovi, prostor. Pripadniki kultur, ki živijo v različnih okoljih, se med seboj opazno razlikujejo. Dostopnost ali nedostopnost določenih virov lahko vpliva tudi na sistem vrednot, prepričanj in norm, na primer v Sahari ima voda drugačno vrednost kot v severni Evropi. Tudi spremembe v tehnologiji, kot je iznajdba kolesa, železnice, telefona, avtomobila, tiska, letal, mikrotehnologije, so nedvomno vplivale na spremembe v številnih kulturah. Možnosti za komunikacijo preko časa in prostora, ki jih nudijo moderni mediji, vplivajo na to, kako zaznavamo druge kulture. Mreža institucij se nanaša na socialni, politični in ekonomski sistem. Organizacija socialnega, političnega in ekonomskega življenja ima pomemben vpliv na kulturne vzorce določene družbe. Na razlike med kulturami vplivajo tudi medosebni komunikacijski vzorci: kodirni sistem, osebna verbalna in neverbalna komunikacija, način izražanja čustev, odnos med ljudmi ter drugi socialni kontakti.

Vsi ti elementi so med seboj povezani in vplivajo eden na drugega. Ideje in zgodovina vplivajo na to, kako zaznavamo in dojemamo stvari, okolje, tehnologija in mreža institucij odražajo dejanski svet, v katerem živijo člani določene kulture, medosebni komunikacijski vzorci pa predstavljajo področje čustev (Liebsch, 2004). Težko je napovedati, kako se bodo spreminjali v prihodnosti in kako močan bo njihov vpliv na razlike med kulturami. Predvidevam, da se bodo zaradi tehnološkega napredka in globalizacije marsikatero kulturne razlike še naprej zmanjševale ali postajale manj izrazite, po drugi strani pa bo v številnih kulturah še naprej čutiti tudi močno potrebo po kulturni identifikaciji, poudarjanju kulturnih posebnosti in razlik.

#### 2.4. TEŽAVE PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je v različnih oblikah tako razširjeno in povezano z našim življenjem, da ga pogosto štejemo za samoumevnega. Zato se ponavadi ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v našem vsakdanjem življenju. Na način in potek komunikacije mnogokrat postanemo pozorni šele, ko komunikacija ni uspešna ali se pri komuniciranju pojavljajo težave. Ovire uspešni komunikaciji so še posebej pogoste pri medkulturni komunikaciji.

V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev. Dejavnike, ki so za to odgovorni, imenujemo motnje. To so lahko hrup, govorjenje drugih ljudi in tehnološki problemi. Veliko pomembnejši viri motenj pa so kulturne in družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko med njima povzročijo težave pri razumevanju drug drugega (Treven, 2001: 195-196). Kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje.

Ljudje iz različnih kultur pogosto ne razumejo drug drugega. Mnogokrat se dogaja, da posameznik interpretira besede in dejanja ljudi iz drugih kultur enako kot pri pripadniku njegove kulture. Ljudje z različnim kulturnim poreklom namreč nimajo skupnega pojmovnega okvirja, zato uporaba različnih sistemov za dekodiranje pomena sporočil pogosto povzroči vzajemno napačno pripisovanje in posledično težave pri usmerjanju interakcije (Smith in Bond, 1993: 190). To lahko vodi h krepitvi in upravičevanju negativnih stereotipov o pripadnikih drugih kultur, kar še dodatno pogloblja komunikacijski prepad med pripadniki različnih kultur. Napačna interpretacija sporočil in

dejanj je, kot pravi Trevnova, najpomembnejša ovira za medkulturno sporazumevanje (Treven, 2001: 208).

Po Barni (1998) povzemam šest ovir v medkulturni komunikaciji. Zavedanje in prepoznavanje teh ovir je prvi korak posameznika, da postane kompeten medkulturni komunikator.

**1. Domnevanje podobnosti.** Domnevanje, da med ljudmi po svetu obstaja dovolj podobnosti, da bo komunikacija z/med njimi enostavna, je napačno. Takšno domnevanje temelji na dejstvu, da imamo ljudje skupne biološke in družbene potrebe, hkrati pa na nas deluje pomirjujoče. Če namreč domnevamo, da smo vsi enaki, se nam ni potrebno spopadati z razlikami med ljudmi. Da lahko presežemo to oviro, moramo spoznati, da univerzalna »človeška narava«, ki bi jo lahko uporabili za avtomatično razumevanje, ne obstaja. Domnevati moramo razlike, ne podobnosti.

**2. Razlike v jeziku.** Razlike v jeziku lahko predstavljajo več problemov, še posebno, če se udeleženci v komunikaciji oklepajo enojnih pomenov besed in fraz ali če uporabljajo različne komunikacijske stile. To vodi v napačno interpretacijo namenov sogovornika ter napačno pripisovanje lastnosti, kot so neiskrenost, agresivnost, aroganca.

**3. Napačna interpretacija neverbalne komunikacije.** Pripadniki različnih kultur različno zaznavajo realnost. Vidiijo, slišijo, čutijo in vohajo le tisto, kar ima zanje nek pomen. Ker ljudje interpretiramo neverbalne znake in simbole preko referenčnega okvirja lastne kulture, lahko to pri medkulturnih stikih vodi do nesporazumov.

**4. Prisotnost predsodkov in stereotipov.** Pri medkulturni komunikaciji se lahko pojavijo predsodki in stereotipi kot oblika ovire v zvezi s percepcijo članov določene kulture. Predsodek je »priučeno prepričanje in vrednote, ki vodijo posameznika ali skupino k pristranosti proti članom neke določene skupine« (Cashmore v Haralambos in Holborn, 1999: 696). Predsodki temeljijo na stereotipih, poenostavljenih ali neresničnih posplošitvah o določeni skupini ljudi.

Stereotipiziranje je del procesa spreminjanja neznanega v znano s poenostavljanjem lastnosti tujih ljudi (Usunier, 2000: 413). Stereotipi so sestavljeni iz predefiniranih pričakovanj o članih tujih skupin. Razvoj takšnih pričakovanj je avtomatični mehanizem človeka, ki skrbi za večjo učinkovitost interakcije. Uporabimo jih za vodenje našega obnašanja do drugih in za oblikovanje naše interpretacije njihovega vedenja do nas. Pomagajo zmanjševati negotovost glede tega, kaj pripadniki drugih skupin želijo,

verjamejo in počnejo. Če povzroči stereotip pri posamezniku pričakovanja, ki so morda napačna, lahko to ovira komunikacijo. Če pa je oseba sposobna uporabiti stereotip kot začetno pričakovanje glede tega, kako naj bi se nekdo iz druge kulture obnašal, je tak stereotip lahko tudi koristen. Ta oseba lahko pozneje, ko se v resnici sooči z ljudmi iz druge kulture in jih bolje spozna, spremeni svoj stereotip o pripadnikih te kulture (Treven, 2001: 209). Tako so lahko stereotipi koristni še posebno pri medkulturnih srečanjih (Smith in Bond, 1993: 169), kjer pogosto prihaja do nepričakovanih situacij. S to trditvijo se strinja mnogo strokovnjakov na tem področju, med drugimi Taylor, Barna, Everett in Stening. Slednja na primer trdita, da je zelo verjetno, da vzajemni, na interakciji temelječi stereotipi nastanejo v vseh situacijah, ko različne skupine delajo skupaj, in s tem zmanjšujejo negotovost in anksioznost pri srečanju tujca, ki pripada drugi skupini (Everett in Stening, 1987). Medtem ko so predsodki sami po sebi negativni, lahko stereotipiziranje na komunikacijo vpliva pozitivno, seveda le v primeru, da to zagotovijo udeleženci v komunikacijskem procesu.

**5. Nagnjenost k ocenjevanju.** Domnevanje, da sta naša kultura in naš način življenja najboljša ter presojanje izjav in dejanj pripadnikov drugih kultur po merilih naše kulture, je velika ovira uspešni medkulturni komunikaciji in medkulturnim odnosom na splošno. Za preseganje te ovire mora posameznik postati bolj odprtega duha ter presojati vedenje drugih ljudi z zornega kota njihove kulture.

**6. Občutek tesnobe, napetosti, stresa.** Srečanje z neznano osebo, drugačnimi verbalnimi in neverbalnimi stili ter neznanimi fizičnimi in psihičnimi dražljaji v nas povzroči anksioznost in stres ter razvoj pričakovanega obnašanja druge osebe (Smith in Bond, 1993: 163; Barna, 1998). Ker se njegovo obnašanje ne ujema z našimi pričakovanji, nas njegovo komunikativno vedenje pogosto zbega ali vznemiri, saj ga interpretiramo kot neprimerne (Chamberlain, 2001). Preveč tesnobe ali napetosti zahteva sprostitev človeka, pogosto v obliki obrambe. Obrambni mehanizmi pa preprečujejo udeležencem, da bi se osredotočili na sporočilo, zato je sporočilo sprejeto popačeno. Takšna zmeda je recipročna in jo lahko še dodatno zapletejo jezikovne razlike. »Tudi če se vsak od udeležencev trudi popraviti zmedo, to zelo verjetno storijo na kulturno različen način, kar situacijo še poslabša« (Smith in Bond, 1993: 164).

Izkušnje, ki si jih pridobijo ljudje v času svojega življenja, so še en dejavnik, ki lahko pomeni oviro pri njihovem komuniciranju (Treven, 2001). Če se srečata dve osebi iz različnih kultur, so njune življenjske izkušnje najbrž zelo različne. Razlike se na primer nanašajo na vrsto prebivališča, izobraževalni sistem, vrsto prehrane in način preživljanja

prostega časa. Če ti osebi nimata informacij o izkušnjah ene in druge, je njuna komunikacija težja in več je možnosti za njen neuspeh.

Hall je v okviru že omenjene delitve na kulture z veliko miselnimi zvezami in kulture z malo miselnimi zvezami definiral nekaj osnovnih principov, ki se nanašajo na težavnost medkulturne komunikacije. Z naraščanjem konteksta kulture, kompleksnosti elementov v kulturi, kulturne distance in števila nivojev v kulturnem sistemu postaja tudi medkulturna komunikacija vedno težja. Na kratko: preprosti, visoko razviti in mehanični sistemi z malo miselnimi zvezami navadno proizvedejo manj problemov pri medkulturni interakciji kot večnivojski in visoko kompleksni sistemi, katerih uspeh temelji na človeških sposobnostih (Hall, 1989).

Glede na našete težave pri medkulturni komunikaciji, ki nastajajo zaradi kulturnih razlik, lahko ugotovimo, da navedena literatura potrjuje hipotezo 1, zastavljeno v uvodu.

**Hipoteza 1:** Sporazumevanje med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam, je pogosto oteženo ali neuspešno zaradi nepoznavanja razlik med kulturami.

Kot navajajo citirani avtorji, kulturne razlike med sogovornikoma lahko povzročijo težave pri razumevanju drug drugega, saj različna interpretacija sporočil in dejanj povzroči vzajemno napačno pripisovanje in posledično težave pri usmerjanju interakcije (glej Treven, 2001: 195-208; Smith in Bond, 1993: 190; Barna, 1998). Iz navedenega sledi, da je sporazumevanje med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam, oteženo in neuspešno zaradi več razlogov. Eden izmed razlogov je tudi nepoznavanje razlik med kulturami<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Več o pomembnosti prepoznavanja in razumevanja kulturnih razlik v 4. poglavju.

### 3. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH

Organizacije po svetu se zaradi globalizacije soočajo z zunanjim okoljem, ki je bolj kompleksno, dinamično in konkurenčno od domačega. Veča se tudi kompleksnost notranjega okolja organizacije. Podjetja zaposlujejo pripadnike različnih kultur, širijo svoje podružnice v tujini, prodajajo svoje izdelke in storitve tujim kupcem, sodelujejo s tujimi podjetji. Medkulturni dialog je postal temelj globalnega poslovanja (Adler, 1997). Globalizacija poslovnih dejavnosti in kulturna raznolikost zaposlenih, ki narašča tudi v domačem okolju organizacij, zahtevata od ljudi, ki delujejo na teh področjih, da se naučijo presegati kulturne razlike in izboljšajo svoje veščine v medkulturni komunikaciji.

V tem poglavju pozornost usmerjam na povezanost kulture in komuniciranja z delovanjem organizacij. Prikazati želim, kako multikulturalnost vpliva na delovanje organizacije, katere so glavne značilnosti multikulturnih timov v organizaciji, zakaj je pomembno upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih in kakšen je pri tem pomen medkulturne komunikacije.

#### 3.1. MULTIKULTURNE ORGANIZACIJE

Tako med organizacijami, ki delujejo globalno, kot med organizacijami, ki delujejo v okviru domače države, je vedno več takšnih, ki zaposlujejo ljudi, ki pripadajo različnim kulturam. Takšne organizacije imenujem multikulturne organizacije.

Multikulturna delovna sila je postala realnost tako v domačem kot v globalnem okviru. Ker se vedno več podjetij preusmerja v globalno delujoče organizacije in zveze, pomembnost in vpliv kulturne raznolikosti strmo naraščata, saj je zelo verjetno, da se bodo tisti, ki vodijo in upravljajo organizacije, pri tem srečevali z ljudmi, ki pripadajo drugim kulturam, govorijo drugačen jezik ali imajo drugačne načine delovanja.

Kultura in kulturna raznolikost pomembno vplivata na delovanje organizacije<sup>1</sup>. Kulturni vpliv je najbolj viden, če zaposleni in stranke prihajajo iz različnih domačih ali tujih kulturnih okolij, odraža pa se v vedenju organizacije, vedenju zaposlenih v organizaciji ter v odnosu različnih javnosti do organizacije. Znotraj organizacije kulturni vzorci

---

<sup>1</sup> Za vpliv Hofstedejevih razsežnosti kulture na upravljanje v organizacijah glej prilogo A.

vplivajo na upravljanje, vodenje, odločanje, pogajanje, reševanje konfliktov in oblikovanje delovnih skupin in timov (Bennett, 1986). Kulturne vrednote, vedenje, tradicija, običaji in ideologija ustvarjajo prepoznavne organizacijske strukture, kulturo in dinamiko. Zato je zelo pomembno, da managerji v globalnem gospodarstvu razumejo in prepoznajo učinek različnih kultur na vedenje organizacije. »Predvsem v organizacijah, ki svojo dejavnost usmerjajo v mednarodno in globalno okolje, je uporaba znanstvenih modelov za preučevanje kulture nujna« (Treven, 2001. 56).

Nacionalna kultura ima pomemben vpliv tudi na delovanje mednarodnih organizacij, ki opravljajo svojo dejavnost v različnih državah sveta. Kot menita Fligsten in Freeland (v Treven, 2001: 34), značilnosti družbe, v katero sodijo posamezne organizacije, vplivajo na organizacijsko kulturo ter vedenje organizacije, in to ne glede na globalizacijo svetovnega gospodarstva in multinacionalizacijo korporacij. Poleg nacionalne kulture na organizacijo vplivajo še druge kulture, v katerih deluje in iz katerih prihajajo zaposleni v organizaciji, ter organizacijska kultura. Od organizacije je odvisno, če in kako se bo spopadala z raznolikostjo kultur in kako bo upravljala raznolikost zaposlenih.

Organizacije postanejo multikulturne na več načinov. Poleg že omenjenih zunanjih dejavnikov, kot so na primer globalizacija, širjenje organizacije in spremembe v kulturnem, družbenem in poslovnem okolju, lahko organizacija tudi sama načrtno postane bolj multikulturna. Na primer če se v organizaciji želijo odzvati na porajajoče spremembe in naraščanje kulturne raznolikosti ljudi v zunanjem okolju ter izkoristiti prednosti, ki jih ponuja kulturna raznolikost zaposlenih, lahko naredijo načrt zaposlovanja multikulturne delovne sile ter načrt upravljanja novih in že zaposlenih delavcev tako, da bodo kar najbolj izkoriščene prednosti raznolike delovne sile. Po R.R. Thomasu (1990) lahko organizacije postanejo multikulturne v treh korakih. Najprej se z afirmativno akcijo (dodatnim zaposlovanjem predhodno izključenih posameznikov) ustvari raznoliko osebje. Z vrednotenjem raznolikosti se nato gradi razumevanje in pomaga zaposlenim naučiti se spoštovati novo raznolikost. Z upravljanjem raznolikosti pa se spodkopava institucionalni rasizem, prerazporeja moč, pospešuje pravično obravnavo zaposlenih ter krepi delovno okolje. Uspešno upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih in njegove prednosti obravnavam v posebnem poglavju.

Vpliv multikulturalizma na delovanje in uspešnost organizacij se opazno razlikuje glede na tip okolja in strategijo organizacije. Adlerjeva (1997: 124-126) našteva štiri tipe organizacij, ki se razlikujejo po velikosti in lokaciji vpliva kulturne raznolikosti v organizaciji: podjetja, ki delujejo v okviru domače države, podjetja s podružnicami v tujini, multinacionalna podjetja in globalna podjetja.

V **podjetjih, ki delujejo v okviru domače države**, kulturna raznolikost po svetu tradicionalno ni imela posebnega vpliva, tudi če je bil multikulturalizem v tej državi močan. Tudi kar se lokacije vpliva tiče, ni vplivala ne na notranjo organizacijsko kulturo domačega podjetja ne na njen odnos s strankami, saj domača podjetja delujejo v domačem okolju. Vendar pa danes pri takšnih podjetjih prihaja do pomembnih sprememb glede vpliva in lokacije kulturne raznolikosti, saj skoraj nobeno večje podjetje ne deluje več samo v domačem okolju brez mednarodnih vplivov.

Vpliv kulture je izredno pomemben pri **podjetjih s podružnicami v tujini**. Takšna podjetja morajo svojo strategijo, izdelke in storitve prilagoditi kulturi vsake od držav, v katerih delujejo. Ker se osredotočajo predvsem na izvoz in produkcijo v tujih državah, kulturna raznolikost močno vpliva na zunanje odnose podjetja, še posebej na odnose s potencialnimi kupci in zaposlenimi v tujih državah. Tovrstna podjetja pošiljajo svoje managerje na delo v tujino, zato se potreba po razvijanju kulturne občutljivosti in medkulturnih upravljaljskih spretnosti pojavlja predvsem pri izseljenih delavcih.

V **multinacionalnih podjetjih** vplivu kulturnih razlik navadno posvečajo manj pozornosti, saj imajo pri poslovanju največkrat prednost cena in stroški. Vendar pa takšna podjetja ne bi smela podcenjevati vloge kulturne raznolikosti, saj pomembno vpliva na njihovo poslovanje. Glede lokacije vpliva multinacionalna podjetja manj pozornosti namenjajo upravljanju kulturnih razlik v zunanjem okolju podjetja, medtem ko narašča njihova potreba po upravljanju naraščajoče kulturne raznolikosti znotraj podjetja. Multinacionalna podjetja zaposlujejo ljudi različnih kultur, zaradi česar je vpliv kulturne raznolikosti lociran znotraj organizacije in na različnih nivojih hierarhije, zato več redno zaposlenih delavcev in managerjev potrebuje medkulturne upravljaljske spretnosti.

Kulturna raznolikost je najbolj pomembna pri **globalnih podjetjih**. Globalna podjetja morajo razumeti kulturno dinamiko, saj samo tako lahko uspešno oblikujejo strategije, določijo mesto produkcijskih obratov in dobavitelje, oblikujejo in tržijo kulturno primerne izdelke in storitve ter upravljajo medkulturno komunikacijo znotraj organizacije. Uspešno morajo upravljati kulturno raznolikost tako znotraj podjetja kot med podjetjem in njegovim zunanjim okoljem. Za uspešno delovanje potrebujejo medkulturne spretnosti vsi zaposleni od direktorja do zaposlenih na najnižjem hierarhičnem nivoju.

Upravljati raznolikost zaposlenih tako, da se upoštevajo edinstvene možnosti zaposlenih ob hkratnem podpiranju občutka za identiteto in vizijo organizacije, je izziv, s katerim se



danes soočajo mnoge organizacije po svetu. Čeprav raznolikost lahko predstavlja probleme, hkrati odpira tudi mnogo novih priložnosti, seveda če organizacija zmore uspešno presegati nastale probleme pri upravljanju raznolikosti.

### 3.2. MULTIKULTURNI TIMI

Globalizacija trga in naraščajoča kulturna raznolikost zaposlenih sta trenda, ki prispevata k povečevanju pomembnosti medkulturne komunikacije na delovnem mestu. Vplivata namreč na način, kako so sporočila v komunikaciji med zaposlenimi oblikovana, načrtovana, poslana, sprejeta in interpretirana.

Podjetja organizirajo svoje zaposlene v različne oblike začasnih in stalnih delovnih skupin, timov, oddelkov, odborov, svetov in podobno. Delovne skupine in timi so sestavni del vseh organizacij in primarno sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije. Zato je poznavanje načina, kako delujejo, pomembno za učinkovito upravljanje organizacije. Skupino lahko opredelimo kot »določeno število oseb, ki so med seboj povezane z nekimi notranjimi vezmi ali značilnostmi« (Srića, 2001b: 171). Integracija med temi osebami se ustvari zato, da bi zadovoljili svoje potrebe po pripadnosti, spoštovanju, moči, statusu. Tim je manjša skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in delujejo usklajeno, da bi uresničili zastavljene cilje (Možina, 1994). Skupni cilji so v timu na prvem mestu. Glede na opredelitev obeh pojmov me v nadaljevanju zanima predvsem delovanje timov.

Delovni timi se razlikujejo v uspešnosti, produktivnosti in po vrednotah, ki jim sledijo. Od tega, kako dobro tim deluje skupaj in kako uspešno uporablja svoje vire za dokončanje zadane naloge, je odvisna njegova dejanska produktivnost (Adler, 1997: 129). Na delovanje in uspešnost članov kot posameznikov ter tima kot celote pomembno vpliva podobnost oziroma raznolikost članov.

Delovne time je po zgradbi mogoče razvrstiti na enokulturne in multikulturne, ne glede na raven znotraj organizacije, na kateri so oblikovani (Cox v Treven, 2001: 188). Multikulturni timi imajo pred enokulturnimi določene prednosti, pa tudi slabosti (glej tabelo 3.2.1).

Tabela 3.2.1: Prednosti in slabosti raznolikosti v timu po Coxu

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<i>Raznolikost omogoča:</i> večjo ustvarjalnost več različnih možnosti boljše in večje število idej manj skupinskega mišljenja	<i>Raznolikost vpliva na:</i> manjšo kohezijo nezaupanje manj medsebojne privlačnosti stereotipi več pogovorov med člani iste kulture slaba komunikacija
<i>Raznolikost spodbuja večjo osredotočenost na razumevanje:</i> idej drugih stališč drugih pričakovanj drugih	počasni govor gostujočih delavcev in problemi prevajanja manj točna komunikacija stres več neproduktivnega vedenja manj soglasja o vsebini tenzijo
<i>Večja ustvarjalnost vodi do:</i> boljših opredelitev problema več alternativ rešitve več rešitev več odločitev	<i>Pomanjkanje kohezije povzroča nesposobnost za:</i> vrednotenje idej in ljudi sporazumevanje, ko je potreben dogovor pridobitev soglasja o odločitvah izvedbo dogovorjene dejavnosti
<i>Skupine ali timi so lahko:</i> učinkovitejši produktivnejši	<i>Skupine ali timi lahko postanejo:</i> manj učinkoviti manj uspešni manj produktivni

Vir: Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana, GV Založba, str. 188-189.

Prednost multikulturnih timov pred enokulturnimi je predvsem v njihovi večji inovativnosti. Člani v takšnih timih se namreč ponašajo z različnimi stališči in pogledi na poslovno odločanje. Ker multikulturni timi odsevajo zgradbo družbe, v kateri obstajajo, so bolj učinkoviti tudi pri prepoznavanju potreb in želja porabnikov. Poleg tega multikulturni timi izpolnjujejo socialno odgovornost podjetij, ker zagotavljajo enake možnosti vsem nacionalnim in etničnim skupinam. Raznolikost v timih pa ima tudi nekaj slabosti. Tako lahko različni sistemi vrednot ljudi v timu, ki večajo ustvarjalno reševanje problemov, hkrati povzročijo zmanjševanje zaupanja med člani tima in je zato onemogočeno sodelovanje med njimi. Nezaupanje lahko nadalje povzroči nizko raven komunikacije med podskupinami ali posameznimi člani celotnega tima ter ustvari konflikt. Na kratko: multikulturni timi imajo več potenciala za produktivnost kot homogeni timi, vendar pa hkrati tvegajo večje izgube zaradi napak v delovnih procesih tima (Adler, 1997: 131). Dejanska produktivnost multikulturnih timov je zato lahko večja, nižja ali enaka produktivnosti enokulturnih timov.

Adlerjeva (1997: 129 -130) navaja podobno delitev timov glede na kulturno pripadnost njenih članov, pri čemer time deli na homogene in multikulturne. Homogeni timi so

sestavljani iz članov, ki pripadajo isti kulturi, multikulture time pa nadalje deli na tri tipe: timi, kjer le en izmed članov pripada drugačni kulturi kot ostali člani, timi, kjer njihovi člani pripadajo dvema kulturama, in timi, kjer njihovi člani pripadajo več različnim kulturam. Odnosi med člani tima in delovanje tima kot celote se razlikuje med vsemi izmed naštetih oblik. V homogenih timih imajo vsi člani enako poreklo, zato navadno zaznavajo, interpretirajo in presojujejo svet bolj podobno kot člani heterogenih timov. V timih, kjer imajo vsi razen enega člana skupno poreklo, bo ta član po vsej verjetnosti situacije videl in razumel nekoliko drugače kot drugi člani tima. V timih, kjer člani pripadajo eni izmed dveh kultur, je izredno pomembno, da člani neprestano prepoznavajo razlike med kulturama in jih uspešno integrirajo v delovne procese. Uspešno prepoznavanje kulturnih razlik in integracija vseh perspektiv sta zelo pomembni tudi pri multikulturenih timih, kjer je treba paziti, da so vključene vse kulture, ki jim pripadajo člani tima.

Glavni problemi, s katerimi se srečujejo multikultureni timi, se nanašajo na probleme pri medsebojnih odnosih (odpor in nezaupanje), probleme v percepciji (stereotipiziranje), komunikacijske probleme (netočnost, nesporazum, neučinkovitost), stres in upadanje učinkovitosti (Adler, 1997: 132-135).

Če v organizaciji uspešno rešujejo probleme, ki nastajajo zaradi raznolikosti zaposlenih, lahko izkoristijo pozitivne učinke raznolikosti. Raziskave, kot je na primer raziskava Belbinove, so pokazale, da so uspešne delovne skupine in timi sestavljeni iz ljudi različnih osebnosti, med katerimi se pojavi tako imenovana »harmonična napetost«. Ta nastane med ljudmi, ki se različno vedejo, drugače reagirajo na določeno situacijo in katerih osebnosti se razlikujejo, vendar pa so hkrati sposobni vzdrževati harmoničen odnos, ki drži skupino skupaj, in proizvajati boljše rezultate, kot bi jih, če bi delovali kot posamezniki (Cartwright, 2002: 2-3).

Organizacija, ki uspešno upravlja svojo multikultureno delovno silo, lahko na temelju raznolikosti zaposlenih izboljša svoje delovanje. Pozitivnega učinka na delovanje organizacije namreč nima v okviru obravnavane teme le uspešna komunikacija med zaposlenimi v organizaciji, še posebno pa med člani tima, ki izboljšuje delovanje timov ter zadovoljstvo zaposlenih – pomembna pri tem je tudi sama raznolikost delovne skupine ali tima.

Če je timsko delo zasnovano na načelih celovitosti, vsestranskosti, interdisciplinarnosti in različnosti, so možnosti za boljši rezultat večje. Zato uniformnost mišljenja, enostranskost pristopa, poenostavljanje problemov, homogenost strokovne strukture ali

absolutna podobnost ljudi v timu nimajo velike vrednosti. Cenjene so različnosti, iz katerih bodo s postopkom sinteze nastajali novi optimumi. Takšne različnosti so na primer različna strokovna mnenja, različnost stališč, različnost mišljenj, različnost osebnih lastnosti, različne osebne izkušnje in pripadnost različnim enotam znotraj organizacije (Srića, 2001b: 183-184). Eden glavnih pogojev učinkovite izrabe vseh naštetih različnosti je uspešna komunikacija med zaposlenimi. Člani multikulturnega tima morajo zato znati pravilno komunicirati s svojimi sodelavci, da bi kar najbolje izkoristili prednosti svoje raznolikosti. Poznavanje medkulturne komunikacije je posebno pomembno za vodjo tima.

Ljudje, ki vodijo time, se pogosto osredotočajo na tehnično izvedbo dela ali projekta, ljudi in njihove potrebe pa zanemarijo, kar povzroča konflikte, stresne situacije in ohromi uspešno delo. Pri multikulturnih timih je situacija še toliko bolj kompleksna, kar je bilo že večkrat omenjeno. Timsko delo je mnogo več od tehničnega sodelovanja in če je pravilno upravljano, prinese v primerjavi z individualnim delom veliko boljše rezultate, v krajšem času in z manj stresnimi situacijami. Vse to se odraža tako v dobičku, kot tudi v motivaciji zaposlenih.

### 3.3. IZSELJENI DELAVCI

Upravljanje izseljenih delavcev je eden izmed večjih izzivov, s katerimi se srečujejo podjetja, ki delujejo v mednarodnem okolju. Statistični podatki, ki prikazujejo učinkovitost delavcev pri delu v tujini, za veliko držav niso preveč spodbudni. Kot navaja Trevnova (2001: 249) v primerjavi med delavci iz ZDA ter delavci iz Japonske, neuspešnost izseljenih delavcev iz ZDA, ki se kaže v njihovi predčasni vrnitvi v domovino, znaša med 20 in 40 odstotki. Precej manjša je ta stopnja na Japonskem, saj se manj kot 5 odstotkov izseljenih delavcev vrne iz tujine, še preden opravijo nalogo, zaradi katere so bili tja poslani.

Vzrokov za veliko razliko v stopnji neuspešnosti enih in drugih je več. Nizka stopnja neuspešnosti japonskih izseljenih delavcev je predvsem posledica ustreznih priprav in jezikovnega usposabljanja, ki so ga delavci deležni pred odhodom v tujino. Drugi razlog za njihovo hitro prilagoditev na nove razmere so japonske izseljene skupnosti, ki se jim pridruži novo izseljeni delavec kmalu po prihodu v njemu tuje okolje. Take skupnosti so že več let vzpostavljene v večjih mestih v ZDA in se ukvarjajo med drugim tudi s tečaji japonskega jezika za otroke in mladino (Treven, 2001: 249). Uspešnejše spopadanje s

problemi izseljenih japonskih delavcev bi lahko služilo kot vzor drugim državam, v katerih je stopnja neuspeha bistveno večja.

Izseljeni delavci se morajo ob prihodu v tujo deželo prilagoditi novim delovnim okoliščinam, interakciji z lokalnim prebivalstvom in povsem novemu okolju v celoti. McFarlandova navaja, da se, kot sami opisujejo svoje izkušnje, počutijo kot triletni otroci, nesposobni učinkovite komunikacije in opravljanja najbolj osnovnih del odraslega človeka, kot je na primer vodenje gospodinjstva (McFarland, 1999).

Vendar pa za izseljenega delavca ne predstavlja problema samo odhod in življenje v tujini, temveč tudi prihod nazaj v domovino. Izseljenec se mora po opravljeni nalogi v tujini ob vrnitvi v domače okolje prilagoditi spremenjenim razmeram na podoben način, kot je to storil po prihodu v tujino. Delovne razmere, ljudje in okolje mu niso več znani. Tisti, ki niso pripravljeni na takšno stanje, se le težko ponovno vključijo v domače okolje. Izkušnjo izgube pravilne usmerjenosti, ki jo doživi izseljeni delavec po vrnitvi v domovino, lahko imenujemo »obraten kulturni šok« (Treven, 2001: 253). Situacija je zanj še toliko težja, ker organizacije navadno ne naredijo veliko, da bi izseljenemu delavcu olajšale proces ponovnega prilagajanja domači kulturi. Kot primer: po podatkih študije, ki so jo leta 1991 opravili na Dartmouth College, 90% severnoameriških podjetij svojim zaposlenim nudi manj kot 3 ure usposabljanja za vrnitev v domače okolje po opravljenem delu v tujini (McFarland, 1999). Če upoštevamo te podatke, visoka stopnja njihove neuspešnosti v tujini ne preseneča.

V mednarodnih organizacijah morajo managerji poznati vzroke za neuspešnost njihovih izseljenih delavcev, da bi lahko uvedli preventivne ukrepe in z njimi vplivali na njeno zmanjšanje. Večji del neuspešnosti je mogoče pripisati šestim dejavnikom, čeprav se njihov relativni pomen med organizacijami spreminja. Med te dejavnike spadajo (Treven, 2001: 250):

- Blokada kariere,
- Kulturni šok,
- Premalo učenja o drugi kulturi pred odhodom,
- Preveliko poudarjanje tehnične usposobljenosti,
- Težnja organizacije, da se »reši« nadležnega zaposlenega,
- Družinski problemi.

Po vrnitvi v domovino se izseljeni delavec ponovno sooči z mnogimi težavami, ki imajo negativen vpliv na njegovo izvedbo dela, razvoj kariere in prispevek k uspešnosti

organizacije. Te težave je mogoče razvrstiti v štiri skupine (Gomez-Mejia in drugi v Treven, 2001: 253):

- Premajhno upoštevanje pridobljenih spretnosti v tujini,
- Izguba statusa,
- Neustrezno načrtovanje vrnitve,
- Obratni kulturni šok.

Podjetje, katerega zaposleni odidejo na delo v tujino, lahko pospeši njihovo prilagoditev tako, da zanje in za njihove družine pred odhodom in v času opravljanja naloge organizira usposabljanje, oblikuje povsem jasne delovne zahteve ter zagotovi napotke in priporočila njegovega predhodnika. Ob vrnitvi izseljenega delavca v domovino pa lahko podjetje delavcu pomaga pri prilagajanju z upoštevanjem njegovih delovnih izkušenj in dosežkov v tujini ter z nudenjem pomoči in svetovanja. Dodatne smernice in ponujene rešitve problemov, s katerimi se srečujejo izseljeni delavci, navajam v četrtem poglavju.

#### 3.4. UPRAVLJANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

Zaradi čedalje bolj raznolike delovne sile po svetu lahko organizacije, ki učinkovito upravljajo raznolikost zaposlenih, pridobijo s tem konkurenčno prednost. Upravljanje raznolikosti zaposlenih je v Sloveniji relativno nov koncept, ki pa se je v svetu že dodobra uveljavil pod izrazom »diversity management«.

Upravljanje raznolikosti se nanaša na sprejetje ukrepov za maksimiziranje potencialnih prednosti raznolikosti zaposlenih ter minimiziranje njenih potencialnih ovir, ki lahko spodkopljejo delovanje raznolike delovne sile (Dressler, 2003: 50). Predstavlja reakcijo poslovnega sveta na kulturne in sociološke spremembe, pomeni pa, da je organizacija fleksibilna, da spremlja in se uspešno prilagaja spremembam, ter zagotavlja ozračje, v katerem se vsi zaposleni čutijo cenjene in prispevajo k njenemu uspehu.

Tradicionalni pristopi k upravljanju raznolikosti delovne sile so se ukvarjali predvsem z načinom organizacijskega reševanja zakonodajnih in ureditvenih vprašanj enakih možnosti zaposlovanja, povezanih z narodnostjo, spolom in sposobnostjo zaposlenih. Danes je pristop organizacij k razumevanju in upravljanju raznolikosti zaposlenih bistveno širši. Raznolikost obsega vsak način, na katerega se ljudje razlikujejo in ki lahko vpliva na pravično in nepristransko obravnavo ljudi (O'Flynn in drugi, 2001). Poleg širše

obravnave raznolikosti zaposlenih so organizacije začele tudi z njenim upravljanjem in izkoriščanjem njene vrednosti za poslovanje. Kot sem že omenila, ima učinkovito upravljanje raznolikosti zaposlenih za organizacijo pozitivno vrednost, ki jo lahko organizacija izkoristi s priznavanjem in vrednotenjem ter razvijanjem poslovnih priložnosti, ki jih raznolikost ponuja<sup>1</sup>.

Upravljanje raznolikosti v praksi vključuje tako obvezujoče kot prostovoljno delovanje managementa. Medtem ko obstoječi zakoni prepovedujejo diskriminacijo na delovnem mestu in kot obvezujoči zmanjšujejo najbolj vidne ovire, pa stapljanje raznolike delovne sile v povezano in sinergično skupnost zahteva tudi prostovoljne ukrepe. Dressler (2003: 50-51) povzema pet sklopov prostovoljnih dejavnosti, ki spadajo v osrčje vsakega programa upravljanja raznolikosti:

1. Zagotovitev močnega vodstva. Ljudje na vodilnih položajih v organizaciji naj se osebno zavzemajo za in promovirajo potrebo po spremembi, njihovo vedenje pa naj bo vzor želenega vedenja.
2. Ocenitev situacije. Organizacija mora oceniti svoje trenutno stanje na področjih, ki zadevajo upravljanje raznolikosti. Sredstva za ocenitev so lahko merila zaposlovanja novih sodelavcev, raziskava vedenja zaposlenih, ocenjevanje managementa in zaposlenih, ciljne skupine.
3. Zagotovitev treninga in izobraževanja glede raznolikosti.
4. Spreminjanje organizacijske kulture in upravljavskih sistemov. Kriterij ocenjevanja zaposlenih naj na primer vsebuje tudi uspešnost zaposlenega pri zmanjševanju medkulturnih konfliktov.
5. Ocenitev programa upravljanja raznolikosti. Potrebno je spremljati učinkovitost programa za upravljanje raznolikosti, na primer ali raziskava vedenja zaposlenih kaže izboljšanje odnosa zaposlenih do raznolikosti.

Učinkovito upravljanje raznolikosti vodi k boljšemu delovanju zaposlenih in organizacije zaradi močnega vpliva, ki ga ima raznolikost zaposlenih na reševanje problemov, odločanje, inovativnost in kreativnost (O'Flynn in drugi, 2001). Vendar pa raznolika

---

<sup>1</sup> V tem kontekstu tako imenovana produktivna raznolikost pomeni strategijo in pristop, ki v raznoliki delovni sili, trgu in bazi dobaviteljev vidi pozitivne priložnosti za poslovanje. Organizacije, ki vključujejo model produktivne raznolikosti v svoje poslovanje, izrabljajo priložnosti raznolikosti za krepitev konkurenčnosti in povečanje dobička (O'Flynn in drugi, 2001).

delovna sila sama po sebi še ne prispeva k boljšemu poslovanju organizacije. Raziskave o vplivu raznolikosti zaposlenih na delovanje organizacij kažejo mešane rezultate, saj se je raznolikost izkazala kot pozitiven in negativen faktor vpliva na učinkovitost organizacij, timov in posameznikov. Tudi D.A. Thomas meni (1998), da dejstvo raznolikosti samo po sebi ne zagotavlja ničesar. Tisto, kar oblikuje izid raznolikosti zaposlenih, je kontekst, v katerem je raznolikost doživeta, in način njenega upravljanja. Od organizacije same je torej odvisno, če bo sposobna pozitivno izrabiti raznolikost zaposlenih. Raznolikost je potrebno pravilno upravljati, da se zagotovi pravilna usmeritev in uporaba veščin, znanj in pogledov zaposlenih.

Kulturna raznolikost je ena izmed dimenzij raznolikosti zaposlenih. Pregled literature kaže, da s tem, ko organizacije postajajo kulturno raznolike in raznolikost uspešno upravljajo, postanejo tudi bolj sposobne na novo zaposlovati in ohranjati kulturno raznoliko osebje, razširijo svoj obseg in povečajo sposobnost pritegniti nove stranke, ustvarijo dodatno delo in nove upravljaljske stile, razvijejo nove vzorce osebnih odnosov in zgradijo strukture, ki bolj ustrezajo potrebam raznolikega osebja in strank (Ewert in King Rice, 1994). Poleg že omenjenih ugodnih učinkov socialne odgovornosti, večje produktivnosti in inovativnosti raznolikih delovnih skupin in organizacije, Cox (v Treven, 2001: 120 - 122) našteva še naslednja področja, na katerih lahko organizacije pridobijo konkurenčno prednost na podlagi učinkovitega upravljanja raznolikosti:

1. Stroški. Uspešno upravljanje raznolikosti lahko vpliva na zmanjšanje stroškov organizacije. Zaposleni, ki so nezadovoljni s svojim delom ali z drugimi dejavniki v delovnem okolju, bodo večkrat odsotni z dela ali bodo prej dali odpoved kot njihovi zadovoljni sodelavci. Odsotnost z dela in odhodi zaposlenih iz organizacije so povezani z določenimi stroški, ki jih je mogoče zmanjšati z učinkovitim upravljanjem raznolikosti zaposlenih. Vsako zmanjšanje stroškov pa pomeni prihranek za delodajalca.
2. Pridobivanje virov. Organizacija, ki ima sloves, da so v njej zadovoljni vsi zaposleni, je bolj uspešna pri pridobivanju novih sodelavcev. Ker v mnogih državah predstavljajo pripadniki drugih narodnih in etničnih skupin velik odstotek vseh zaposlenih, je sposobnost organizacije, da privabi najboljše iz teh skupin, čedalje pomembnejša.
3. Marketing. Učinkovito upravljanje raznolikosti izboljšuje tudi dejavnost marketinga. Ker organizacije tržijo svoje proizvode ali storitve na vedno bolj raznolikem domačem in globalnem trgu, lahko ustrezno upravljanje raznolikosti zaposlenih zagotovi najboljši pristop do teh trgov. Porabniki iz različnih skupin lahko tudi dajo prednost proizvodom ali storitvam, ki jih nudijo organizacije, v katerih cenijo raznolikost.
4. Ustvarjalnost in reševanje problemov. Ustvarjalnost in inovacije so naslednja možna prednost organizacij, v katerih so oblikovane raznolike skupine in delovni timi. Različna



stališča in pogledi zaposlenih namreč stimulirajo ustvarjalnost, zato heterogene skupine lahko oblikujejo bolj ustvarjalne in inovativne rešitve za kompleksne probleme kot homogene.

5. **Fleksibilnost organizacije.** Če v organizacijah cenijo raznolikost zaposlenih in različnost njihovega mišljenja ter pogledov na svet, so bolj dovzetne za nove ideje in spreminjanje okolja.

Glede na našete pozitivne učinke raznolikosti na delovanje in uspešnost organizacije naj vodilni managerji ne bi imeli pomislekov glede uvajanja programa za upravljanje raznolikosti zaposlenih. Ob naraščanju medkulturnih stikov in multikulturalnosti zaposlenih program upravljanja tovrstne raznolikosti zaposlenih postaja nuja, ne več le izbira za boljše poslovanje. Tudi različni stereotipi in predsodki, zaradi katerih zaposleni v organizacijah pogosto še vedno niso obravnavani enakopravno, so razlog, da je uspešno upravljanje raznolikosti zaposlenih nujno potrebno, še posebno, ker se pri delu vedno pogosteje srečujejo ljudje, ki se med seboj razlikujejo, a teh razlik ne poznajo in ne razumejo. Smernice za upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih predstavljam v četrtem poglavju, naj na tem mestu poudarim, da je za učinkovito upravljanje raznolikosti in preseganje kulturnih razlik ključnega pomena uspešna medkulturna komunikacija med zaposlenimi.

Če povzamem ugotovitve, lahko z analizo uporabljenih virov delno potrdim hipotezo 2.

**Hipoteza 2:** V multikulturnih organizacijah, ki ne posvečajo dovolj pozornosti medkulturni komunikaciji zaposlenih, se pojavlja mnogo problemov, kar negativno vpliva na uspešnost organizacije.

Po navedenih virih se zaposleni, ki pripadajo različnim kulturam, pri medsebojnih stikih in komunikaciji pogosto srečujejo s komunikacijskimi problemi in upadanjem učinkovitosti. V multikulturnih organizacijah se zaradi kulturne raznolikosti pojavljajo komunikacijski problemi, ki negativno vplivajo na uspešnost tako zaposlenih kot organizacije v celoti, vendar glede na uporabljene vire ne morem potrditi, da je vzrok v premajhni pozornosti medkulturni komunikaciji med zaposlenimi s strani organizacije. Potrdim pa lahko naslednjo trditev: V multikulturnih organizacijah, ki skrbijo za uspešno medkulturno komunikacijo zaposlenih, se pojavlja manj problemov, ki bi negativno vplivali na uspešnost organizacije.

## **4. SMERNICE ZA USPEŠNO MEDKULTURNO KOMUNIKACIJO**

### **4.1. PRESEGANJE KULTURNIH RAZLIK PRI KOMUNIKACIJI**

Veliko ovir za medkulturno komunikacijo izhaja iz razlik med kulturami, zato je prvi korak k izboljšanju uspešnosti medkulturne komunikacije povezan z razumevanjem kulture sogovornika. Pri tem si je mogoče učinkovito pomagati z modeli, ki sem jih podrobneje predstavila v drugem poglavju. Da bi bila komunikacija z osebo, ki pripada drugi kulturi, uspešna, mora govorec preučiti komunikacijske vzorce, kot so verbalni stili in neverbalna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika, poleg tega pa mora imeti še druge informacije o njegovi kulturi. Več kot imata sogovornika informacij drug o drugemu in boljše kot je njuno razumevanje in upoštevanje medsebojnih kulturnih razlik, večja je verjetnost, da bo komunikacija uspešna.

Za zagotovitev učinkovitega komuniciranja s pripadniki drugih kultur je potrebno slediti naslednjim korakom, ki jih povzemam po Thillu in Bovéeju (2002: 48 – 66):

1. Razumevanje pomena medkulturne komunikacije. Če razumemo, kakšen pomen ima medkulturna komunikacija za posameznike in organizacije, ki delujejo v multikulturnem okolju, se lažje prilagajamo različnim situacijam medkulturnega stika in hitreje osvojimo veščine, potrebne za uspešno komunikacijo s pripadniki drugih kultur.
2. Izboljševanje medkulturne občutljivosti. Za učinkovito komuniciranje s pripadnikom druge kulture moramo poznati značilnosti naše in njegove kulture in razumeti, kako kultura vpliva na način komuniciranja obeh. Upoštevati moramo, da je kultura naučena in da se kulture med seboj razlikujejo po stopnji kompleksnosti, stabilnosti in tolerantnosti.
3. Preučevanje drugih kultur. Boljše poznavanje kulture nam omogoča učinkovitejšo komunikacijo s pripadniki te kulture. Danes ima vsak posameznik na voljo širok izbor virov za informiranje o določeni kulturi: od knjig, filmov, predavanj, različnih učnih programov, do kontakta s pripadniki določene kulture.
4. Prepoznavanje kulturnih razlik. Če ne prepoznamo razlik med kulturami, lahko napačno predvidevamo, da sta vedenje in interpretacija sporočil drugih ljudi enaka naši, kar vodi v številne probleme pri komunikaciji. Vedeti moramo, da se kulture med seboj razlikujejo glede na kontekst, stil pogajanja, doseganje in sprejemanje odločitev, tehnike

reševanja problemov, poznamo etične razlike, socialne razlike, razlike v neverbalni komunikaciji. Te in druge razlike med kulturami so opisane v drugem poglavju.

4. Preseganje etnocentrizma. Učinkovitost medkulturne komunikacije je odvisna od odprtosti udeležencev. Etnocentrični odnos nam onemogoča zaznati, da nas sogovorniki niso prav razumeli, in ne zavedamo se, da lahko tudi mi napačno interpretiramo sporočilo in vedenje sogovornikov. Etnocentrizem je mogoče preseči s priznavanjem razlik, izogibanjem domnevanju, da se sogovorniki vedejo in razmišljajo na enak način kot mi, ter z izogibanjem sodbam, da se sogovorniki motijo ali napačno vedejo.

5. Preseganje jezikovnih ovir. Pri komunikaciji, kjer vsaj eden izmed govorcev ne govori v materinem jeziku, se je potrebno izogibati uporabi slanga, idiomov ter lokalnega narečja in naglaševanja, pozorni moramo biti na vokalne variacije pri izgovorjavi besed. Bolj ko bomo znali jezik, v katerem komuniciramo, in poznali kulturo, v kateri ta jezik uporabljajo, bolj uspešna bo komunikacija. Če jezika ne znamo, je priporočljivo uporabiti izkušenega prevajalca, spretnega v medkulturni komunikaciji.

6. Razvijanje medkulturnih veščin. Ko poznamo značilnosti kulture, s pripadniki katere bomo komunicirali, lahko začnemo razvijati veščine za doseganje učinkovite medkulturne komunikacije. Ker poznamo jezikovne ovire in razumemo kulturne razlike, ki jih bomo morali preseči, lahko izberemo najbolj učinkovit način komunikacije.

Dodajam tudi nekaj predlogov za uspešno medkulturno komunikacijo, kot jih navajajo ljudje z izkušnjami v mednarodnem poslovnem svetu (v Thill in Bovée, 2002: 60 – 62):

- Predvidevajte različnost, dokler podobnost ni potrjena. Ne predvidevajte, da so vam drugi bolj podobni, kot so vam v resnici.
- Prezemite odgovornost za komunikacijo. Ne predvidevajte, da je sogovornikova dolžnost, da komunicira z vami.
- Izogibajte se prehitri in kritični sodbi. Naučite se poslušati celotno vsebino sporočila in sprejemati razlike brez obsojanja drugih.
- Pokažite spoštovanje. Naučite se, kako se spoštovanje izraža v različnih kulturah (preko gest, kontakta z očmi, ipd.)
- Uporabljajte empatijo. Preden spregovorite ali pošljete sporočilo, se postavite v položaj prejemnika. Predstavljajte si prejemnikova čustva in stališča.
- Bodite tolerantni do nejasnosti in dvoumnosti. Naučite se nadzorovati svoje frustracije, ki pri ljudeh nastanejo, ko so v neznani situaciji.

- Bodite pozorni na to, kar se skriva pod površjem. Naj vas oblačila, videz ali neprijetno okolje ne zavedejo.
- Bodite potrpežljivi in vztrajni. Če želite komunicirati s pripadnikom druge kulture, ne odnehajte prehitro.
- Prepoznajte lastne kulturne predsodke. Naučite se prepoznati, kdaj so vaša domnevanja drugačna kot domnevanja vašega sogovornika.
- Bodite fleksibilni. Ko komunicirate s pripadnikom druge kulture, bodite pripravljeni spremeniti vaše navade in stališča.
- Poudarite skupne lastnosti. Iščite podobnosti in gradite na njih.
- Uporabite primeren jezik in pošiljajte jasna sporočila. Naj bodo vaša verbalna in neverbalna sporočila jasna in konsistentna.
- Usmerite se na sogovornika kot posameznika. Ne komunicirajte z njim kot s stereotipiziranim predstavnikom druge kulture.
- Naučite se, kdaj ste lahko direktni. Raziskujte tujo kulturo, da boste znali pravilno oceniti, kdaj lahko sporočilo pošljete na neposreden način in kdaj morate biti indirektni.
- Spodbujajte povratno zvezo in sprašujte. Zagotovite ustrezne povratne informacije o stopnji razumevanja sporočila pri sogovorniku. Če komu kaj ni jasno, naj vpraša. Odprta komunikacija namreč pomaga zniževati nesigurnost.
- Razumite, da je vaša interpretacija pravzaprav delovna hipoteza. Ko ste prepričani, da razumete tujo kulturo, pazljivo ocenite odziv vaših sogovornikov, da se prepričate, ali potrjujejo vašo hipotezo.

Ti predlogi se lahko uporabijo v vsaki situaciji medkulturne komunikacije. V nadaljevanju predstavljam Bennettov model razvoja medkulturne občutljivosti (DMIS), ki ga je prav tako možno aplicirati na vsako situacijo, kjer želimo izboljšati medkulturno komunikacijo, predvsem pa razložiti reakcijo ljudi na kulturne razlike, ki postanejo pri tovrstni komunikaciji še posebno vidne. Po predstavitvi modela DMIS pa se osredotočam na izboljšanje učinkovitosti medkulturne komunikacije v poslovnem okolju oziroma med zaposlenimi v multikulturni organizaciji. Tu namreč prihaja do dodatnih vplivov na komunikatorje, kot so na primer organizacijska kultura in pravila vedenja v različnih poslovnih okoliščinah.

#### 4.2. MODEL RAZVOJA MEDKULTURNE OBČUTLJIVOSTI

Model razvoja medkulturne občutljivosti (The Developmental Model of Intercultural Sensitivity – DMIS) je Bennett razvil kot okvir za razlago reakcij ljudi na kulturne razlike.

Bennett je tako v akademskem kot organizacijskem okolju opazil, da se posamezniki s kulturnimi razlikami soočajo na predvidljiv način, ko se učijo postati bolj kompetentni v medkulturni komunikaciji (Bennett in Hammer, 1998). Izsledke je združil v šest stopenj naraščajoče občutljivosti za kulturne razlike, za določanje, kako izboljšati sposobnost medkulturne občutljivosti in sodelovanja ter prilagoditi izobraževanje za pospeševanje razvoja v naslednjo stopnjo. Napotke za izboljšanje medkulturne občutljivosti povzemam po Elliottovi, Adamsu in Sockalingamovi (glej Elliot in drugi, 1999).

**Zanikanje kulturnih razlik** je stanje, v katerem je posameznikova lastna kultura pojmovana kot edina resnična. Ljudje na stopnji zanikanja so izolirani od drugih kultur in jih zelo slabo poznajo, ne zaznavajo kulturnih razlik, uporabljajo stereotipe in tujcem pripisujejo nižji status. Za izboljšanje medkulturne občutljivosti se morajo naučiti prepoznavanja razlik med kulturami in priznati njihov obstoj.

**Odpor do kulturnih razlik** je stanje, v katerem je posameznikova lastna kultura pojmovana kot edina pravilna. Ljudje na tej stopnji prepoznajo kulturne razlike, a se počutijo zaradi njih ogrožene, zato jih negativno ocenjujejo, uporabljajo negativne stereotipe, druge kulture ocenjujejo kot manj razvite in so do njih izrazito kritični, ne glede na to, ali so pripadniki drugih kultur njihovi gostitelji, gosti ali prišleki v njihovo kulturo. Zato morajo postati bolj tolerantni do razlik med kulturami in se naučiti prepoznavanja osnovnih podobnosti med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam.

**Minimizacija kulturnih razlik** je stanje, v katerem so elementi lastne kulture pojmovani kot univerzalni. Ljudje na stopnji minimizacije domnevajo, da so vsi ljudje v bistvu enaki, pričakujejo podobnosti med kulturami in težijo h korekciji vedenja pripadnikov drugih kultur, da bi ustrezali njihovim pričakovanjem. Prepoznavajo in sprejemajo le površinske kulturne razlike. Za izboljšanje medkulturne občutljivosti se morajo naučiti več o lastni kulturi in se izogibati projeciranju lastne kulture na izkušnje pripadnikov drugih kultur.

**Sprejemanje kulturnih razlik** je stanje, v katerem je posameznikova lastna kultura pojmovana kot zgolj ena izmed številnih enako kompleksnih pogledov na svet. Ljudje na stopnji sprejemanja se zanimajo za kulturne razlike in jih spoštujejo, tudi če se z njimi ne strinjajo. Morajo pa tudi razumeti, da ima enako vedenje lahko v različnih kulturah različen pomen.

**Adaptacija na kulturne razlike** je stanje, v katerem pojmovanje drugih kultur dopušča percepcijo in vedenje, ki je sprejeto v teh kulturah. Posameznikov pogled na svet je

razširjen in vključuje tudi konstrukte iz drugačnih pogledov na svet. Ljudje na stopnji adaptacije so sposobni zreti v svet skozi oči pripadnikov drugih kultur in lahko namerno spremenijo svoje vedenje, da bi učinkoviteje medkulturno komunicirali.

**Integracija kulturnih razlik** je stanje, v katerem je posameznikovo pojmovanje jaza razširjeno in vključuje gibanje v in iz različnih kulturno pogojenih pogledov na svet. Ljudje na stopnji integracije poskušajo izničiti nasprotja med včasih konfliktnimi kulturnimi okviri njihove prvotne in nove kulture. Zato morajo rešiti vprašanja, povezana z njihovo identiteto, ki nastanejo zaradi kulturne fleksibilnosti. Ta stopnja ni nujno boljša kot stopnja adaptacije. Pogosta je med ne-dominantnimi manjšinskimi skupinami, dolgoročnimi izseljenci in »globalnimi nomadi«.

Model DMIS so z velikim uspehom uporabljali v zadnjih dvajsetih letih za razvoj študijskega programa in programov usposabljanja na področju medkulturne komunikacije. Raziskave analize vsebine so podprle relevantnost opisanih stopenj in pokazale, da bi še bolj natančne meritve omenjenih kognitivnih stanj lahko prispevale k močnemu orodju za ocenjevanje posameznikov in skupin (Bennett in Hammer, 1998).

#### 4.3. UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Kako upravljamo z zaposlenimi, ki pripadajo drugačnim kulturam? Osnovno vprašanje pri tem je, ali se organizacija sploh zaveda, da kultura zaposlenih vpliva na medosebno vedenje in institucionalne prakse v organizaciji. In če se organizacija tega zaveda, ali je pripravljena organizacijske predpise in postopke prilagajati vsem zaposlenim, ali pa pričakuje, da se bodo zaposleni v celoti prilagodili organizaciji.

Ena izmed raziskav na področju upravljanja zaposlenih v multikulturnih organizacijah je pokazala, da se stili vodenja, motiviranja, komuniciranja, odločanja, načrtovanja, organiziranja in zaposlovanja razlikujejo med državami po svetu (Adler, 1997: 126). Smith in Bond (1993: 204) menita, da je verjetno, da se bodo organizacije, ki so ustanovljene in vodene v kulturah z nizko porazdelitvijo moči, pripravljene bolj prilagajati kulturni raznolikosti zaposlenih.

Organizacije bi morale biti bolj pozorne na kulturne razlike med zaposlenimi ter med zaposlenimi in tujimi partnerji ali kupci. Pregled literature o prilagajanju delavcev na življenje in delo v tujini kaže, da organizacije ne dajejo dovolj velikega poudarka

psihološkemu vplivu dela in življenja v tuji kulturi in kulturni adaptaciji, ki je potrebna ob vrnitvi v domovino (McFarland, 1999). Literatura tudi kaže, da visoka stopnja neuspeha ni presenetljiva, če upoštevamo pomanjkanje priprav na delo in življenje v tuji kulturi ter pomanjkanje podpore s strani organizacije. Tudi če organizacija zagotovi pripravo zaposlenega na odhod v tujo kulturo v obliki usposabljanja v medkulturni komunikaciji, je ta pogosto neprimerna in nezadostna. Čeprav naj bi uspešno urjenje v medkulturni komunikaciji zajemalo izboljšanje tako kognitivnega in afektivnega delovanja kot tudi vedenja udeleženca, pa organizacije svojim zaposlenim pogosto nudijo le nasvete, kaj je v ciljni kulturi dovoljeno početi in kaj ne. McFarlandova (1999) opozarja, da urjenje le redko vključuje teoretična znanja, ki omogočajo nanos principov medkulturne komunikacije na raznolike osebnosti in raznolika vedenja, ki obstajajo v vsaki kulturi in se jih lahko prenese v druge kulture.

Vse našete ugotovitve kažejo, da kljub vedno obsežnejši literaturi in poznavanju medkulturne komunikacije ter naraščanju njene pomembnosti, posebno na poslovnem področju, organizacije v praksi tej temi še vedno namenjajo premalo pozornosti.

Pri vodenju in upravljanju enokulturnih in multikulturnih timov se pojavljajo precejšnje razlike. Večja je raznolikost zaposlenih, bolj morajo biti managerji pozorni na osebne lastnosti, spretnosti in nadarjenost, manj pa na kulturno pripadnost. Cilji organizacije morajo namreč imeti prednost pred multikulturnostjo zaposlenih (Adler, 1997).

Da bi bilo to mogoče doseči, morajo vodilni v organizaciji poudarjati pomembnost vizije in cilja ter s tem zagotoviti oblikovanje kohezivne skupine. Brez jasnega, močnega cilja bi lahko raznolika skupina zasnovala več ciljev in se razvila v več konkurenčnih podskupin. Managerji morajo skrbeti za enakomerno porazdelitev moči med člani raznolike skupine. Če si ena podskupina pridobi več moči zaradi prevladujočega števila članov, ki pripadajo določeni kulturi, lahko to povzroči manjše sodelovanje drugih članov in destruktivni konflikt. Zato je raznolike time mogoče učinkovito upravljati le tako, da se odgovornost porazdeli na člane v skladu z njihovo sposobnostjo za izvedbo naloge, medtem ko se kulturna pripadnost pri tem ne upošteva (Srića, 2001b: 191).

Pri upravljanju kulturno raznolikih timov se je treba izogibati tudi etnocentrizmu in domnevi, da je ena izmed kultur superiorna drugim kulturam. S poudarjanjem pomembnosti ene kulture, posebno managerjeve, se lahko zmanjšajo prednosti medkulturne interakcije. Člani tima morajo razviti medsebojno spoštovanje do kultur vseh članov in priznati prispevek posameznega člana na podlagi njegove strokovnosti. Za managerje je pri vodenju multikulturnih timov pomembno, da se zavedajo omejitev, ki

jim jih postavlja njihova kultura pri prepoznavanju značilnosti pripadnikov drugih kultur. Naučiti se morajo prepoznati vedenje skupin v drugih kulturah in uspešnega upravljanja raznolikih timov. Pri tem morajo paziti, da ne bi hkrati ustvarili okoliščin, ki bi v skupini povzročile oblikovanje norm, na podlagi katerih bi se razvilo vedenje, ki bi bilo nasprotno managerjevim pričakovanjem.

Za uspešno vodenje, upravljanje in delovanje kulturno raznolikih zaposlenih in timov dodajam naslednje nasvete (po Cartwright, 2002: 101; Smith in Bond, 1993: 204):

- Spoznajte kulturo dežele, v kateri se nahaja vaša organizacija, ter kulturo sodelavca ali skupine zaposlenih, s katerimi prihajate v stik. Vodilni delavci in managerji morajo poznati osnovne značilnosti vseh kultur, ki jim pripadajo zaposleni v organizaciji.
- Spoznajte organizacijsko kulturo vaše organizacije. Vsak manager bi moral poznati kulturo svoje organizacije in vpliv, ki ga ta ima na druge organizacije in posameznike. Vedeti bi moral, kako deluje njegova organizacija in zakaj deluje na tak način.
- Razumeti morate naravo poslovanja vaše organizacije. Različni deli organizacije imajo različen način delovanja. Manager mora poznati te načine in razumeti, da kar deluje v enem sektorju, ne bo nujno delovalo v drugem.
- Razumeti morate sebe. Bolj ko posameznik pozna samega sebe, se zaveda svojih predsodkov in čustev, boljši so lahko njegovi odnosi do ljudi, ki so drugačni od njega.
- Bodite pozorni na raznolikost in jo spodbujajte. Organizacijska politika naj eksplicitno podpira kulturni pluralizem. Kot sem že večkrat omenila, raznolikost ne pomeni le problemov, temveč tudi nove priložnosti in večjo inovativnost.
- Bodite pravični in spodbujajte enakopravnost. Zagotoviti je potrebno enakopravnost med vsemi, ki so udeleženi pri interakciji, tako da imajo vsi enake priložnosti za izpoved svojih misli. Poudarjanje enakosti ni ustrezno, saj raznolike ljudi pogosto ne moremo obravnavati enako, temveč enakopravno glede na razlike.
- Pojdite preko predsodkov. Izobražujte sebe in sodelavce, saj je to najboljši način za preseganje predsodkov in razumevanje, zakaj drugi ljudje počnejo stvari tako, kot jih.
- Delujte proti diskriminaciji. Managerji morajo poskrbeti, da diskriminacija v organizaciji ni dovoljena in je sankcionirana.



- Pri ocenjevanju učinkovitosti zaposlenih uporabljajte kriterije, ki vključujejo vidike medkulturne učinkovitosti, kot na primer reševanje nesporazumov.
- Zagotovite trening učinkovite uporabe uradnega jezika podjetja tako za domače kot nedomače govorce.
- Vodstvo naj oblikuje in pospešuje kulturno prilagajanje novozaposlenih, ki prihajajo iz tujih kultur. Novozaposlenemu je potrebno na delovnem mestu in zunaj delovnega mesta omogočiti dostopnost sodelavcev, ki pripadajo isti kulturi, za zagotovitev socialne podpore. Potrebno je tudi spodbujati prilagoditev zakoncev novozaposlenih.
- Zagotovite uspešnost izseljenega delavca. Pred odhodom zaposlenega na delo v tujino organizirajte poglobljen trening o kulturnih in drugih značilnostih novega delovnega mesta in znotraj podjetja zagotovite prisotnost kulturnega posrednika za svetovanje novozaposlenemu glede zadev, ki se nanašajo na kulturno prilagoditev.
- Zagotovite uspešnost izseljenega delavca po vrnitvi po opravljenem delu. Analizirajte probleme, ki spremljajo njegovo ponovno vrnitev iz tujega v domače okolje, in zagotovite, da delo v tujini ustreza karieri zaposlenega v prihodnosti.

Na uspešnost zaposlenih v multikulturnem okolju pomembno vpliva tudi izbira novozaposlenih v organizaciji. Ko organizacije izbirajo nove sodelavce, naj upoštevajo medkulturno kompetenco kandidata ter vsakega od zgoraj naštetih faktorjev in rešitev. Smith in Bond menita (1993: 205), naj bo med kandidati izbran tisti, katerega kulturno ozadje je najbolj podobno kulturi, v kateri je organizacija. Oceniti je potrebno tudi kulturno pomembne veščine kandidata, kot so jezik ali poznavanje gostujoče kulture. Kandidati, ki že imajo izkušnje z delom v organizacijah v tujih kulturah, se navadno tudi bolje izkažejo v multikulturnem delovnem okolju.

#### **4.3.1. Načini upravljanja raznolikosti**

V organizacijah lahko upravljajo kulturno raznolikost zaposlenih na več načinov, med katerimi predstavljam individualni in organizacijski pristop k upravljanju raznolikosti ter različne metode, ki jih je mogoče uporabiti za ta namen (po Treven, 2001: 116 - 120).

**Individualni pristop** k upravljanju raznolikosti se nanaša na percepcijo in vedenje managerjev in zajema dve medsebojno odvisni smeri: učenje in empatijo. Učenje je zasnovano na pridobivanju resničnih ali simultanih izkušenj o raznolikosti zaposlenih, empatija pa na sposobnosti za razumevanje občutkov in čustev zaposlenih<sup>1</sup>.

Bistvo procesa učenja je komunikacija. To pomeni, da morajo managerji odkrito komunicirati z zaposlenimi, ki pripadajo drugim kulturam, da bi jih čim boljše razumeli in se z njimi povezali. Tako se lahko veliko naučijo o njihovih osebnih vrednotah in o tem, kako si posamezniki želijo, da bi bili obravnavani. V procesu učenja lahko managerji spodbujajo zaposlene, da jim posredujejo iskrene povratne informacije o ravnanju z njimi v organizaciji. Takšna povratna zveza jim omogoča, da so v primeru, če naredijo kakšno napako ali korak, ki ga zaposleni ne odobrava, o tem hitro obveščeni in lahko popravijo svoje vedenje. Povratna zveza je posebej pomembna tudi zato, ker pomaga organizaciji pridobiti vpogled v učinkovito upravljanje raznolikosti.

Empatija je povezana s strategijo individualnega učenja. Nanaša se na dovzetnost posameznika za občutke drugih, njihove potrebe in skrbi (Goleman v Treven, 2001: 117). Za upravljanje raznolikosti je empatija zelo pomembna. Člani raznolikih skupin pogosto menijo, da lahko le oni v celoti razumejo probleme, s katerimi se srečujejo. To pa zanje »ni značilno v organizacijah, v katerih imajo managerji sposobnost empatije« (Treven, 2001: 118), saj so bolj dovzetni za njihove probleme, ker bolj razumejo njihova stališča.

Sodobne organizacijske strukture niso vedno primerne za upravljanje raznolikosti (Kandola v Treven, 2001: 118). Zato je za učinkovito upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih pogosto treba uporabiti **organizacijski pristop** in oblikovati novi tip organizacije, v kateri bodo upoštevani naslednji dejavniki (po Treven, 2001: 118):

**1. Vizija organizacije.** Ta vključuje pomen raznolikosti zaposlenih, splošno politiko glede raznolikosti in možnosti njene uporabe ter pričakovane prednosti, ki bodo z njo dosežene.

**2. Sodelovanje najvišjega managementa.** Najvišji management zagotavlja podporo upravljanju raznolikosti. S svojo dejavnostjo na tem področju daje vzgled drugim in razporeja potrebne vire za izpolnitev vizije organizacije.

---

<sup>1</sup> Učenje in empatijo sem že omenila v okviru splošnih smernic za izboljšanje medkulturne komunikacije, tu njun pomen apliciram na smernice za vodje timov oziroma managerje.

- 3. Ocenjevanje potreb.** V organizaciji se zbirajo podatki o tem, ali so različne skupine zaposlenih enako obravnavane. V ta namen se ugotavlja, kakšni so občutki zaposlenih glede ravnanja z njimi.
- 4. Natančnost ciljev.** Na podlagi rezultatov ocenjevanja potreb lahko management določi povsem jasne cilje, ki se nanašajo na raznolikost, in jih vključi v celoto poslovnih ciljev. Pomembno je, da se upravljanje raznolikosti v organizaciji obravnava kot temeljni dejavnik, ki prispeva k celotnemu uspehu poslovanja.
- 5. Določena odgovornost.** Člani organizacije morajo biti odgovorni za izvršitev ciljev, ki so sprejeti v zvezi z raznolikostjo. Sodelujejo lahko tudi pri določanju le-teh, s čimer se zagotovi njihova pripravljenost za izvršitev ciljev.
- 6. Učinkovita komunikacija.** Ta mora biti zagotovljena znotraj in zunaj organizacije. Vsak član mora biti seznanjen s pobudami, ki se nanašajo na raznolikost.
- 7. Usklajevanje aktivnosti.** Posamezni član organizacije ali skupina članov usklajuje dejavnosti, ki so povezane z izvedbo strategije raznolikosti.
- 8. Vrednotenje.** Celovita strategija raznolikosti in dejavnosti posameznikov je predmet ocenjevanja. Pri tem se lahko uporabijo podatki, ki se zberejo pri ugotavljanju in ocenjevanju potreb. Ti podatki zagotavljajo osnovo, s katero se nato primerjajo rezultati programa.

V organizaciji, v kateri sledijo strategiji, predstavljeni v teh osmih točkah, so lahko bolj uspešni pri izvajanju različnih pobud, ki se nanašajo na raznolikost zaposlenih.

#### **4.3.2. Metode upravljanja raznolikosti**

Poleg novega tipa organizacije lahko v podjetjih uvedejo tudi določene dejavnosti za upravljanje kulturne raznolikosti. Med te sodijo na primer programi za usposabljanje, multikulturne skupine, multikulturni timi in namestitev managerja za raznolikost zaposlenih (Treven, 2001: 119 - 120).

**Programi usposabljanja za upravljanje raznolikosti** se v organizacijah pogosto izvajajo. Trajajo lahko od nekaj ur do nekaj dni. Osnovni namen takšnega usposabljanja je zviševanje stopnje zavedanja in občutljivosti za probleme v zvezi z raznolikostjo zaposlenih. Sestavni del usposabljanja je lahko test za ugotavljanje, kakšno znanje o kulturah imajo udeleženci. Za spodbujanje razprav med njimi se uporabljajo igre vlog, različne naloge in vaje v majhnih skupinah ter video posnetki. Program se zaključi z

diskusijo o raznolikosti in prizadevanjem za upravljanje le-te v njihovi organizaciji. Podrobneje to metodo opisujem pod naslovom trening v medkulturni komunikaciji.

**Multikulturene skupine** sestavljajo zaposleni, ki so pripadniki različnih kultur in se redno srečujejo. Na sestankih razpravljajo o svojem vedenju, občutkih, o svojih prepričanjih glede kulturnih razlik in o vplivu teh razlik na vedenje v delovnem okolju. Taka skupina posameznikom omogoča, da o svojih razlikah v njej odkrito in sproščeno govorijo.

V **multikulturene time** so vključeni delavci iz različnih kultur, ki se učijo, kako postati čim bolj učinkoviti in pri tem izkoristiti vse prednosti, povezane z njihovo različnostjo.

V nekaterih organizacijah je upravljanje raznolikosti tako pomembno, da v njih predvidijo posebno delovno mesto **managerja**, ki je odgovoren za vse vidike **raznolikosti zaposlenih**. V drugih oblikujejo programe za nagrajevanje, ki upoštevajo raznolikost, za jezikovno usposabljanje, mentorske programe in programe za družabne dejavnosti, ki poudarjajo raznolikost.

Pomembno je, da v organizaciji podrobno preučijo situacijo in tip raznolikosti ter se na podlagi tega odločijo za najbolj primerno metodo, s pomočjo katere bodo dosegli uspešno upravljanje raznolikosti.

#### 4.4. TRENING V MEDKULTURNI KOMUNIKACIJI

Eden izmed najpogostejših načinov izboljšanja sposobnosti zaposlenih za uspešno medkulturno komunikacijo je trening v medkulturni komunikaciji. Vedno več svetovalnih podjetij po svetu prepoznava potrebo po preseganju medkulturnih razlik in njihov pomen v poslovnem svetu in zato ponuja organizacijam različne programe treninga, ki so prilagojeni različnim poslovnim situacijam, v katerih prihaja do medkulturnih stikov. Ker organizacije v večini primerov nimajo zaposlenega, ki bi skrbel za uspešno medkulturno komunikacijo med zaposlenimi ter med organizacijo in javnostmi, ki pripadajo drugim kulturam, je najem svetovalnega podjetja za izvajanje treninga v medkulturni komunikaciji, prilagojenega za potrebe organizacije, pogosta rešitev.

Na splošno trening za uspešno medkulturno komunikacijo zagotavlja zavedanje, znanje in veščine, ki so potrebne za razumevanje »medvrstičnih« sporočil, izogibanje nesporazumov, ki pogosto povzročajo visoke stroške, ter za gradnjo trdnih medsebojnih

odnosov. Njegova aplikacija je zelo široka, saj je program treninga mogoče prilagoditi praktično katerikoli situaciji, v kateri pride do medkulturnih stikov. Tako se trening v medkulturni komunikaciji lahko uporabi na primer za izboljšanje učinkovitosti multikulturne delovne skupine ali tima, za pripravo zaposlenih za pogajanja in sklepanje poslov s tujimi partnerji in kupci, za uspešno in učinkovito komunikacijo s podružnicami v tujini, za pripravo zaposlenega pred njegovim odhodom na delo v tuje kulturno okolje ter za njegovo uspešno vrnitev v domačo kulturo.

Cilj treninga v medkulturni komunikaciji je doseči, da se udeleženci zavedajo svojih naravnih reakcij do tolikšne mere, kolikor je mogoče identificirati njihove perceptualne in konceptualne filtre, ter zagotoviti znanje, odprtost in vedenjske spretnosti, ki jih udeleženci potrebujejo za učinkovito delovanje v kulturno nedomačem okolju (Chamberlain, 2001) ali za uspešno komunikacijo s pripadniki drugih kultur. Po Bennettu najbolj splošni cilji medkulturnega usposabljanja vključujejo širjenje zavesti udeleženca o njegovem lastnem inherentnem etnocentrizmu ter izvajanje vaj in širjenje izkušenj, ki bodo udeležencu pomagale preseči etnocentristične nazore (Bennett, 1986).

Trening v medkulturni komunikaciji v osnovi poteka tako kot katerokoli drugo usposabljanje. Vodja treninga mora vedeti, kakšno stopnjo akulturacije mora doseči udeleženec, da bo lahko učinkovito deloval v ciljni kulturi ali v multikulturnem okolju. V celoti mora poznati tudi delo in naloge, ki jih bo udeleženec izvajal v ciljni kulturi (Chamberlain, 2001) oziroma drugi multikulturni situaciji. Glede na zbrane informacije vodja treninga nato izbere ustrezen način usposabljanja, od krajših predavanj do obsežnejših študijskih programov. Daljši je trening, več ciljev je mogoče doseči, več vsebine pokriti, več procesov lahko udeleženec izkusi in več metod lahko vodja treninga uporabi (Chamberlain, 2001).

Cilji treninga se nanašajo na spremembe, ki jih mora trening povzročiti pri udeležencu. Spremembe so lahko kognitivne (veča se obseg udeleženčevega znanja); afektivne (spreminja se udeleženčev odnos z razvijanjem odprtosti, tolerance, sprejemanja in zavedanja); in vedenjske (udeleženec se uči doseči t.i. Triandisovo izomorfično atribucijo<sup>1</sup>) (Chamberlain, 2001; Brislin v McFarland, 1999).

Vsebina treninga nakazuje informacije, ki jih je potrebno osvojiti: vsebino dejstev, prispodob, anekdot in »gostega opisa« (thick description), način pravičnega vedenja v določeni situaciji, pravila nagovarjanja ljudi, kaj se sme početi in kaj ne, razumevanje

---

<sup>1</sup> Triandisova izomorfična atribucija je sposobnost posameznika, da ustvarja enake atribucije kot oseba, s katero je v interakciji in pripada drugi kulturi. Doseže se jo lahko z vedenjskim managementom, jezikovnimi spretnostmi, prilagoditvami govora in fleksibilnostjo vloge (Chamberlain, 2001; Brislin v McFarland, 1999).

splošnih fenomenov v kulturi in poznavanje zgodovinskega razvoja dogodkov v določeni kulturi (Chamberlain, 2001). Potek treninga je odvisen od načina doseganja želenih sprememb pri udeležencu. Voditelj treninga lahko uporabi kognitivni pristop z metodami kot so predavanja, branja in diskusije. Možna je tudi uporaba bolj eksperimentalnega pristopa, pri katerem se vključi temperament, čustva in medosebne veščine udeleženca. Primeri pri tem uporabljenih metod so različne igre, igranje vlog, simulacije in etnografski intervjuji (Chamberlain, 2001).

Pri izvajanju treninga v medkulturni komunikaciji mora biti voditelj oziroma izvajalec treninga pozoren, da je pri izbiri in oblikovanju materiala za trening kar se da nevtralen, saj je tudi sam nagnjen k favoriziranju vaj in dejavnosti, ki odražajo njegovo lastno kulturno poreklo (Chamberlain, 2001).

Skrb organizacij za primerno medkulturno urjenje zaposlenih je tudi predmet etičnih vprašanj, še posebno zaradi vedno večjega števila raziskav, ki kažejo, da urjenje v medkulturni komunikaciji bistveno izboljša počutje, komunikacijo in produktivnost zaposlenih (McFarland, 1999). Deshpande in Viswesvaran sta v metaanalizi 21 raziskav, ki so vključevale 1611 oseb, ugotovila, da je urjenje v medkulturni komunikaciji učinkovito glede vseh petih kriterijev, zajetih v analizi: samorazvoja, percepcije, odnosov, adaptacije in učinkovitosti (Deshpande in Viswesvaran v McFarland, 1999). Urjenje v medkulturni komunikaciji torej izboljšuje in pospešuje kulturno adaptacijo. V primeru, da organizacija pošlje zaposlene na delo v tuje okolje brez predhodne kulturne priprave, jih vnaprej obsodi na neuspeh. Vendar pa »se zaradi neuspešnega življenja in dela v tujini krivda večkrat pripisuje zaposlenemu in ne organizaciji, ki jih ni uspešno pripravila« (McFarland, 1999).

Navedeni viri in ugotovitve potrjujejo tudi hipotezo 3.

**Hipoteza 3:** Urjenje v medkulturni komunikaciji ter poznavanje razlik med kulturami bistveno izboljšuje tako uspešnost in počutje posameznikov v multikulturni organizaciji kot uspešnost takšne organizacije v celoti.

Pregledana literatura in raziskave kažejo, da tako urjenje oziroma trening<sup>1</sup> v medkulturni komunikaciji kot poznavanje razlik med kulturami bistveno izboljšata počutje, komunikacijo, produktivnost in učinkovitost zaposlenih. Če izboljšujeta produktivnost in učinkovitost zaposlenih, sklepam, da izboljšujeta tudi njihovo uspešnost v organizaciji.

---

<sup>1</sup> Trening v medkulturni komunikaciji je eden izmed možnih načinov usposabljanja v medkulturni komunikaciji.

Poleg tega je učenje prepoznavanja razlik med kulturami tudi vključeno v trening v medkulturni komunikaciji. Glede na dokazan vpliv, ki ga ima kulturna raznolikost zaposlenih na delovanje in uspešnost organizacije, pa bo vsako izboljšanje uspešnosti in počutja zaposlenih na tem področju pozitivno vplivalo tudi na uspešnost organizacije v celoti.

## **5. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH**

Pri obravnavanju pomena medkulturene komunikacije želim predstaviti tudi stanje na področju medkulturene komunikacije v Sloveniji. Zanimalo me je, kakšno pozornost namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije. V ta namen sem izvedla raziskavo povpraševanja po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov, ter raziskala, katere dejavnosti na področju medkulturene komunikacije in kulturne raznolikosti zaposlenih izvajajo v izbranem slovenskem podjetju.

### **5.1. RAZISKAVA POVPRASHVANJA PO SVETOVALNIH STORITVAH NA PODROČJU MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE IN UPRAVLJANJA KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH**

Za ugotavljanje pozornosti, ki jo organizacije v Sloveniji namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih, sem izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po svetovalnih storitvah na teh dveh področjih. Predvidevala sem namreč, da so slovenske organizacije v večini premajhne, da bi imele zaposleno vsaj eno osebo, ki bi posebej skrbela za uspešno medkulturno komunikacijo med zaposlenimi ali bi se posebej ukvarjala z upravljanjem kulturne raznolikosti zaposlenih. Zato za morebitne potrebe poznavanja medkulturene komunikacije ter reševanje problemov, nastalih zaradi razlik med kulturami, najverjetneje najamejo svetovalna in izobraževalna podjetja.

Med svetovalnimi in izobraževalnimi podjetji v Sloveniji sem izbrala tiste, ki se ukvarjajo s svetovanjem in izobraževanjem na področju komunikacij in upravljanja človeških virov. Nato sem na podlagi opisa storitev in referenc na spletnih straneh posameznega podjetja izbrala tista, katerih opisane storitve so bile najbližje temi raziskave. Tako določen vzorec je zajemal 26 svetovalnih in izobraževalnih podjetij, lociranih na različnih koncih Slovenije, s prevladujočim številom podjetij s sedežem v Ljubljani (za seznam podjetij glej prilogo B).

Za pridobivanje podatkov sem uporabila vprašalnik (glej prilogo C), ki sem ga po telefonskem razgovoru poslala kontaktni osebi v podjetju po elektronski pošti. V primeru, da sem v telefonskem razgovoru od kontaktne osebe dobila odgovora, da povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih ni bilo in da se s takšnimi storitvami še niso ukvarjali,

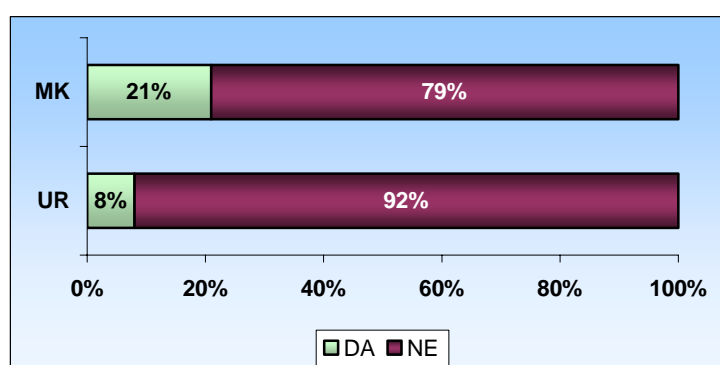


vprašalnika po elektronski pošti nisem dodatno pošljala. Temeljne informacije sem tako pridobila na podlagi vprašalnika, dodatne informacije pa na podlagi vodenih telefonskih razgovorov s kontaktnimi osebami v podjetjih. Izpolnjen vprašalnik sem dobila od 6 podjetij, v vodenem telefonskem razgovoru so na vprašalnik odgovorili v 13 podjetjih, v 3 podjetjih so bile kontaktne osebe za to področje nedosegljive in sem odgovore dobila prepozno, v 4 podjetjih pa so bili nedosegljivi ves čas izvajanja raziskave. Dejstvo, da je podatke za raziskavo posredovalo 19 od 26 podjetij, ni presenetljivo, če upoštevamo, da sem raziskavo izvajala med 12.07.2004 in 04.08.2004, torej v času, ko je večina ljudi na dopustu in se svetovalnih in izobraževalnih programov ne izvaja. Po drugi strani pa so si bili v tistih podjetjih, kjer so bili dosegljivi, pripravljene vzeti več časa za raziskavo ravno zaradi manjšega obsega dela v času dopustov.

Vprašalnik je zajemal pet vprašanj, ki so bila oblikovana tako, da so zaobjela čim širše področje možnih odgovorov. Glede na to, da sta medkulturna komunikacija in kulturna raznolikost zaposlenih v Sloveniji dokaj novi področji preučevanja, me je namreč zanimalo kakršnokoli obstoječe ali načrtovano svetovanje ali izobraževanje na to temo.

Zbrani podatki so po statistični obdelavi in analizi odgovorov in komentarjev iz 19 sodelujočih podjetij pokazali, da se je s povpraševanjem po svetovanju na področju medkulturne komunikacije že srečalo 21% svetovalnih in izobraževalnih podjetij, na področju upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih pa 8% svetovalnih in izobraževalnih podjetij v Sloveniji<sup>1</sup>.

Graf 5.1.1: Delež obstoječega povpraševanja po svetovalnih storitvah na področju medkulturne komunikacije (MK) in upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih (UR) med podjetji, ki so sodelovala v raziskavi.



Vir: Opravljena raziskava.

<sup>1</sup> Pri tem opozarjam, da gre za procentni delež med podjetji, ki se ukvarjajo s svetovanjem, ki je najbližje obravnavanim področjem. Če bi navedla delež podjetij, ki so zaznala povpraševanje na teh področjih, v primerjavi z vsemi svetovalnimi podjetji v Sloveniji, bi bil njihov delež bistveno manjši.

Med podjetji, ki so svetovanje na teh dveh področjih že izvajala, so bile najpogostejše oblike storitev izobraževalni programi, seminarji, konference ter akcije komunikacijske podpore prodaji na tujih trgih, pri čemer je bila tema medkulturne komunikacije pogosto vključena v širšo obravnavo komunikacije. Najpogostejše teme svetovanj so se nanašale na poslovno komuniciranje v mednarodnem okolju. Organizacije, ki so naročile svetovanje, so po podatkih raziskave predvsem tuja multinacionalna podjetja in večja slovenska podjetja, ki imajo podružnice v tujini. V obeh primerih gre za večje organizacije (z več kot 1000 zaposlenimi).

Komentarji sodelujočih v raziskavi, pridobljeni na podlagi odgovorov na vprašalnik ali v razgovoru, so se glede medkulturne komunikacije in upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih nanašali predvsem na ugotovitve, da je informativnega zanimanja za ti področji veliko, bistveno manj pa je direktnega povpraševanja (Zalokar; Novak, izpolnjen vprašalnik). Gruban opozarja tudi na pomanjkanje obstoječe domače literature in ljudi, ki bi poskrbeli za prepoznavanje pomembnosti medkulturne komunikacije in upravljanja raznolikosti zaposlenih v slovenskem prostoru (Gruban, izpolnjen vprašalnik). Najpogostejši komentar sodelujočih je bila ugotovitev, da pomanjkanje pozornosti in skrbi za uspešno medkulturno komunikacijo ter upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih lahko povzroča velike probleme, še posebno, ker se slovenske organizacije tega ne zavedajo dovolj. Skrb za zaposlene, posebno glede teh dveh področij, podjetjem večkrat predstavlja nepotreben strošek kot priložnost za izboljšanje produktivnosti in uspešnosti zaposlenih in podjetja.

Ker je bilo v raziskavo vključenih nekaj podjetij, ki se ukvarjajo tudi z izborom kadrov, naj omenim še ugotovitve glede izbora kandidatov za delo v multikulturnem okolju. Pri tem gre večinoma za delo tujcev v Sloveniji ali Slovencev v tujini, torej izseljene delavce. Glavna ugotovitev je, da morajo novozaposleni izseljeni delavci več ali manj sami poskrbeti za svojo prilagoditev novemu okolju. Že pri iskanju novih delavcev se predvideva, da se bodo prijavili kandidati, ki sami sebe smatrajo za sposobne prilagajanja novemu okolju. Kadrovski delavec ali svetovalec, zadolžen za izbor kadrov, nato kandidate izbere na podlagi več kriterijev, med katerimi so navadno: (a) zavzetost kandidata za opravljanje dela, za katerega kandidira<sup>1</sup>; (b) pretekle izkušnje kandidata z delom v multikulturnem okolju; (c) osebne lastnosti kandidata, ki vplivajo na prilagoditev novemu okolju in uspešno opravljanje dela (Križnar, voden telefonski razgovor).

---

<sup>1</sup> Večja kot je motivacija zaposlenega za opravljanje določenega dela, bolj se bo potrudil reševati probleme, ki so z delom povezani, in uspešnejše bo njegovo delo.

Tekom izvajanja raziskave sem dobila vtis, da so v nekaj svetovalnih podjetjih dobro seznanjeni s problematiko medkulturne komunikacije in upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih, tako da organizacija, ki bi zaznala potrebo po svetovalnih storitvah na teh dveh področjih, ne bi imela problemov najti ustreznih storitev.

Opaziti je, da svetovalne in izobraževalne storitve na obravnavanih področjih najemajo predvsem gospodarske družbe oziroma podjetja. Na podlagi podatkov raziskave ne morem prikazati situacije v državnih organizacijah, lahko sklepam le, da ne povprašujejo po storitvah svetovalnih podjetij na teh področjih, o razlogu pa ne morem govoriti.

Kljub zavedanju, da kulturna raznolikost zaposlenih v Sloveniji ni tako velika, da bi bile organizacije v Sloveniji prisiljene v njeno upravljanje vlagati denarna sredstva, me je presenetilo dejstvo, da se temu področju v Sloveniji praktično še vedno ne namenja pozornosti. Čeprav preučevanje medkulturne komunikacije in upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih ter teoretična obravnava pomembnosti teh dveh področij naraščata, je uporabo dognanj v praksi redko opaziti. Tako sem tudi v okviru raziskave dobila podatke, da je v Sloveniji le nekaj podjetij, ki dajejo dovolj poudarka upravljanju zaposlenih in skrbi za njihovo dobro počutje v podjetju.

## 5.2. MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA IN UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU

Poleg raziskave o povpraševanju organizacij po svetovalnih storitvah na področju medkulturne komunikacije in upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih kot kazalcu aktualnosti in zanimanja za to področje med organizacijami v Sloveniji, želim predstaviti tudi primer podjetja v Sloveniji, za katerega je značilna kulturna raznolikost zaposlenih. S krajšim prikazom, kako izbrano podjetje skrbi za uspešno medkulturno komunikacijo med zaposlenimi ter upravlja kulturno raznolikost zaposlenih, želim poudariti, da zaradi še vedno dokaj majhnega števila pripadnikov drugih kultur v slovenski družbi<sup>1</sup> že manjša dejavnost multikulturne organizacije v Sloveniji na področju kulturne raznolikosti lahko bistveno izboljša produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Za prikaz, kako podjetja v Sloveniji, ki zaposlujejo tujce, skrbijo za uspešnost, produktivnost in dobro počutje tujcev in Slovencev, ki se pri delu srečujejo, oziroma kako bi lahko za njih skrbela, sem izbrala podjetje Si.mobil. Za pridobivanje podatkov o

---

<sup>1</sup> Po statističnih podatkih o tujem prebivalstvu v Sloveniji je ob koncu leta 2002 v Sloveniji prebivalo 44.693 tujcev (internet 4).

Si.mobilovih dejavnostih sem uporabila več različnih virov: od vprašalnika, poslanega po elektronski pošti, do vodenih razgovorov po telefonu in neformalnega pogovora. Glavni vir podatkov je bil opis dejavnosti, ki so mi ga poslali iz kadrovske službe na podlagi okvirnih vprašanj, katerih namen je bil pridobiti čim bolj uporabne podatke. Dodatne podatke sem dobila v telefonskih pogovorih s predstavnico kadrovske službe in predstavnikom oddelka za odnose z javnostmi ter v dveh neformalnih pogovorih z bivšim zaposlenim na kadrovskem področju v Si.mobilu, katera sem uporabila predvsem za preverjanje podatkov.

V nadaljevanju predstavljam dejavnosti, ki jih v Si.mobilu izvajajo za preseganje kulturnih razlik med zaposlenimi ter uspešno medkulturno komunikacijo in jih primerjam še z dvema slovenskima podjetjema, ki se srečujeta z multikulturalnostjo zaposlenih.

Si.mobil je z delovanjem je pričel marca 1999 in je danes drugi največji slovenski mobilni operater s 23,6-odstotnim tržnim deležem<sup>1</sup> (internet 2). Podjetje deluje v okviru skupine Mobilkom Austria, lani pa so sklenili tudi pogodbo o partnerskem sodelovanju z enim največjih operaterjev na svetu, britanskim Vodafonom. Glede na tesno mednarodno sodelovanje podjetja, se zaposleni v Si.mobilu pogosto srečujejo z medkulturno komunikacijo in mednarodnim sodelovanjem. »Delo z mednarodnimi strokovnjaki in izkušenimi kadri s področja telekomunikacij je samo en temelj osebnega in poklicnega razvoja zaposlenih v Si.mobilu« (internet 3).

Če se osredotočimo na zaposlene v Si.mobilu v Sloveniji, je po trenutnih podatkih delež tujcev v primerjavi z vsemi redno zaposlenimi v podjetju malo manj kot 1%. Če upoštevamo tudi sodelavce iz tujine, ki delo v Sloveniji opravljajo za določeno dobo, delež tujcev v podjetju naraste na okrog 2%. Kljub majhnemu deležu tujcev v podjetju lahko naštejemo nekaj dejavnosti, ki so namenjene preseganju ovir medkulturni komunikaciji in kulturnim razlikam med zaposlenimi.

V Si.mobilu so na kompetenco v medkulturni komunikaciji pozorni že pri izbiri novozaposlenih. »Za uspeh v hitro razvijajočem se okolju, polnem izzivov, od naših kandidatov zahtevamo visoko strokovnost, odlično znanje na svojem poklicnem področju, tekoče (ustno in pisno) znanje angleškega jezika, visoko stopnjo računalniške pismenosti, visoko angažiranost in predanost in nenazadnje tudi smisel za humor« (posredovani podatki). Ena izmed zahtev, tekoče znanje angleškega jezika, se nanaša tako na komunikacijo s tujimi poslovnimi partnerji kot na komunikacijo s sodelavci, ki pripadajo drugim kulturam. S slednjimi namreč komunicirajo v angleškem jeziku. »V

---

<sup>1</sup> Po podatkih iz konca leta 2003.

slovenskem in angleškem jeziku tako pripravljamo razna poročila, zapisnike, sklepe ipd.« (posredovani podatki). Na ta način so pomembnejši podatki in dokumenti posredovani in razumljivi vsem zaposlenim, ne glede na kulturno pripadnost. Pri tem je pomemben podatek, da so redno zaposleni tujci na delu v Sloveniji že toliko časa, da znajo govoriti slovensko, zato je angleški jezik kot uradni jezik pomembnejših podatkov in sporočil uveden predvsem zaradi sodelavcev iz tujine, ki so na začasnem delu v Sloveniji, ter zaradi komunikacije s tujimi poslovnimi partnerji.

Zaradi daljšega bivanja v Sloveniji (in verjetno tudi podobnosti med kulturama), tujci sodelujejo z ostalimi zaposlenimi brez konfliktov. »Večjih razlik zaradi različnih kultur ne opažamo« (posredovani podatki). Glede na to, da so tujci, zaposleni v Si.mobilu, iz držav, ki ležijo blizu oziroma zraven Slovenije, je bilo tudi njihovo prilagajanje na delo v Sloveniji lažje, saj med njihovimi in slovensko kulturo ni tako izrazitih kulturnih razlik, ki bi močno ovirale njihovo delo v Sloveniji. Poleg tega so njihove družine večinoma ostale doma (v domačih državah), tako da se jim ni bilo treba spopadati s prilagajanjem na življenje v tujini.

Poleg daljšega bivanja v Sloveniji in učenja slovenskega jezika na uspešno prilagoditev na delo v Sloveniji vpliva tudi odnos sodelavcev, s katerimi zaposleni tujci prihajajo v stik. Kot sem večkrat poudarila: če so člani tima in drugi sodelavci sposobni delavca, ki pripada drugi kulturi, obravnavati na podlagi njegovih sposobnosti in ne kulturne pripadnosti ter upoštevati kulturne razlike med njimi, se bo delavec, ki pripada drugi kulturi, hitreje prilagodil na novo delovno okolje in bo v njem tudi bolj uspešen.

V Si.mobilu pa poleg priseljenih delavcev v Slovenijo pošiljajo na delo v tujino tudi Slovence. Letos so na delo v tujino (Avstrijo) za določen čas odšli trije Slovenci, zaposleni v Si.mobilu. »Večjih prilagajanj niso potrebovali, saj še naprej komunicirajo v angleščini, nekaj novih sodelavcev pa poznajo še iz prejšnjih sodelovanj. Med našo in njihovo državo tudi ni večjih kulturnih razlik, zato menimo, da ne bodo imeli problemov pri prilagajanju na življenje in delo v tujini« (posredovani podatki). Pri tem bi še omenila, da določene vzporednice z domačim delovnim okoljem (kot v Si.mobilu predhodno poznavanje sodelavcev v novem okolju) pomagajo k hitrejši prilagoditvi na novo okolje.

Kar nekaj slovenskih podjetij zaposluje le manjše število tujcev, zato ne potrebujejo obsežnih programov upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih. V vsakem primeru pa se morajo v podjetju zavedati vpliva, ki jih imajo razlike med kulturami na delovanje zaposlenih in podjetja v celoti, tudi če le ena oseba v podjetju pripada drugačni kulturi.

To kažejo navedene dejavnosti in pozornost, ki jo v Si.mobilu namenjajo zagotavljanju uspešnega dela tako Slovencev kot tujcev.

Podobne dejavnosti za zagotavljanje uspešne medkulturne komunikacije so izvajali tudi v podjetju HERMES SoftLab, ki je bilo pred nekaj leti pogosto navajan primer podjetja s kulturno raznolikostjo zaposlenih. V letu 2002 je bilo v HERMES SoftLabu med zaposlenimi na vseh lokacijah podjetja ter vseh hčerinskih podjetij in poslovalnic 76% Slovencev, ostalih 24% zaposlenih pa je prihajalo iz 14 različnih držav po svetu (Polajnar, 2002). Da bi se zaposleni v podjetju dobro počutili in bi bila komunikacija med njimi učinkovita, je bil uradni jezik podjetja že od vsega začetka angleški, pri čemer je podjetje zaposlenim omogočalo tudi jezikovne tečaje. Za vse novozaposlene je bila v podjetju organizirana tako imenovana šola za novozaposlene, ki je vsebovala tudi predstavitev organizacijske kulture in načina dela v podjetju. Poleg tega so za prilagajanje in uspešnost zaposlenih uvedli sistem mentorstva. »Vsakemu novo zaposlenemu je dodeljen mentor, ki mu pomaga pri prvih korakih v podjetju, pri spoznavanju organizacijske kulture, pri iskanju najboljših delovnih praks in tudi pri specifičnem delu na posebnih projektih« (Polajnar, 2002: 26). Politika odprtih vrat, dostopnost vodstva za komentarje vseh zaposlenih ter izvajanje raziskave o zadovoljstvu in predanosti zaposlenih, s katero se je spremljalo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in na podlagi katere so bile oblikovane izboljšave, kažejo na veliko skrb podjetja za zaposlene, kar je nedvomno vplivalo na uspešnost podjetja v preteklem desetletju.

Opozarjam pa, da kar deluje v Si.mobilu ali v HERMES SoftLabu, ne deluje nujno tudi v kakšnem drugem podjetju oziroma organizaciji na splošno. Še posebno, če prihaja do večjih kulturnih razlik med zaposlenimi, kot se je zgodilo v slovenskem podjetju s področja avtomobilske industrije, ko ga je prevzelo francosko podjetje. Zaradi velikih kulturnih razlik v pojmovanju in načinu dela ter podrejanju avtoriteti je med novim francoskim managementom in slovenskimi delavci na nižjih hierarhičnih nivojih prišlo do hudih trenj. Da bi razrešili konflikte, nastale zaradi medkulturnih razlik, so v podjetju zato uvedli obsežno raziskavo o vzrokih slabih rezultatov in sociološko študijo o odnosu do dela v slovenski kulturi ter primerjavo le-te s francosko kulturo (Globokar, 1997).

Organizacije morajo glede na svoje potrebe in situacijo določiti za njih najbolj primeren način zagotavljanja preseganja razlik med kulturami in doseganja učinkovite medkulturne komunikacije med zaposlenimi ter izbrati ustrezen program upravljanja kulturne raznolikosti zaposlenih.

## 6. SKLEPNE UGOTOVITVE

Pomen mednarodnih povezav in medkulturnih stikov narašča tudi v slovenskem prostoru. Tujci, ki prihajajo v Slovenijo, pogosto izražajo navdušenje nad dobrim znanjem angleškega jezika med Slovenci, saj imajo zaradi tega manj težav pri komuniciranju in je njihovo bivanje v Sloveniji s tem bistveno olajšano. Vendar pa uspešna medkulturna komunikacija ni odvisna samo od tega, ali sogovorca govorita isti jezik, temveč so pri tem pomembne tudi kulturne razlike. Kot pravi Meeuwis (1996), uspeh komunikacije med kulturno različnimi govorniki ni toliko odvisen od jezikovnih razlik kakor od medsebojnega prepoznavanja kulturnih razlik. V pričujočem delu sem se zato osredotočila na vpliv kulture in kulturnih razlik na komunikacijo med posamezniki, ki pripadajo različnim kulturam.

Kultura poleg naših osebnih lastnosti in preteklih doživetij vpliva na to, kaj zaznavamo, kako reagiramo na določene situacije in kakšen je naš odnos do drugih ljudi. Poznavanje in razumevanje kulturnih razlik ter značilnosti medkulturne komunikacije nam omogoča, da pogledamo pod površje in dojamemo, zakaj se pripadniki drugih kultur vedejo tako, kot se. Hkrati nam pomaga, da ne odreagiramo napačno na vedenje, ki ga ne razumemo, in nas vodi k spoštovanju bogate raznolikosti kultur ter raznovrstnosti ljudi. V praksi to pomeni, da bomo imeli s pripadniki drugih kultur tako v tujini kot doma boljše odnose in manj nastalih konfliktov zaradi našega poznavanja in razumevanja kulturnih razlik ter značilnosti medkulturne komunikacije.

Skrb za uspešno medkulturno komunikacijo je pomembna tudi v organizacijah. Kot sem v delu ugotovila, lahko multikulturne organizacije izkoristijo velik potencial, ki se skriva v kulturni raznolikosti zaposlenih, seveda če kulturno raznolikost zaposlenih pravilno upravljajo in skrbijo za preprečevanje problemov, ki se pojavljajo zaradi kulturnih razlik med zaposlenimi. Pozitiven vpliv kulturne raznolikosti na inovativnost, reševanje problemov, produktivnost in uspešnost posameznikov in organizacije v celoti je lahko tako opazen, da nekatera podjetja v svetu načrtno zaposlujejo delavce iz različnih kultur. Tako je bil cilj pričujočega dela postaviti smernice za uspešno medkulturno komunikacijo, s katero lahko presežemo razlike med kulturami in izkoristimo njihov potencial.

V delu sem preverjala tudi zastavljene hipoteze, ki sem jih oblikovala na podlagi lastnih medkulturnih izkušenj. Pri obravnavi medkulturne komunikacije in problemov, ki nastajajo zaradi razlik med kulturami, mi je bilo v veliko pomoč delo v multikulturnem

timu, delo in pogovori s tujci, zaposlenimi v Sloveniji, pogovori s Slovenci, ki so ali še živijo v različnih deželah po svetu, lastna potovanja v tuje dežele in pogovori s tamkajšnjimi lokalnimi prebivalci. S tem sem ugotovila, kako pomembno je v medkulturni komunikaciji medsebojno prilagajanje, odprtost mišljenja in prijazen pristop sogovorcev.

Ob pregledu zastavljenih hipotez ugotavljam teoretično in empirično potrditev prve in tretje hipoteze ter delno potrditev druge hipoteze (glej tabelo 6.1).

Tabela 6.1: Pregled zastavljenih hipotez

<b>Hipoteza 1:</b> Sporazumevanje med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam, je pogosto oteženo ali neuspešno zaradi nepoznavanja razlik med kulturami.	+
<b>Hipoteza 2:</b> V multikulturnih organizacijah, ki ne posvečajo dovolj pozornosti medkulturni komunikaciji zaposlenih, se pojavlja mnogo problemov, kar negativno vpliva na uspešnost organizacije.	0
<b>Hipoteza 3:</b> Urjenje v medkulturni komunikaciji ter poznavanje razlik med kulturami bistveno izboljšuje tako uspešnost in počutje posameznikov v multikulturni organizaciji kot uspešnost takšne organizacije v celoti.	+

Vir: Analizirana literatura in viri.

Legenda:

+ : potrditev hipoteze

0 : delna potrditev hipoteze

- : zavrnitev hipoteze

Obravnavo medkulturne komunikacije sem poskušala zasnovati tako, da se vsebina dela lahko uporabi kot podlaga za različne oblike usposabljanja za učinkovito medkulturno komunikacijo in doseganje kompetence v medkulturni komunikaciji. Kot tako je delo namenjeno vsem, ki delujejo v multikulturnem okolju in se srečujejo s pripadniki drugih kultur in zato želijo postati kompetentni v medkulturni komunikaciji. Upam, da bo delo koristilo tudi vsem, ki jih obravnavano področje zanima in želijo izboljšati svoje razumevanje kulturne raznolikosti in njenih vplivov. Konec koncev, kot pravi Hall, samo z razumevanjem drugih lahko pridobimo vpogled tudi v same sebe in svojo kulturo (Hall, 1989).



## 7. LITERATURA IN VIRI

### 7.1. LITERATURA

- Adler, Nancy J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Barna, LaRay M. (1998): »Stumbling Blocks in Intercultural Communication«. V: Milton J. Bennett (ur.): *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, str. 173 – 190.
- Bennett, Milton J. (1986): »A developmental approach to training for intercultural sensitivity«. V: Dan Landis (ur.): *International Journal of Intercultural Relations*. 10, 2. Intercultural Press, Yarmouth, Maine, str. 179 – 200.
- Brajša, Pavao (1993): *Pedagoška komunikologija*. Glotta Nova, Ljubljana.
- Cartwright, Roger (2002): *Managing diversity*. Capstone Publishing, Oxford.
- Collier, Mary Jane (2003): »Understanding Cultural Identities in Intercultural Communication: A Ten-Step Inventory«. V: Larry A. Samovar in Richard E. Porter (ur.): *Intercultural communication: A reader* (10. izd.). Wadsworth Publishing, Belmont, CA., str. 412-429.
- Dressler, Gary (2003): *Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Everett, Jim E., Stening, B. W. (1987): »Stereotyping in American, British, and Japanese corporations in Hong Kong and Singapore«. *Journal of Social Psychology*. Št. 127, str. 445-460.
- Globokar, Tatjana (1997): »Eastern Europe Meets West. An Empirical Study on French Management in a Slovenian Plant«. V: Sonja Sackmann (ur.): *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, str. 72-86.
- Gudykunst, William B., Kim, Young Yun (1984): *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. McGraw-Hill, New York.

- Hall, Edward T. (1989): *Beyond Culture*. Anchor Books/Doubleday, New York.
- Hall, Edward T., Hall, Mildred Reed (1990): *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Haralambos, Michael, Holborn, Martin (1999): *Sociologija: teme in pogledi*. DZS, Ljubljana.
- Hofstede, Geert (1984): *Culture's Consequences: International differences in work-related values* (5. izd.). Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Kluckhohn, Florence, Strodtbeck, Fred L. (1961): *Variations in Value Orientations*. Row, Peterson, Evanston, IL.
- Lustig, Myron W., Koester, Jolene (2002): *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures* (4. izd.). Pearson Allyn & Bacon, Upper Saddle River, NY.
- Meeuwis, Michael (1996): »Strpnost in nestrpnost v medkulturni komunikaciji: opažanja o ideologiji in kontekstu v interakcijski sociolingvistiki«. V: Časopis za kritiko znanosti, št. 178. Ljubljana, str. 15-34.
- Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Polajnar, Danijel (2002): *Sistem internega komuniciranja preko medijev v podjetju HERMES SoftLab: diplomsko delo*. FDV, Ljubljana.
- Shea, David P. (1996): »Perspektiva in produkcija: strukturiranje sodelovanja v medkulturni konverzaciji«. V: Časopis za kritiko znanosti, št. 178. Ljubljana, str. 35-77.
- Smith, Peter Bevington, Bond, Michel Harris (1993): *Social Psychology Across Cultures. Analysis and perspectives*. Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.
- Srića, Velimir (2001a): »Vodenje«. V: Sonja Treven: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. GV Založba, Ljubljana, str. 147-168.
- Srića, Velimir (2001b): »Delovni timi«. V: Sonja Treven: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. GV Založba, Ljubljana, str. 169-192.

- Thill, John V., Bovée, Courtland L. (2002): Excellence in Business Communication (5. izd.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Thomas, David A. (1998): »Mentoring and Diversity in Organizations: The Importance of Race and Gender in Work Relationships.« V: Alfrieda Daly (ur.): Workplace Diversity: Issues and Perspectives. NASW Press, Washington, DC.
- Thomas, R. Roosevelt (1990): Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity. AMA, New York.
- Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. GV Založba, Ljubljana.
- Usunier, Jean-Claude (2000): Marketing Across Cultures (3. izd.). Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

## 7.2. VIRI – ČLANKI IN PRISPEVKI NA SPLETNIH STRANEH

- Bennett Milton, Hammer Mitchell (1998): The Developmental Model of Intercultural Sensitivity.  
[URL: <http://www.intercultural.org/idi/idi.html>], 14.04.2004.
- Chamberlain, James R. (2001): Getting Started in Intercultural Communication Training. A talk presented at IATEFL 2001 in Brighton.  
[URL: [http://www.spz.fh-rhein-sieg.de/english/iatefl/getting\\_started\\_iatefl.html](http://www.spz.fh-rhein-sieg.de/english/iatefl/getting_started_iatefl.html)], 23.10.2003.
- Elliot, Candia, Adams, Jerry R., Sockalingam, Suganya (1999): Stages of Intercultural Sensitivity. V: Multicultural Toolkit.  
[URL: <http://www.awesomelibrary.org/multiculturaltoolkit.html>], 23.10.2003.
- Ewert, D. Merrill, King Rice, Jennifer A. (1994): »Managing Diversity Within Cooperative Extension«. Journal of Extension, 32, 2.  
[URL: <http://www.joe.org/joe/1994august/a1.html>], 18.06.2004

- Jensen, Iben (2004): »The Practice of Intercultural Communication - reflections for professionals in cultural meetings«. Intercultural communication, št. 6.  
[URL: <http://www.immi.se/intercultural/>], 01.07.2004.
- Liebsch Ursula: Introduction to Intercultural Communication and Procedure.  
[URL: [http://eco.ittralee.ie/personal/theories\\_I.php](http://eco.ittralee.ie/personal/theories_I.php)], 27.05.2004.
- McFarland, Jean R. (1999): »International Employees Plead for Education and Assistance in Adjusting to Living in Foreign Cultures«. European Conference on Educational Research, Lahti, Finland.  
[URL: <http://www.leeds.ac.uk/educol7documents7000001154.htm>], 17.10.2003
- O'Flynn, Janine in drugi (2001): »Diversity Management: the Big Picture. Programme for the practice of Diversity Management«. Prepared by the Australian Centre for International Business for the Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs.  
[URL: [http://www.diversityaustralia.gov.au/\\_inc/doc\\_pdf/about/diversity\\_management.pdf](http://www.diversityaustralia.gov.au/_inc/doc_pdf/about/diversity_management.pdf)], 17.07.2004.

### 7.3. DODATNI SPLETNI VIRI

- Internet 1: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)
- Internet 2: <http://www.sta.si/vest.php?id=819029> - »Simobil lani z občutno boljšimi poslovnimi rezultati«. STA (Splet), 25.03.2004.
- Internet 3: <http://www.simobil.si/>
- Internet 4: [http://www.stat.si/letopis/2003/04\\_03/04-39-03](http://www.stat.si/letopis/2003/04_03/04-39-03)

### 7.4. USTNI VIRI

- Telefonski razgovori s sodelujočimi v raziskavi med 12.07.2004 in 04.08.2004.
- Telefonski razgovori z zaposlenimi v Si.mobilu, junij in avgust 2004.

## **8. PRILOGE**

**Priloga A: Modeli pristopov k preučevanju kulture in medkulturne komunikacije**

**Tabela 1: Vpliv Hofstedejevih razsežnosti kulture na upravljanje v organizacijah**

Porazdelitev moči	Majhna	Velika
Organizacijska struktura	Relativno ravna	Hierarhična piramida
Statusni simboli	Relativno nepomembni	Zelo pomembni
Pomembnost ugleda	Ohranjevanje ugleda je manj pomembno	Ohranjevanje ugleda je pomembno
Participativno upravljanje	Možno	Ni možno
Vloga managerja	Sposobnež	Strokovnjak
Premagovanje negotovosti	Šibko	Močno
Načrti organizacije	Pojmovani kot smernice	Potrebno jim je slediti
Tekmovanje, konkurenca	Pojmovano kot prednost	Pojmovano kot škodljivo
Finančni sistemi	Fleksibilni	Nefleksibilni
Nadzorni sistemi	Ohlapni	Močni
Tveganje	Tveganje	Izogibanje tveganju
Individualizem/kolektivizem	Kolektivizem	Individualizem
Odločanje	Skupni konsenz	Individualno odločanje
Sistemi nagrajevanja	Temeljijo na skupini	Individualni / glede na zasluge
Etika/Vrednote	Partikularizem	Univerzalizem
Organizacijska skrb	Skrbeti za zaposlene	Zaposleni skrbijo sami zase
'Moška/Ženska' zasnovanost	Ženska zasnovanost	Moška zasnovanost
Cenjene nagrade	Kvaliteta življenja	Denar, delovni rezultati
Povezanost	Pomembna za medsebojne odnose	Pomembna za delovne rezultate
Osredotočenost pri medosebnih odnosih	Na vzdrževanje odnosov	Na dokončanje naloge
Temelji motivacije	Služenje drugim	Ambicije - napredovanje

Vir: <http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/class/Psy365M/Merritt/HOFcharts.html>

➤ **Tabela 2: Temeljne značilnosti komunikacijskih stilov po Gudykunstu in Ting-Toomeyevi**

Verbalni stili	Osnovna značilnost	Kultura, v kateri se uporablja
1. Neposredni	Sporočilo je bolj določeno.	Individualistično zasnovane, z manj miselnimi zvezami.
Posredni	Sporočilo je manj določeno.	Kolektivno zasnovane, z več miselnimi zvezami.
2. Kompleksni	Količina besed je relativno velika.	Majhna stopnja izogibanja negotovosti, z veliko miselnimi zvezami.
Natančni	Količina besed je skromna.	Majhna stopnja izogibanja negotovosti, z malo miselnimi zvezami.
Zgoščen	Količina besed je relativno majhna.	Velika stopnja izogibanja negotovosti, z veliko miselnimi zvezami.
3. Osebni	Osredotočenost na govornika.	Majhna neenakost med ljudmi, individualistična, z malo miselnimi zvezami.
Kontekstualni	Osredotočenost na vlogo govornika.	Velika neenakost med ljudmi, kolektivna, z veliko miselnimi zvezami.
4. Instrumentalni	Jezik je ciljno usmerjen, osredotočenost na pošiljatelja.	Individualistična, z malo miselnimi zvezami.
Emocionalni	Jezik je procesno usmerjen, osredotočenost na prejemnika.	Kolektivna, z veliko miselnimi zvezami.

Vir: Treven, Sonja (2001): Mednarodno organizacijsko vedenje. GV Založba, Ljubljana, str. 199.



**Priloga B: Seznam podjetij, vključenih v raziskavo**

**Seznam podjetij, vključenih v raziskavo »Povpraševanje po svetovanju na področju medkulturne komunikacije in upravljanja raznolikosti zaposlenih«**

1. ABC poslovne komunikacije d.o.o.
2. Biro Praxis d.o.o.
3. Business Success seminarji d.o.o.
4. Center za izobraževanje in svetovanje, FOV.
5. Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o.
6. Emona Efekta, Izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
7. Futura PR, odnosi z javnostmi, d.o.o.
8. GV Izobraževanje, izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
9. Hill International d.o.o.
10. Humus, družba za upravljanje komunikacij, d.o.o.
11. Intelekt maximus d.o.o.
12. Izobraževalni zavod HERA
13. KAMI d.o.o.
14. Komunike d.o.o.
15. Kragelj & Kragelj d.o.o.
16. Lampret Consulting d.o.o.
17. O.K. Consulting d.o.o.
18. Partner Consulting d.o.o.
19. Perenič svetovanje d.o.o.
20. Poslovni sistem academia – as asistent
21. Praktis Tea Miška s.p.
22. Pristop d.o.o.
23. Racio razvoj d.o.o.
24. Sinesis d.o.o.
25. SPEM Komunikacijska skupina d.o.o
26. Trenkwaldler kadrovske storitve d.o.o.

## **Priloga C: Vprašalnik za raziskavo**

»RAZISKAVA O POVPRASEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDIKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkultura komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed organizacij v Sloveniji povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulturne komunikacije?
2. Ali katere izmed organizacij v Sloveniji povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (»diversity management«)?

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?
4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?
5. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje. Če vas morda zanima, kakšne so ugotovitve raziskave, me prosim o tem obvestite.

Veliko uspeha in sreče pri nadaljnjem delu vam želim,

Maja Čadež

## **Priloga D: Izpolnjeni vprašalniki sodelujočih**

**Na vprašalnik je odgovoril g. Brane Gruban, Dialogos d.o.o.**

»RAZISKAVA O POVPRASEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDIKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulture komunikacije?  
**Ne.**
2. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (»diversity management«)?  
**Ne.**

- **ne glede, da sta mi obe disciplini managementa znani, pa tovrstnega povpraševanja (še) ni na spregled. Pravzaprav kot kaže ni nikogar, ki bi poskrbel, da se takšno povpraševanje sploh »skreira«- o tem se piše malo, malo je teh tem na simpozijih, ni domače literature, itd.**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?
4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?
5. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

**Na vprašalnik je odgovorila ga. Monika Zalokar, GV Izobraževanje d.o.o.**

»RAZISKAVA O POVPRASEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDIKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulture komunikacije?

**Tovrstnega povpraševanja je zaenkrat še malo, povprašujejo pa predvsem večja slovenska podjetja.**

**Na konferencah, ki jih pripravljamo, predstavljamo tudi prispevke iz tega področja. Zanimanja bolj informativnega značaja je veliko, manj pa je direktnega povpraševanja za to področje.**

2. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (»diversity management«)?

**Zelo malo.**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?

4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?

5. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

**Na vprašalnik je odgovorila ga. Marjeta Novak, Humus d.o.o.**

»RAZISKAVA O POVPRASEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDIKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulture komunikacije?

**Da.**

2. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (»diversity management«)?

**Ne.**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?

**Zaenkrat je vse ostalo na ravni »izkazanega interesa«, ki je bil izpostavljen s strani udeležencev naših seminarjev o komuniciranju (pa tudi v kasnejših pogovorih z vodstvom in kadrovsko službo), ki smo jih izvajali v podjetjih (gl. tudi 5).**

**Konkretnih izobraževanj, ki bi bila posvečena tej temi, pa še nismo izpeljali; imamo pa od letošnje pomladi pripravljen enodnevni »awareness-raising« program z naslovom: »Poslovno komuniciranje v mednarodnem ali multikulturnem okolju«, do konkretnega naročila pa še ni prišlo.**

4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?

**gl. 3**

**Ker ta znanja zanimajo tudi marsikaterega tečajnika na jezikovnih šolah, skupaj z eno od šol za prihodnost razvijamo tudi specifične programe za posamezna kulturna področja (npr. Rusija).**



5. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

**Interes oz. potreba za tovrstna izobraževanja se je izkazala med našimi delavnicami na temo komuniciranja in timskega dela zlasti v dveh tipih podjetij:**

- multinacionalke, zlasti tiste, ki v Sloveniji nimajo le predstavništev oziroma prodaje, pač pa tu teče tudi del proizvodnje in razvoja izdelkov;
- uspešna slovenska podjetja, ki zaradi cenejših stroškov del proizvodnje selijo v druge dežele, zlasti Azijo.

Po drugi strani pa tudi tujci, ki začinjajo poslovati v Sloveniji, izkazujejo interes za večje poznavanje specifičnega slovenskega kulturno-zgodovinskega in sociološkega okolja (zlasti v tistih elementih, ki vplivajo na odnos do dela, ki ga imajo Slovenci) ter celo za razumevanje »slovenske psihe«. Tako nas je eden od bilateralnih poslovnih klubov povabil, da bi pripravili predavanje na to temo za njihove (tuje) člane.

**Na vprašalnik je odgovorila ga. Žana Dolenc, O.K: Consulting d.o.o.**

»RAZISKAVA O POVPRŠEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulturne komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

6. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulturne komunikacije?  
**da**
7. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja različnosti zaposlenih (»diversity management«)?  
**da**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

8. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?
9. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?  
**Tematika je področje vodenja, o konkretnih naslovih pa na žalost ne smem govorit.**
10. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?  
**Predvsem gospodarstvo, sistemi. Manjša podjetja pa se na nas obračajo predvsem na področju kadrovanja.**

**Na vprašalnik je odgovorila ga. Martina Merslavič, Pristop d.o.o.**

»RAZISKAVA O POVPRASEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulture komunikacije?

**Pristop ima na območju nekdanje Jugoslavije mrežo agencij, katerih solastniki ali izključni lastniki smo, osnovali pa smo jo tudi zato, ker smo predvidevali, da bodo podjetja (naši naročniki) potrebovali storitve komunikacijske podpore na tujih trgih. Predvsem to velja za slovenska podjetja, ki prodajajo na tuje in trge in zatorej potrebujejo tudi v tujini profesionalno podporo. Največ po takšnih storitvah povprašujejo organizacije, ki imajo razvejano prodajno mrežo na tujih trgih, ki so tam že tradicionalno prisotne in pri katerih gre pravzaprav za vzdrževanje ustaljenih procesov iz preteklosti, ko smo bili še vsi del iste države. Velikokrat jim je najudobneje, če imajo pri zagotavljanju profesionalnega komuniciranja na tujih trgih enega partnerja, ki potem poskrbi tudi za vso koordinacijo, na ta način je možno tudi v veliki meri centralizirati in nadzirati kakovost komunikacij.**

2. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (»diversity management«)?

**Takega konkretnega povpraševanja za zdaj še nismo zaznali, se pa podjetja zavedajo problemov. Kolikor mi je znano, to rešujejo predvsem z usklajevanjem preko ektranetov, s sestanki in podobno, prav gotovo pa k problematiki ne pristopajo vsa enako sistematično.**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?

**Najpogosteje izvajamo akcije komunikacijske podpore prodaji izdelkov in storitev na tujih trgih.**

4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?

**Povsem enaki kot v Sloveniji, govorimo o petih ključnih poslih, ki jih opravlja Pristop, torej oglaševanje, komunikacijsko svetovanje, kliping, zakup medijev in multimedijske storitve.**

5. Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

**To so izključno podjetja, ki delujejo na področju tako imenovanega FMCG (fast moving consumer goods) segmenta in trgovine, ki imajo na tujih trgih že vzpostavljeno poslovno mrežo predstavništev ali kako drugače povezanih podjetij. Gre za večje organizacije (več kot 1000 zaposlenih).**

»RAZISKAVA O POVPRŠEVANJU PO SVETOVALNIH STORITVAH  
NA PODROČJU MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE IN  
UPRAVLJANJA RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH«

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge na temo medkulture komunikacije želim predstaviti stanje v slovenskih organizacijah. Glede na to, da je medkulturna komunikacija v Sloveniji dokaj novo področje preučevanja, me zanima, kakšno pozornost (če sploh jo) namenjajo medkulturni komunikaciji in upravljanju kulturne raznolikosti zaposlenih slovenske organizacije.

V ta namen bom izvedla krajšo raziskavo o povpraševanju po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predvidevam namreč, da se organizacije, ki prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur (bodisi so to njihovi zaposleni, poslovni partnerji ali stranke), ob potrebi za preseganje kulturnih razlik ter uspešno medkulturno komunikacijo najverjetneje obrnejo na svetovalno podjetje.

Da bi dobila čim boljši pregled povpraševanja po storitvah na teh dveh področjih, vas vljudno prosim, če mi lahko odgovorite na naslednja vprašanja (odgovore lahko vpišete v ta dokument pod vprašanje):

1. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju medkulture komunikacije?  
**Že 18 let smo aktivni na področju PR, internega komuniciranja, izvajanja tečajev in delavnic, raziskav ..., nikoli pa še nismo prejeli povpraševanja po tovrstnih storitvah čeprav smo sodelovali s preko 600 naročniki iz vsega sveta in največjimi podjetji v Sloveniji.**
2. Ali katere izmed slovenskih organizacij povprašujejo po vaših storitvah na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih (>diversity management«)?  
**Na področju upravljanja raznolikosti zaposlenih ne. Včasih pa v raziskavah, ki jih izvajamo za večja (delovno intenzivna) slovenska podjetja identificiramo problem kulturne različnosti, vendar pa ne predstavlja statistično relevantnega deleža zaposlenih, da bi bilo podjetje vanj pripravljeno vlagati posebna sredstva.**

Če je odgovor na katerega izmed zgornjih vprašanj pritrdilen:

3. Katere so vaše najbolj pogoste storitve na teh dveh področjih (je to svetovanje, izobraževanje, trening, katera druga oblika vaših storitev)?
4. Kakšne so teme oziroma naslovi vaših svetovalnih storitev na teh dveh področjih?

Kakšna je struktura organizacij, katerim svetujete (so to podjetja, državne organizacije, izobraževalne organizacije...; kakšna je njihova panoga, velikost)?

**Priloga E: Okvirna vprašanja za predstavitev Si.mobilovih dejavnosti ter  
posredovani podatki**

**Okvirna vprašanja, poslana v Si.mobil za predstavitev Si.mobilovih dejavnosti, ter podatki, ki mi jih je posredovala ga. Urša Gašperšič iz Si.mobilove kadrovske službe.**

**»MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA IN UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V SI.MOBILU«**

Spoštovani,

V okviru diplomskega dela »Medkulturna komunikacija – preseganje kulturnih razlik na delovnem mestu« (DD) želim predstaviti tudi primer podjetja v Sloveniji, za katerega je značilna kulturna raznolikost zaposlenih. S krajšim prikazom, kako izbrano podjetje skrbi za uspešno medkulturno komunikacijo med zaposlenimi ter upravlja kulturno raznolikost zaposlenih, želim poudariti, da že manjša pozornost podjetja na tem področju lahko bistveno izboljša tako produktivnost in uspešnost kot zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.

Ker menim, da bi bil Si.mobil zaradi strukture zaposlenih in načina njihovega upravljanja lahko dober primer in glede več dejavnosti tudi vzor drugim podjetjem, ki zaposlujejo tujce, želim v DD predstaviti vaš način upravljanja zaposlenih oziroma dejavnosti, ki jih izvajate za preseganje kulturnih razlik med zaposlenimi ter uspešno medkulturno komunikacijo.

Za predstavitev Si.mobilovih dejavnosti na področju preseganja kulturnih razlik med zaposlenimi ter zagotavljanja uspešne medkulturne komunikacije vas prosim za krajši opis vseh dejavnosti, ki jih izvajate na tem področju. Ker podjetja ne poznam podrobno in nimam vseh informacij, da bi sestavila natančnejši vprašalnik, vam posredujem seznam vprašanj, ki jih obravnavam v DD in jih lahko (v kolikor je mogoče) vključite v sklop opisov vaših dejavnosti. Dodajam tudi opis namena DD in opredelitev obeh uporabljenih konceptov.

Za vložen trud in čas se vsem sodelujočim najlepše zahvaljujem! Za morebitna vprašanja ali komentarje me prosim kontaktirajte na spodaj navedene naslove.

Maja Čadež  
XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXX

Namen DD: Zaradi pomena medkulturne komunikacije in njenega vpliva na vedno več področij našega življenja, predvsem pa zaradi premajhnega zanimanja za to temo v Sloveniji, sem se odločila v diplomskem delu predstaviti sporazumevanje med ljudmi z različnimi kulturnimi ozadji, s poudarkom na vplivu kulture na komuniciranje med zaposlenimi znotraj organizacij. Glavni cilj dela pa je postavitev smernic za uspešno medkulturno komuniciranje ter prikaz, če in kako za uspešno medkulturno komunikacijo skrbijo organizacije v Sloveniji. Pri tem me zanima, kakšno pozornost namenjajo medkulturni komunikaciji slovenske organizacije, in v ta namen sem analizirala povpraševanje po storitvah svetovalnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju komunikacij in človeških virov. Predstaviti pa želim tudi primer, kako medkulturno komunikacijo in kulturno raznolikost zaposlenih obravnava izbrano podjetje v Sloveniji.

Opredelitev pojmov: *Medkulturno komunikacijo* opredeljujem kot proces pošiljanja in prejemanja sporočil, ki poteka med ljudmi z različnim kulturnim poreklom, pri čemer jih razlike v njihovi kulturi vodijo v različne interpretacije verbalnih in neverbalnih znakov.

*Upravljanje raznolikosti zaposlenih (diversity management)* se nanaša na sprejetje ukrepov za maksimiziranje potencialnih prednosti raznolikosti zaposlenih ter minimiziranje njenih potencialnih ovir, ki lahko spodkopljejo delovanje raznolike delovne sile. V delu obravnavam pozitivne in negativne učinke kulturne raznolikosti zaposlenih, poudarjam pa, da zaradi čedalje bolj raznolike delovne sile po svetu lahko organizacije, ki učinkovito upravljaajo raznolikost zaposlenih, pridobijo s tem konkurenčno prednost.

### **Podatki o podjetju**

- Kratek opis podjetja, ki ga lahko uporabim za uvodno predstavitev
- Število vseh zaposlenih v podjetju in število tujcev, ki so zaposleni v podjetju
- Delež zaposlenih po narodnostih

### **Kulturne razlike in medkulturna komunikacija**

- S katerimi kulturnimi razlikami med zaposlenimi se največkrat srečujete? So to razlike v zaznavanju, komuniciranju, vedenju, reševanju problemov, ...?
- Je v vašem podjetju kdaj prišlo do nesporazumov ali konfliktov, ki so temeljili na kulturni različnosti? Je kdaj prišlo do težav zaradi nerazumevanja jezika, vedenja, navodil, ...?
- Kako zagotavljate učinkovito komunikacijo med zaposlenimi? Na kakšen način skrbite za preseganje jezikovnih ovir?
- Kako ste pridobili znanja, ki so potrebna za upravljanje kulturne raznolikosti zaposlenih in učinkovito komunikacijo med zaposlenimi? Je pridobivanje znanj temeljilo na izkušnjah, je vključevalo izobraževanje posameznih zaposlenih, ste kdaj najeli svetovalno podjetje na tem področju, ...?

### **Uvajanje novozaposlenih delavcev**

- Ali se je tujce, preden so prišli na delo v Slovenijo, na kakšen način pripravljalo na delo in življenje v zanje tuji državi (kakršnokoli posredovanje podatkov o Sloveniji in slovenski kulturi, usposabljanje, treningi medkulturne komunikacije, ...)?
- Ali v podjetju organizirate prilagajanje novozaposlenega tujca, na primer mentorstvo, dostopnost sodelavcev, ki pripadajo isti kulturi kot novozaposleni, kakšna druga oblika socialne podpore, učenje slovenskega jezika, ...?
- Kako poteka prilagajanje zakoncev pri vas zaposlenih tujcev? Ali za to poskrbijo sami, jim morda pri čem pomagata?

### **Delovne skupine in timi**

- Ali se v vašem podjetju kaže kakšna razlika v vodenju enokulturnih (vsi člani tima pripadajo isti kulturi, npr. slovenski) ali multikulturnih timov (v timu je eden ali več Slovencev in hkrati eden ali več tujcev)?
- Ali ste zaznali kakšne razlike med enokulturnimi in multikulturnimi timi glede uspešnosti, produktivnosti in inovativnosti? So multikulturni timi po vaših izkušnjah bolj ali manj uspešni, produktivni, inovativni kot enokulturni timi?
- Kako skrbite za preseganje kulturnih razlik med člani tima? Ima pri tem glavno vlogo tujec, člani tima, kadrovski oddelek, vodstvo?

### **Izseljeni delavci**

- Ali pošiljate tudi Slovence na delo v tujino?





## **ODGOVOR:**

Si.mobil ima najbolj kakovostno omrežje v Sloveniji in se je uspešno pozicioniral kot tehnološki inovator. Prvi v Sloveniji je namreč uporabnikom predstavil WAP in GPRS, v okviru mobilkom austria group pa tudi prvi, ki je predstavil GPRS roaming. Prvi je predstavil tudi MMS ter GPRS za predplačnike. Si.mobil je usmerjen k uporabnikom, njihovim potrebam in željam, tako danes ponuja celo paleto različnih izdelkov in storitev za raznolike uporabnike. Za Si.mobilovo ponudbo je značilna odlična kakovost telefonov. S podpisom partnerske pogodbe z enim največjih operaterjev na svetu, Vodafonom, je postal tudi globalni igralec na lokalnem trgu. Danes tako ponuja najbolj primerne in mednarodno preverjene globalne storitve in izdelke, prilagojene lokalnemu trgu.

Pri Si.mobilu razvoj poteka na delovnem mestu in izven njega.

Delo z mednarodnimi strokovnjaki in izkušenimi kadri s področja telekomunikacij je samo en temelj osebnega in poklicnega razvoja. Individualni razvojni načrti v okviru internega in eksternega usposabljanja, ki jih dopolnjuje cela vrsta razvojnih ukrepov, nenehno prispevajo k znanju in sposobnostim naših zaposlenih.

Za našo razvojno strategijo sta značilna tudi ciljno vodenje za doseganje optimalnih poslovnih rezultatov ter spodbudni sistem nagrajevanja.

Za uspeh v tem hitro razvijajočem se okolju, polnem izzivov, od naših kandidatov zahtevamo visoko strokovnost, odlično znanje na svojem poklicnem področju, tekoče (ustno in pisno) znanje angleškega jezika, visoko stopnjo računalniške pismenosti, visoko angažiranost in predanost in nenazadnje tudi smisel za humor.

## **ZAPOSLENI – TUJCI**

Stanje števila redno zaposlenih delavcev bo na dan 31. 7. 285. Od tega imamo zaposlena le 2 tujca, z delovnim dovoljenjem, za določen čas.

Konfliktov oziroma s kulturnimi razlikami nimamo težav, saj oba delavca živita v Sloveniji že kar nekaj časa in govorita slovensko. Delavca sodelujeta z ostalimi zaposlenimi brez konfliktov. Večjih razlik zaradi različnih kultur ne opažamo.

V podjetju pa imamo tudi nekaj sodelavcev iz tujine – Avstrije, ki pa so zaposleni v avstrijskem podjetju in delo opravljajo tukaj, določeno dobo. Z njimi komuniciramo v angleškem jeziku. V slovenskem in angleškem jeziku tako pripravljamo razna poročila, zapisnike, sklepe ipd. V večini imajo svoje družine vsi doma, v tujini.

V letošnjem letu so odšli na delo v tujino trije naši zaposleni in bodo tam za določen čas. Med tem časom so zaposleni v našem podjetju, delajo v tujini – Avstriji. Večjih prilagajanj niso potrebovali, saj še naprej komunicirajo v angleščini, nekaj novih sodelavcev pa poznajo še iz prejšnjih sodelovanj. Med našo in njihovo državo pa tudi ni večjih kulturnih razlik, zato menimo, da ne bodo imeli problemov pri prilagajanju na življenje in delo v tujini.