

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Marijana Jazbec

**MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE
KOT SESTAVNI DEL
POSLOVNEGA IZOBRAŽEVANJA**

magistrsko delo

Mentor: prof. dr. Ivan Svetlik

Somentorica: prof. dr. Mirjana Nastran Ule

LJUBLJANA, 2005

VSEBINA

I.	UVOD	1
1. 1.	Oprelitev problema	1
1. 2.	Metode raziskovanja	3
1. 3.	Struktura naloge.....	3
II.	TEORETSKI DEL	4
2. 1.	Medkulturno komuniciranje	4
2. 1. 1.	Kultura kot kontekst za komuniciranje	4
2. 1. 2.	Oprelitev in značilnosti kulture	4
2. 1. 3.	Oprelitev in značilnosti komuniciranja	7
2. 1. 4.	Model za medkulturno komuniciranje	8
2. 1. 5.	Oblike medkulturnega komuniciranja.....	12
2. 1. 6.	Elementi medkulturnega komuniciranja	12
2. 1. 7.	Značilnosti (dimenzije) nacionalnih kultur	19
2. 2.	Komuniciranje v mednarodnem poslovanju	22
2. 2. 1.	Vloga komuniciranja v mednarodnem poslovanju.....	22
2. 2. 2.	Kulturno okolje mednarodnega podjetja	24
2. 2. 3.	Organizacijska kultura.....	35
2. 2. 4.	Upravljanje medkulturnega poslovnega komuniciranja.....	36
2. 3.	Poslovno izobraževanje za medkulturno komuniciranje	38
2. 3. 1.	Poslovno izobraževanje.....	38
2. 3. 2.	Razvoj medkulturnega poslovnega izobraževanja	38
2. 3. 3.	Programi in metode izobraževanja za medkulturno poslovno komuniciranje	40

III.	EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE.....	42
3. 1.	Domneve.....	42
3. 2.	Raziskava o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev	43
3. 2. 1.	Opis vprašalnika.....	43
3. 2. 2.	Vzorec	44
3. 2. 3.	Izračun indeksov	45
3. 2. 4.	Omejitev raziskave.....	49
3. 2. 5.	Analiza demografskih podatkov.....	50
3. 2. 6.	Razprava o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev	52
3. 2. 7.	Zaključek.....	68
3. 3.	Raziskava o stanju na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji.....	71
3. 3. 1.	Vzorec	72
3. 3. 2.	Analiza podatkov.....	72
3. 3. 3.	Zaključek.....	83
IV.	MEDKULTURNO IZOBRAŽEVANJE »PO MERI« SLOVENSКИH POSLOVNEŽEV.....	84
V.	SKLEPNE MISLI	88
VI.	LITERATURA	91
VII.	PRILOGE	99

I. UVOD

1. 1. Opredelitev problema

Globalizacija podjetij se širi z veliko naglico in ne zadeva le velikih igralcev, npr. Nokie, General Motorsa ali Coca cole. Poslovne priložnosti se v mednarodnem okolju ponujajo vsem, tudi slovenskim podjetjem. Iskra Avtoelektrika, denimo, posluje v 56 državah po svetu. Kolektor se intenzivno pripravlja na vstop na kitajski in brazilski trg, potem ko je svoje poslovneže že poslal v Južno Korejo, ZDA, Nemčijo. Gorenje sponzorira francoski nogometni klub Nica, da bi tako lažje pridobilo pozornost francoskih kupcev. Iskraemeco je pred leti prevzel podjetje v Indiji. Krka je od prodaje na tujih trgih v letu 2003 ustvarila 20,6 odstotkov v ruski federaciji. Studio Moderna ima svoja podjetja v 16 državah sveta. Kljub temu da slovenska mednarodna podjetja po velikosti ne dosegajo največjih svetovnih multinacionalk, se je v publikaciji World Investment Report 2003 kar osem slovenskih mednarodnih podjetij uvrstilo med 25 največjih nefinančnih družb iz srednje in vzhodne Evrope (Rant, 2004:7).¹

Dolgo časa je v mednarodnem poslovanju prevladovalo prepričanje, da bo internacionalizacija podjetij ustvarila, ali vsaj vodila k skupni kulturi sveta tj. zahodni kulturi. To naj bi olajšalo življenje poslovnežev. Kmalu so izkušnje pokazale, da univerzalne rešitve ne delujejo in da dominantna kultura ni več nedotakljiva (Adler, 1997, Hofstede, 2001, Deresky, 2002, Jandt, 2004).² Po eni strani je globalizacija trgov povečala potrebo po standardizaciji v organizaciji, sistemih in postopkih, po drugi strani pa prisilila poslovneže, da prilagodijo organizacijo lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, davčnemu režimu, družbeno političnemu sistemu, to je, nacionalni kulturi (Trompenaars in Turner-Hampden, 2000:3).

Zahodna kultura se sooča z velikim izzivom, ki ga prinaša Kitajska kot trgovska velesila s poceni delovno silo. Raziskave kažejo, da bo čedalje več podjetij preprostejšo proizvodnjo v obliki dodelavnih del selilo v države s cenejšo delovno silo. Kapitalsko močnejši pa v teh

¹ Izraz mednarodno podjetje uporabljam za podjetje, ki ima svojo nacionalnost, npr. slovensko podjetje, ki posluje s tujino, je mednarodno. Globalno podjetje je tisto, ki gleda na svoj posel kot na celoto in se razširja na ves svet. (Beamer in Varner, 2001:303).

² Geert Hofstede ne verjame niti v univerzalnost pravice do volitev, niti v svoboden tržni sistem. Volitve lahko v revnih kolektivističnih kulturah povzročijo več problemov, kakor jih rešijo. Tržni kapitalizem pa predpostavlja individualistično miselnost, ki je tuja večini sveta.

državah odpirajo svoja podjetja (Volčič, 2004:42). Ni zanemarljivo dejstvo, da se prav zahodna in vzhodna kultura zelo razlikujeta (Samovar in Porter, 1991:77). Različnost pa velja tudi za Evropo. Jean Monnet, ustanovitelj Evropske unije pravi, da se nikjer na svetu nacionalne kulture tako ne razlikujejo med seboj kot prav v Evropi. »Če bi bil še enkrat pred izzivom združevanja Evrope, bi verjetno začel s kulturo« (Trompenaars in Turner-Hampden, 2000:8). Kultura je kontekst, v katerem se dogajajo vse stvari in večkrat je izvor nesporazumov kakor sinergije.

Zaradi sprememb v tehnologiji, političnem in ekonomskem sistemu narašča pomen medkulturnega komuniciranja. Ljudje iz različnih kultur prihajajo v neposreden ali posreden stik in pogosto ne razumejo obnašanja drugih. Ne govorijo le drugačen jezik, imajo tudi drugačne delovne navade, uživajo drugačno hrano, nosijo drugačno obleko, drugače si razlagajo čas, veliko jim pomenijo stvari, ki so za nas nepomembne.

Podjetja želijo učinkovito komunicirati s svojimi zaposlenimi, s kupci, dobavitelji, z visokimi vladnimi predstavniki, z domačini, ne glede na kulturne razlike. Poleg nacionalne je potrebno upoštevati tudi organizacijsko kulturo matičnih podjetij. Zato poudarjajo pomen izobraževanja zaposlenih za uspešnost poslovanja. Povečuje se število programov izobraževanja v podjetjih, kjer je poudarek na dejanskih problemih, s katerimi se ukvarjajo podjetja. Prav tako podjetja ne zanemarjajo odprtih izobraževalnih programov, v katerih udeleženci pridobivajo nova znanja, razpravljajo o splošnih vprašanjih, se primerjajo med seboj in primerjajo svoja podjetja z drugimi (Lorange, 1996:7).

Znanja in spretnosti iz medkulturne komunikacije je torej mogoče pridobiti z izobraževanjem in usposabljanjem. Velika podjetja v tujini, ki so že dolgo na globalnem trgu, sistematično in organizirano usposabljujejo poslovneže, ki delajo v medkulturnem okolju.

Namen naloge je

- predstaviti pomen izobraževanja za medkulturno komuniciranje v podjetjih, še posebej pri poslovnem, ki se pripravljajo na delo v drugih kulturnih okoljih;
- proučiti slovenske razmere na tem področju;
- priporočiti način in vsebino medkulturnega izobraževanja, ki bo primeren za slovenske poslovneže.

Na ta način želim pomagati podjetjem, da bi na eni strani zaposlenim omogočila zavedanje o spoštovanju kulturne različnosti, po drugi strani pa zmanjšala kulturni šok, ki nastaja ob srečanju z novimi kulturami. Cilj ustreznega izobraževanja za medkulturno komuniciranje ni učenje za strpnost ali prilaganje, temveč za doseganje sinergije v komunikaciji med različnimi kulturami. To bi utegnilo povečati učinkovitost in uspešnost slovenskih podjetij pri poslovanju z različnimi kulturnimi okolji.

1. 2. Metode raziskovanja

Delo temelji na analizi teoretskih in empiričnih spoznanj. Teoretski del obsega pregled in sintezo literature s področja kulture, komuniciranja, medkulturnega komuniciranja in medkulturnega poslovnega izobraževanja. Ta del je potreben zaradi osvetlitve empiričnega dela naloge. Empirični del je sestavljen iz dveh raziskav. Namen prve raziskave je spoznati delovne vrednote slovenskih poslovnežev. Namen druge raziskave je ugotoviti stanje na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji. Ker so vrednote kulturno determinirane, bom na tej podlagi priporočila ustrezno medkulturno izobraževanje.

1. 3. Struktura naloge

V prvem, teoretskem delu bom obravnavala značilnosti medkulturnega komuniciranja, komuniciranje v mednarodnem poslovanju ter poslovno izobraževanje za medkulturno komuniciranje. V empiričnem delu bom najprej predstavila raziskavo o delovnih vrednotah slovenskih poslovnežev, potem še raziskavo o stanju na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji. Na tej osnovi bom predlagala način in vsebino izobraževanja, prilagojenega potrebam slovenskih poslovnežev ter nalogo zaključila s sklepnimi mislimi.

II. TEORETSKI DEL

2. 1. Medkulturno komuniciranje

2. 1. 1. Kultura kot kontekst za komuniciranje

V literaturi ni enotnega mnenja o tem, kaj je osnovno, kultura ali komuniciranje. Večina avtorjev meni, da je to kultura (npr. Adler, 1997, Beamer in Varner, 2001, Deresky, 2002, Jandt, 2004). Komuniciranje je element kulture; komunikacijski sistemi, npr. jezik in neverbalna komunikacija, so proizvodi kulture. Dejstvo je, da sta neločljiva; kadar se spreminja kultura, se spreminja tudi komuniciranje. Ker v nalogi poudarjam pomen kulture kot potencialne motnje v komunikacijskem procesu v mednarodnem poslovanju, zaradi česar je potrebno izobraževanje, bom razumela kulturo kot najširši kontekst. V nadaljevanju bom opredelila kulturo, komuniciranje, še posebej medkulturno komuniciranje, razpravljala o temeljnih elementih medkulturnega komuniciranja ter opozorila na značilnosti oz. dimenzije nacionalnih kultur.

2. 1. 2. Opredelitev in značilnosti kulture

Kultura je vedno kolektivni pojav. Obstaja med ljudmi, ki živijo ali so živeli v istem družbenem okolju. Antropolog Edward Hall (1959) definira kulturo predvsem kot komunikacijski proces. V tem smislu razlikuje kulture z visokim in nizkim kontekstom. Razlika je v pomenu, ki ga ima v različnih kulturah besedno in nebesedno komuniciranje. Samovar in Porter (1991) poudarjata pomen zakladnice znanja, izkušenj, verovanja, vrednot, stališč, pomenov hierarhij, religij, časa, vlog, prostorskih odnosov, konceptov sveta in materialnih ciljev ter imetja, ki so jih pridobili posamezniki in skupine ljudi od prejšnjih generacij. Človekova zmožnost čutiti, se bati, sovražiti, se veseliti, ipd. pripada vsakemu. Toda način, kako nekdo izraža čustva, strah, jezo, veselje, ipd. se razlikuje od kulture do kulture. Gre za način, ki se v določeni kulturi razume kot primeren. Kroeber in Kluckholm (1952) soglašata, da je kultura sestavljena iz eksplicitnih in implicitnih vzorcev obnašanja, pridobljenih in prenesenih s simboli, ki predstavljajo posebne dosežke ljudi (članov skupin) vključujoč njihova ročna dela. Menita, da sestavljajo bistveni del kulture tradicionalne zamisli in vrednote ljudi. Namenu naloge najbolj ustreza definicija Geerta Hofstedeja, ki opredeljuje kulturo kot »kolektivno programiranje mišljenja, ki razlikuje člane ene

človeške skupine od druge. Kultura v tem smislu vsebuje sistem vrednot in vrednote so temeljni kamni kulture«(2001:9). Kulturo primerja z računalniškim programom, v katerem se posamezniki učijo in sprejemajo vzorce mišljenja, čutenja in delovanja, ki čez čas vplivajo na dejanja in zaznave. Hofstede meni, da je obnašanje človeka zato samo delno predeterminirano z njegovimi mentalnimi programi. Mentalni programi niso absolutni, lahko se spreminjajo in reagirajo na nove »inpute« in spodbude. Če to ne bi bilo res, ne bi bilo vzajemnega razumevanja v medkulturnem komuniciranju.

Tradicionalne družboslovne znanosti (antropologija, komunikologija, sociologija) razlikujejo med emičnim in etičnim pristopom k proučevanju kulture (Anderson in Roos, 2002: 231-233). Emični pristop je subjektivne narave; poudarja notranji vpogled, izkušnje članov določene kulture. Emični pristop je značilen predvsem za antropologijo in etnografijo. Etični pristop je študij kulture »od zunaj«. Pogosto temelji na proučevanju mnenj in stališč začasno izseljenih poslovnežev, kar omogoča generaliziranje medkulturnih problemov. Etični pristop zato lahko ohranja bolj objektivni pogled na določen kulturni sistem.

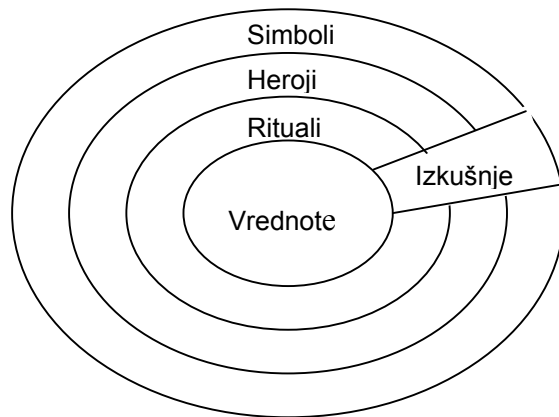
Celoten koncept kulture je mogoče opisati s ti. čebulnim diagramom, ki prikazuje kulturo glede na zunanje in notranje izraze. Nekateri izrazi oz. načini so bolj vidni in neposredni, drugi so globlji in manj vidni. Ti izrazi so:

- simboli,
- heroji,
- rituali
- vrednote (glej sliko 2. 1.).

Simboli so besede, geste, slike ali predmeti, ki nosijo poseben pomen za člane iste kulture. Sem sodijo oblačenje, pričeske, statusni simboli. Simboli predstavljajo najbolj površinski prikaz kulture in se najlažje spreminjajo. Novi simboli preprosto zamenjajo stare. *Heroji* so ljudje, živi ali mrtvi, resnični ali namišljeni, ki jih določena kultura ceni in služijo kot modeli za obnašanje. *Ritual* so kolektivne aktivnosti, ki so pomembni znotraj določene kulture: način pozdravljanja, družbeni in religiozni obredi, priprava jedi. Najgloblja struktura kulture, to je jedro kulture, je oblikovana z vrednotami. *Vrednote* določajo, kaj je dobro ali slabo, čisto ali umazano, grdo ali lepo, naravno ali nenaravno, normalno ali nenormalno, paradoksalno ali logično, racionalno ali

iracionalno. V ZDA so študije o ameriških vrednotah pokazale, da se večina temeljnih vrednot ni spremenila in so enake kot pred 200 leti (Samovar in Porter, 1991:60).

Slika: 2.1. Čebulni diagram - manifestacija kulture na različnih ravneh



Vir: Hofstede, G.(2001): Culture's Consequences, Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, str. 11.

Temeljne značilnosti kulture so:

- *Kulture se učimo.* Večina kulturnih vzorcev je naučenih s pomočjo interakcije, opazovanja in posnemanja. Ta proces, ki je lahko zavesten in podzavesten, je podoben socializaciji. Deliti izkušnje in obnašanje je tisto, kar dela neko kulturo edinstveno.
- *Kultura se prenaša iz osebe na osebo, iz skupine na skupino, iz generacije na generacijo.* Sporočila so lahko besedna ali nebesedna. Uporaba simbolov je središče kulture. Ker so sporočila subjektivno zaznana, je taka tudi kultura. Večina prenosa kulture je nevidna in nezavedna.
- *Kultura je dinamična in se spreminja.* Spremembe se dogajajo predvsem pod vplivom invencij (raziskovanje novih praks), razširjenosti (vpliv drugih kultur) in katastrof (vojna v Vietnamu, begunci..).
- *Kultura je selektivna.* Izbor je narejen na podlagi temeljnih domnev in vrednot, ki so pomembne za to kulturo. Ta izbor je razlog za ločevanje različnih skupin med seboj.
- *Različni deli kulture so med seboj povezani.* Kultura je kompleksna. Če se spremeni en vidik kulture, to vpliva na ostale vidike.

- *Kultura je etnocentrična*, usmerjena je vase. Ta lastnost je najbolj neposredno povezana z medkulturnim komuniciranjem. Univerzalna tendenca etnocentrizma je, da postavlja svojo kulturo v ospredje (Samovar in Porter, 1991:54-63).

2. 1. 3. Opredelitev in značilnosti komuniciranja

Kadar ljudje izmenjavamo ideje in čustva, vstopamo v komunikacijski proces. Proučevanje komuniciranja je bilo najprej usmerjeno v govor, še posebej v javno nastopanje z namenom prepričevanja (Jandt, 1976, str. 1). Kasneje je prišlo v ospredje drugo področje, tj. medosebno komuniciranje, torej dvosmerni proces. Večina definicij komuniciranja je povezana s kulturnimi prepričanji zahodnih raziskovalcev, ki menijo, da je pošiljatelj aktivnejši del, prejemnik pa bolj pasiven del komunikacijskega procesa. Galvin in Wilkinson opredeljujeta komuniciranje kot »simbolični proces izmenjave pomenov« (Galvin in Wilkinson, 2003, str. 4).³ Pomeni niso v besedah, ampak v ljudeh.⁴ Izhajajoč iz te definicije ima komuniciranje štiri značilnosti:

- a) komuniciranje je *proces*. Je dinamično in kontinuirano. Proces se lahko začne z besedo, dotikom. Prvega vtisa ni mogoče ponoviti. Ko je stik vzpostavljen, se začne razvijati odnos. Vsak odnos razvije svoj komunikacijski način.
- b) komuniciranje je *simbolično*. S simboli prenašamo sporočila. Simboli predstavljajo ljudi, dogodke, kraje. Uporabljamo besedne in nebesedne simbole kot oblikovalce sporočil. Pošiljatelj izbira simbole, da bi prejemnik sporočilo čim bolje razumel.
- c) komuniciranje je *transakcijsko*. Zahteva vzajemno, neprestano in aktivno vključevanje obeh strani v proces. Uspešna transakcija govora in poslušanja prispeva k učinkovitosti komuniciranja.
- d) komuniciranje je *pomensko*. Obe strani morata simbole vzajemno razumeti, da bi prišlo do izmenjave pomenov. Družina je prvi »šolski razred«, ki uči, kako naj si razlagamo pomene sporočil.

³ To je širši, transakcijski pristop h komuniciranju, ki poudarja kompleksnost komuniciranja, tj. vse oblike komunikacijskega obnašanja ljudi. Znan je kot informacijska teorija. (Andreson in Ross, 2002, str. 68-70).

⁴ Definicija sreče je lahko, denimo, za dve osebi različna. Celotno enostavne besede so lahko vir nesporazuma.

Eden od najbolj običajnih pristopov k razumevanju komuniciranja je prenos sporočila od pošiljatelja k prejemniku. Pošiljatelj oblikuje zamisel, jo potem preoblikuje v pomenske simbole. Simboli misli so npr. besede. Če hočemo, da pride do izmenjave pomenov, moramo simbole, besedne in nebesedne, vzajemno razumeti. Simbole potrebujemo, da prenašajo sporočila. S pomočjo komunikacijskih kanalov, npr. s konverzacijo, pismom, telefonom, in podobno, pride sporočilo do prejemnika. Prejemnik sporočilo sprejme in ga interpretira. Večja kot je stopnja izmenjave pomenov, tj. bližji kot so pomeni med poslanim in dobljenim sporočilom, bolj učinkovita je komunikacija. Zato je pomembna povratna informacija⁵. Le-ta določa jasnost sporočila. S povratno informacijo postane komunikacijski proces dvosmeren. V komuniciranju prihaja do številnih motenj, ki slabšajo prenos in sprejem sporočila. Pojavijo se lahko na različnih mestih v komunikacijskem procesu. Razlogov za to je več: hrup v okolju, slabo fotokopiranje, nezanimive barve, nemotiviran prejemnik sporočila, in podobno. Zato je priporočljivo uporabljati različne komunikacijske kanale. Zadnja komponenta komuniciranja je kontekst. To je okolje, fizično ali družbeno, v katerem se odvija komuniciranje.

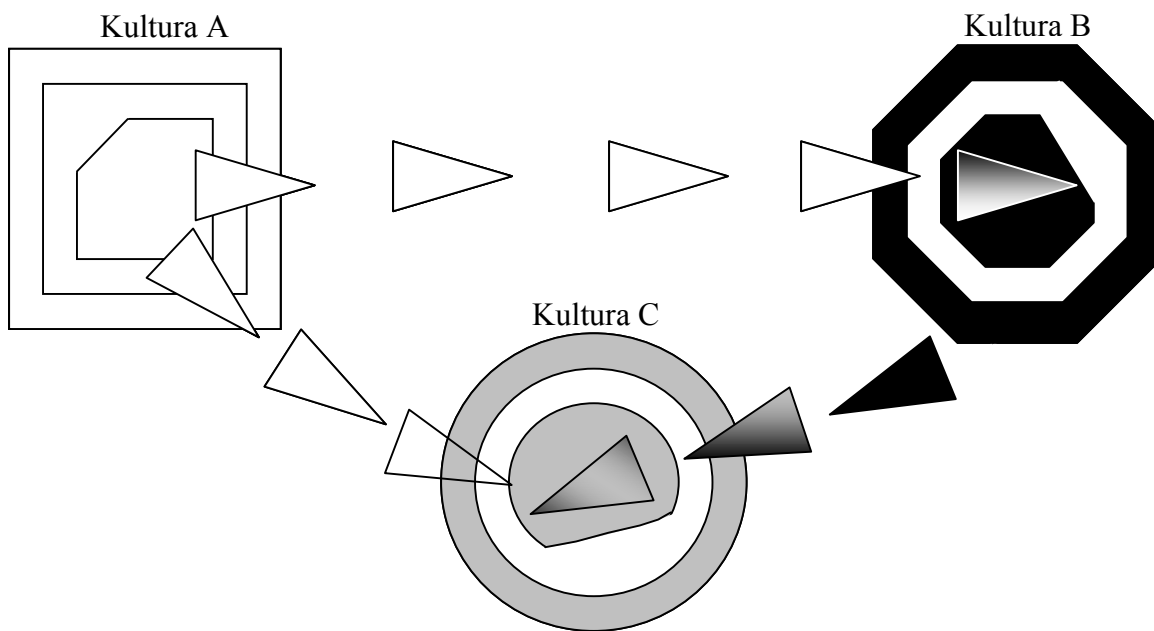
2. 1. 4. Model za medkulturno komuniciranje

V medkulturnem komuniciranju (intercultural communication, crosscultural communication) so pošiljatelji in prejemniki sporočil ljudje iz različnih kulturnih kontekstov. Proces prevajanja pomenov v besede in obnašanje, tj. v simbole in nazaj v pomene, temelji na posameznikovem kulturnem ozadju in se razlikuje med ljudmi. Pošiljatelj in prejemnik sta enkratni, neponovljivi osebnosti s svojim zasebnim svetom. »Kontekst tega zasebnega sveta, ki večinoma temelji na kulturi, izkušnjah, odnosih, vrednotah, determinira interpretacijo pomena, ki je v sporočilu. Ljudje filtrirajo ali selektivno razumejo sporočila, ki so v skladu z njihovimi izkušnjami in zaznavo sveta, njihovih vrednot in norm obnašanja« (Deresky, 2002:126). Rezultat medkulturne komunikacije torej ni nujno razumevanje. Večja kot je razlika med kulturnimi ozadji pošiljatelja in prejemnika, večja je razlika v pomenu, ki je povezan z določenimi besedami in obnašanjem (glej sliko 2. 3.). Če je pošiljatelj iz ene kulture in prejemnik iz druge, zelo oddaljene kulture, so možnosti za točen prenos sporočila majhne. Adler opozarja, da prihaja do kulturnega

⁵ Izraz povratna informacija ali »feedback« izhaja iz kibernetike in se nanaša na informacije glede nadzornih sistemov. Ko npr. grelni element doseže 200 stopinj C, se sam ugasne. Ko pade temperatura pod 200 stopinj C, se grelni element spet vključi. S povratno informacijo vzdržuje skladnost med želenim in aktualnim stanjem (Rouse in Rouse, 2002, str. 28).

nerazumevanja zaradi neustrezne zaznave, razlage in ocene (1997: 69). Ker ljudje iz različnih držav zaznavajo, interpretirajo in ocenjujejo stvari različno, posledično tako tudi reagirajo. Vsak posameznik se obnaša na njemu ustrezen način; logika in razum sta kulturno relativna.⁶

Slika 2. 3.: Model za medkulturno komunikacijo



Vir: Samovar, A. Larry in Porter, E. Richard (1991): *Communication between Cultures*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, str. 75.

Kulturno nerazumevanje povzroča priseljencem in njihovim družinam, ki odhajajo za daljše obdobje na delo v tujino, ti. *kulturne šoke*. Kulturni šok je oblika stresa in tesnobe, ko ljudje ugotovijo, da je v novi kulturi vse drugače. Postanejo negotovi glede pomena in razlage simbolov. Obnašanje lokalnih ljudi je nejasno in z njim nimajo izkušenj. Komuniciranje z obeh strani je oteženo. Nekateri ne vzdržijo in se vrnejo domov. Večina pa se nauči sprejeti novo kulturo in se prilagodi. Deresky navaja štiri faze kulturnega šoka. Prva faza je »medeni mesec«, ko gre za pozitivna stališča in pričakovanja ter traja nekaj tednov. Te izkušnje so podobne tistim, ki jih imajo kot turisti: drugačen jezik, denar, oblačenje, zanimivo obnašanje lokalnih ljudi. V drugi fazi se pojavi prva kriza, razdraženost in sovražnost. Priseljenci in njihove družine začutijo

⁶ Nemci, denimo, pričakujejo natančne informacije, preden sprejmejo odločitev. Arabci lahko sprejmejo odločitev, če poznajo ljudi, s katerimi poslujejo; Američani imajo raje zgovorne ljudi, Korejci pa cenijo bolj tiste, ki manj govorijo, ipd. (Deresky, 2002:138).

domotožje. Kulturne razlike se odražajo v problemih pri delu in doma. Kažejo se v različnih oblikah frustracij, odtujitev, izolacij in depresij. V tretji fazi se začne postopno prilagajanje, obdobje okrevanja, v katerem poskuša »pacient« razumeti in predvidevati vzorce obnašanja ter uporabljati jezik. V četrti fazi začenjajo priseljenci in njihove družine sprejemati in spoštovati lokalne ljudi, njihove navade in uspešno delovati v novi kulturi (Deresky, 2002:401).

Prvi je začel medkulturno komuniciranje proučevati antropolog Edward Hall. Opozoril je na osrednji pomen konteksta v komuniciranju, namreč, v kakšnem okolju se odvija. V obsežni raziskavi je svetovne kulture ločil na tiste z visokim kontekstom in na kulture z nizkim kontekstom (Hall, 1959). V kulturah z visokim kontekstom, npr. Aziji, Srednjem vzhodu in Afriki, je večina informacij indirektnih tj. malo informacij je kodiranih v besednih sporočilih. Hall govori o tihem jeziku ali skritih dimenzijah. Čustva in misli se izražajo implicitno. V teh kulturah se malo govori in veliko domneva. Zato je potrebno brati med vrsticami in si razlagati pomen s pomočjo splošnega razumevanja. Ljudje v kulturah z visokim kontekstom so med seboj bolj povezani, razumejo nebesedno obnašanje in znajo dobro opazovati okolje. Kulture z izrazito visokim kontekstom so Južna Koreja in arabske kulture. Tu je potrebno bistvene informacije razbrati iz konteksta, zato so tesni medosebni stiki zelo pomembni. V kulturah z nizkim kontekstom, npr. Nemčiji, Švici, skandinavskih državah, ZDA, so besedna sporočila tista, ki vsebujejo največ informacij. Čustva in misli se izražajo v besedah in informacije so lahko dosegljive. Ljudje so neposredni in eksplicitni ter le redkokdaj uporabljajo nebesedne oblike izražanja. Spremembe v teh kulturah so zato lažje in hitrejše (glej sliko 2. 4.).

Slika 2. 4.: Kulturni kontekst in njegov vpliv na komuniciranje



Vir: Hall T. Edward (1959): *The Silent Language*, Doubleday, New York, str.137.

Young Yun Kim, avtorica *medkulturne prilagoditvene teorije* (cross-cultural adaptation theory), poudarja, da je za uspešno medkulturno komuniciranje potrebna ustvarjalna integracija prejšnje in nove kulture (Anderson in Roos, 2002:233-239). Posamezniki so “odprti” sistemi in sami odločajo, kako bodo izmenjevali informacije z okoljem. Ko se okolje spremeni, iščejo možnosti za rast in prilagajanje tem spremembam. Kimova medkulturna prilagoditvena teorija temelji na šestih osnovnih dimenzijah⁷. Prva je *osebno komuniciranje*; potrebno je poznati temeljne značilnosti uspešnega komuniciranja. Druga je *družbeno komuniciranje v gostujoči državi*. Sem sodi oblikovanje novih prijateljskih in delovnih odnosov. Tujci, ki gledajo, poslušajo in berejo v lokalnem jeziku, se lažje prilagodijo novi kulturi. Vzpostavitev novih odnosov je pomembna za zadovoljevanje njihovih osebnih in družbenih potreb. Tretja dimenzija je *etnično družbeno komuniciranje*. Tujci poiščejo v tuji kulturi svoje rojake, ljudi iz njihove kulture. To je normalna človeška tendenca, da želijo zmanjšati negotovost v interakciji. Raziskovalci niso enotnega mnenja, ali je to pozitivno ali negativno. Četrto dimenzijo, tj. *okolje gostujoče države*, opredeljujeta dva vidika: sprejemljivost in konformnost. Prvi se nanaša na obseg, do katerega kulture sprejemajo drugačne, nove kulture. Drugi opisuje pričakovanje, da se bo tujec prilagodil in razumel lokalni način urejanja zadev, npr. da bo znal lokalni jezik. Peta dimenzija so *predispozicije*, ki jih posamezniki kot osebno “prtljago” prinesejo iz svoje domače kulture.

⁷ Dimenzije niso ločene kategorije, ampak povezani sistemi.

Predispozicije sestavljajo osebne lastnosti, pripravljenost za spremembe in kulturno ozadje posameznikov. Šesta dimenzija so *rezultati prilagoditve*, tj. tretja kulturna perspektiva ali medkulturna identiteta, kjer se dve kulturi artikulirata na nov način.

2. 1. 5. Oblike medkulturnega komuniciranja

Samovar in Porter (1991:70-74) navajata štiri oblike medkulturnega komuniciranja: medrasno, medetnično, mednarodno in intrakulturno komuniciranje. *Medrasno komuniciranje* je komuniciranje, kjer sta pošiljatelj in prejemnik sporočila iz različnih ras. Ljudje se razlikujejo, denimo, po barvi kože, strukturi las, obliki oči. Največja težava so rasni predsodki, ki pogosto vodijo k stereotipom in sumničanju. Druga značilnost medrasnega komuniciranja je moč dominantne kulture; npr. v ZDA je bela rasa dominantna glede na druge rase. Relativna velikost subgroup ne določa avtomatično dominantnosti; v Južnoafriški republiki so belci majšina, a imajo moč. *Medetnično komuniciranje* je komuniciranje med skupinami različnega etničnega izvora. Etničnost je običajno rezultat zemljepisnega izvora manjšin v državi ali kulturi, npr. Mehičani v Kaliforniji ali Kubanci na Floridi. Etnične skupine imajo drugačen način življenja, jezik, vrednote in druge elemente kulture. *Mednarodno komuniciranje* se odvija predvsem med političnimi strukturami, bolj med narodi in vladami kot med posamezniki. To je komuniciranje v diplomaciji, npr. v Združenih narodih. Mednarodno komuniciranje je formalizirano, pogosto določeno z mednarodnimi pravili in sporazumi. *Intrakulturno komuniciranje* je komuniciranje med člani iste kulture. V vsaki kulturi so različne skupine - subgrupe, npr. ženske, moški, homoseksualci, invalidi, starejši. Njihovo komuniciranje, obnašanje, vrednote, sporočila se razlikujejo od komuniciranja v dominantni kulturi.

2. 1. 6. Elementi medkulturnega komuniciranja

V nadaljevanju bom predstavila temeljne elemente medkulturnega komuniciranja, ki imajo neposreden vpliv na komuniciranje v mednarodnem poslovanju, tj. kognitivne, besedne in nebesedne procese.

Kognitivni procesi

V interakciji z drugimi je vsak človek drugačen. Ljudje se podzavestno odločajo, na kaj bodo pozorni. Selektivna pozornost je nujna zaradi množice informacij, ki so jim izpostavljeni. Kako posamezniki vidijo situacijo? Kakšne vtise imajo eden o drugem? Kakšne odnose vzpostavljajo posamezniki med seboj? Kako pojasnjujejo svoje obnašanje in obnašanje drugih? Proučevanje kognitivnih struktur in procesov, tj. socialna kognicija omogoča, da kategoriziramo posameznike in dajemo smisel družbenim povezavam (Canary, Cody in Manusov, 2003: 44-51). V življenju ljudje razvijajo strukture znanja ali sheme, ki jih nosijo s seboj; nanje vplivajo kulture, v katerih ljudje živijo in osebne izkušnje. Te sheme pomagajo interpretirati, pomniti in organizirati nove informacije. Za razumevanje medkulturnega komuniciranja so pomembni predvsem naslednji kognitivni procesi: medosebna pričakovanja, pripisi, zaznava in stereotipi.

Medosebna pričakovanja vodijo naše komuniciranje z drugimi. Človek oblikuje določena pričakovanja do ljudi in dogodkov. Ta pričakovanja komunicira na različne načine. Ljudje odgovorijo na te načine tako, da temu prilagodijo svoje obnašanje. Rezultat tega je, da postanejo izvorna pričakovanja resnična. Poznan je Pigmalionov učinek: če ljudje mislijo, da se bo nekaj zgodilo, se obnašajo tako, da bi zagotovili, da se bo to zares zgodilo⁸ (Canary, Cody in Masunov, 2003:44).

Pripisi se nanašajo na oceno vzrokov, povodov za aktivnosti ali obnašanje. Ko zaznavamo druge in oblikujemo o njih in o sebi sodbe, oblikujemo ti. pripise glede njihovega/našega obnašanja. Vzroki so lahko notranji (razpoloženje) ali zunanji (dejavniki okolja). Osnovna napaka pripisov je, da ljudje raje ugotovijo, da so za neprimerno obnašanje krivi notranji vzroki (snob je, tako vzvišeno se obnaša), zunanji vzroki pa so povezani s pozitivnim komuniciranjem ali obnašanjem (tujec se je naučil bontona, saj lepo komunicira z nami). Pripisi so za razumevanje medkulturne komunikacije pomembni, ker so vzroki, ki jih dajemo obnašanju, del pomenov, ki jih izpeljemo iz njih. Pripis, ki ga »nalepimo« obnašanju določene osebe, vpliva na to, kako komuniciramo s to osebo.

⁸ Pričakovanja, ki jih imajo, denimo, učitelji do študentov vplivajo na to, kako bodo učitelji tretirali študente.

Zaznava je pomemben socialni kognitivni proces, ki odraža pozitivno ali negativno pristranost. Fizični proces zaznave je enak pri večini ljudi po svetu. Drugačna pa je interpretacija in ocena okolja. Ta je posledica procesa učenja, na katerega vpliva predvsem kultura. Zaznava je proces, v katerem posamezniki (1) selekcionirajo, (2) organizirajo in (3) interpretirajo ter ocenjujejo spodbude iz zunanjega okolja tako, da pridobivajo zanje pomembne izkušnje. Pomeni prinašanje zunanjega sveta v našo zavest (Mead, 1990:6). Najprej izberemo - praviloma podzavestno - tisto, kar vzbudi našo pozornost. Kultura vpliva na to, kaj je pomembno.⁹ Ko organiziramo informacije, jim določimo pomembnost, postavimo jih v kategorije.¹⁰ Interpretacija je zelo individualizirana in predstavlja posebno, unikatno zbirko izkušenj iz kulture, v kateri smo zrasli. Ko opazujemo, kako se ljudje okrog nas obnašajo, se učimo razlagati svet. Stvarem in dogodkom dajemo pomen in jih vrednotimo.¹¹ Pomembne so informacije, ki smo jih selekcionirali in organizirali. Ljudje interpretirajo isto informacijo na zelo različne načine.¹² Zgodovina kolonializma opozarja na ponavljajoče poskuse »močnih« držav, da vsiljujejo svoje zaznave realnosti, predvsem vrednostne sisteme kot superiorne drugim. Podobno ravna tudi številni globalni poslovneži, ki svoje zaznave okolja prenašajo na zaposlene iz drugih kultur. Ljudje se namreč skladno z zaznavo tudi obnašamo. Svet gledamo, čutimo, slišimo in okušamo na način, kot smo se ga naučili; to je kriterij naše kulture.

Četrty kognitivni proces so *stereotipi*. Stereotipi so tip kategorizacij; kategoriziramo naše misli, zaznavo, aktivnosti, govor, ki so skupni članom skupine. Kategorije ljudi so lahko oblikovane na podlagi etničnih ali kulturnih skupin. Stereotipi so včasih nekorektni in le delno odražajo kompleksnost skupine. Uporaba stereotipov pomeni, da »vidimo« ljudi in stvari na določen način.

⁹ Takoj opazimo napako, ki jo nekdo naredi v našem, ne pa v tujem jeziku.

¹⁰ V Afriki imajo več izrazov za kamele, ker so le-te zanje pomembne.

¹¹ Če smo rasli v družini, ki je cenila znanje in izobraževanje, bomo verjetno zaznavali stalno izpopolnjevanje ljudi kot koristno in pozitivno.

¹² Poglejmo nekaj primerov, kako kultura vpliva na zaznavo. V Saudski Arabiji opredeljujejo vlogo ženske islamski zakoni. Ti določajo, da ženska ne more dobiti potnega lista brez soglasja moškega v družini; Američani zaznavajo vlogo ženske popolnoma drugače. Ali pa morda vpliv kulture na zaznavanje zasebnosti. Angleži cenijo zasebnost in ne spodbujajo odprtosti, Američani pa prav nasprotno. Indijski otrok, ki ga vzgajajo v razširjenih družinah, zaznava starejše drugače kot otrok v ZDA, ki praviloma odrašča v nuklearni družini. V arabski kulturi se visoko vrednoti verbalno komuniciranje, predvsem ponavljanje, metafore, na Japonskem se spoštuje tišina. Hinduji, ki verjamejo v reinkarnacijo, zaznavajo čas drugače kot kristjani in imajo drugačne odgovore na večino vprašanj o življenju kot katoliki, muslimani, judi in ateisti.

Besedni (verbalni) procesi

Drugi element v medkulturni komunikaciji, ki je značilen predvsem za zahodnoevropsko, ameriško in arabsko kulturo, so besedni procesi. Zmožnost uporabe besed za predstavitev čustev in zamisli je univerzalna. Z izrazom besedni procesi razumemo predvsem dvoje: prvič, kako govorimo z drugimi in drugič, interne aktivnosti mišljenja (Samovar in Porter, 1991: 91-94). Ljudje uporabljajo jezik na različne načine. Denimo, Japonci manj govorijo, Mehičani več; japonska kultura ima veliko nebesedne komunikacije, mehiška manj. Razlike v jeziku odražajo razlike v kulturi. Celo znotraj iste kulture uporabljajo ljudje jezik različno. Ženske, denimo, postavljajo več vprašanj, moškim prepuščajo nadzirati tok komunikacije. V medkulturni besedni komunikaciji so pogosto govorna sporočila dvoumna oz. nejasna. Nejasna sporočila so tista, ki se jih da interpretirati na več načinov. Problemi nastanejo zaradi besednih vrzeli med npr. kulturo A in B. To se zgodi, ko koncept kulture A ni izražen v kulturi B, je neprecizno izražen ali ima več pomenov v eni kulturi, v drugi pa ne. Dvoumnost sporočila je povezana tudi z različnimi interesi pošiljatelja in prejemnika. Sporočilo naj bi vsebovalo besede, ki jih prejemnik razume v strokovnem, kulturnem in situacijskem kontekstu, znotraj katerega se interpretira sporočilo (Mead, 1990: 123). Tudi način besednega izražanja je odraz kulturne zaznave. V ameriških kulturnih vrednotah je neposreden govor zaželen, tj. povedo tisto, kar mislijo. Američani imajo majhno toleranco do nejasnih sporočil; neposredni in odprti so tudi v poslovnih pogajanjih. Nestrinjanje izražajo brez ovinkov. Po drugi strani pa se vzhodne kulture izogibajo nespornom. Japonci, denimo, radi govorijo nedoločno, nejasno. Pogosto odgovorijo tako, da zadovoljijo sogovornika, četudi to ni povezano z resnico. Zavračajo ofenzivnost v komuniciranju in neposredna vprašanja, izogibajo se neposrednim komentarjem.¹³

Besedni procesi so odvisni tudi od miselnih procesov sklepanja in reševanja problemov, ki prevladujejo v določeni kulturi. Če en partner uporablja deduktivno metodo sklepanja pri reševanju problemov (npr. severni Američani), drugi pa induktivno (npr. Korejci), lahko pride do nerazumevanja, saj se ne ve, kaj je problem in kaj rešitev. Američani izhajajo iz splošnih kategorij k posameznim primerom, ki temeljijo na dejstvih. Korejci sklepajo iz posebnih opazovanj in posploševanj, ki so pogosto rezultat intuicije. Zahodni način mišljenja je usmerjen v logiko in racionalnost, zmožnost misliti neodvisno. Resnico je potrebno raziskovati z

¹³ »Da« za Japonca lahko pomeni, da posluša, ne da se strinja. Japonski poslovnež reče »morda«, ker ne more sam sprejeti odločitve.

znanstvenimi metodami. V vzhodnih kulturah se problemi pogosto rešujejo bolj intuitivno. Ni potrebno aktivno iskati resnice, ampak čakati in biti potrpežljiv. Mišljenje je povezano tudi s stališčem do časa in konteksta. Azijci sprejemajo odločitve počasi, zahodni poslovneži hitreje in na podlagi dejstev.

Nebesedni (neverbalni) procesi

Tretji element v medkulturni komunikaciji so nebesedni procesi. Ljudje pošiljamo zavestno ali podzavestno, namerno ali nenamerno veliko nebesednih sporočil. Nebesedna sporočila ustvarjajo prvi vtis. Ta prva sporočila obarvajo običajno zaznavo vsega, kar sledi. Z njimi izražamo naša čustvena stanja. Strah, jezo, veselje ali žalost lahko izražamo kar brez besed. Nebesedna sporočila imajo veliko moč. Raziskave kažejo, da ljudje bolj verjamemo nebesednim sporočilom kot besednim), če so si le-ta v nasprotju (Samovar in Porter, 1991:177). Ni težko prepoznavati nebesednih znakov ljudem iz iste kulture, težje je, ko gre za drugo kulturo.

Literatura s področja nebesedne komunikacije navaja predvsem naslednje nebesedne znake: očesni stik, obrazni izrazi in geste, koncept časa, dotik, koncept prostora, pojavnost osebe in koncept molka (Lewis, 2000, Mead, 1990, Axtell, 1991, Burgoon, 1994, Morrison in dr., 1994, Beamer in Varner, 2001). Pomembno je poudariti, da se praviloma nikoli ne pojavljajo izolirano, ampak se, denimo, smejimo in gledamo v oči naenkrat.

Pravila glede *očesnega stika* so različna v različnih kulturah. V ZDA in zahodnoevropski kulturi ljudje običajno gledajo naravnost v oči, ko govorijo in poslušajo; očesni stik razumejo kot »okno v dušo«. V teh kulturah je očesni stik povezan z poštenostjo, odprtostjo, zaupanjem. Fraza: »ne upa si me niti pogledati v oči« pomeni, da ima človek nekaj za bregom, da nekaj skriva. Še bolj intenziven očesni stik, pogosto dopolnjen z neposredno bližino sogovornika kot zahodne kulture, imajo Arabci. V številnih azijskih državah poslušalec nima stalnega očesnega stika z govornikom; neposreden pogled v oči pomeni vdor v zasebnost. Japonci lahko sedijo blizu skupaj, a si ne gledajo v oči.

Obrazni izrazi imajo sicer podoben pomen v različnih kulturah, razlikujejo se po pogostosti in intenzivnosti uporabe. Arabska in latinsko ameriška kultura uporabljata bolj intenzivne obrazne

izraze, vzhodno azijske kulture so bolj diskretne. Ameriška kultura razume nasmeh kot izraz odprtosti in prijaznosti. Za Korejce je neprimerno, če se smeji v javnosti. Smeh je v vzhodno azijskih državah pogosto izraz za zadrego. Podobno je z izrazi jeze. Azijske kulture ne sprejemajo odprtih izrazov jeze v nasprotju z npr. južno Američani.

Tudi *geste*, tj. kretnje in drža, pošiljajo nebesedna sporočila. V večini kultur imajo moški močnejše kretnje kot ženske. Glede drža velja omeniti posebnost arabske kulture v vodenju poslovnih pogovorov, ko se sedi na tleh in ne na stolih.

Koncept časa ima več vidikov. Različne kulture imajo različen odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Zahodna kultura je, denimo, usmerjena v prihodnost, arabska kultura, kjer ima tradicija pomembno mesto, pa bolj v preteklost in sedanost. Pomembna vrednota zahodne kulture je točnost oz. pravočasnost. Biti točen torej ni univerzalna vrednota. Točnost vlakov, letal, obrokov ne pomeni v vseh kulturah enako. Čas v smislu točnosti v latinski Ameriki in v arabskih državah ni vrednota, ki bi ji namenjali posebno pozornost. Pomembnejše je vzdušje, pogovori, naklonjenost, zaupanje. Spol, starost in položaj igrajo pomembno vlogo v vodenju poslovnih razgovorov. Ljudje z višjim položajem in starejši moški imajo v vzhodnih kulturah pobudo za začetek, nadzor in zaključevanje razgovorov. Predvsem v vzhodnih kulturah je prekinjanje pogovorov neprimerno in zelo nevljudno.

V mnogih mednarodnih srečanjih je rokovanje univerzalno sprejemljivo *dotik* med poslovneži. Japonci uporabljajo priklon, vendar ga pogosto povezujejo z rokovanjem. Tudi Nemci se rahlo priklonijo, a drugače kot Japonci. Pobudo pri rokovanju imajo višji po položaju in starejši. V Libanonu se poljubijo tudi moški med seboj, v arabskih in latinsko ameriških se moški in ženske pogosto potrepljajo in poljubijo. V kulturah z nizkim kontekstom je dotik pogost in razdalja med ljudmi manjša. V kulturah z visokim kontekstom pa se ljudje ob dotikih počutijo ogrožene. Fizična razdalja v neposrednih pogovorih med poslovneži torej ni univerzalna.

Koncept prostora je v medkulturni komunikaciji pomemben in ljudje intuitivno mislijo, da poznajo pravo razdaljo, ko so v stiku z drugimi. Vsaka kultura ima svojo sprejemljivo razdaljo. Tega se naučimo predvsem z opazovanjem. Odnos do prostora odraža odnos do zasebnosti. Na Japonskem in Kitajskem je definicija zasebnosti drugačna kot v ZDA ali Nemčiji. Obe azijski

državi sta gosto naseljeni, prostor je drag, stanovanja in hiše so zato majhne. Tu je prostor bolj miselna kreacija kot fizična pojavnost. Japonci in Kitajci imajo le redkokdaj samostojne pisarne. Praviloma jih je več v enem prostoru, celo za isto veliko mizo. To odraža njihove kulturne vrednote, da je posameznik član skupine. Bolj pomembna od posameznikove zasebnosti je harmonija v skupini. Za Američane je prostor fizični pojav, za Japonce miselni. To ni v soglasju z japonsko potrebo po veliki medosebni razdalji. Arabske pisarne so prostori za srečanja; tu je z vidika zahodnega poslovnega veliko neformalnosti, pomanjkanja zasebnosti in posamične pozornosti. Na pogovorih je mogoče istočasno srečati še več drugih ljudi, s katerimi se ukvarja gostitelj; vmes tudi sprejema telefonske klice. To izraža njegovo pomembnost v okolju. Neverbalni jezik prostora se zaradi objektivnih okoliščin spreminja (Beamer in Varner, 2001:172-181).

Ljudje komuniciramo tudi s svojo *zunanjo pojavnostjo*, denimo, z oblačenjem. Z oblačenjem izražamo spoštovanje do drugih ljudi, kar lahko ustvarja pogoje za bodoče sodelovanje. Konzervativna poslovna oblačila so v nekem smislu univerzalna, še posebej v primerih, ko gre za globalno poslovanje. Znotraj določenih kultur se še vedno uporabljajo tradicionalna oblačila, npr. bela dolga obleka in turban v arabskih državah.

Kljub temu, da ljudje komuniciranje praviloma povezujemo z aktivnostjo, npr. govorom ali pošiljanjem neverbalnih sporočil, ima *molk* pomembno vlogo v vseh kulturah. Razlike v uporabi tišine je najlažje pojasniti s komuniciranjem v kulturah z visokim, oz. nizkim kontekstom. V kulturah z nizkim kontekstom se molk razlaga kot odsotnost, oz. vrzel v komunikaciji. Ko nekdo v dialogu ne govori, se najprej vprašamo, kaj je narobe. Zato ustvarja molk v kulturah z nizkim kontekstom nelagodje. Kulture z visokim kontekstom imajo drugačno stališče do tišine. V azijskih državah verjamejo, da je z molkom mogoče najti resnico znotraj sebe; tudi meditacije se odvijajo v molku. V vzhodnih kulturah je veliko povedanega, ne da bi govorili, z obraznimi izrazi in govorico telesa. Molk je del konverzacije in ne prizadevajo si, da bi ga nadomestili z govorom.

2. 1. 7. Značilnosti (dimenzije) nacionalnih kultur

Kadar primerjamo kulture med seboj, jih praviloma primerjamo na nacionalni osnovi.¹⁴ Narod je osnovna enota analize. Predpostavlja se, da so države kulturno homogene, tj. da se kulturne skupine ujemajo z nacionalnimi skupinami; a ni vselej tako.¹⁵ Današnji narodi nimajo notranje homogenosti, ampak so sestavljeni iz državljanov s podobnim mentalnim programiranjem (Hofstede, 2001:12). Narode povezuje jezik, izobraževalni sistemi, vojska, politični sistem, in podobno. Zato je potrebno biti pri proučevanju in primerjanju nacionalnih kultur previden. Obstaja namreč nevarnost, da izgubimo občutek za veliko raznolikost znotraj nacionalne kulture. Take razlike kot jih najdemo med dvema nacionalnima kulturama, je mogoče najti tudi med dvema subkulturama znotraj roda. Člani določenega naroda se tega praviloma bolj zavedajo kot tisti, ki narod opazujejo od zunaj.

Obstaja več klasifikacij za sistematično primerjavo med kulturami. Kot sem že omenila, Hall (1959) razdeli družbe glede na pomen, ki ga ima kontekst pri komuniciranju. V družbah z visokim kontekstom je način, kako je nekaj povedano skoraj enako pomemben kot vsebina. Marsikaj je zamolčano in se »razume samo po sebi«. V družbah z nizkim kontekstom pa šteje le vsebina in eksplicitno izražena sporočila. Večina drugih raziskav temelji na značilnostih vrednot in obnašanja posameznikov, ki jih preučujemo. Ko proučujemo vrednote, primerjamo posameznike; ko proučujemo kulture, primerjamo narode. Na podlagi različnosti v osebnih vrednotah posameznikov znotraj nacionalnih meja izpeljemo določene nacionalne kulturne usmeritve. Ko delamo primerjave med kulturami predpostavljamo, da imajo ljudje kolektivne karakteristike. To vodi k oblikovanju stereotipov. »Etnični stereotipi so poenostavljene in neutemeljene sodbe o narodih ali nacionalnih skupinah oziroma pripadnikih teh skupin. Nastanejo z generalizacijo nekih značilnosti in lastnosti, ki so lahko deloma celo točne, na cel narod ali skupino« (Ule, 1994:104). Govorimo o tipičnih Švedih, Grkih, Slovincih. Jasno je, da se Švedi razlikujejo med seboj, prav tako Grki in Slovenci. Etnični stereotipi so, podobno kot nacionalna kultura, relativno stabilni in se spreminjajo ob velikih spremembah v mednacionalnih odnosih.

¹⁴ Izraz nacionalna kultura se je začel uporabljati po letu 1970. Pred tem so to imenovali nacionalni značaj (Hofstede, 2001:14).

¹⁵ V okviru nacionalnih kultur so tudi subkulture. Le-te lahko določajo religija (Severna Irska), jeziki (Belgija), izobraževanje (Francija).

V zadnjih petdesetih letih so bile opravljene številne empirične raziskave o razlikah med nacionalnimi kulturami, ki izhajajo iz vrednostnih sistemov. Terpstra (1978) navaja štiri vrednostne dimenzije: odnos do časa, do dosežkov in dela, do materialnih dobrin ter odnos do sprememb. Kluckhohn in Strodtbeck (1961) jih naštevata šest: odnos do posameznika, do sveta, do stikov med ljudmi, do aktivnosti, do časa, do kraja. Schwartz (1999) strukturira kulturo v sedem tipov vrednot: varnost, moč, dosežki, hedonizem, samousmerjenost (self direction), univerzalizem, dobrota, tradicija. Trompenaars in Turner-Hampden (2000) navajata sedem vrednostnih dimenzij. Te so: univerzalizem/partikularizem, individualizem/kolektivizem, nevtralnost/emocionalnost, posebno/razpršeno, dosežki/vnaprej določeno, odnos do časa in do okolja. Kulturne dimenzije raziskuje tudi projektna skupina GLOBE, ki je primerjala devet dimenzij: odločnost, usmerjenost v prihodnost, usmerjenost v izboljšave, usmerjenost k človeku, različnost spolov, izogibanje negotovosti, razlike v moči, institucionalni kolektivizem/individualizem (Javidan in House, 2001).

Največkrat uporabljen model za merjenje razlik med kulturami je razvil Geert Hofstede.¹⁶ V večnacionalnem podjetju IBM je raziskoval vrednote zaposlenih; zajel je 117.000 zaposlenih iz 43 držav. Anketiranje je opravljal dva krat, 1967 in od 1971 do 1973. Vprašalnik je vseboval različne vidike delovnih izkušenj zaposlenih. Na osnovi analize podatkov je ugotovil štiri glavne probleme, ki nakazujejo dimenzije kulture. To so:

2. *Razlika v moči.* Dimenzija meri stopnjo sprejemanja družbene neenakosti. Obseg, do katerega podrejeni sprejemajo neenakost, je družbeno določen. Tam, kjer je velika razlika v moči, npr. v Maleziji, Filipinih in Mehiki, ljudje preprosto spoštujejo avtoriteto in formalno pozicijo v hierarhiji. Tu je veliko enosmerne komunikacije. Rezultat tega so centralizirane strukture in avtorsko vodenje. Nasprotno je v državah z nizko razliko v moči, npr. na Danskem in v Izraelu, kjer ni potrebe po neenakosti v moči. Rezultat tega je več sodelovanja.
3. *Izogibanje negotovosti.* Dimenzija se nanaša na obseg, v katerem se ljudje izogibajo negotovosti. V družbah z velikim izogibanjem negotovosti, npr. Japonski, Portugalski,

¹⁶ Hofstede je s svojo temeljno knjigo *Cultural's Consequences* (1980, 1994, 2001) eden od največkrat citiranih virov v SSCI in avtor najvplivnejše študije na področju medkulturnega managementa, ki temelji na obsežnih empiričnih raziskavah (Fang, 2003:347).

Grčiji, imajo veliko zakonov in postopkov, ki pomagajo, da so stvari bolj predvidljive. Družbe z majhnim izogibanjem negotovosti, npr. Danska, ZDA, Velika Britanija imajo manj strukturiranih aktivnosti, manj formalizma in večjo (zaposlitveno) mobilnost.

4. *Individualizem/kolektivizem*. Dimenzija predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki ali kot člani skupine. Najbolj je povezana z ekonomskim razvojem države. Individualizem izražajo bogate, kolektivizem pa revne države. V individualističnih državah, npr. ZDA, Veliki Britaniji si prizadevajo predvsem za uresničitev svojih lastnih interesov in interesov ožje družine. V kolektivističnih državah, kot so Japonska, Pakistan, je večja emocionalna odvisnost in pripadnost organizaciji ter nagnjenost k skupinskim odločitvam. Te družbe cenijo harmonijo in dostojanstvo. Individualistične družbe imajo več besedne komunikacije, kolektivistične so naklonjene neverbalni komunikaciji.
5. *Moškost/ženskost*. Dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere v družbi prevladujejo moške vrednote, npr. odločnost, kariera, materialni uspeh, dosežki v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, npr. kakovost življenja, dobri odnosi, sodelovanje. Moške družbe so Japonska, Avstrija, ženske družbe so Švedska, Norveška.
6. *Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (Konfucijev dinamizem)*.¹⁷ Predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek v korist dolgoročnih. Vrednote, povezane z dolgoročno usmeritvijo npr. varčevanje, prilagodljivost, vztrajnost, so značilne za Kitajsko, Hongkong.¹⁸ Kratkoročna usmerjenost pa je določena s pretiranim izpolnjevanjem družbenih obveznosti, togostjo, spoštovanjem tradicije; značilna je za Pakistan, Filipine. To dimenzijo je Hofstede dodal kasneje na podlagi raziskav azijskih strokovnjakov.

¹⁷ Hofstede in Bond (1988) sta ugotovila, da niso štiri dimenzije edine univerzalne dimenzije za kulturne razlike, zato sta oblikovala 10 let kasneje peto dimenzijo, ki izhaja iz kitajskega vprašalnika za merjenje vrednot (CVS) in se nanaša na časovno usmerjenost. Dimenzijo so proučevali v 23 državah. Hofstede je prvič o njej pisal v *Culture and Organization*, 1997.

¹⁸ Fang (2003) opozarja, da temeljijo kitajske vrednote na konfucionizmu, daoizmu in budizmu in da izraz konfucijev dinamizem za peto vrednostno dimenzijo ni ustrezen.

Kritiki Hofstedeja (Hampden-Turner in Trompenaars, 1997, Smith in Bond, 1998, Deresky, 2002, Baskerville, 2003, Fang, 2003) opozarjajo predvsem na naslednje omejitve:

- rezultati temeljijo na vzorcu iz enega večnacionalnega podjetja, ki ima relativno močno organizacijsko kulturo,
- več-kulturne države se obravnavajo kot eno-kulturne,
- v vzorcu so predvsem moški,
- podatke so zbirali pred več kot 30 leti,
- raziskava je kulturno pristranska, saj jo je vodil raziskovalec z zahodnimi vrednotami,
- dimenzija dolgoročnost/kratkoročnost ni bila analizirana simultano z ostalimi štirimi dimenzijami, ampak so jo uvedli 10 let pozneje,
- dimenzija dolgoročnost/kratkoročnost razdvaja povezane vrednote v dva nasprotna pola. S tem krši načelo yin/yanga,
- narodi niso najboljša enota za študij kulture,
- anketa ni primeren način za merjenje kulturnih razlik.

Nekatere od omejitev so univerzalne in veljajo za vse tovrstne modele. Vsak raziskovalec je kulturno pristranski, večina za tovrstne raziskave uporablja ankete in običajno so narodi enote za študij kulture. Hofstede posebej opozarja, da temeljne vrednostne dimenzije pripadajo nacionalni kulturi, ne posameznikom. Če se dva naroda razlikujeta v določeni vrednostni dimenziji, ni logično sklepati, da se razlikujeta tudi dva člana naroda.

2. 2. Komuniciranje v mednarodnem poslovanju

2. 2. 1. Vloga komuniciranja v mednarodnem poslovanju

Komuniciranje je v podjetju pomembna aktivnost. Zaposleni se sporazumevajo lahko s pomočjo besed ali tudi brez njih. Komuniciranje, bodisi v obliki pisanja, pogovora, poslušanja ali prek Interneta, je pomemben del aktivnosti poslovnega in mu vzame precejšen del časa. Minzberg je ugotovil, da preživijo direktorji med 50 in 90 odstotki časa v razgovoru z zaposlenimi, kupci, dobavitelji, lastniki, konkurenti, državno upravo, ipd. Zato poudarja pomen ustreznega komuniciranja (Deresky, 2002:126). Posebnost poslovnega komuniciranja (business

communication) je v tem, da je naravnano na doseganje zastavljenih ciljev. Mera doseganja ciljev je uspešnost; šteje dosežen cilj ali opravljena naloga, ne pa komunikacijska dejavnost sama zase (Možina, 1995, Thill in Bovee, 1996). Poslovneži komunicirajo, da bi koordinirali aktivnosti, razširjali informacije, motivirali ljudi, se pogajali za bodoče načrte, in podobno. Zato je pomembno, da tisti, ki prejme sporočilo, interpretira njegov pomen na način, kakor je pričakoval pošiljatelj.

Podjetja in druge organizacije so kontekst, v katerem se odvija komuniciranje; podjetja so oblikovana, organizirana in vzdrževana s pomočjo komuniciranja. Še več. So kontekst, ki določa, kaj in kako se komunicira. Podjetja, ki imajo učinkovito komuniciranje, so običajno uspešna podjetja (Rouse in Rouse, 2002:3). Zaposleni razumejo sporočila, ki krožijo po podjetju; to omogoča poslovnežem in drugim zaposlenim bolje delati in imeti bolj relevantne informacije.

V mednarodnem poslovanju je splošen odziv na drugačno kulturo pri poslovnežih različen. Najbolj pogost odziv je ignoriranje kulturne različnosti. Poslovneži zagovarjajo enak pristop do vseh držav, kjerkoli poslujejo. Drugi pristop je etnocentričnost; prepozna različnost, a le kot izvor problemov. V takih podjetjih so mnenja, da je njihov način najboljši način, torej gre za nekakšno kulturno dominacijo. Nasproten pristop je kulturno prilagajanje v smislu »ko si v Rimu, se obnašaj tako kot Rimljani«. Adler priporoča kulturno sinergijo kot odgovor na kulturno različnost. Zaposleni in poslovneži uporabljajo sinergijski pristop tj. načini se razlikujejo, toda nobeden ni superioren. Kulturna sinergija pomeni graditi na podobnosti in povezovanju različnosti. To je pristop, ki predpostavlja, da nismo vsi enaki in da je potrebno spoštovati in vzdrževati svojo kulturno posebnost (Adler, 1997:106-117).

Kultura je eden izmed treh dejavnikov, ki so pomembni za poslovanje mednarodnega podjetja. Poleg kulturnega vidika sta pomembna tudi ekonomski in fizični vidik. Ekonomski vidiki so npr. zaposlenost, prihodek, bruto nacionalni produkt, tveganje v zunanji menjavi, plačilni pogoji, in podobno. Fizični dejavniki so npr. prebivalstvo, podnebje, naravni viri, ekološki sistemi, rastlinstvo, živalstvo (Terpstra, 1978:xii). V nadaljevanju bom predstavila temeljne elemente kulturnega okolja mednarodnega podjetja.

2. 2. 2. Kulturno okolje mednarodnega podjetja

Kultura je sistem, sestavljen iz posameznih delov, ki so povezani med seboj. Različni avtorji v skladu s svojim interesnim področjem omenjajo različne sestavne dele kulture. Terpstra (1978) je izoliral tiste vidike kulture, ki so pomembni za učinkovito poslovanje podjetja v globalnem okolju. To so: jezik, religija, vrednote in stališča, izobraževanje, družbene organizacije, tehnologija in materialna kultura, politika in pravo.

Jezik

Globalno poslovanje temelji v veliki meri na komuniciranju in jezik je osnovno sredstvo za to. Jezik ni le zbirka besed in glasov, je tudi človeško obnašanje. Primarno se jezik govori, ne piše. Arensberg in Niehoff pravita, da «nič ne razlikuje ene kulture od druge bolj kot prav jezik... Neobhoden znak določene kulture je jezik in neobhoden rezultat določenega jezika je določena kultura. Anglija, ZDA in Irska, denimo, uporabljajo angleščino kot knjižni pisni jezik, toda govorijo britansko, ameriško in gelsko. Gre za tri različne, čeprav povezane kulture. Osnova je torej ustni, ne pisni jezik» (Samovar in Porter; 1991: 152-153). Ustni jezik je tisti, ki najbolj natančno opisuje in odraža obnašanje in vrednote članov neke kulture. Jezik torej ne obstaja sam po sebi in ni univerzalno sredstvo za komuniciranje. Esperanto in prevladujoča uporaba angleškega jezika v svetu to dejstvo potrujeta.

Jezik ima za nacionalno identiteto osrednji pomen. Jacob Grimm, predhodnik modernega komparativnega in zgodovinskega jezikoslovja pravi, da je narod celota ljudi, ki govorijo isti jezik (Jandt, 2004: 146-178). Nacionalna kultura ni vedno »pokrita« z nacionalnim jezikom. Številne kulture uporabljajo isti jezik, ponekod ena kultura uporablja več jezikov, pogosto pa je en jezik povezan z eno kulturo. Triindvajset držav na svetu ima dva ali več uradnih jezikov, Švica in Singapur po štiri.

Jezikoslovci opisujejo odnos med jezikom in kulturo v ti. Sapir-Whorfovi hipotezi. Ta poudarja, da so kulturni elementi vidni v besednem zakladu in slovnici določenega jezika. Jezik izraža, kar je v družbi pomembno. Posebej velik besedni zaklad ima za stvari ali aktivnosti, ki imajo velik pomen za določeno kulturo. Eskimi imajo najmanj petdeset klasifikacij snega, saj je sneg

pomemben dejavnik v njihovem življenju. Jezik izraža tudi kulturne vrednote. Navaji, denimo, nimajo besede za pozno. Čas v njihovi kulturi ne igra nobene vloge, zato nimajo zamud in ne urnikov. Kitajci nimajo izraza za zasebnost, saj ta v kitajski kulturi praviloma ni pomembna. V Veliki Britaniji ni primerno izražati močna čustva. Grški jezik izraža veliko svoje kulture s pregovori. Arabski jezik je zelo prepričevalen, ponavljajo ene in iste besede. Arabci izrečejo sto besed, da izrazijo tisto, kar povedo Američani z desetimi besedami. Jezik torej izraža kulturne razlike. Sčasoma se spreminja (Jandt, prav tam).

Jezik predstavlja v medkulturnem poslovnem komuniciranju oviro na dva načina. Prva ovira je prevajanje jezikov, druga je jezikovni nacionalizem. Potencialne nevarnosti pri prevajanju so, da

- imajo besede več kot en pomen,
- mnoge besede so kulturno omejene in jih ni mogoče neposredno prevesti,
- kulturna usmerjenost lahko popolnoma popači prevod in
- kultura, v katero prevajamo, nima nujno iste izkušnje.

Izziv za prevajalca ni le prevajanje besed, temveč tudi prevajanje čustvenih vidikov, miselnih procesov in komunikacijskih tehnik določene kulture. S poslovneži vzpostavljajo prevajalci odnos na treh nivojih: med govorcem in prevajalcem, med govorcem in poslušalci(em) in med prevajalcem in poslušalci(em) (Jandt, 2004:154-160).

Jezikovno oviro predstavlja tudi dominacija določenega jezika in posredno z njim kulture, ti. jezikovni nacionalizem. Uporaba angleškega jezika je tak primer. Mnoge države čutijo odpor do uvajanja angleščine, saj se bojijo kulturne dominacije. Brazilec Paulo Freire to imenuje kulturna invazija (Samovar in Porter, 1991:165). Angleščina je nacionalni jezik v dvanajstih državah in uradni ali delno uradni v triintrideset državah. Je svetovni jezik v letalstvu, prevladuje tudi na področju znanosti, tehnologije, trgovine, turizma, diplomacije in popularne kulture. Največ ljudi na svetu se uči angleškega jezika in največ besed si iz tega jezika tudi izposojamo.¹⁹

¹⁹ Nemški raziskovalec, denimo, objavlja izsledke svojih raziskav v angleških časopisih, japonski poslovnež sklepa posle v Mehiki v angleškem jeziku in vse, kar je povezano z internetom, izhaja iz ZDA.

Religija

Religija je močan element kulture, saj sooblikuje moralne in ekonomske norme. Za razliko od jezika, ki kaže zunanje vzorce obnašanja, je religija notranja determinanta mnogih zunanjih manifestacij kulture. V vsaki kulturi je veliko obnašanja določenega z religijo; v številnih kulturah je vpeta tudi v posvetno življenje. V Indiji, denimo, gredo poslovneži večkrat na dan v tempelj, na Tajskem ponudi poslovnež budističnemu menihu hrano vsako jutro preden odpre trgovino, v Turčiji se dan prične z molitvijo Alahu in molitve potem v intervalih ponavljajo ves dan (Beamer in Varner, 2001: 86).

Na svetu je šest velikih svetovnih religij, tri vzhodne: hinduizem, budizem in daoizem ter tri zahodne: islam, judovstvo in krščanstvo. V nadaljevanju bom navedla njihove temeljne značilnosti. Med seboj se v splošnem razlikujejo v razumevanju resnice. Zahodni koncept je podprt z aksiomom zahodne logike, kjer dejstvo izloči nasprotje. Če je A resnica, mora biti B, ki je nasprotje, neresnica. V vzhodni logiki pa sta lahko A in B resnici. Skupaj ustvarita modrost, ki je večja od A in B. Človeška resnica je vedno le delna (Hofstede, 1997:171).

Hinduizem je najstarejša svetovna religija. Najbolj je povezan z Indijo; Hinduji sestavljajo več kot 85 odstotkov indijskega prebivalstva in so med najbolj religioznimi ljudmi na svetu. V vsem iščejo skrivnost. Razum je podrejen intuiciji in je že v človeku. Nič ni stalnega. Hinduizem se pojavlja v več oblikah. V Indiji častijo različne manifestacije boga in majo različne praznike. Poslovneži morajo biti pozorni na posebne oblike verovanj v različnih predelih v Indiji. Hinduizem določa tudi družbeno organizacijo. Hierarhično organizacijo družbe sestavljajo kaste. Najvišje kaste niso nujno najbolj vplivne, kar bi utegnilo zavesti tuje poslovneže. Članstvo v kastah je določeno z rojstvom. Nepotizem se zaznava kot vrednota in nima negativnega prizvoka. Veliko je družinskih podjetij. Rojstvo in kasta, denimo, v večji meri determinirata delovno mesto kakor sposobnosti in uspešnost. Od ljudi se pričakuje, da živijo v skladu s pričakovanji njihovih kast. Hinduizem nima pozitivnega vpliva na indijski ekonomski razvoj, saj je sistem izredno tog. Prevladujejo razširjene družine in patriarhalni sistem. Tako kot hinduizem je tudi *budizem* politeistična religija, tj. častijo več bogov. Razvijati se je začel v Indiji. Na začetku je bil reformatorsko gibanje znotraj hinduizma. Najbolj budistična država na svetu je Tajska. Budizem ima dve veji: Theravado in Mahayano. Prva ima svoje vernike v južni in

jugovzhodni Aziji: Sri Lanki, Kambodži, Tajskem, Laosu, Burmi in Vietnamu, druga pa v vzhodni Aziji: na Japonskem, Kitajskem, Nepal, Mongoliji, Koreji V budizmu ni poudarka na potrošnji in delu, ampak na trpljenju. Budizem poudarja pasivno pokornost do trpljenja. Z meditacijo se dosega celovita koncentracija mišljenja, ki ljudi odvrača od želja in vznemirjanja. Nirvana je budistični ideal. Budistični obredi vplivajo tudi na poslovno življenje. Mlajši moški, ki končajo šolanje, preden se poročijo in začnejo delati, postanejo za par let menihi. Menihi lahko vplivajo na lokalno okolje poslovanja: delo, plače, nove posle. Robert C. Lester opisuje budizem kot življenjski slog in osnovni razlog za manjši ekonomski razvoj (Terpstra: 1978:48). *Daoizem* in konfucijanstvo sta temelja kitajskega značaja. Konfucijev nauk uči, naj človek živi v skladu s predpisi. Pomembni so formalizem, svečanosti in ceremonije. Daoisti so nagnjeni k naravnosti, spontanosti in preprostosti. Druga poteza daoizma je relativnost vseh vrednot. In tretja je istovetnost nasprotij. Nasprotja se dopolnjujejo in so si v ravnovesju: dobro/zlo, dejavno/mirujoče, pozitivno/negativno, luč/tema, poletje/zima, moško/žensko. Za daoizem je pomembno ravnovesje. Človek mora postati eno z naravo in življenjsko energijo. Cilj daoistov je izboljšati življenje. »Spoznanje, ki krepi življenje imenujemo modrost in živeti modro pomeni živeti tako, da ohranimo življenjsko moč in je ne trošimo za nekoristne, izčrpavajoče načine, od katerih sta poglavitna nesloga in spor«(Smith: 1996:125). Energija je življenjska sila in daoisti imajo radi življenje. Častijo nesmrtnost. Meditacija je pomembna, saj šele v globoki meditaciji doseže človek vrhunec v nesebičnosti, čistosti in čustvenem miru. V človeku združuje mir dvoje, na videz povsem nezdružljivih stanj - največjo dejavnost in najvišjo sprostitvev. Pomembna je spontanost. Daoisti zavračajo vse oblike samozavesti in tekmovalnosti ter pehanja za položajem in imajo skoraj spoštljiv odnos do ponižnosti. Ljudje naj se izogibajo napadalnosti, ne samo do drugih ljudi, pač pa tudi do narave. Odnos sodobnega zahodnega sveta do narave je antagonističen. Zanje je narava predmet, proti kateremu se je treba bojevati, ga obvladati, nadzirati in premagati. Daoisti poudarjajo, da je treba z naravo prijateljevati, iskati z njo soglasje, ne pa vladati nad njo.²⁰ *Islam* je religija muslimanov. Islamske države so Iran, Irak, Libija, Afganistan. Islam ima dve veji: Suniti in Šiiti. Šiiti dominirajo v Iranu in Iraku, Suniti pa v srednji Aziji, Turčiji, Afriki, Pakistanu, Bangladešu, Maleziji in Indoneziji. Muslimanske države so vzpostavljene kot religiozne države. Islam je vera

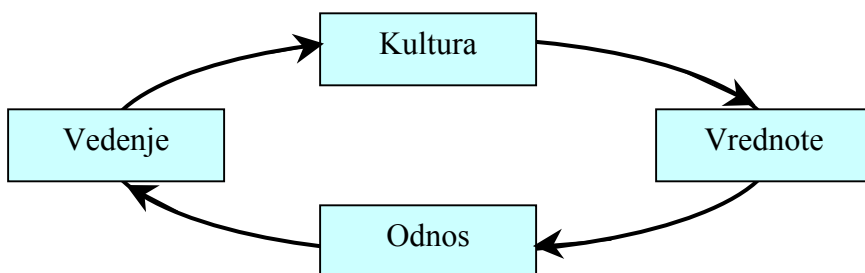
²⁰ Ko so se Angleži povzpeli na najvišji vrh sveta, so ta podvig razglasili za »osvojitvev« Everesta. Kitajci bi govorili o novem prijateljstvu z Everestom (Smith, 1996: 132).

in zakonodaja, ki organizira vse odnose, zasebno in družbeno življenje, skupaj z državo. Osnovna zamisel islama je, da vse pride od boga, dobro in slabo. Muslimani močno verujejo v fatalizem. V tej veri ni možnosti izbire. Vse, kar se zgodi, je po volji božji. Potrebno se je pokoriti. Muslimani molijo pet krat na dan. Najbolj pomemben čas za molitev je petek opoldne, ko morajo priti moški v mošeje. Temeljna knjiga islama je Koran. Ta poudarja predvsem dejanja, ne besed. V svetu Korana prevladujejo moški. Muslimani ne uživajo alkohola. Ženske morajo biti skromne in pokorne možem. Model, ki navdihuje muslimansko gospodarstvo, je telesni krvni obtok. Zdravje zahteva, da kri teče neovirano in živahno. Podobno je z državo. Dokler muslimani to analogijo spoštujejo in upoštevajo zakone, ki zagotavljajo kroženje bogastva, islam ne nasprotuje motivu dobička, konkurenčnosti ali podjetniškim špekulacijam. Bolj ko so te domiselne, bolje je. Nekateri celo Koran označujejo za knjigo poslovnežev. Pridobivanje in tekmovanje morata temeljiti na pošteni igri. *Krščanstvo* je vera večine svetovne populacije. Kristjani so razdeljeni v tri skupine: katolike, protestante in pravoslavne. Temeljna knjiga je Biblija. Rimskokatoliška cerkev ima centralizirani hierarhični sistem s središčem v Vatikanu in Rimu; v celoti prevladuje v srednji in južni Evropi, na Irskem in južni Ameriki. Pravoslavna Cerkev ima največji vpliv v Grčiji, v več slovanskih deželah in nekdanjih državah Sovjetske zveze. Protestantizem prevladuje v severni Evropi, Angliji, na Škotskem in severni Ameriki. Medtem ko upravljanje rimske Cerkve temelji na hierarhiji, gradi vzhodna Cerkev svoje odločitve na enakopravnosti in solidarnosti njenih članov. Duhovniki, denimo, niso zavezani celibatu. Za protestante je značilen individualizem. Od katolikov se razlikujejo, ker imajo drugačen pogled na zaslužek. Pri katolikih je zaslužiti moralno vprašljivo in religiozno nevarno, pri protestantih pa spoštljivo. Protestantizem je razvil močno delovno etiko. Delati veliko in dobro je religiozna dolžnost. Protestanti so asketi; osebna poraba naj bi bila omejena. Iz judovstva izhajata krščanska in muslimanska vera. To je religija Židov. Židovska domovina je Izrael, judovstvo pa je mogoče najti tudi v Evropi in ZDA. Židi verujejo v enega boga in cerkev je središče njihovega življenja. Pogosto se dobivajo v sinagogah. Med njimi je velika solidarnost, da skupaj delijo isto zgodovino, bogastvo, jezik in kulturo. Počutijo se kot skupnost. Čeprav je judovska kultura določena s sistemom verovanja, je judovstvo bolj zbirka zakonov. Živeti v skladu s temi zakoni pomeni živeti v skladu z bogom (Samovar in Porter, 1991: 120).

Vrednote in stališča

Pomemben sestavni del kulture so tudi vrednote in stališča. Posamezniki izražajo kulturo skozi vrednote, ki jih imajo o življenju in svetu okrog sebe. Te vplivajo na stališča glede oblike obnašanja, ki velja za bolj primerno in učinkovito v danih situacijah. Obnašanje neposredno izhaja iz stališč glede tega, kaj je pomembno in kaj se vrednoti v določeni kulturi.²¹ Vzorec individualnega in skupinskega obnašanja se ponavlja in vpliva na kulturo določene družbe (glej sliko 2. 2.).

Slika 2. 2.: Vpliv kulture na obnašanje



Vir: Adler, J. Nancy (1997): International Dimensions of Organizational Behavior. South-Western College Publishing, Cincinnati. Ohio, str.16.

O vrednotah lahko govorimo kot o kulturnih prioritetah, ki se spreminjajo od kulture do kulture. Individualizem je, denimo, v zahodni kulturi primarna vrednota, v črnski sekundarna in v vzhodnih kulturah terciarna. Vrednote torej niso univerzalne, so relativno stabilne in v življenju pridobljene z učenjem. Vrednot se učimo iz pregovorov in rekov, iz folklore, s posnemanjem, iz množičnih medijev. Če poznamo prioritete v neki kulturi, lahko z veliko gotovostjo predvidimo, kako bodo ljudje reagirali v posameznih situacijah.²² Posameznikova kognitivna struktura je sestavljena iz mnogih vrednot, ki so organizirane v vrednostni sistem Le-ta predstavlja, kaj se pričakuje, zahteva ali prepoveduje (Samovar in Porter, 1991:109). Vrednote določajo, kaj je dobro ali slabo, prav ali narobe.

²¹ Ajzen opozarja tudi na nekonsistentnost med stališči in obnašanjem. Navaja primer krščanskega božičnega praznika, ki nima le religioznega pomena, ampak je namenjen izmenjavi daril tudi med nekrstjani. (Smith in Bond: 1998:39).

²² Nepotrpežljivost lahko povežemo z vrednoto časa, agresivnost z vrednoto konkurenčnosti, odkritosrčnost z vrednoto prijateljstva.

Vrednote imajo neposreden vpliv na poslovanje. Razlike so najprej opazne v obnašanju. Obnašanje nadrejenih oz. podrejenih je, denimo, na Japonskem drugačno kot v ZDA. Tudi motivacija zaposlenih izhaja iz kulturnih vrednot, tj. kaj zaposleni mislijo, da je pomembno. Terpstra poudarja, da je, denimo, v indijskem kmetijstvu družbeno stališče do dela bolj pomembna determinanta za rast produktivnosti kot materialni viri ali celo tehnologija (1978: 67).

Izobraževanje

Naslednja sestavina kulture je izobraževanje. Sistemi formalnega izobraževanja so proizvodi kulture. V vseh družbah opravljajo šole več funkcij. Najprej, vzgajajo posameznike. Vsebina in način učenja vplivata na razmišljanje in obnašanje. Drugič, šole so primarni viri za posredovanje kulturne zgodovine in tradicije iz generacije v generacijo. In tretjič, dajejo tudi neformalno znanje o kulturi. V procesu izobraževanja se ljudje učijo pravil obnašanja, odnosa do drugih, spoštovanja in vseh drugih neformalnih kulturnih zadev (Samovar in Porter, 1991: 245).

V večini kultur, kjer imajo formalni sistem izobraževanja, učijo podobne stvari. Metode so različne. V ZDA je več tekmovanja, več pogovorov, argumentiranja, v razredih je hrupno, vsakdo naj bi se individualno izražal. Zagovarjajo aktivno učenje in učitelj je le eden od virov znanja. V Mehiki je, denimo, pomembna vrednota sodelovanje. V šoli se veliko pogovarjajo, učijo se skozi interakcijo v skupini in niso tako tekmovalni kot Američani. 45 odstotkov vseh mehiško ameriških študentov in študentov iz Puerto Rica, ki se vključijo v šolo, šole nikoli ne končajo (Samovar in Porter, 1991: 246). V vzhodnih kulturah je učitelj simbol učenja in kulture, zelo ga spoštujejo in je med najbolj plačanimi. Pripadnost izražajo z uniformami in standardizacijo. Na Japonskem delajo v skupinah, učijo se s ponavljanjem in drilom. Učenje je pasivno. Sodelujejo s tihim sprejemanjem informacij. Razprave so kratke. Te vrednote izhajajo iz budistične tradicije, kjer je pomembno meditiranje in tišina.

Družbena organizacija

Način organiziranja družbe ima močan vpliv na to, kako so člani družbe v medsebojni interakciji in kako razumejo prihod tujcev v njihovo kulturo. Beamer in Varner (2001:110-123) navajata pet vidikov družbene organizacije, ki so pomembni za razumevanje medkulturne komunikacije:

1. *Stalno ali začasno članstvo v skupini.* V evropski in ameriški kulturi članstvo v skupini ni stalno. Ko posameznik izgubi interes za sodelovanje v določeni skupini, izstopi. Izgubijo se stiki s prijatelji, sodelavci, celo z družino. To je osebna izbira in potrebe posameznika so vedno na prvem mestu; imenuje se pogodbeno kultura. Odnosi med ljudmi so organizirani kot pogodbe, sodelovanje se lahko vsak trenutek v skladu z osebnimi cilji posameznika prekine. V vzhodnih kulturah, na Kitajskem, Japonskem, Koreji, Vietnamu je družbena organizacija relativno stabilna. Izhaja iz družine. Sistem sorodstva tj. razširjena družina z več generacijami (kinship) vodi družinske odnose. Pomembna je vzajemna odgovornost za odnose. Kitajsko kulturo je mogoče ponazoriti s serijo koncentričnih krogov z družino v središču. Vsak krog proti zunanosti je manj povezan z družino, denimo, sorodniki, prijatelji, znanci. Če hočemo vzpostaviti odnose z nekom v teh krogih, moramo najti svoje mesto v teh krogih. Medtem, ko se zunanji krog občasno spreminja, se notranji praviloma ne. Odgovornost za članstvo je vseživljenjska, prenašati jo je potrebno na mlajše generacije in je pomembnejša od pravic posameznikov.
2. *Pomen oblike v komuniciranju.* Za komuniciranje v kulturah, kjer imajo skupine stalno članstvo, je pomembno, da se člani skupin obnašajo v skladu s pravili, z bontonom. To pomeni, da se obnašajo korektno (Beamer in Varner, 2001:114). Oblika zahteva, da je poslovnost formalno oblečen, da se ob srečanju rokuje ali prikloni, da se ob sprejemu vzame gostu plašč, da se na večerji ne pogovarja o poslu. V japonski kulturi, denimo, imajo štirinajst sinonimov za »you«, vi ali ti, za izražanje ustrezne pozornosti do ljudi na različnih stopnjah. Tudi pozdrav »dobro jutro« ima več oblik, odvisno od tega, kdo koga pozdravlja. Oblika je v ameriški kulturi manj pomembna.
3. *Javnost ali zasebnost osebnih zadev.* V evropskih in anglo kulturah je delo ločeno od zasebnega življenja. Zasebni pogovori in obiski v službi niso zaželeni in tudi zasebne težave je bolj primerno reševati doma. Na Kitajskem imajo zaposleni zelo malo skrivnosti. Nadrejeni o delavcu ve skoraj vse in o vsem se pogovarja. Delavci lahko tudi

prespijo v službi. Posameznik ima malo zasebnosti. Resne zasebne probleme podrejeni vedno razpravljajo z nadrejenim.

4. *Horizontalna in hierarhična organizacija.* Hierarhična družbena organizacija je povezana z monarhijo, horizontalna z demokracijo, večina kultur je nekje vmes. V vzhodne kulture je hierarhično organizacijo vnesel Konfucijev nauk, ki uči superiornosti moškega do ženske, moža do žene, staršev do otrok, nadrejenih do podrejenih. Konfucij je naredil tudi hierarhijo nad poklici: najvišje je učenec, potem kmet, vojak, umetnik in na dnu trgovec. V horizontalnih organizacijah je pomembna družbena mobilnost. Ni pomembno, v kakšni družini se rodiš, pomembno je, kaj s trdim delom lahko dosežeš. ZDA sebe v tem smislu imenujejo dežela priložnosti.
5. *Neposreden in posreden pristop do avtoritet.* Relativni pomen hierarhije in oblike je povezan tudi z obliko pristopa do avtoritet. V mnogih kulturah, kjer je hierarhija pomembna, je pristop posreden. Odvija se skozi vzpostavljene kanale od nadrejenega do podrejenega. Tovrstna sporočila imajo obliko direktiv. V ZDA, kjer prevladuje horizontalna organizacija, je pristop do avtoritet neposreden in enostaven.

Tehnologija in materialna kultura

Tehnologija in materialna kultura sta integralna dela kulturnega okolja mednarodnega podjetja.²³ Tehnologija je spodbudila veliko medsebojno odvisnost narodov in kultur, torej ni avtonomna. Oblikuje jo človek, v soglasju s prevladujočimi vrednotami in družbenimi strukturami. Vsi elementi kulture vplivajo tudi na tehnologijo. Vrednote, varstvo okolja, kakovost življenja, harmonija z naravo, usmerjajo tehnološki razvoj. Velik vpliv na razumevanje tehnologije ima tudi religija. Budistični in hindujski ideal Nirvane, denimo, ni razvoj tehnologije. Mahatma Gandi pravi, da je tehnološka industrializacija negacija človeških vrednot. »S tem, ko so ljudje začeli delati s strojem, so postali stroji tudi oni sami« (Terpstra, 1978:179). Tehnologija ima neposredni in posredni vpliv na politični sistem, povezana je z odločanjem, komunikacijami ter informatiko in povečuje racionalizacijo v političnih ustanovah. Kadar postane družba tehnološko bolj kompleksna, se pojavi večja potreba po znanju ljudi. Poslovneži v mednarodnih podjetjih ocenjujejo kulturne posledice transfera tehnologije, tj. ali so lokalni ljudje pripravljeni sprejeti

²³ Da bi služila ljudem, se s pomočjo invencij in inovacij uporablja v dobrinah, tehnikah in procesih. Rezultati tehnologije so materialne dobrine. Če bi uporabljali analogijo, bi rekli, da predstavlja tehnologija idejo, materialna kultura pa stvari (Terpstra, 1978:176).

spremembe, še posebej tiste, ki vplivajo na spremembo njihovih vrednot, pričakovanj in obnašanja (Deresky, 2002: 25).

Vpliv tehnologije na ustno in pisno komunikacijo je velik. Klasično pisno komuniciranje nadomeščajo nova, cenejša in bolj učinkovita komunikacijska sredstva: telefon, internet, videokonference, e- pošta. Internet je povezal ljudi z globalnim okoljem. Tehnološki napredek pa ni premočrten in brez negativnih posledic. Že neupoštevanje komuniciranja v kulturah z nizkim in visokim kulturnim kontekstom lahko povzroči veliko nesporazumov in težav.²⁴ Nepraktične so tudi velike časovne razlike med Evropo, Azijo in Ameriko. Strah pred »izgubo obraza« bo, denimo, Japoncu preprečil sproščeno komuniciranje na videokonferenci, zato bo njegovo sodelovanje omejeno. Nova komunikacijska sredstva silijo poslovneže, da reagirajo hitro in zato pogosto nepremišljeno. Postavlja se vprašanje kulturnega prilagajanja sporočil (Beamer in Varner, 2001:337). Globalna podjetja imajo praviloma oblikovane samo ene spletne strani za različne kulture; nekatera so začela prilagajati informacije različnim jezikovnim področjem.²⁵

Politika

Tudi politika sodi med sestavne dele kulture. Države igrajo v svetovni politiki osrednjo vlogo in s pomočjo zunanje politike vplivajo na uveljavljanje interesov svojih državljanov. Mednarodna podjetja so občutljiva na politično okolje, v katerem poslujejo ali načrtujejo poslovanje. Nestabilne politične razmere vplivajo na ekonomsko (ne)uspešnost podjetij in to je eden izmed razlogov, da diverzificirajo svoje posle z naložbami v različne države in na različne načine. Lokalni poslovneži spremljajo politične razmere v posameznih državah, jih analizirajo in ocenjujejo izpostavljenost političnemu tveganju. Podjetja jih usposabljujejo na področju političnih in ekonomskih analiz. Učijo jih opazovati trende, ki lahko povzročijo politične spremembe, razvoj opozicije ali nestabilnost političnih strank. Na tej osnovi razvijejo številne scenarije, kjer opisujejo alternativne politične pogoje v prihodnosti z namenom, da bi zmanjšali morebitne negativne učinke in izkoristili priložnosti, ki se ob spremembah ponujajo.

²⁴ O tem na strani 10 .

²⁵ Eno od nemških podjetij ima, denimo, drugačno fotografijo direktorja za nemško in drugačno za angleško govorno območje. Pri angleški verziji se direktor smeji, je neformalen in prijazen, pri nemški je bolj zadržan, formalen in resen (Beamer in Varner, 2001: 337).

Pravo

Pravni sistemi izhajajo iz kulturnih vrednot in imajo pomemben vpliv na medkulturno komuniciranje. Poslovneži, ki delajo v mednarodnem poslovanju, morajo razumeti in poznati temeljne pravne koncepte, ki uravnavajo poslovanje v neki državi. Kar je pravno (legalno) v eni, je lahko nepravno (ilegalno) v drugi državi.²⁶ Nacionalno pravo se ukvarja z uravnavanjem obnašanja državljanov v določeni državi. Zakoni so pravila, konkretna manifestacija kulture, religije in tradicije, ki jih postavi oblast, družba ali navade (Terpstra; 1978:252). Države s podobno religiozno tradicijo so si v zakonih in pravnih sistemih bolj podobne kot tiste, kjer prevladuje druga religija.²⁷ Pomen zakonov in regulacij je odvisen tudi od obsega kulturnega konteksta. Kulture z nizkim kontekstom posvečajo veliko pozornost pogodbam, zakonom, natančnemu in jasnemu prevajanju pravnih aktov. V kulturah z visokim kontekstom pa so pogodbe manj pomembne in se vztrajanje na natančnosti posameznih členov lahko razume kot izraz nezaupanja. Kitajci pravijo, da je »pogodba odmor v procesu pogajanj« (Deresky, 2002:22).

Poleg nacionalnega obstaja tudi regionalno in mednarodno pravo. Regionalno ekonomsko povezovanje, denimo Evropska unija, je povzročilo velik razvoj mednarodnega prava na regionalni osnovi. Cilj tega je harmonizacija pravnih predpisov članic Evropske unije, kar pomeni, da se morajo nacionalne kulture do neke mere odreči svojemu pravnemu redu. Ko je harmonizacija dosežena, veljajo pravni predpisi za vse članice.

Mednarodno pravo se ukvarja z odnosi med narodi. Nima istega kulturnega izvora kot nacionalno pravo, saj ne obstaja posebno zakonodajno telo, ki bi oblikovalo mednarodne pravne akte. Razvoj in porast mednarodnega poslovanja prispeva k razvoju mednarodnega prava, saj narašča število sporov, ki zahtevajo mednarodna soglasja.

²⁶ V ZDA je, denimo, protipravno diskriminirati ljudi na osnovi rase, spola, nacionalnega izvora in starosti. Na Japonskem in v Latinski Ameriki pogosto v oglasih za delovna mesta delodajalci določijo zaželjeno starost in spol. Zakon v Saudski Arabiji prepoveduje ženskam, da bi vozile avtomobil.

²⁷ Koran ima neposreden vpliv na pravne sisteme sedemindvajsetih islamskih držav; ukvarja se z etičnimi, moralnimi, komercialnimi in pravnimi vprašanji.

2. 2. 3. Organizacijska kultura

Doslej sem povezovala kulturo predvsem z nacionalnostjo in opozarjala na razlike v komuniciranju med nacionalnimi kulturami. Poslovneže, ki so na začasnem delu v tujini, čaka še drug izziv, tj. prenos in vzdrževanje organizacijske kulture. Podjetja po svetu rastejo in se razvijajo na podoben način, toda obnašanje ljudi znotraj organizacij vzdržuje svoje kulturne posebnosti. Izziv je pri različnih tipih podjetij različen. Če gre za nakupe tujih podjetij, je potrebno prenesti organizacijsko kulturo matične družbe na obstoječe delavce v tujini. V primeru vzpostavitve novega podjetja, je veliko dela opravljenega že v selekcijskem procesu pri zaposlovanju novih delavcev. »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme notranje integracije« (Mesner-Andoljšek, 1995:21). Poznavanje organizacijske kulture pomeni poznavanje globljih skupnih pomenov, ki jih imajo člani organizacije. Tako kot v posameznih družbah se tudi v podjetjih ustvarjajo pravila o tem, kako se obnašati, kako se prilagoditi, kako razvrščati, kaj je pomembno. Podjetja imajo svoje heroje, simbole, rituale, mite, besednjak, zgodovino dogodkov, vrednote, stališča, ki se jih zaposleni naučijo. Vsak zaposleni gre skozi ta socializacijski proces. Kadrovske službe, ki zaposlujejo ljudi, imajo pomembno vlogo pri promociji organizacijskih vrednot (Beamer in Varner, 2001:301).

Nekateri poslovneži menijo, da lahko organizacijska kultura ublaži ali celo izbriše vpliv nacionalne kulture. Zaposleni, ki delajo v določenem mednarodnem podjetju v različnih državah, naj bi si bili sčasoma bolj podobni kot različni. Večina raziskovalcev organizacijske kulture temu nasprotuje in dokazuje, da organizacijska kultura ne zmanjšuje vpliva nacionalne kulture (npr. Adler, 1997, Hofstede, 2001, Ulijn in dr. 2001, Beamer in Varner, 2001). Zaposleni in poslovneži prinašajo svojo etničnost na delo.²⁸ Še več. Kulturne razlike so večje med zaposlenimi iz več držav iz istega podjetja kakor med zaposlenimi v različnih podjetjih znotraj ene države. Enako velja za poslovneže. Ko gre za večnacionalno podjetje je očitno tako, da so Nemci še bolj Nemci, Američani še bolj Američani, Japonci še bolj Japonci. Zaposleni vzdržujejo ali celo

²⁸ To je mogoče pojasniti z dejstvom, da se (nacionalne) vrednote pridobijo zgodaj v otroštvu, organizacijske prakse pa se naučimo s socializacijo na delu.

stopnjujejo različne kulturne pristope pri delu, ko delajo za večnacionalno ali globalno podjetje in nihče ne pozna odgovora, zakaj je to tako (Adler, 1997:63).

2. 2. 4. Upravljanje medkulturnega poslovnega komuniciranja

Poznavanje medkulturnega komuniciranja omogoča boljše razumevanje potencialnih komunikacijskih motenj, ki so posledica nerazumevanja drugih kultur. A to ni dovolj. Da bi v medkulturnem poslovnem okolju učinkovito komunicirali, morajo biti jezikovne, kulturne in organizacijske dimenzije ustrezno povezane. Če vodja in podrejeni delavci govorijo različne jezike, je dobro, da se vidijo in slišijo, da bi se razumeli. Potrebujemo torej bogatejši komunikacijski kanal, kot je telefon, ali oglasna deska. Veliko komunikacijske tehnologije je na razpolago, toda le-ta ni primerna za vsako priložnost, saj morajo biti sporočila kulturno prilagojena. Kontekst, v katerem se odvija komunikacija, določa, ali sme tehnologija nadomestiti npr. medosebno srečanje. V kulturah z nizkim kontekstom se na nižji ravni pri zaposlenih pričakuje veliko poročil, faksov, na srednji ravni daljša poročila, na najvišji pa več osebnih stikov. V kulturah z visokim kontekstom je potrebne na vseh ravneh več osebne komunikacije. Poslovanje na osebni ravni, denimo obisk, je bolj učinkovit način kot elektronska pošta, čeprav je hitrejša in cenejša (Beamer in Varner, 2001:334). Medosebna komunikacija zagotavlja boljši vpogled v formalna sporočila, ker povezuje besedno in nebesedno komunikacijo.

Temeljna priporočila pri upravljanju medkulturnega komuniciranja so:

- *vzpostavljanje zaupanja*. Različne kulture dajejo različen pomen zaupanju oz. neformalnemu razumevanju med poslovnimi partnerji. Na Japonskem in Kitajskem, denimo, temeljijo poslovne transakcije na dolgoročnih odnosih oz. na zaupanju. Zaupanje implicira razumevanje. Formalne pogodbe so manj pomembne. Po drugi strani pa so za ZDA in celotno zahodno kulturo značilna pogodbeno razmerja kot bistvena za poslovno sodelovanje.²⁹

- *kulturna občutljivost*. Poznati je potrebno prejemnika sporočila, in le-to poslati v taki obliki, da ga bo razumel. Pošiljatelj se mora zavedati kulturnega konteksta prejemnika, poznati njegovo

²⁹ To ne pomeni, da je zaupanje kot kulturna vrednota značilno le za azijske kulture. Raziskava, ki jo je opravila World Values Study Group v 45 državah po svetu z 90.000 ljudmi, daje vpogled v pomen splošnega zaupanja v posameznih kulturah. Rezultati kažejo, da so države, ki dajejo velik pomen zaupanju Švedska, Norveška, Finska, Kitajska. Države, kjer zaupanje nima velikega pomena so Brazilija, Turčija, Romunija, Slovenija in Litva (Deresky, 2002:130).

družbeno, ekonomsko in organizacijsko okolje. Predvideti je treba, kakšen pomen bo prejemnik dal sporočilu, skratka, znati se vživeti v drugo osebo.

- *pazljivo odkodiranje*. Pošiljatelj naj v sporočilu uporablja takšne besede, slike ali geste, ki so primerne za prejemnikov miselni okvir. Ko gre za tuj jezik je, je potrebno govoriti počasi, jasno, brez narečja in fraz, izogibati se dolgih stavkov, pomembne stvari ponoviti na več različnih načinov. A jezikovni prevod je le del procesa odkodiranja. Poskrbeti je potrebno za usklajeno verbalno in neverbalno komunikacijo.

- *selektivno prenašanje sporočila*. Pri opravljanju globalnih poslov so pogosto omejene možnosti za osebno komunikacijo, ki so za medkulturno komuniciranje, kjer primanjkuje vzajemno zaupanje, pomembne. Osebni stik omogoča, da dobi pošiljatelj sporočila takojšnjo verbalno in vizualno povratno informacijo in se lahko hitreje prilagaja. Kakšen medij bo pošiljatelj uporabil je odvisno od narave sporočila, stopnje pomembnosti, pričakovanj prejemnika. Pomembno je vedeti, kako se prenašajo sporočila v lokalnem podjetju, posebej, ali gre za kulturo z visokim ali nizkim kontekstom.

- *skrbno dekodiranje povratne informacije* omogočajo kanali za povratno informacijo: neposredno stiki, po telefonu, stalna srečanja in obiski, poročila, načrti, vključevanje tretjih oseb, ki pomagajo bolje razumeti sporočila. Bistvena je torej dvosmerna komunikacija, še posebej spretnosti za poslušanje in opazovanje.

- *ustrezno nadaljevanje aktivnosti*. Po vzpostavljenem zaupanju in dogovoru nadaljujejo poslovneži s konkretnimi aktivnostmi. Običajno sledi podpis pogodbe. Pogodba ima v različnih kulturah različen pomen: za nekatere pomeni stisk roke, za druge pravni dokument. Nadaljevanje je v veliki meri odvisno od osebnih zmožnosti in obnašanja poslovneža. Vzajemno spoštovanje, strpnost do negotovosti, vživljanje v drugega, skrb za vzdrževanje stika, in podobno, je le nekaj zaželenih lastnosti globalnega poslovneža (Deresky, 2002:145).

2. 3. Poslovno izobraževanje za medkulturno komuniciranje

2. 3. 1. Poslovno izobraževanje

Konkurenčna podjetja poudarjajo pomen izobraževanja zaposlenih za uspešnost poslovanja, še posebej izobraževanja poslovnežev, tj. poslovnega izobraževanja.³⁰ Povečuje se pomen programov izobraževanja v podjetjih (in company programs), kjer je poudarek na dejanskih problemih, s katerimi se ukvarjajo podjetja. Prav tako podjetja ne zanemarjajo odprtih izobraževalnih programov (open programs), v katerih udeleženci pridobivajo nova znanja, razpravljajo o splošnih vprašanjih, se primerjajo med seboj in primerjajo svoja podjetja z drugimi podjetji (Lorange, 1996, Jazbec in dr., 1996). Poslovno komuniciranje z drugimi državami je prineslo nove potrebe po izobraževanju. Medtem, ko je klasični izvoz zahteval od komercialnih poslovnežev le nekaj več spretnosti v komuniciranju in časa za poslovna potovanja, prinaša bolj kompleksno mednarodno poslovanje posebne zahteve, še posebej za tiste zaposlene, ki se za daljše obdobje selijo v druge države, v druge kulture (v nadaljevanju začasno izseljeni poslovneži). Razlogi za selitve so različni in so praviloma del strateških načrtov podjetij: vodenje, nadzor ali izvajanje procesov, prenos tehnologije, organizacijske kulture in/ali strategije v druge države, nakup podjetij, vzpostavljanje novih podjetij (green fields start up), in drugi.

2. 3. 2. Razvoj medkulturnega poslovnega izobraževanja

Da bi podjetja razvila zmožnosti zaposlenih za učinkovito mednarodno in globalno poslovanje ter zmanjšala kulturne šoke začasno izseljenih poslovnežev, so začela uvajati različne programe izobraževanja za učinkovito medkulturno komuniciranje. Pruegger in Rogers definirata medkulturno izobraževanje kot povečanje zmožnosti komunicirati s kulturno različnimi ljudmi ter opazovanje in prilagajanje obnašanja, da bi učinkovito komunicirali z drugimi kulturami (1994:370). Tako kot programi poslovnega izobraževanja so začeli tudi programe medkulturnega

³⁰ Za potrebe naloge uporabljam izraz izobraževanje v širšem pomenu, tj. izobraževanje kot "proces, v katerem osebe, ki so končale ciklus začetnega izobraževanja v celoti vseživljenjskega izobraževanja začenejajo nasledične in organizirane dejavnosti, s katerimi želijo spremeniti svojo informiranost, znanje in razumevanje ali spretnosti, veljavo in stališča" (Arrigler in dr., 2001). Poslovno izobraževanje (business education, management development, management training) razumem kot izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih, predvsem poslovnežev, ter strokovnih delavcev s področja poslovanja in organizacije. V nalogi se omejujem le na programe poslovnega izobraževanja za medkulturno komuniciranje. Gre za znanja in spretnosti, ki izboljšujejo interakcijo z ljudmi v drugi kulturi.

izobraževanja najprej razvijati v ZDA³¹. Zasnovani so bili na izkušnjah in praktičnem prilagajanju potrebam. Na pomanjkanje kulturne občutljivosti Američanov, ki delajo v tujini, sta konec petdesetih let prejšnjega stoletja opozorila William Lederer in Eugene Burdick s knjigo *Ugly American* (1958) (Nasilni(a) Američan(ka)). V istem obdobju je prve izobraževalne programe za medkulturno komuniciranje oblikoval Edward Hall, ki je opozarjal, da niso dovolj le zagotavljanje informacij o tuji državi in jezikovni tečaji, ampak je potrebno upoštevati tudi kognitivne in čustvene spremembe v obnašanju začasno izseljenih poslovnežev. V Evropi se je pojavilo medkulturno izobraževanje leta 1975 na Švedskem, ko je Jean Phillips Martinsson organizirala tri-dnevne tečaje za tiste, ki poslujejo s Švedsko, v mednarodnem podjetju Bechtel pa so organizirali medkulturno izobraževanje za svoje zaposlene, ki so delali po svetu. Sicer pa sta na razvoj medkulturnega izobraževanja v Evropi najbolj vplivali svetovalni podjetji na Nizozemskem: IRIC- The Institute for Research on Intercultural Cooperation, ki ga je zasnoval Geert Hofstede leta 1980 in Center for Intercultural Business Studies, ki ga je leta 1987 ustanovil Fons Trompenaars (Pusch, 2004:13-36).

V širšem okviru teorije organizacije in managementa raziskovalci zagovarjajo kontingenčni pristop. To pomeni, da je potrebno medkulturno izobraževanje prilagoditi okoliščinam, tj. upoštevati državo, v katero poslovnež odhaja, naloge, ki jih bo tam opravljal in osebo, ki jo je potrebno pripraviti (Tung, 1981). Tu univerzalna načela niso primerna. Različne naloge zahtevajo različne tipe medkulturnega izobraževanja. Potrebe po izobraževanju se od podjetja do podjetja razlikujejo. Nekatera podjetja imajo v svojem izobraževalnem načrtu medkulturno izobraževanje le za tiste zaposlene, ki se začasno izselijo v tujino, druga za začasno izseljene poslovneže in njihove družine, tretja za vse zaposlene, ki so v osebni stiku z tujimi poslovnimi partnerji, četrta tovrstnih potreb ne zaznavajo. Izobraževalne potrebe izhajajo iz določitve znanj in spretnosti, ki so potrebna za učinkovito delo. Določena dela, npr. vodilna, zahtevajo večji stik s poslovneži iz drugih kultur, druga, npr. strokovna, manjši. Večji kot je stik poslovnežev s tujo kulturo, več medkulturnega izobraževanja potrebujejo. Podjetja, ki namenjajo pozornost izboru in izobraževanju kadrov za delo v tujini, so bolj uspešna od tistih, ki to zanemarjajo (Tung, 1981).

³¹ Goodall pravi, da večina poslovnega izobraževanja v ZDA in Veliki Britaniji obravnava management kot aktivnost, kjer kontekst ni pomemben. Zanje obstaja univerzalna veljavnost za vsebino in način izobraževanja (Goodall v Warner in Joynt, 2002).

Izhajajoč iz potreb ima medkulturno izobraževanje več namenov. Gudykunst, Hammer in Wiseman (1977) navajajo tri temeljne namene: a) kulturno samozavedanje, b) medkulturne kompetence in c) medkulturna učinkovitost. Blommaert (1991) navaja dva: a) informirati udeležence o posebnem kulturnem komunikacijskem obnašanju z namenom, da so pripravljeni na različnost, b) usposobiti ljudi za upravljanje različnosti vseh vrst: družbene, kulturne, interakcijske, da bi učinkovito reagirali in bili občutljivi na drugačno obnašanje. Sicer pa ima vsak operativni program medkulturnega izobraževanja svoj konkreten namen.

2. 3. 3. Programi in metode izobraževanja za medkulturno poslovno komuniciranje

Izobraževalne programe, ki razvijajo medkulturne spretnosti in so pomembni za uspešno opravljanje dela začasno zaposlenih poslovnežev, lahko razvrstimo v pet kategorij; od najbolj splošnih do najbolj poglobljenih (Tung, 1981, Fowler in Blohm, 2004).

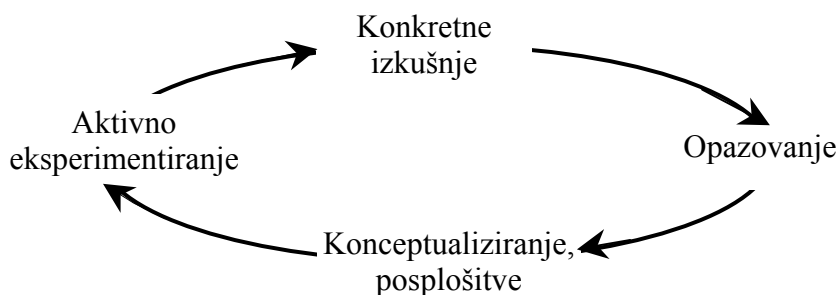
1. *Izobraževanje o drugi državi.* Če je organizirano, traja nekaj dni in se nanaša na dejstva in informacije o družbenopolitičnih, gospodarskih, zemljepisnih, zgodovinskih in religioznih značilnostih določene države, v katero se selijo zaposleni. Želeni rezultat je znanje, ki lahko pomaga spremeniti obnašanje in izboljšati medkulturne odnose. Namenjeno je predvsem tistim, ki imajo manj intenzivne stike z lokalno skupnostjo.
2. *Kulturni asimilator.* To je instrument, ki ga sestavlja od 75 do 100 kritičnih dogodkov (critical incidents), ki so razdeljeni v tri kategorije: čustvene procese, področja znanj in kognitivne procese. Instrument zagotavlja poslovnežu pomembne informacije o kulturnih razlikah. Za vsak kritični dogodek mora udeleženec izbrati najboljši odgovor med več odgovori, ki razlagajo situacijo. Na koncu testa so pravilni odgovori, da lahko sproti preverja svojo uspešnost. Primeren je za poslovneže, ki odhajajo v tujino za krajše obdobje.
3. *Jezikovno izobraževanje.* Kandidati se učijo jezika države, v katero se bodo preselili. Znanje jezika zmanjšuje nepredvidljivost in tesnobo. Za aktivno znanje tujega jezika je potrebnih praviloma več mesecev ali tudi več let.

4. *Izobraževanje za medkulturno občutljivost.* Ti programi razvijajo fleksibilnost v stališčih udeležencev, da lažje sprejemajo drugačne vrednostne sisteme in drugačne načine obnašanja. Čeprav je njihova učinkovitost vprašljiva, je to primeren način za zmanjševanje etničnih predsodkov.
5. *Obisk države.* Neposredna izkušnja z delom in življenjem v drugi kulturi je za poslovneža najboljša. Obisk naj bi trajal teden dni. Posameznik je izpostavljen emocionalnemu stresu, ko živi s člani druge kulture. Veliko pridobi iz stikov z ljudmi, ki imajo drugačen način življenja. Številni medkulturni izobraževalni programi vsebujejo tudi to »živo« izkušnjo.

Potrebno je poudariti komplementarnost vseh petih vrst izobraževanja; obseg izobraževanja je odvisen od narave dela in države. Začasno izseljeni poslovnež, ki bo imel močan stik z lokalno skupnostjo, potrebuje vse naštet.

Različne kulture so naklonjene različnim metodam izobraževanja (Fowler in Blohm v Bennet in Landis, 2004). Azijci, npr. dajejo prednost indirektni komunikaciji, zato bo zanje v procesu izobraževanja primerno pripovedovanje zgodbe, iz katere se bodo implicitno učili. Tu se bo potrebno izogibati neposrednih vprašanj, močnih čustev. Američani lahko začnejo s konkretnimi izkušnjami, saj se v individualnih nastopih dobro počutijo; treba bo zelo racionalno ravnati s časom, ki je pomembna vrednota Američanov. Za latinske Američane bodo primerne dolge čustvene razprave. In podobno. Poleg tradicionalnih metod (predavanje s pisnim materialom) se vse bolj uveljavlja ti. izkustveno učenje.

Slika: 2. 5. Kolbov krog izkustvenega učenja



Vir: Marentič-Požarnik, Barica (2000): Psihologija učenja in pouka. DZS. Ljubljana, str. 123.

Izkustveno učenje je nastalo kot posledica potrebe po boljši povezavi teorije s prakso; to je vsako učenje, ki je v neposrednem stiku z resničnostjo, ki jo proučuje. Izkustveno učenje je dejavno učenje (learning by doing), dopolnjeno z refleksijo. Predavatelj lahko oblikuje proces izobraževanja na katerikoli vstopni točki (glej sliko 2. 5.), odvisno od strukture in potreb udeležencev. Udeleženci lahko začnejo z aktivnim eksperimentiranjem, ko proučujejo konkretno izkušnjo, posplošijo naučeno in nato prilagodijo, kar so se naučili. Izkustveno učenje skuša povezati neposredno izkušnjo (doživljanje), opazovanje (percepcijo), spoznavanje (kognicijo) in ravnanje (akcijo) v neločljivo celoto.

III. EMPIRIČNI DEL RAZISKAVE

3. 1. Domneve

1. Kulturno determinirane vrednostne dimenzije azijskih poslovnežev so zelo drugačne od slovenskih poslovnežev.³²
2. V slovenskih mednarodnih podjetjih primanjkuje ustreznih izobraževalnih programov za medkulturno komuniciranje.
3. V slovenskih mednarodnih podjetjih se kažejo potrebe po medkulturnem izobraževanju.
4. Slovenski poslovneži izražajo tem večje potrebe po medkulturnem izobraževanju, čim bolj se kultura razlikuje od naše lastne.

Domneve sem proučevala z dvema raziskavama. S prvo sem s pomočjo anketnega vprašalnika proučevala delovne vrednote slovenskih poslovnežev in jih primerjala z vrednotami, ki jih imajo poslovneži v drugih, še posebej azijskih državah. Z drugo sem ugotavljala stanje na področju izobraževanja za medkulturno komuniciranje. V ta namen sem intervjuvala direktorje slovenskih mednarodnih podjetij.

³² V Aziji so številne države, ki imajo različne kulture, denimo, Malezija, Singapur, Hongkong, Tajska, Južna Koreja, Kitajska, Indonezija, Filipini, Tajvan, Indija. Skupna, pomembna značilnost »azijskih« poslovnežev je, da so iz držav z visokim kontekstom; zahodne države, tudi Slovenija, pa so države z nizkim kontekstom. Zato uporabljam ta splošen izraz.

3. 2. Raziskava o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev

Namen prve raziskave je ugotoviti vrednostne dimenzije, ki jih imajo slovenski poslovneži. Izračun vrednostnih dimenzij, ki so vselej kulturno determinirane, bo omogočil primerjavo z drugimi državami. Med njimi bom posebno pozornost namenila azijskim državam, še posebej Kitajski, kjer imajo naša podjetja poslovni interes. Pri tem bom moje rezultate primerjala z rezultati raziskave o vrednotnih dimenzijah, ki jih je v številnih državah pridobil Geert Hofstede. Med njimi so tudi azijske države, a ni Kitajske. Podatke o vrednostnih dimenzijah Kitajcev sem pridobila iz drugih virov (Ralston in dr., 1993, Fang, 2003, Langguth, 2003, Lowe, 1998, Yin, 2003). Domnevam, da so kulturno determinirane vrednostne dimenzije azijskih poslovnežev drugačne od slovenskih in da je potrebno tu iskati razlog za velike kulturne šoke, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži. Poznavanje le-teh bi lahko spodbudilo zavest o drugačnosti kulture in nujnosti medkulturnega izobraževanja pred vstopov na te trge.

Intervjuvance iz druge raziskave, tj. predsednike uprav/glavne direktorje slovenskih mednarodnih podjetij, sem prosila za komentar k izračunanim vrednostnim dimenzijam za Slovenijo. Njihova mnenja navajam pri vsaki dimenziji posebej.

3. 2. 1. Opis vprašalnika

Raziskavo sem izvedla s pomočjo Hofstedejevega vprašalnika za merjenje vrednot (Geert Hofstede, VSM 1994, Tilburg University, glej prilogo A). Vprašalnik ima 20 vsebinskih in 6 demografskih vprašanj. Omogoča primerjanje kulturno determiniranih vrednot ljudi iz dveh ali več držav ali regij. Izkušnje so pokazale, da odgovori na 20 vprašanj močno varirajo med narodi. To pomeni, da bo analiza variance pokazala močan nacionalni učinek.

4 krat 5 vsebinskih vprašanj je bilo izbranih zaradi primerjave vzorcev iz različnih držav.³³ Srednje vrednosti za države pri štirih vprašanjih, ki pripadajo isti dimenziji, običajno skupaj varirajo (če je ena visoka je tudi druga visoka, ipd.); pri vprašanjih, ki pripadajo različnim dimenzijam, pa običajno ne varirajo, niso v korelaciji. Torej sestavlja 20 vprašanj 5 skupin, za vsako 4 vprašanja. 5 skupin pomeni 5 dimenzij nacionalne kulture.

³³ Za vsako izmed 5 vrednostnih dimenzij so v vprašalniku 4 vprašanja.

Vseh 20 vprašanj ima 5-stopenjsko lestvico, tj. rangiranje od 1=najbolj pomembno do 5=zelo malo ali nepomembno. Modularni prikaz vrednosti upošteva niz instrumentov, s pomočjo katerih pridemo do empiričnih odgovorov za pet temeljnih dimenzij kulture. To so: razlika v moči (PDI), individualizem/kolektivizem (IDV), moškost/ženskost (MAS), izogibanje tveganju (UAI) in dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (LTO). V vprašalniku je 6 sociodemografskih vprašanj: spol, starost, leta formalnega izobraževanja, delovno mesto, nacionalnost in nacionalnost ob rojstvu.

Vprašalnik sem prevedla iz angleščine v slovenščino in ga testirala na 10 sodelavcih na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Anketirancem sem vprašalnik poslala po e-pošti. Anketiranje je trajalo od 28. junija do 5. julija 2004.

3. 2. 2. Vzorec

Vzorec obsega 1760 enot in je neslučajnostni. Anketirance sestavljajo udeleženci poslovnih seminarjev CISEFa, Centra za izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete, ki so zbrani v bazi udeležencev CISEFa in so izrazili željo, da bi dobivali sporočila CISEFa po elektronski pošti. Med njimi je 69,3 odstotka žensk in 30,7 odstotka moških, večinoma z univerzitetno izobrazbo. Že tradicionalno se ženske pogosteje udeležujejo krajših oblik poslovnega izobraževanja kot moški. Glede na dela in naloge, ki jih opravljajo, so predvsem vodje oddelkov in strokovnjaki, ki delajo na različnih poslovnih funkcijah.

Anketa je bila prostovoljna in delno anonimna. Delno anonimna zato, ker sem poslala vprašalnik po e-pošti na posamezne naslove in številni so jih po e-pošti vrnil na moj naslov; torej večina anketirancev načeloma ni anonimna. Tisti anketiranci, ki so želeli ostati anonimni, so lahko poslali vprašalnik po faksu ali navadni pošti.

Vrnjenih je bilo 563 izpolnjenih vprašalnikov, tj. 31,9 odstotka. 454 odgovorov sem dobila po e-pošti, 48 po faksu in 61 po navadni pošti. 32 anketirancev me je v povratni pošti prosilo, da jim pošljem rezultate raziskave.

3. 2. 3. Izračun indeksov

Dimenzije delovnih vrednot za slovenske poslovneže sem dobila na osnovi Hofstedejeve metodologije za izračun indeksov. Indekse sem izračunala na podlagi navodil, ki so bila priložena k vprašalniku. Izračune za posamezne vrednotne dimenzije bom predstavila v nadaljevanju. Frekvenčne distribucije za posamezna vprašanja, ki se nanašajo na 5 dimenzij, so v prilogi D.

Indeks Razlika v moči (PDI)

Dimenzija Razlika v moči je določena z obsegom, do katerega šibkejši člani organizacij znotraj družbe pričakujejo in sprejemajo, da je moč razporejena neenako.

Indeks je izračunan na podlagi vprašanj, ki se nanašajo na naslednje:

- ali je pomembno imeti dobre delovne odnose z nadrejenim (visok PDI za tiste, ki pritrjujejo in nizek PDI za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali je pomembno delati z nadrejenim, ki se posvetuje z nami, preden sprejme odločitev (nizek PDI za tiste, ki pritrjujejo in visok PDI za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali se kdaj podrejeni bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi (visok PDI za tiste, ki se pogosto/vedno bojijo in nizek PDI za tiste, ki se redkokdaj/nikoli ne bojijo);
- ali bi bilo treba organizacijsko strukturo, kjer imajo določeni podrejeni dva šefa, za vsako ceno odpraviti (visok PDI za tiste, ki pritrjujejo in nizek PDI za tiste, ki s tem ne soglašajo).

Formula za indeks je:

$$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

v katerem $m(03)$ je srednja vrednost za vprašanje 03, itd.

Indeks ima običajno vrednost med 0 (majhna razlika v moči) in 100 (velika razlika v moči), tehnično pa so možne tudi vrednosti pod 0 in nad 100. Najvišja možna je 225,00, najnižja pa -235.

Izračun indeksa na podlagi mojih podatkov je naslednji:

$$\mathbf{PDI\ za\ SLO = -35 \times 1,725 + 35 \times 2,108 + 25 \times 3,318 - 20 \times 2,426 - 20 = 27,85}$$

Indeks Individualizem/kolektivizem (IDV)

Dimenzija Individualizem/kolektivizem je določena z osrednjim konceptom našega mentalnega programa, tj. konceptom o sebi. Na enem polu lestvice so individualisti, ki so usmerjeni predvsem k sebi in k svoji najožji (nuklearni) družini. Na drugem polu so kolektivist, ki praviloma živijo v razširjenih družinah in menijo, da ni dobro, če se veliko pozornosti usmerja v sebične interese.

Indeks je izračunan na podlagi vprašanj, ki se nanašajo na naslednje:

- ali je pomembno imeti dovolj časa za vaše osebno in družinsko življenje (visok IDV za tiste, ki pritrjujejo in nizek IDV za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali je pomembno imeti dobre delovne pogoje, npr. svetlobo, prezračevanje, velikost pisarne (nizek IDV za tiste, ki pritrjujejo in visok IDV za tiste, ki s tem soglašajo);
- ali je pomembno imeti varnost zaposlitve (nizek IDV za tiste, ki pritrjujejo in visok IDV za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali je pomembno imeti delo, ki je raznoliko in nudi izzive (visok IDV za tiste, ki pritrjujejo in nizek IDV za tiste, ki s tem ne soglašajo).

Formula za indeks je:

$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

kjer je m(01) srednja vrednost vprašanja 01, ipd.

Indeks ima normalno vrednost med 0 (močan kolektivist) in 100 (močan individualist), toda tehnično so možne tudi vrednosti pod 0 in nad 100. Najvišja možna vrednost je 305, najnižja pa -195.

Izračun indeksa na podlagi mojih podatkov je naslednji:

$$\text{IDV za SLO} = -50 \times 1,858 + 30 \times 2,153 + 20 \times 2,231 - 25 \times 1,544 + 130 = \mathbf{107,74}$$

Indeks Moškost/ženskost (MAS)

Dimenzija Moškost/ženskost je določena z obsegom dominiranja moških oziroma ženskih vrednot.

Indeks je izračunan na podlagi vprašanj, ki se nanašajo na naslednje:

- ali je pomembno delati z ljudmi, ki sodelujejo med seboj (nizek MAS za tiste, ki pritrjujejo in visok MAS za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali je pomembno imeti možnost za napredovanje na višje vrednotena delovna mesta (visok MAS za tiste, ki pritrjujejo in nizek MAS za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali soglašate, da je mogoče večini ljudi zaupati (nizek MAS za tiste, ki pritrjujejo in visok MAS za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali soglašate, da so ljudje običajno sami krivi, kadar jim v življenju spodleti (visok MAS za tiste, ki pritrjujejo in nizek MAS za tiste, ki s tem ne soglašajo).

Formula za indeks je:

$$\text{MAS} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

kjer je $m(05)$ srednja vrednost za vprašanje 05, ipd.

Indeks ima običajno vrednost med 0 (močna ženskost) in 100 (močna moškost), toda vrednosti pod 0 in nad 100 so tehnično možne. Najvišja možna vrednost je 410, najnižja je -270.

Izračun indeksa na podlagi mojih podatkov je naslednji:

$$\text{MAS za SLO} = +60 \times 1,664 - 20 \times 1,913 + 20 \times 2,719 - 70 \times 2,798 + 100 = \mathbf{20,16}$$

Indeks Izogibanje negotovosti (UAI)

Dimenzija Izogibanje negotovosti je določena z obsegom, do katerega se člani določene kulture čutijo ogrožene pred negotovimi in nepoznanimi situacijami.

Indeks je izračunan na podlagi vprašanj, ki se nanašajo na naslednje:

- kako pogosto ste v službi nervozni ali čutite napetost pri delu (visok UAI za tiste, ki so pogosto nervozni in nizek UAI za tiste, ki so redkokdaj nervozni);
- ali soglašate, da je nekdo lahko dober poslovnež, ne da bi imel natančne odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni glede svojega dela (nizek UAI za tiste, ki soglašajo in visok UAI za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali soglašate, da tekmovalnost med zaposlenimi naredi običajno več slabega kot dobrega (visok UAI za tiste, ki soglašajo in nizek UAI za tiste, ki s tem ne soglašajo);
- ali soglašate, da organizacijska pravila v podjetju ne smejo biti kršena, četudi zaposleni misli, da niso v najboljšem interesu podjetja (visok UAI za tiste, ki soglašajo in nizek UAI za tiste, ki s tem ne soglašajo).

Formula za indeks je:

$$\text{UAI} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

kjer je m(13) srednja vrednost vprašanja 13, ipd.

Indeks ima normalno vrednost med 0 (majhno izogibanje negotovosti) in 100 (veliko izogibanje negotovosti), toda vrednosti pod 0 in nad 100 so tehnično možne. Najvišja možna vrednost je 280, najnižja pa -160.

Izračun indeksa na podlagi mojih podatkov je naslednji:

$$\text{UAI za SLO} = +25 \times 3,091 + 20 \times 3,023 - 50 \times 2,908 - 15 \times 2,707 + 120 = \mathbf{71,74}$$

Indeks Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (LTO)

Dimenzija, imenovana tudi Konfucijev dinamizem, je določena z obsegom, do katerega so se člani družbe pripravljene odreči kratkoročnim materialnim koristim v korist dolgoročnih.

Indeks je izračunan na podlagi vprašanj, ki se nanašajo na pomen, ki ga anketiranci pripisujejo:

- osebni stabilnosti (nizek LTO za tiste, ki dajejo temu velik pomen in visok LTO za tiste, ki dajejo temu majhen pomen);

- varčnosti (visok LTO za tiste, ki dajejo temu velik pomen in majhen LTO za tiste, ki dajejo temu majhen pomen);
- vztrajnosti (visok LTO za tiste, ki dajejo temu velik pomen in majhen LTO za tiste, ki dajejo temu majhen pomen);
- spoštovanju tradicije (nizek LTO za tiste, ki dajejo temu velik pomen in visok LTO za tiste, ki dajejo temu majhen pomen).

Formula za indeks je:

$$\text{LTO} = +45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(12) + 67$$

kjer je m(09) srednja vrednost za vprašanje 09, ipd.

Indeks ima običajno vrednost med 0 (zelo kratkoročna usmerjenost) in 100 (zelo dolgoročna usmerjenost), toda vrednosti pod 0 in nad 100 so tehnično možne. Najvišja možna vrednost je 302, najnižja pa -198.

Izračun indeksa na podlagi mojih podatkov je naslednji:

$$\text{LTO za SLO} = +45 \times 1,423 - 30 \times 2,787 - 35 \times 1,805 + 15 \times 3,224 + 67 = \mathbf{32,61}$$

3. 2. 4. Omejitev raziskave

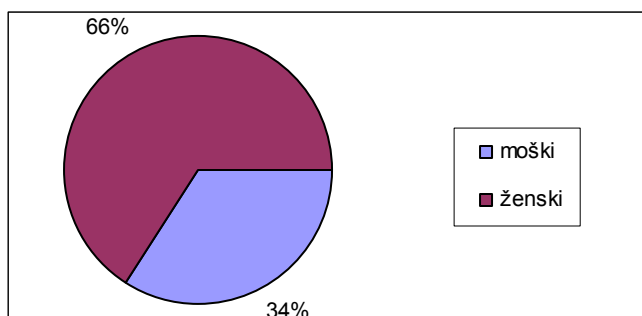
Pri interpretaciji rezultatov raziskave se je potrebno zavedati splošnih omejitev, ki sem jih navedla na strani 22, ter dveh omejitev, ki jih ima moja raziskava. Prva se nanaša na (ne) reprezentativnost vzorca, kljub temu, da je v Sloveniji aktivnih nekaj več žensk kot moških (Slovenski letopis, 1991). Večina anketirancev je bila žensk z visoko izobrazbo.³⁴ Druga omejitev se nanaša na drugačno razumevanje določenih vprašanj. Npr. 9. vprašanje: »Kako pomembna je v vašem zasebnem življenju osebna stabilnost (personal stability)?« Osebno stabilnost razumemo kot pozitivno osebnostno lastnost. Človek, ki je osebno stabilen, je konsistenten, ne obrača se po vetru, je zanesljiv. Hofstede razume osebno stabilnost kot togost, kot nasprotje prilagodljivosti.

³⁴ Z izračunom indeksov posebej za moške in posebej za ženske sem ugotovila, da te razlike niso velike. Tudi vrednosti 50(Ž):50(M) so podobne tistim, ki sem jih dobila z izračunom vrednostnih dimenzij s pomočjo vzorčnih podatkov.

3. 2. 5. Analiza demografskih podatkov

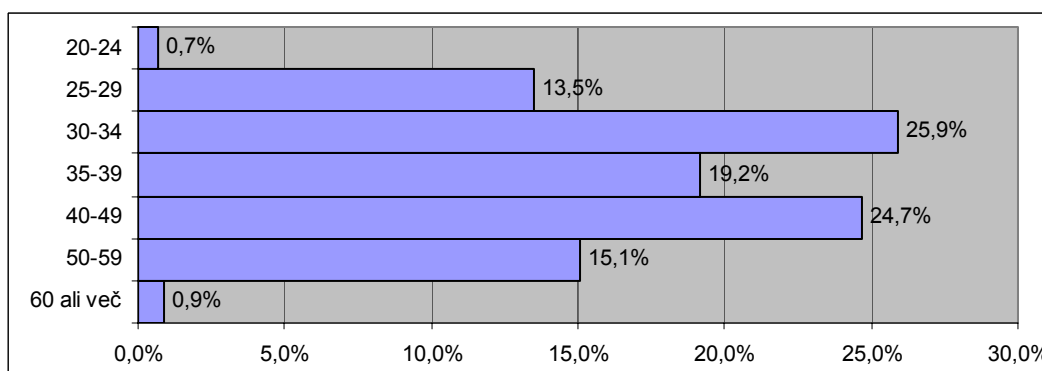
Struktura 563 udeležencev, ki so vrnili izpolnjene vprašalnike, je naslednja:

Slika 3. 1.: Spol



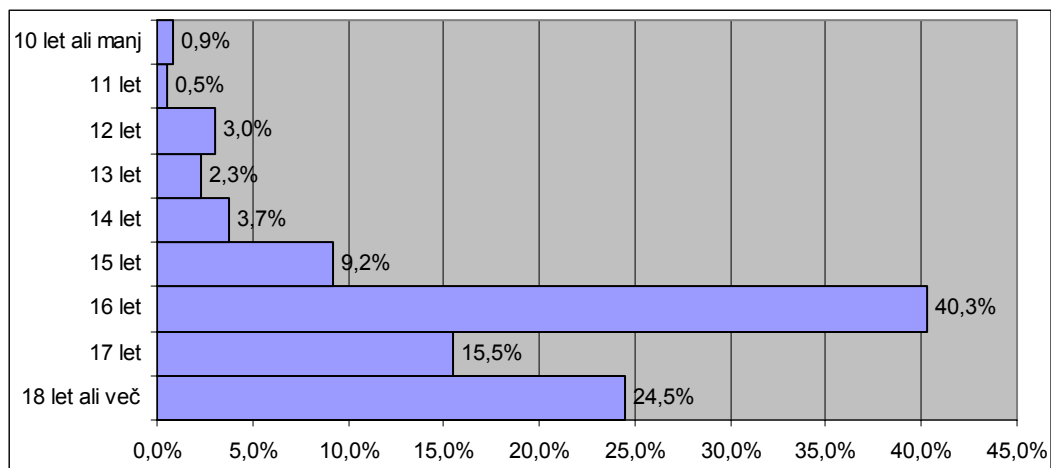
Med anketiranci je skoraj dve tretjini žensk in ena tretjina moških (glej sliko 3.1.).

Slika 3. 2.: Starost



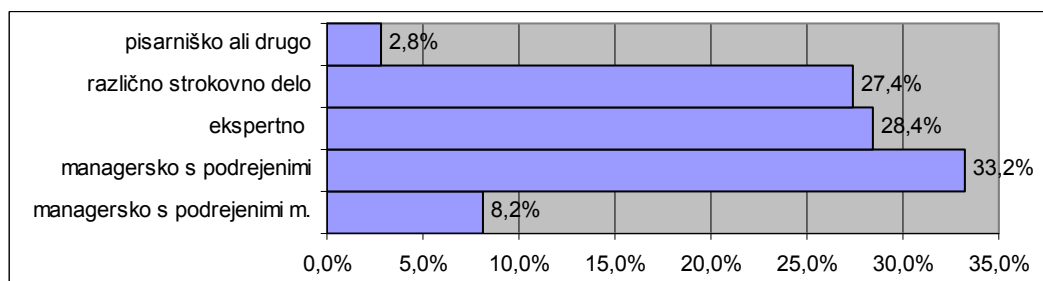
Največ, to je 69,8 odstotka anketirancev, je starih med 30 in 50 leti (glej sliko 3. 2.).

Slika 3. 3.: Leta formalnega izobraževanja



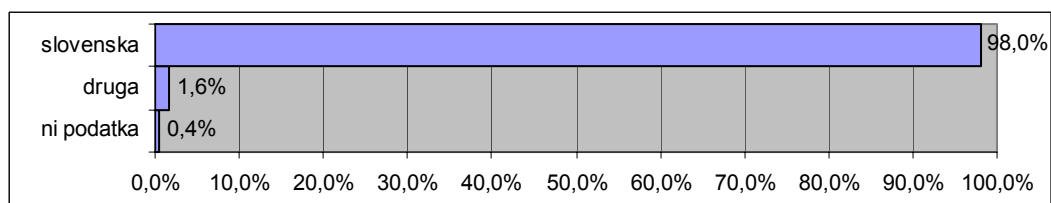
Večina anketirancev, tj. 80,3 odstotka, ima najmanj univerzitetno izobrazbo (glej sliko 3. 3.).

Slika 3. 4.: Delo, ki ga opravljam



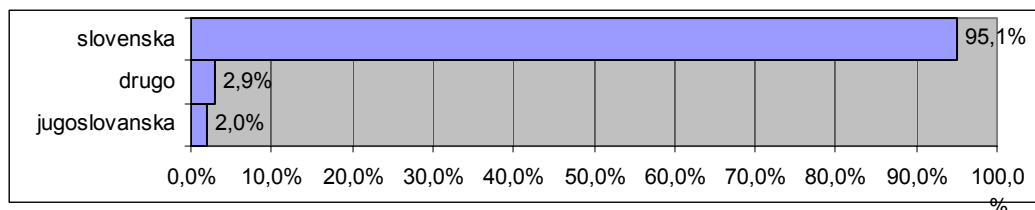
88,9 odstotka anketirancev sodi glede na dela in naloge v zgornji srednji razred. To so strokovnjaki, ki delajo na različnih poslovnih funkcijah in poslovneži, predvsem vodje oddelkov (glej sliko 3. 4.).

Slika 3. 5.: Narodnost



Kot je bilo pričakovati, je večina anketirancev slovenske narodnosti (glej sliko 3. 5.).

Slika 3. 6.: Narodnost ob rojstvu



Med anketiranci je bila večina, tj. 95,1 odstotka, slovenske narodnosti tudi ob rojstvu (glej sliko 3. 6.).

3. 2. 6. Razprava o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev

Upoštevajoč omejitve naloge izračuni indeksov kažejo, da je v Sloveniji

- razlika v moči med nadrejenimi in podrejenimi relativno majhna (PDI=27,85); najvišji PDI indeks v Hofstedejevi raziskavi je 104, najmanjši je 11.
- smo precejšnji individualisti (IDV=107,72); najvišji IDV indeks v Hofstedejevi raziskavi je 91, najmanjši je 6.
- prevladujejo ženske vrednote (MAS=20,26); najvišji MAS indeks v Hofstedejevi raziskavi je 95, najmanjši je 5.
- nagnjeni smo k izogibanju negotovosti (UAI=71,74); najvišji UAI indeks v Hofstedejevi raziskavi je 112, najmanjši je 8.
- smo bolj kratkoročno usmerjeni (LTO=32,61), najvišji LTO indeks v Hofstedejevi raziskavi je 118, najmanjši je 0.

Poglejmo si obrazložitve po vrsti.

Razlika v moči

Razlika v moči je v Sloveniji nizka in kaže na majhno nagnjenost k neenakosti v družbi (glej tabelo 3. 1.). Slovenci pričakujemo in izražamo potrebo po majhni razliki v moči, po sodelovanju in soodločanju v družbi (Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001: 53). Zanimivo je, da je bil indeks PDI, ki ga je za Jugoslavijo leta 1971 izračunal Hofstede, relativno visok, tj. 76. Tudi vse države iz bivše SZ so imele visok PDI. Veliko razliko v moči je mogoče

pripisati časovni distanci ter moči političnih vodij, ki so se v obdobju komunizma obnašali kot bogovi (Hofstede, 2002:100).

Tabela 3. 1.: Indeksi vrednot za razlike v moči (PDI)

Malezija	104	Južna Koreja	60
Gvatemala	95	Iran	58
Panama	95	Tajvan	58
Filipini	94	Španija	57
Mehika	81	Pakistan	55
Venezuela	81	Japonska	54
Arabske države	80	Italija	50
Ekvador	78	Argentina	49
Indonezija	78	Južna Afrika	49
Indija	77	Jamajka	45
Zahodna Afrika	77	ZDA	40
Jugoslavija	76	Kanada	39
Singapur	74	Nizozemska	38
Brazilija	69	Avstralija	36
Francija	68	Kostarika	35
Hongkong	68	Nemčija	35
Kolumbija	67	Velika Britanija	35
Salvador	66	Švica	34
Turčija	66	Finska	33
Belgija	65	Norveška	31
Vzhodna Afrika	64	Švedska	31
Peru	64	Irska	28
Tajska	64	SLOVENIJA	28*
Čile	63	Nova Zelandija	22
Portugalska	63	Danska	18
Urugvaj	61	Izrael	13
Grčija	60	Avstrija	11

* To je podatek, ki izhaja iz moje raziskave.

Vir: Hofstede, Geert (2001): Cultures's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, str. 87.

V podjetjih z majhno razliko v moči so organizacije decentralizirane; vodje so bolj dostopni do podrejenih in manj nadzirajo.³⁵ Nadrejeni npr. uporabljajo isto parkirišče, isto restavracijo, iste sanitarije, kar ni primer v družbah z visoko razliko v moči. Podrejeni v nizkih PDI opazujejo in ocenjujejo privilegije in statusne simbole nadrejenih. Slednji se z njimi ne ponašajo in jih prej skrivajo kakor razkazujejo.

Podrejeni so zadovoljni, če se nadrejeni posvetujejo z njimi, preden sprejmejo odločitev. S tem izražajo spoštovanje do njihovih mnenj in odprtost za sodelovanje. Nadrejeni zato pričakujejo

³⁵ Majhen neposredni nadzor vodij je eden od pomembnih dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom (Svetlik v Možina, 1998, str. 153).

večjo zavzetost pri realizaciji dogovorjenih nalog. Kljub temu skoraj polovica anketirancev meni, da se podrejeni pogosto bojijo izraziti svoje nestrinjanje. Razloge za to je mogoče iskati tako v slabih izkušnjah, ki jih imajo podrejeni z izražanjem nestrinjanja, kakor tudi v slovenski introvertirani naravi, češ, raje sem tiho, kakor da bi se komu zameril (Musek, 1994: 177). V tem smislu je mogoče razumeti tudi nenaklonjenost matrični organizaciji. Kaže, da organizacijska struktura z dvema ali več šefi, slovenskim poslovnežem ni pisana na kožo. Do podobnih ugotovitev je prišel Pučko, namreč, da je prevladujoča organizacijska struktura v velikih slovenskih podjetjih še vedno funkcijska in da je mogoče najti malo projektne in matrične strukture, profitnih centrov ali strateških poslovnih enot (Pučko, 2002:396). Podrejeni se bolje znajdejo z enim šefom, pa še ta mora biti previden pri uveljavljanju svoje moči. Ta ugotovitev in dejstvo, da so slovenski poslovneži veliki individualisti, nakazujeta nenaklonjenost slovenskih poslovnežev timskeemu delu (Svetlik, 2000:13).

Izračun indeksov PDI posebej za moške in posebej za ženske kaže da so ženske naklonjene večji razliki v moči kot moški (glej tabelo 3. 2.). Zdi se, da so poslovne ženske racionalne in hočejo disciplino, saj so tako bolj učinkovite. Slovenske zaposlene ženske opravljajo praviloma dve službi; drugo popoldne doma. Kaže, da ženskam ustreza, če so njihovi nadrejeni moški. Izračun indeksov PDI glede na izobrazbo pa opozarja, da so tisti z višjo izobrazbo najmanj naklonjeni razlikam v moči (glej tabelo 3. 3.). Pogosto so sami »nadrejeni«, imajo praviloma več znanja, izkušenj in argumentov, boljša delovna mesta, več samozavesti, lažje navezujejo stike in tudi statusne razlike so manjše. V nasprotju s pričakovanji jim sledijo tisti z nižjo izobrazbo (do VII. stopnje). Najbolj pa so naklonjeni razlikam v moči anketiranci s VII. izobrazbeno stopnjo. Razlog je verjetno v tem, da je bilo v vzorcu veliko ekspertov oz. strokovnih delavcev, ki hočejo »red in mir« za dobro opravljanje svojega dela in pričakujejo ustrezno razliko v moči.

Tabela: 3. 2: Vrednosti indeksov PDI za dejanski, idealni vzorec ter posebej po spolu in izobrazbi

INDEKS	Dejanski vzorec	Idealni vzorec	Moški	Ženske
PDI	27,85	25,29	17,15	33,43

INDEKS	Dejanski vzorec	Izobrazba – do VII. st.	Izobrazba – VII. st.	Izobrazba – več kot VII. st.
PDI	27,85	28,74	34,85	20,36

Glavni direktorji slovenskih podjetij v splošnem ne kažejo zadovoljstva z majhno razliko v moči med nadrejenimi in podrejenimi. To povezujejo s pomanjkanjem odgovornosti. Pravijo, da srednji razred pri nas zahteva veliko pravic, a ne prevzema odgovornosti. Neodločenost pri sprejemanju odgovornosti potrjujejo tudi rezultati SJM 1990-1998 (Vrednote v prehodu II, 1999:427).

Razmišljanja slovenskih direktorjev o majhni razliki v moči pri nas so naslednja:

- to je odraz uravnilovke, kar ni dobro. Srednji management je pri nas glede na vrhnji zelo dobro plačan, ima predobro pozicijo glede na odgovornost, ki jo sprejema;
- učinkovitejši je francoski sistem, ki je bolj avtorski;
- srednji razred pri nas res dobro živi;
- tako smo bili vzgojeni. To izhaja iz samoupravljanja;
- Nemcem je lažje voditi podjetja; šefi imajo večjo moč;
- naše gledanje je socialistično, vsi hočemo o vsem odločati. Všeč mi je sistem kast v Indiji, ki je zelo stabilna družba. Razmerje med ljudmi je jasno in določeno. Vsak ve, kam sodi. Skandinavci imajo tudi majhno razlika v moči, a so bolj skromni od nas;
- pri nas je velika socialna enakost;
- to je posledica socialistične zgodovine. Ker ni prave procesne organizacije, je včasih v oddelkih težko najti »krivca«, oziroma je kriv vedno nekdo drug iz drugega oddelka.

V razgovorih sem dobila vtis, da se glavni slovenski direktorji zavedajo prednosti, ki jih daje majhna razlika v moči, tj. odprtost informacij do zaposlenih, posvetovanje s podrejenimi, spodbujanje predlogov za izboljšave, pomen samoiniciativnosti. Te prednosti tudi izkoriščajo. Ko gre za strateške odločitve podjetij, za katere so osebno odgovorni, pa so naklonjeni centralizaciji odločanja in posledično večji razliki v moči.

Na drugi strani pa slovenska podjetja poslujejo z državami, ki imajo relativno visoko stopnjo neenakosti, npr. J Koreja 60, Singapur 74, Hongkong 68, Tajvan 58.³⁶ V podjetjih z visokim PDI participativno vodenje ni povezano z zadovoljstvom podrejenih; le-ti pričakujejo avtoritarno vodstvo in močan nadzor. To zagotavlja zadovoljstvo, uspešnost in produktivnost. Podrejeni

³⁶ Velika razlika v moči je tudi v latinsko ameriških in arabskih državah, s katerimi slovenska podjetja poslujejo.

preprosto pričakujejo in sprejemajo ukaze.³⁷ Te vrednote imajo izvor v Konfucijevih naukih. Treba je spoštovati hierarhijo; stabilnost družbe se vzdržuje z neenakimi odnosi med ljudmi.

Pričakovati je, da bo indeks PDI v prihodnosti povsod po svetu padal, tudi v azijskih državah (Ralston in dr., 1993). To bo posledica dviga ravni izobrazbe in iskanja konkurenčnih prednosti v podjetjih. Podrejeni bodo svoje zmožnosti uresničevali le, če jim bodo nadrejeni dali ustrezní pomen, predvsem v smislu zadovoljevanja potreb glede kakovosti delovnega življenja.

Individualizem/kolektivizem

Medtem ko je bila Slovenija pred dobrimi 30 leti republika v močni kolektivistični državi, (Jugoslavija je imela IDV 27), so danes slovenski managerji uvrščeni v sam vrh individualistov (glej tabelo 3. 3.). Tržno gospodarstvo podpira individualizem. Odmik od tradicionalne kolektivistične naravnosti ter približevanje konceptu individualizma v obdobju 1992-1999 prikazuje tudi Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001. Opozarja, da so zaradi pretiranega individualizma svobodnega trga nujne različne oblike socialno odgovornega razvoja in da pravice posameznikov ne morejo biti neomejene (str. 14).

Slovenski poslovneži močno vrednotijo osebni čas, svobodo in izzive. Prosti čas je nekaj osebnega, kar človek deli s tistimi, ki jih sam izbere. To posredno potrjuje tudi raziskava o kakovosti delovnega življenja pri nas (Svetlik, 1996). Velik pomen pripisujejo poslovneži raznolikemu delu, ker jim prinaša zadovoljstvo. S tem se posameznik dokazuje sebi in drugim. Visok IDV indeks se ujema z ugotovitvami drugih raziskav, ki opozarjajo, da v Sloveniji zaposleni vedno bolj skrbijo predvsem zase in za svoje družine (Svetlik, 2000, Vrednote v prehodu II, 1999: 782). Vzroki za to naj bi bili v manjši zaščiti delavcev in večji individualizaciji dela.

Tabela 3. 3.: Indeksi vrednot za individualizem/kolektivizem (IDV)

SLOVENIJA	107, 72*	Arabske države	38
ZDA	91	Turčija	37
Avstralija	90	Urugvaj	36
Velika Britanija	89	Grčija	35

³⁷ Neenakost se v družbah z visokim PDI začne že v družini; z velikim spoštovanjem staršev in drugih odraslih. Mlajši morajo poslušati starejše, starejši ščitijo mlajše.

Kanada	80	Filipini	32
Nizozemska	80	Mehika	30
Nova Zelandija	79	Jugoslavija	27
Italija	76	Portugalska	27
Belgija	75	Vzhodna Afrika	27
Danska	74	Malezija	26
Švedska	71	Hongkong	25
Francija	71	Čile	23
Irska	70	Singapur	20
Norveška	69	Tajska	20
Švica	68	Zahodna Afrika	20
Nemčija	67	Salvador	19
Južna Afrika	65	Južna Koreja	18
Finska	63	Tajvan	17
Avstrija	55	Peru	16
Izrael	54	Kostarika	15
Španija	51	Pakistan	14
Indija	48	Indonezija	14
Japonska	46	Kolumbija	13
Argentina	46	Venezuela	12
Iran	41	Panama	11
Jamajka	39	Ekvador	8
Braziliya	38	Gvatemala	6

* To je podatek, ki izhaja iz moje raziskave.

Vir: Hofstede, Geert (2001): Cultures's Consequences.. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, str. 215.

Razlag za slovenski individualizem je še več in segajo v bolj oddaljeno preteklost. Žižek pravi, da kolektivizem, ki ga je na silo vsiljeval prejšnji sistem, ni bil pisan na kožo osebnostni strukturi in tradiciji Slovencev. «Ideologija neodgovornega egalitarizma in antielitizem je bila vsiljena. Prisilni jopič kolektivizma ni sprostil ustvarjanosti» (Žižek, 1982:249). Kaže, da smo Slovenci storilnostno naravnani in marljivi. Veliko je medsebojne zavisti, kar pomeni, da je treba drugega prekositi s tem, da mu odvzameš, ne pa s tem, da več narediš (Musek, 1994, Trstenjak, 1991).

V individualističnih družbah je povedati resnico znak iskrenosti in poštenosti. Konflikti in reševanje le-teh je nekaj normalnega za življenje v družini in širši družbi. Otroke spodbujajo, da mislijo s svojo glavo. Ljudje veliko verbalno komunicirajo. Prijateljstvo ni dano, ampak ga je potrebno posebej negovati. Pomembno je samospoštovanje. Ni naključje, da je v angleškem jeziku » I« (jaz) vedno napisan z veliko začetnico. Ko je govora o odgovornosti, krivdi, se le-ta vedno nanaša na posameznika.

Izračun indeksov posebej za ženske in posebej za moške kaže, da so moški večji individualisti kot ženske (glej tabelo 3. 4.). To ni presenetljivo. Moški v Sloveniji imajo resnično več možnosti

za poslovno kariero, saj je skrb za družino praviloma še vedno v domeni žensk. Izračun indeksov IDV po izobrazbi pa opozarja, da so večji individualisti tisti, ki imajo višjo izobrazbo (glej tabelo 3. 4.). Kaže, da imajo manj izobraženi večjo potrebo po povezovanju z drugimi, manj osebnih izzivov in tudi čas je zanje manjša vrednota kot za bolj izobražene.

Tabela. 3. 4. : Vrednost indeksov IDV za dejanski, idealni vzorec ter posebej po spolu in izobrazbi

INDEKS	Dejanski vzorec	Idealni vzorec	MOŠKI	ŽENSKO
IDV	107,72	109,43	114,87	103,99

INDEKS	Dejanski vzorec	Izobrazba – do VII. st.	Izobrazba – VII. st.	Izobrazba – več kot VII. st.
IDV	107,72	103,78	106,17	111,22

Glavni slovenski direktorji vidijo v individualizmu več negativnega kot pozitivnega, predvsem tisti, ki niso lastniki podjetij. Menijo, da so Slovenci

- vrtičkarji, da vsak skrbi zase;
- individualisti, ko gre za pravice in kolektivist, ko gre za sprejemanje poslovnih odločitev;
- težko pridobivajo sinergijo z drugimi, so sami sebi zadostni;
- to je posledica kapitalizma, v katerem sedaj živijo;
- timsko delo ne zaživi; nekateri vodje so raje za računalnikom kot z ljudmi.

Zahodni koncept individualizma, ki je povezan s krščanstvom, je tuj večini azijskih, kolektivističnih držav. Indeksi IDV so nizki: Tajvan 17, J Koreja 18, Singapur 20, Hongkong 25. V Aziji živijo posamezniki v kontekstu družine, družina je najmanjša enota. Ljudje so od rojstva povezani v močne skupine, ki jih ščitijo vse življenje. Prežeti so z razmišljanjem »Mi«; to ni prostovoljno. Odvisnost ljudi v skupini je praktična in psihološka. Neposredna konfrontacija ni sprejemljiva. Beseda »Ne« se redkokdaj uporablja. Kolektivist se izogibajo nesporazumom. Tu je veliko konformizma. Družbena harmonija je primarna vrednota. V kolektivističnih družbah se ne zaupa vsakomur; zaupa se le vsakemu od »nas«. Razlika med odnosi znotraj skupine in odnosi do drugih skupin je velika. Ene se obravnava drugače kot druge.

V podjetjih se v kolektivističnih družbah zaposlujejo otroci zaposlenih, ker to zmanjšuje tveganje. Odnos podrejeni-nadrejeni je moralne narave. V kolektivističnih družbah je potrebno

zaupanje najprej vzpostaviti, šele potem se lahko sklene posel. Za to je potrebnega več časa, kakor ga običajno načrtujejo zahodni poslovneži. Osebni odnosi so bolj pomembni od pogodb.

Kitajska kultura je še vedno kolektivistična, kljub temu, da se individualizem zaradi industrializacije in ekonomskega razvoja širi tudi v to državo. Najnovejše raziskave o revitalizaciji vrednot v azijskih državah potrjujejo, da ostaja družina in potreba po spoštovanju starejših generacij kot vrednota aktualna tudi danes (Langguth, 2003, Yin, 2003).

V družini je kolektivizem, v podjetju individualizem. Mešanica kolektivističnega in individualističnega ustvarja poslovne odnose skrivnostne in slovenskim poslovnem težko razumljive. V prihodnosti je mogoče v azijskih državah pričakovati več individualizma. Azijski strokovnjaki opozarjajo na nevarnosti individualizma zahodnega tipa, npr. potrošništva (Yin, 2003).

Moškost/ženskost

Slovenija je država s prevladujočimi ženskimi vrednotami, kar ni logično na prvi pogled (glej tabelo 3. 5.). Prvič, podatki kažejo, da so moški večji individualisti kakor ženske, drugič, v politiki in gospodarstvu še vedno dominirajo moški in tretjič, države s katoliško tradicijo so bolj moške kot ženske. Empirični podatki kažejo nasprotno. Nizek indeks MAS je v skladu z nizkim indeksom PDI in visokim indeksom IDV. Slovenci slabo prenašamo neenakost, prizadevamo si za dobre medosebne odnose in kakovost življenja ter skrbimo predvsem zase in najožjo družino.

V ženskih družbah je nagnjenost k razlikam v moči manjša. Sodelovanje med ljudmi je pomembna ženska vrednota. Sodelujejo lahko iz altruističnih nagibov ali sebičnih interesov. Za ženske družbe je značilno, da se družbene vloge prekrivajo in da ni posebnih moških in posebnih ženskih del.³⁸ V podjetjih z ženskimi vrednotami je poudarek na sodelovanju in dobri delovni atmosferi, odprtem načinu komunikacije, na skrbi za kakovost življenja. Nesporazumi se rešujejo s pogajanjem in kompromisi. Vodja ni heroj, ampak prvi med enakimi.

³⁸ V Sloveniji je normalno, če so tudi ženske uspešne v poslovni karieri. V arabskih družbah nimajo ženske niti temeljnih pravic.

Tabela 3. 5.: Indeksi za vrednote moškost/ženskost (MAS)

Japonska	95	Singapur	48
Avstrija	79	Izrael	47
Venezuela	73	Indonezija	46
Italija	70	Zahodna Afrika	46
Švica	70	Turčija	45
Mehika	69	Tajvan	45
Irska	68	Panama	44
Jamajka	68	Iran	43
Velika Britanija	66	Francija	43
Nemčija	66	Španija	42
Filipini	64	Peru	42
Kolumbija	64	Vzhodna Afrika	41
Južna Afrika	63	Salvador	40
Ekvador	63	Južna Koreja	39
ZDA	62	Urugvaj	38
Avstralija	61	Gvatemala	37
Nova Zelandija	58	Tajska	34
Grčija	57	Portugalska	31
Hongkong	57	Čile	28
Argentina	56	Finska	26
Indija	56	Jugoslavija	21
Belgija	54	Kostarika	21
Arabske države	53	SLOVENIJA	20*
Kanada	52	Danska	16
Malezija	50	Nizozemska	14
Pakistan	50	Norveška	8
Brazilija	49	Švedska	5

* To je podatek, ki izhaja iz moje raziskave.

Vir: Hofstede, Geert (2001): Cultures's Consequences.. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks,, str.286.

Dominacijo ženskih vrednot v Sloveniji potrjujejo tudi druge raziskave o vrednostnih sistemih mladih. Usmerjenost k ljudem, vzdrževanje medčloveških odnosov, pomen družine, kakovost vsakdanjega življenja, so za mlade najpomembnejše vrednote. »Spreminjajo se kriteriji in zaznava »bogastva« in »revščine«, in to celo tako daleč, da ljudje včasih raje živijo z manj prihodki in z nižjim socialnim statusom, če jim to prinaša višjo kakovost življenja ali napredek v samorealizaciji« (Ule, 2004:358). Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001 prav tako ugotavlja relativno dobre socialne odnose (družinske, sorodstvene, delovne, prijateljske) ter vizijo razvoja slovenske družbe v smeri izboljšanja kakovosti življenja (str. 45-47).

Moškost/ženskost je vrednostna dimenzija, v kateri se moški in ženske v Sloveniji skoraj ne razlikujejo (glej tabelo 3. 6.). Prevlado ženskih vrednot bi lahko povezali z izogibanjem negotovosti, oziroma z že večkrat izrečenimi ocenami, da so Slovenci pridni, delajo po navodilih,

pravočasno, natančno in zanesljivo. Toda vedno so korak za drugimi. Izračun indeksov MAS glede na izobrazbo kaže, da imajo nižje izobraženi več ženskih vrednot, višje izobraženi pa več moških vrednot (glej tabelo 3. 6.). Zdi se, da usmerjajo višje izobraženi zaposleni svoje napore v poslovne kariere, nižje izobraženi pa v skrb za dobre medosebne odnose.

Tabela: 3. 6.: Vrednosti indeksov MAS za dejanski, idealni vzorec ter posebej po spolu in izobrazbi

INDEKS	Dejanski vzorec	Idealni vzorec	MOŠKI	ŽENSKO
MAS	20,16	20,30	20,73	19,86

INDEKS	Dejanski vzorec	Izobrazba – do VII. st.	Izobrazba – VII. st.	Izobrazba – več kot VII. st.
MAS	20,16	14,14	19,25	24,04

Glavni slovenski direktorji menijo, da je poslovni svet v Sloveniji še vedno v domeni moških, da pa se ženske spoštujejo, še posebej tiste, ki delajo v financah in računovodstvu. Le eden od intervjuvancev pravi, da je v njegovem podjetju več žensk na pomembnih položajih kot v primerljivih podjetjih v Evropi. Nekateri posebej komentirajo mesto skandinavskih držav s prevladujočo žensko kulturo. Opozarjajo, da so skandinavske države bogate države, ki imajo več vzajemne solidarnosti ter enakosti kot drugje. Visok standard javnega šolanja in dobra zdravniška oskrba za vse so kakovostni cilji, a vprašanje je, ali imamo v Sloveniji ustrezne materialne možnosti za to.

Slovenijo kot družbo z ženskimi vrednotami opisuje tudi Slavoj Žižek. Pravi, da so tipično slovenske značilnosti materinskost, domačnost, občutje in nostalgija, zakoreninjenost, tradicionalnost, družbena usmerjenost, zavrti ekspanzivnost, depresivnost, nepopolna identiteta moškega, delavnost, pridnost in discipliniranost, ki zaradi prevladujoče vloge materinskega nadjaza ni dovolj produktivna in ustvarjalna. To lahko povežemo z dvema dejavnikoma. Prvi je razmeroma velika odsotnost moških v slovenskih družinah, zlasti v 19. stoletju (vojaščina, izseljevanje, sezonsko delo). Drugi je relativna moč agrarno-ruralnih prvin in relativna šibkost ali zapoznelost razvoja meščanstva. Za agrarne, kmečke kulture v znatnejši meri veljajo značilnosti tradicionalnega družbenega značaja, do neke mere pa tudi značilnosti, ki se nanašajo na »ženske« ideale (Žižek, 1982:235-260). Zdi se, da je razlog za nagnjenost Slovencev k ženskimi vrednotam

tudi v tem, da je slovenska družba po drugi svetovni vojni množično zaposlovala ženske in jih tako stimulirala za opuščanje vloge mater (Musek, 1994).

V azijskih državah imajo težave z razumevanjem koncepta izključevanja in nasprotnosti polov, pozitivnega in negativnega oziroma moškega in ženskega. Tega ni v njihovem razumevanju, kjer vladata yin in yang kot najbolj znano kitajsko filozofsko načelo dualizma. Yin vsebuje ženske elemente (luna voda, neoporen, temen, mehak, pasiven, ipd.), yang pa moške (sonce, ogenj, moč, svetloba, trden, aktiven, ipd.) in oboji se dopolnjujejo, ne izključujejo. Yin in Yang sta povsod neločljivo povezana (Fang, 2003: 355). Vse naštetu potrjuje, da je prihodnost v večjem uveljavljanju ženskih vrednot povsod po svetu, tudi v azijskih državah.³⁹

Izogibanje negotovosti

Dimenzija je v primerjavi z drugimi zelo stabilna (Hofstede, 2001:145). Relativno visok indeks UAI kaže, da so slovenski poslovneži nagnjeni k izogibanju negotovosti (glej tabelo 3. 7.). Od tu verjetno izhaja tudi izogibanje prevzemanja odgovornosti in nenaklonjenost delu v matrični organizaciji, kar sem ugotavljala pri dimenziji o razlikah v moči. Slovenski poslovneži so najraje na varnem doma. Nagnjeni so k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom (Vrednote v prehodu II,1999: 414, 423, 782, Pučko, 2000). Ni zaželeno, da bi delavci kršili organizacijska pravila v podjetju; četudi zaposleni mislijo, da niso v najboljšem interesu podjetja. Naklonjeni so torej predvidljivim in stabilnim situacijam. Nestabilne situacije povzročajo slovenskim poslovnem napetost pri delu. Od nadrejenih se pričakuje, da imajo odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni pri svojem delu. To pomeni, da so naklonjeni vodjem-specialistom. Tudi tekmovanje med zaposlenimi lahko vzbuja določeno nervozo. Anketiranci so neodločeni, ali tekmovanje med zaposlenimi škodi ali koristi. Ženske in tisti z nižjo izobrazbo menijo, da bolj škodi kot koristi (glej tabelo 3. 8.).

³⁹ Kitajska je po ugotovitvah Ralstona na MAS lestvici nižje od Hongkonga (Ralston in dr., 1993).

Tabela 3. 7.: Indeksi vrednot za izogibanje negotovosti (UAI)

Grčija	112	Arabske države	68
Portugalska	104	Ekvador	67
Gvatemala	101	Nemčija	65
Urugvaj	100	Tajska	64
Belgija	94	Iran	59
Salvador	94	Finska	59
Japonska	92	Švica	58
Jugoslavija	88	Zahodna Afrika	54
Peru	87	Nizozemska	53
Španija	86	Vzhodna Afrika	52
Argentina	86	Avstralija	51
Panama	86	Norveška	50
Francija	86	Južna Afrika	49
Čile	86	Nova Zelandija	49
Kostarika	86	Indonezija	48
Turčija	85	Kanada	48
Južna Koreja	85	ZDA	46
Mehika	82	Filipini	44
Izrael	81	Indija	40
Kolumbija	80	Malezija	36
SLOVENIJA	72*	Velika Britanija	35
Venezuela	76	Irska	35
Brazilija	76	Hongkong	29
Italija	75	Švedska	29
Pakistan	70	Danska	23
Avstrija	70	Jamajka	13
Tajvan	69	Singapur	8

* To je podatek, ki izhaja iz moje raziskave.

Vir: Hofstede, Geert (2001): Cultures's Consequences.. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, str.151.

Izračun indeksov UAI posebej za moške in posebej za ženske kaže, da se ženske bolj izogibajo tveganju kakor moški (glej tabelo 3. 8.) Zdi se, da so ženske »sledilke«. Marljivo delajo po pravilih in navodilih. Nepredvidljive situacije so moteče za njihov dolg delovni dan. Kaže, da je eksperimentiranje bolj primerno za moške, ker imajo morda več prostega časa. Izračun indeksov UAI glede na izobrazbo pa opozarja, da se nižje izobraženi bolj izogibajo negotovosti kot višje izobraženi (glej tabelo 3. 8.). Zdi se, da so višje izobraženi bolj pogumni pri tveganju, raziskovanju nepoznanega in nepredvidljivega. Za nižje izobražene pa to niso izzivi. Izogibajo se nepoznanih situacij in sprememb.

Tabela: 3. 8.: Vrednosti indeksov UAI za dejanski, idealni vzorec ter posebej po spolu in izobrazbi

INDEKS	Dejanski vzorec	Idealni vzorec	MOŠKI	ŽENSKE
UAI	71,74	70,38	66,04	74,72

INDEKS	Dejanski vzorec	Izobrazba – do VII. St.	Izobrazba –VII. st.	Izobrazba – več kot VII. st.
UAI	71,74	77,97	71,70	68,71

Glavni slovenski direktorji delijo izkušnje o visokem izogibanju negotovosti z anketiranci in menijo, da je v ozadju te dimenzije potreba Slovencev po varnosti. Pravijo, da so Slovenci »ziheraši« in da je že vzgoja usmerjena k ubogljivosti, poslušnosti, številnim prepovedim, izogibanju napakam.⁴⁰ V podjetjih bi potrebovali več podjetniškega razmišljanja, spodbud za tveganje, naklonjenosti do eksperimentiranja in izjem, manj konzervatizma, povprečnosti in kaznovanja napak. Vsak posel je tveganje in brez tega ni razvoja.

Med »UAI« vrednote sodi tudi strpnost do drugače mislečih, dvomov in drugačnosti. Relativno visok UAI za Slovenijo opozarja na nagnjenost k nestrpnosti, etnocentrizmu in ksenofobiji. Za slovensko kulturo ni značilna le nastrojenost proti »tujemu«, temveč tudi proti »svojemu«, če je drugačno. Nestrpni ljudje veliko težje obvladujejo vsakdanje okolje, so usmerjeni sami vase in v lastne probleme. Strpnost se ne spodbuja niti v družini, ne v šolskem sistemu (Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001, str. 17-48). Tudi Spahić pravi, da imajo Slovenci premalo razumevanja za soočanje z drugače mislečimi in za odkrito sobivanje z ljudmi, ki čutijo drugače (Spahić, 1998:233). Slednje je aktualno dandanes, saj se nestrpnost pojavlja v različnih oblikah: od izbrisanih, ki ne morejo dobiti slovenskega državljanstva, do gradnje muslimanske mošeje v Ljubljani. Ta stališča in čustveni naboji se ne vključujejo v vsesplošne evropske in svetovne megatrende, ki temeljijo na bogastvu različnosti ter na civiliziranem sožitju različnih narodov in njihovih kultur.

Izogibanje negotovosti je v Sloveniji umeščeno v katoliško tradicijo in določene kulturno zgodovinske razmere. Trstenjak pravi, da je že Avstrija pod Habsburžani vzgajala svoje državljane v pridne, disciplinirane delavce na vseh področjih. Slovenec je vselej hotel biti vzoren

⁴⁰ V šoli se nenaklonjenost tveganju kaže na podoben način. Manj je prostora za dvome in relativnost. Stvari morajo biti strukturirane, cilji jasni, urniki napisani. Učenci so naklonjeni vprašanjem, kjer je pravilen en odgovor. Pričakujejo, da bodo nagrajeni za točnost. Priporočljivo je, da se z učiteljem strinjajo.

učenec in vzoren učitelj. Vzoren učenec je znal vselej odlično obnoviti učiteljevo znanje. »Samoniklost mišljenja se ni pospeševala; v šoli je bila učitelju pogosto celo nadležna... Ta discipliniranost in usmerjenost v vzornega učenca in učitelja je imela za posledico, da se je v Slovincu razvijala predvsem ti. vertikalna miselnost, v nasprotju do lateralne, ki velja za specifično ustvarjalno miselnost.« (Trstenjak, 1991:18). Tudi Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001 potrjuje te ugotovitve (str. 46-52). Poudarja, da ima katoliška cerkev močan vpliv na vzgojo za ubogljivost in lepo vedenje. Slovenska družba in družina pa prepogosto sankcionirata domišljijo otrok, namesto, da bi jo spodbujali. Vse to je naravnano k izogibanju negotovosti, zatiranju potrebe po novih izkušnjah, eksperimentih in na splošno želje biti drugačen. To ni dobro za družbo, ki želi biti inovativna.

Dimenzija UAI pravzaprav ni univerzalna vrednostna dimenzija, saj je za azijske države neustrezna. Izogibanje negotovosti nima med azijskimi vrednotami posebne teže. Bolj pomembni od zakonov in pravilnikov so omrežja (networki) in osebnimi odnosi, ki temeljijo na zaupanju. V dolgoročni usmerjenosti, ki je značilna za azijske države, je vedno veliko negotovosti; tu ni prostora za absolutne resnice. Iz tabele 3. 7. je razvidno, da je v spodnjem delu lestvice tudi večina azijskih držav. Čeprav Kitajske ni v vzorcu, azijski raziskovalci predvidevajo, da je zaradi dolgoletnega centralno planskega gospodarstva manj strpna do negotovosti, a še vedno bolj kot številne evropske države. (Ralston in dr., 1993, Lowe, 1998).

Kulture z nizkim UAI so bolj naklonjene inovacijam. Za inovatorje pravila pogosto ne veljajo. V podjetjih je manjši odpor do sprememb, v komuniciranju so manj formalni, več je prostora za ustvarjalnost, za zmagovalno miselnost in nove ideje, več strpnosti je do različnosti (Uljin in dr., 2001).

Indeks UAI bo po mnenju Hofstedeja v prihodnosti predvidoma rasel, tj. ljudje bodo bolj nagnjeni k izogibanju negotovosti (2001:181). Zdi se, da bo vedno več ljudi v kulturah z visokim in nizkim UAI doživljalo strese in tesnobo v vsakodnevem tekmovalnem ozračju na različnih ravneh ter v nepredvidljivem okolju. Po drugi strani pa so na deklarativni ravni državne in podjetniške organizacije naklonjene majhnemu izogibanju negotovosti. Iščejo možnosti za razvoj podjetništva, inovacij, za spodbujanje ustvarjalnosti. Konkurenčno prednost bodo imeli tisti z majhnim izogibanjem negotovosti.

Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost

Indeks LTO (33) uvršča Slovenijo med relativno kratkoročno usmerjene države. Za Slovence je značilna »prevelika in kratkovidna pogoltnost« (Repovž, 2005:6). Varčnost ni vrednota, ki bi jo posebej izpostavljali in tudi trdo delo ne pripelje nujno do boljšega življenja (Vrednote v prehodu II, 1999: 427).⁴¹ Zanimivo je, da so na začetku razvoja tranzicije Slovenci nadpovprečno cenili varčnost. Z odmikom od materialistične vizije družbe pa varčnost izgublja pomen (Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001:46). Pomembno mesto ima čas za osebno in družinsko življenje. Prizadevanje za kakovost življenja je usmerjena v sedanost, v zadovoljevanje številnih in raznovrstnih potreb, materialnih in nematerialnih.

Kratkoročnost/dolgoročnost je edina dimenzija, ki izhaja iz azijskih, ne zahodnih vrednot. Hofstedejeva raziskava je pokazala, da so bile vzhodno azijske države, predvsem Kitajska, Hongkong, Tajvan, Japonska in Južna Koreja najbolj dolgoročno usmerjene. Evropska najbolj dolgoročno usmerjena država je Nizozemska (glej tabelo 3. 9.).

Tabela 3. 9.: Indeksi za dolgoročno/kratkoročno usmerjenost (LTO)

Kitajska	118	SLOVENIJA	33*
Hongkong	96	Poljska	32
Tajvan	87	Nemčija	31
Japonska	80	Avstralija	31
Južna Koreja	75	Nova Zelandija	30
Brazilija	65	ZDA	29
Indija	61	Velika Britanija	25
Tajska	56	Zimbabve	25
Singapur	48	Kanada	23
Nizozemska	44	Filipini	19
Bangladeš	40	Nigerija	16
Švedska	33	Pakistan	00

* To je podatek, ki izhaja iz moje raziskave.

Vir: Hofstede, Geert (2001): *Cultures's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, str. 356.

Ženske so bolj kratkoročno usmerjene kakor moški (glej tabelo 3. 10.). Zdi se, da skrbijo za kakovost vsakdanjega življenja in ne razmišljajo veliko o tem, kaj bo čez deset ali več let. Kaže, da predvsem zadovoljujejo dnevne potrebe družine in da o velikih naložbah in ciljnih pogosteje

⁴¹ Slovenci imamo sicer do dela zelo pozitiven odnos; manj izobraženi bolj kot bolj izobraženi (Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001:49).

razmišljajo moški. Izračun indeksov LTO glede na izobrazbo pa opozarja, da so bolj kratkoročno usmerjeni tisti, ki so bolj izobraženi (glej tabelo 3. 10.). Nižje izobraženi, ki so odgovorni zase oz. za svojo družino, si verjetno ne morejo privoščiti, da bi živeli »iz rok v usta«, zato so bolj dolgoročno usmerjeni. Ker imajo manj materialnih sredstev, morda bolj sistematično varčujejo in imajo do varčevanja pozitiven odnos. Tisti, ki imajo več denarja in drugih možnosti za razvoj in izpolnjevanje, lažje živijo od danes na jutri. To izobilje tudi manj cenijo.

Tabela: 3. 10.: Vrednosti indeksov LTO za dejanski, idealni vzorec ter posebej po spolu in izobrazbi

INDEKS	Dejanski vzorec	Idealni vzorec	MOŠKI	ŽENSKE
LTO	32,61	33,78	37,47	30,08

INDEKS	Dejanski vzorec	Izobrazba – do VII. st.	Izobrazba – VII. st.	Izobrazba – več kot VII. st.
LTO	32,61	39,79	28,15	33,58

Za dolgoročno usmerjene azijske države so značilne nekatere vrednote, ki jih Slovenci ne izpostavljam: varčevanje, samodisciplina, želja po učenju. Prosti čas ni posebna vrednota. Družine zelo varčujejo in mislijo na prihodnost. Zunaj družin se razvijajo zelo pragmatični odnosi, saj menijo, da se je potrebno prilagajati okoliščinam. Kaj je slabo oz. dobro, je odvisno od okoliščin v določenem času. Kaj je res in kdo ima prav, je manj pomembno kot kaj deluje in kako združiti moči posameznikov za doseganje skupnega cilja. Družinska in poslovna sfera sta pogosto povezani (Ralston in dr., 1993). Kitajci bolj kot logiko uporabljajo intuicijo in zdravo pamet (Hofstede, 2001:364).

Nekateri slovenski direktorji iščejo razloge za kratkoročno usmerjenost v tranzicijski naravi slovenske družbe. V takih razmerah je težje biti dolgoročno naravnani. Drugi menijo, da ni potrebe po varčevanju, saj nezaposlenost ni visoka, socialna varnost tudi ni nizka. Srednji sloj zadovoljuje relativno velike materialne potrebe (hiša, več avtomobilov, počitnice). Razumljivo je, da imajo poslovneži bolj kratkoročne cilje kot lastniki podjetij. Kratkoročna usmerjenost je povezana tudi z nenaklonjenostjo tveganju, saj vsebujejo dolgoročni cilji vselej tudi veliko negotovosti.

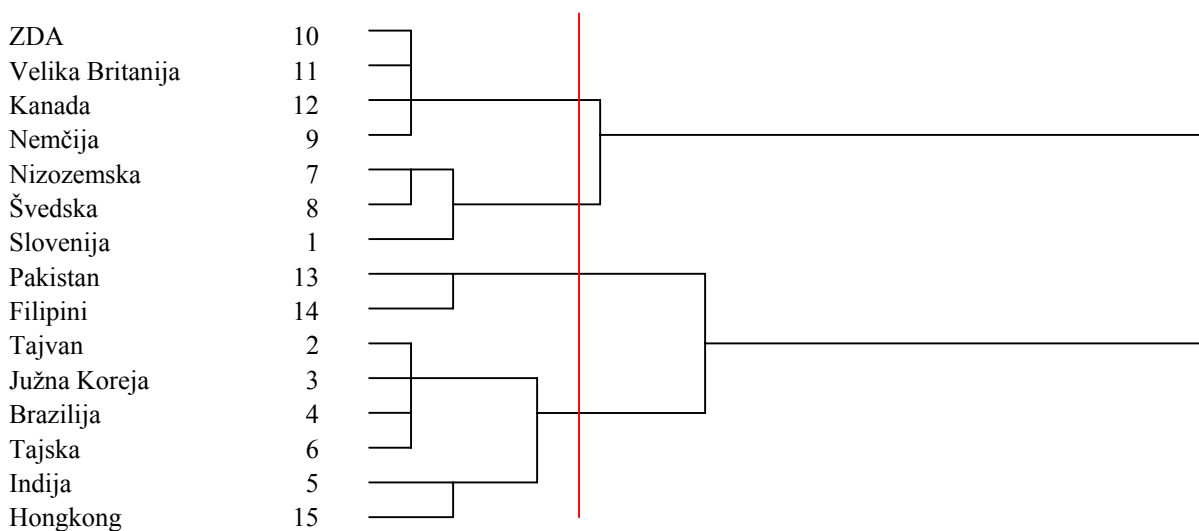
3. 2. 7. Zaključek

Z prvo raziskavo sem dobila pet kulturno determiniranih vrednostnih dimenzij slovenskih poslovnežev in te dimenzije primerjala z drugimi, predvsem azijskimi. Vrednostne dimenzije se nanašajo na temeljne izzive, s katerimi se spopadajo vse družbe; načini, kako jih rešujejo, pa varirajo od kulture do kulture.

S to raziskavo sem preverjala prvo domnevo, namreč, da so kulturno determinirane vrednostne dimenzije slovenskih poslovnežev drugačne od azijskih. S statistično metodo razvrščanja v skupine po hierarhični metodi (Cluster Analysis-Ward Method) sem države, kjer obstajajo podatki za vseh 5 vrednostnih dimenzij, razvstila v 4 velike skupine (glej sliko 3. 7.):

1. ZDA, Velika Britanija, Kanada, Nemčija
2. Nizozemska, Švedska, Slovenija
3. Pakistan, Filipini
4. Tajvan, Južna Koreja, Brazilija, Tajska, Indija, Hongkong.

Slika 3. 7. : Razvrščanje držav glede na 5 vrednostnih dimenzij



Razvrstitev kaže, da se kulturno najbolj ujemamo z Nizozemsko in Švedsko, najmanj pa z azijskimi in južnoameriškimi državami. Z raziskavo sem potrdila domnevo, da se najtežje povezujemo z azijskimi državami, ker so kulturno determinirane vrednostne dimenzije Azijcev zelo drugačne od Slovencev. Analiza variance, s katero sem preizkušala razlike med dobljenimi skupinami glede na 5 kulturnih dimenzij opozarja, da se skupina držav, v katero sodi tudi

Slovenija, v skoraj vseh vrednostnih dimenzijah - razen v UAI - razlikuje od skupine azijskih držav (izpis iz SPSS je v prilogi G).

Ob tem je potrebno upoštevati tri dejstva (Ronen, 1986):

- a) da so azijske države v intenzivnem procesu industrializacije;
- b) da gre za prenos zahodnih vrednot v Azijo in da so azijske vrednote v intenzivnem spreminjanju;
- c) da so Azijci, še posebno Kitajci, ponosni na svojo kulturno dediščino.

Ne glede na pretežno žensko populacijo v vzorcu (kar sem definirala kot omejitev raziskave), je izračun na podlagi idealnega vzorca (50:50) pokazal, da se vrednostne dimenzije med moškimi in ženskami bistveno ne razlikujejo; najbolj pri indeksih PDI in IDV, najmanj pa v indeksih MAS in LTO.

Ad 1. Razlika v moči v Sloveniji je razmeroma majhna (PDI= 27,85), tj. ni velike vrzeli med nadrejenimi in podrejenimi; v azijskih državah so naklonjeni večji razliki v moči. Anketiranci se zavzemajo za majhno razliko v moči, za dobre odnose z nadrejenimi, za nadrejene, ki se posvetujejo s podrejenimi. Po drugi strani pa se slovenski glavni direktorji nagibajo k večji razliki v moči v podjetjih, saj menijo, da srednji poslovneži niso pripravljeni sprejemati odgovornosti. Azijski poslovneži so pragmatični v svojem obnašanju. Cenijo družbeno stabilnost. V komunikaciji dajejo prednost neformalnim dogovorom pred formalnimi pravili in zakoni. Če bodo za večjo učinkovitost potrebovali manjšo razliko v moči med podrejenimi in nadrejenimi, jo bodo uveljavljali, in obratno. Spoštovanje staršev in nasploh starejših bo v azijskih državah tudi v prihodnje pomembna vrednota in ta razlika v moči se ne bo spremenila v večji meri. Starejše se spoštuje, ne zaničuje (kot pogosto pri nas). Nasvet slovenskim poslovnežem za poslovanje v azijskih državah: »V odnosu z Azijci spoštujte avtoriteto!«

Ad 2. Slovenci so individualisti (IDV=107,74), Azijci so nagnjeni h kolektivizmu. Anketiranci postavljajo zasebne interese v ospredje, visoko vrednotijo prosti čas, tj. čas za osebno in družinsko življenje ter možnost opravljati raznoliko delo, ki je polno izzivov. Individualizem se z industrializacijo širi tudi v azijske države, a bo njegov kontekst še vedno drugačen kakor v razvitih zahodnih državah. »Mi« čustva so azijska čustva. Na Kitajskem si prizadevajo, da bi z

izobraževanjem zaščitili kitajske tradicionalne vrednote, tj. preprečili, da se bo individualizem uveljavil v taki obliki kakor na Zahodu. Menijo, da brezmejna individualna svoboda zanemarja družbene posledice in ustvarja virtualno anarhijo (Langguth, 2003). Družina, ne posameznik, bo še vedno osnovna družbena enota. Nasvet slovenskim poslovnežem za poslovanje v azijskih državah: »Bodite pozorni na poslovna omrežja vaših poslovnih partnerjev!«

Ad 3. V Sloveniji »vlada« ženska kultura (MAS=20,16). V azijskih državah prevladujejo tako ženske kakor moške vrednote. Tajska, J Koreja in Tajvan so bolj ženske družbe; Filipini, Hongkong in Indija so bolj moške družbe. Ženska kultura je usmerjena k ljudem. Anketiranci cenijo sodelovanje, prizadevajo si za kakovost življenja in so prizanesljivi, če ljudem v življenju spodleti, češ, morda pa niso sami krivi. Kljub tej ugotovitvi vodilni slovenski direktorji opozarjajo, da so na vodilnih položajih v politiki in gospodarstvu še vedno pretežno moški in da se je ženskam težje uveljavljati. Azijci visoko vrednotijo odnose med ljudmi, seveda predvsem tiste, ki sodijo v njihov krog. Poudarjajo pomen vljudnosti in spoštovanja ljudi. Nasvet slovenskim poslovnežem za poslovanje v azijskih državah: »Če se vam azijski poslovni partner prijazno smeji, še ne pomeni, da vam je naklonjen!«

Ad 4. Slovenci so nagnjeni k večjemu izogibanju negotovosti (UAI=71,74) kakor Azijci. So »ziheraši« in neradi tvegajo. Zato so tudi najraje doma. Dimenzija UAI je v kombinaciji z dolgoročno usmerjenostjo za azijske poslovneže manj pomembna. V uresničevanju dolgoročnih ciljev je vedno nekaj več negotovosti. Sprejemanje negotovosti je lažje tudi zaradi močne povezanosti poslovne in družinske sfere. Po drugi strani pa strokovnjaki opozarjajo, da so v sprejemanju negotovosti v prednosti tiste države, ki so že dalj časa na trgu in ki negotovost razumejo kot priložnost zase (Ralston in dr., 1993). Nasvet slovenskim poslovnežem za poslovanje v azijskih državah: »Spodbujajte zaposlene, da eksperimentirajo. Nagrajujte uspešne in dopuščajte, da delajo napake!«

Ad 5. Slovenci so razmeroma kratkoročno usmerjeni (LTO=32,61), Azijci dolgoročno. Tu je razlika med nami nekaj večja. Varčevanje se v Sloveniji ne izpostavlja kot pomembna vrednota. Tudi zmernost v izpolnjevanju materialnih potreb ne. Razloge za to je mogoče iskati v dobri socialni varnosti, nizki nezaposlenosti in dejstvu, da je bila Slovenija zadnjih 15 let nenehno v nekakšni tranziciji. Kratkoročnost/dolgoročnost je v svojem izvoru vrednota iz kitajskega

vrednostnega sistema. Dolgoročni pristop se v azijskih državah odraža predvsem v varčevanju in trdem delu. Nasvet slovenskim poslovnežem za poslovanje na Kitajskem: »Varčevanje in trdo delo naj bosta v slovenskih podjetjih pomembni vrednoti!«

Niso zahodne vrednote tiste, ki so univerzalne, ampak azijske, pravijo Azijci.⁴² Za azijske vrednote naj bi bila značilna povezanost z družino kot institucijo, spoštovanje družbenih interesov, varčevanje, izobraževanje, konzervativizem v družbenih običajih, spoštovanje oblasti, pomen konsenza v komunikaciji. A kot sem že omenila, tudi v azijskih državah so vrednote v intenzivnem spreminjanju; čas bo pokazal, v katero smer.

3. 3. Raziskava o stanju na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji

Medtem ko sem s prvo raziskavo ugotovila vrednostne dimenzije, ki jih imajo slovenski poslovneži, bom z drugo raziskavo pojasnila stanje na področju medkulturnega poslovnega izobraževanja v Sloveniji. V ta namen sem opravila enajst intervjujev z direktorji slovenskih mednarodnih podjetij (glej prilogo C).

Vprašalnik ima 21 vprašanj (glej prilogo D). Zadnje vprašanje se nanaša na komentarje rezultatov prve raziskave o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev. Te komentarje sem vključila v interpretacijo rezultatov prve raziskave. Vprašalnik o stanju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji vsebuje odprta vprašanja in tako dopušča razlago različnih pogledov direktorjev. Ugotovila sem, kaj sogovorniki mislijo in znajo o zadevi, kaj čutijo ob tem, kako presojujejo, kako pomembno je to zanje in katere zamisli se rojevajo ob tem. Kadarkoli so imeli med intervjujem vprašani kakšen komentar, se je spontano pojavilo dodatno vprašanje. Včasih so vprašani odgovarjali na naslednja vprašanja in ne po zaporedju, kot sem ga sama predvidela. Taka vprašanja sem kasneje izpustila, da bi se izognila zmedi, toda informacija je bila zapisana na ustrezno mesto v analizi. Intervjuje sem po vnaprejšnjem dogovoru izvajala osebno ustno v januarju in februarju 2005, to je po opravljeni analizi rezultatov druge raziskave in prej, preden sem začela interpretirati rezultate druge raziskave. Čeprav je pisne vprašalnike včasih lažje analizirati in dopuščajo večji vzorec, sem se odločila za ustne intervjuje, da bi dobila natančnejše odgovore in da bi imela možnosti postaviti dodatna individualna vprašanja. Na začetku intervjuja

⁴² Azijci štejejo med zahodne vrednote materializem, sebičnost, uživanje, neomejeno individualno svobodo, arogantnost, agresivnost, superiornost, enostarševske družine (Langguth, 2003).

sem pojasnila namen raziskave, potem sem dobila osnovne informacije o podjetju, kot so velikost podjetja, pozicijo vprašanega, panogo, in podobno. Na željo intervjuvancev, ki se s tovrstnimi vprašanji ne ukvarjajo vsakodnevno, sem vnaprej poslala vprašalnik, da so se pripravili na razgovore. Vnaprejšnja priprava je tudi skrajšala čas trajanja intervjuja.

Intervjuji so v povprečju trajali eno uro in so potekali v podjetjih, kjer delajo intervjuvanci, ali na drugih lokacijah, za katere smo se dogovorili. Ker sem med intervjuji ročno vpisovala odgovore, sem po vsakem intervjuju uredila odgovore v elektronsko obliko. Kvalitativna analiza intervjujev temelji na odgovorih intervjuvancev.

3. 3. 1. Vzorec

Vzorec je neslučajnostni. Kriteriji za izbiro intervjuvancev so mednarodna vpetost podjetja, število podjetij v tujini, različnost panog, število začasno zaposlenih slovenskih poslovnežev v tujini, število zaposlenih, ki neposredno komunicirajo s tujci, kakor tudi različnost, tj. oddaljenost podjetij v tujini od naše nacionalne kulture. Pogovarjala sem se z enajstimi (11) poslovneži. Ocenjujem, da vzorec glede na predmet proučevanja teži k reprezentativnosti.

3. 3. 2. Analiza podatkov

V vzorcu so podjetja, ki imajo od 8 do 80 prodajnih trgov. Med njimi je tudi nekaj manjših zasebnih podjetij, ki so orala ledino na kitajskem trgu ter velika globalna podjetja, ki poslujejo po celem svetu. Podjetja, vključena v vzorec, imajo od 170 do 10.000 zaposlenih. Najmanjše je Le-Tehnika, zasebno podjetje, ki namerava svojo proizvodnjo širiti izključno na Kitajskem, največje po številu zaposlenih je Gorenje z več deset prodajnimi trgi po svetu, Kitajske ni še med njimi. Različno število začasno zaposlenih slovenskih poslovnežev v tujini opozarja predvsem na različnost potreb in možnosti podjetij. Med intervjuvanci jih imajo največ v NLB, Kolektorju, Leku in Gorenju. Tista podjetja, kjer je direktor tudi lastnik podjetja, imajo v tujini samo lastna podjetja, druga pa mešana ali oboje. Odstotek zaposlenih, ki komunicirajo s tujci, je v različnih panogah različen, od 1 do 70 odstotkov, odvisno od produkta, oz. storitve, ki ju prodajajo. Predvsem so to vodstva podjetij, komercialisti, tehnični strokovnjaki, vodje nabave, finančniki in vodje kontrolinga. Nacionalna kultura vpliva na različne panoge različno. V intervjuvanem

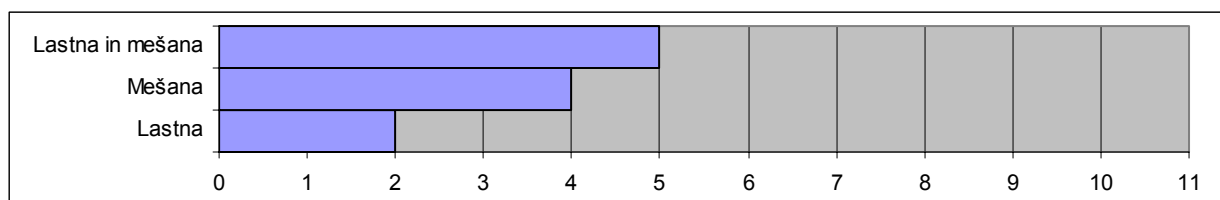
farmaceutskem podjetju pri poslovanju ne zaznavajo velikega pomena kulture, saj so številne stvari standardizirane; proizvod prodaja ali ne prodaja. Morda ima njihovo slovensko konkurenčno farmacevtsko podjetje pri poslovanju z Rusijo drugačno izkušnjo. V farmaciji so največji problem vstopne ovire, ki jih postavljajo posamezne države. Na drugi strani pa inženiring podjetja »prodajajo šarm«, zato ima kultura zelo pomembno vlogo (glej tabelo 3. 11.).

Tabela: 3. 11. Predstavitveni podatki o podjetjih

Ime podjetja	Število zaposlenih	Prihodek v mio €	Panoga	Število prodajnih trgov	Število začasno zaposlenih v tujini	Odstotek zaposlenih, ki komunicirajo s tujci
Era	3000	400	trgovina	8	8	15
Gorenje	10000	900	proizvodnja elek.gosp. naprav	60	18	2
Helios	1700	169	kemična industrija	33	3	1
Iskra Avtoelektrika	2000	150	kovinsko predelovalna	42	4	2
Iskraemeco	2300	120	elektro kovinska	80	3	2
Kolektor	2000	180	elektro industrija	50	24	10
Lek	4000	532	farmacija	80	20	10
Le-Tehnika	170	7	elektro hidravlika	40	3	40
NLB	5000	915	bančništvo	20	38	7
Riko	260	60	inženiring	10	8	70
Trim	870	144	kovinsko predelovalna	40	8	35

Lastniška struktura slovenskih podjetij v tujini je različna, od mešanih do lastnih podjetij. Slovenska zasebna podjetja imajo tudi v tujini v celoti podjetja v zasebni lasti; to so manjša podjetja. Druga imajo tako lastna kot mešana podjetja ali samo mešana (glej sliko 3. 8.).

Slika 3. 8.: Lastniška struktura slovenskih podjetij v tujini⁴³

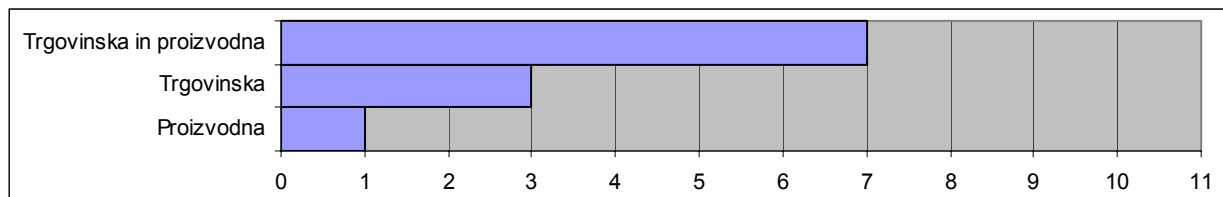


Pomemben cilj ustanavljanja podjetij v tujini je prodaja, zato ima vsako od enajstih intervjuvanih podjetij v tujini trgovinska podjetja. Direktorji trgovinskih podjetij so ponekod slovenski

⁴³ Pri slikah od 3. 8. do 3. 21. je na abscisah število intervjuvancev.

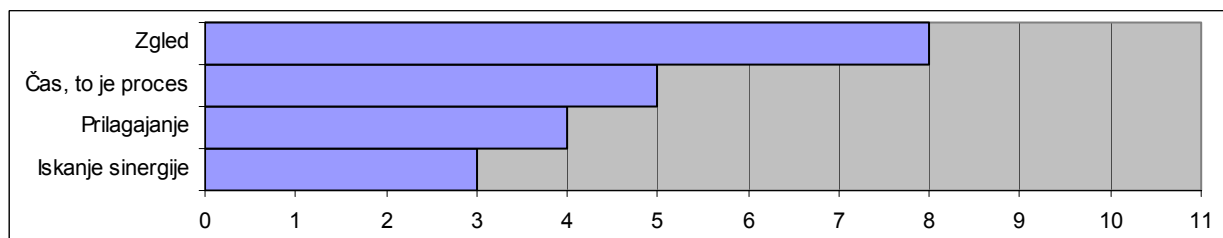
komercialisti, ki so že doslej delali z določeno državo, poznajo trg in kulturo (Gorenje, NLB), drugeje so lokalni poslovneži (Helios, Le-Tehnika). Podjetja, ki imajo v tujini proizvodnjo, vodijo praviloma le slovenski direktorji (glej sliko 3. 9.).

Slika 3. 9.: Slovenska proizvodna in trgovinska podjetja v tujini



Proizvodna podjetja v tujini zaposlujejo lokalne delavce, na katere se postopoma prenaša organizacijska kultura matičnega podjetja. Začasno zaposleni poslovneži so prvi in najbolj učinkoviti glasniki in prenašalci poslovne kulture. Njihov zgled je odločilen (glej sliko 3. 10.). Prenos organizacijske kulture je proces, katerega bistvo je po mnenju nekaterih sogovornikov prilagajanje, po mnenju drugih pa iskanje sinergije med matičnim in lokalnim podjetjem. »Medtem ko se opravi tehnični prevzem v par tednih, je potrebnih za vzpostavitev organizacijske kulture par let«, pravi predsednik uprave Gorenja. Prihodnost je verjetno v iskanju sinergije, kjer naj bi bila oba partnerja pripravljena na prilagajanje v zagotavljanju standardov za poslovno odličnost.

Slika 3. 10.: Kaj je pomembno pri prenosu organizacijske kulture v tujino

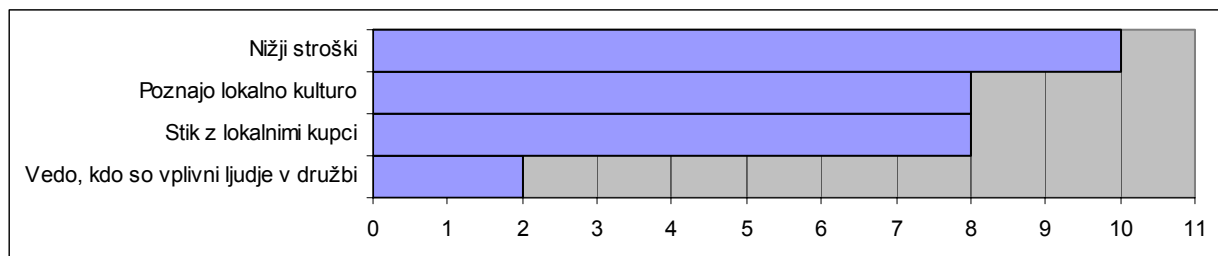


V slovenskih podjetjih v tujini so zaposleni slovenski in/ali lokalni poslovneži.⁴⁴ Nekatera podjetja zaposlujejo pretežno lokalne poslovneže (npr. Iskraemeco in Iskra Avtoelektrika); za zaposlitev slovenskih poslovnežev se odločajo v primeru večjih naložb; tam, kjer so večja

⁴⁴ Literatura navaja tri pristope: etnocentrični zaposlitveni pristop (PCNs), kjer zasedajo vodilna mesta poslovneži iz matičnega podjetja, policentrični (HCNs), kjer najemajo lokalne poslovneže iz teh držav in globalni zaposlitveni pristop, kjer izbirajo poslovneže ne glede na nacionalnost zunaj podjetja (Deresky, 2002: 391-392).

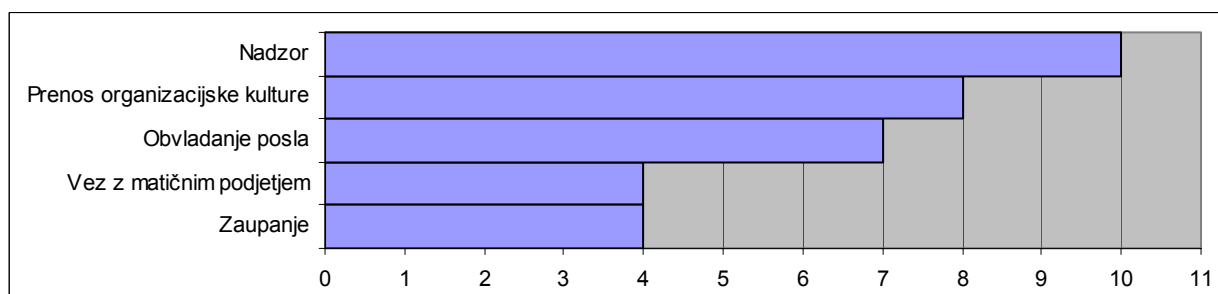
vlaganja, potrebujejo večji nadzor. Druga podjetja pa imajo v vseh svojih podjetjih v tujini slovenske poslovneže (npr. Kolektor in Trimo). Lokalnih poslovnežev je največ v naših trgovskih podjetjih. Prednost pri zaposlovanju lokalnih delavcev so nižji stroški delovne sile. Pomembni so tudi zaradi poznavanja lokalnih razmer, tako ljudi kakor jezika, načina poslovanja, reagiranja v občutljivih političnih situacijah, in podobno (glej sliko 3. 11.). Podobne razloge za zaposlovanje lokalnih poslovnežev navaja Tungova in dodaja, da se lokalne poslovneže pogosteje zaposluje v razvitejših državah, v nerazvitih, kjer je malo poslovnega znanja, pa poslovneži iz matičnih podjetij ne želijo delati (Tung, 1981:72).

Slika 3. 11.: Prednosti zaposlovanja lokalnih poslovnežev v slovenskih podjetjih v tujini



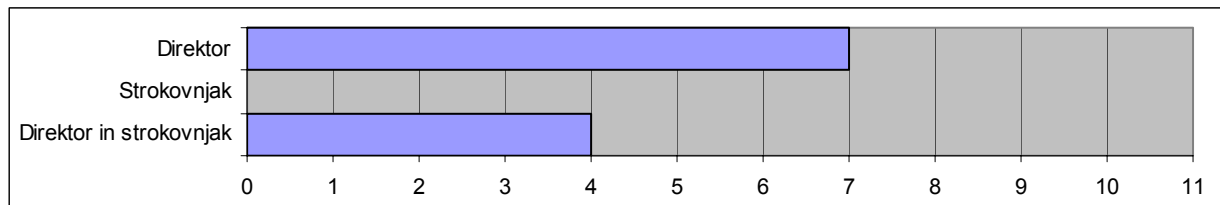
Prednosti zaposlovanja slovenskih poslovnežev v tujini pa so predvsem nadzor poslovanja, obvladanje posla in prenos organizacijske kulture. Poznajo cilje podjetja, produkte, tehnologijo, politiko in postopke. V podjetjih z visoko stopnjo tehnološke zahtevnosti in zaščiteno tehnologijo so potrebni verodostojni poslovneži z izkušnjami. V ozadju vsega je zaupanje. Slovenska podjetja pričakujejo, da so naši poslovneži v tujini s svojim delom in obnašanjem zgled lokalnim zaposlenim. To je proces, ki je še posebno zahteven, ko gre za nakupe tujih podjetij, in je potrebno obstoječe zaposlene navajati na novo organizacijsko kulturo. Intervjuvanci posebej opozarjajo, da se morajo tudi sami po potrebi prilagajati in iskati sinergijo med njihovo in drugo organizacijsko in nacionalno kulturo (glej sliko 3. 12.).

Slika 3. 12.: Prednosti zaposlovanja slovenskih poslovnežev v podjetjih v tujini



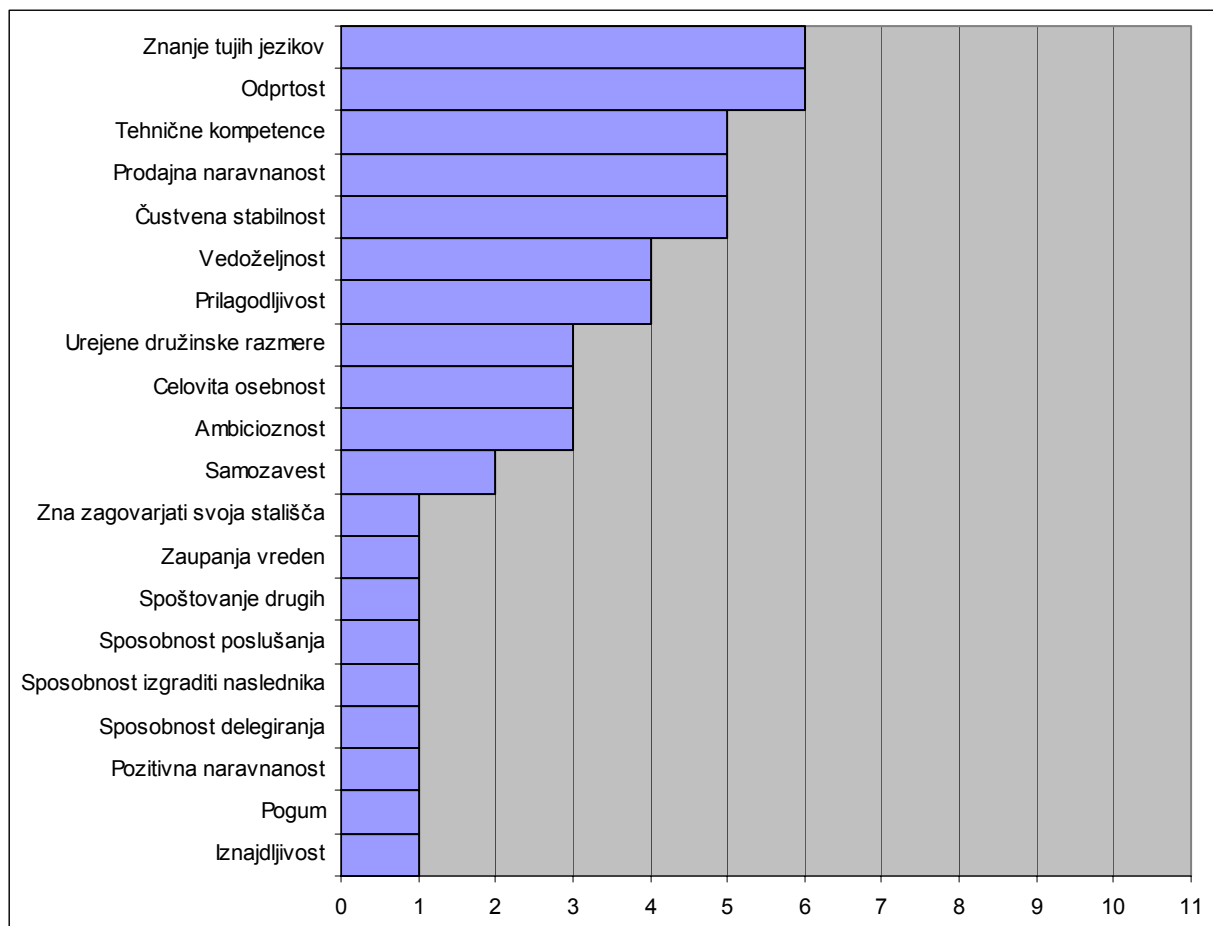
Slovenska podjetja skrbno izbirajo poslovneže za delo v tujini. Glede na opravljanje del in nalog potrebujejo predvsem direktorje podjetij, ki naj bi bili tudi strokovnjaki za posamezne poslovne funkcije (glej sliko 3. 13.). Direktorji morajo biti nekakšni univerzalni eksperti, ki znajo prodajati. Prodaja je pogosto prepletena s potrebo po tehničnem poznavanju produktov. Zaposlujejo jih za obdobje od najmanj dveh do deset let in več. Njihova starostna struktura se niža. V preteklosti so odhajali v tujino štiridesetletniki, zdaj pa dobivajo možnost tudi mladi po tridesetem letu.

Slika 3. 13.: Tip delavcev, ki jih potrebujejo slovenska podjetja v tujini



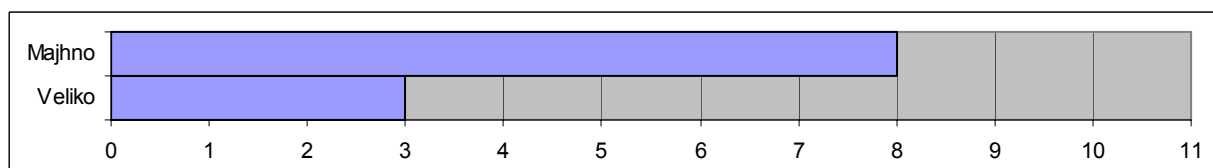
Za uspešno delo v tujini naj bi imel mlad poslovnež najmanj dvoje: ustrezne osebnostne lastnosti in znanje. Kaj je pomembnejše? Intervjuvanci dajejo prednost osebnostnim lastnostim, češ prvo imaš ali nimaš, drugo lahko pridobiš. Biti mora »iz pravega testa«; v tem primeru bo brez težav pridobil ustrezna znanja. Najpomembnejše lastnosti poslovneža, ki naj bi bil uspešen v tujini, so: znanje tujih jezikov, »odprta« osebnost, kompetentnost, prodajna naravnost, čustvena stabilnost, prilagojenost in urejene družinske razmere. Intervjuvanci pogosto uporabljajo izraz »celovita osebnost« (glej sliko 3. 14.). Podobna raziskava v tujini je pokazala, da je za uspeh ali neuspeh začasno izseljenega poslovneža v največji meri zaslužen življenjski partner (Tung, 1981). Intervjuvanci ugotavljajo, da izražajo mlade generacije več želje po uspehu in da se torej stvari premikajo na bolje.

Slika 3. 14.: Zaželjene lastnosti začasno izseljenega poslovneža so:



V večini slovenskih mednarodnih podjetij ni posebnega navdušenja za delo v tujini (glej sliko 3. 15.). Intervjuvanci navajajo naslednje razloge: mobilnost delovne sile v Sloveniji je majhna, razlika med plačo doma in v tujini ni več tako stimulatívna, kakor je bila v preteklosti, v Sloveniji se lepo živi, družina se ni pripravljena seliti, nekatere dobre delavce, ki bi bili primerni za delo v tujini, potrebuje podjetje v Sloveniji.

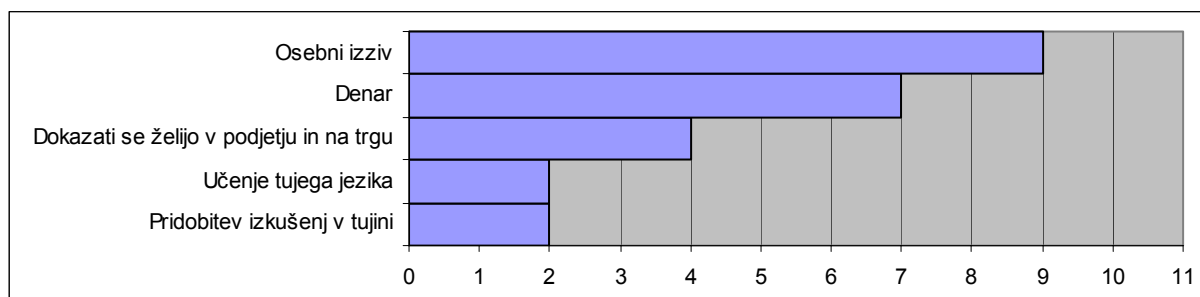
Slika 3. 15.: Zanimanje za delo v tujini



Podjetja izbirajo kandidate za začasno izseljene poslovneže znotraj zaposlenih, bodisi osebno ali prek internega razpisa. Tudi če jih iščejo zunaj, se mora predvideni začasno izseljeni poslovnež določeno obdobje, ponekod daljše, ponekod krajše, uvajati v matičnem podjetju, da spozna delo in pridobi zaupanje zaposlenih. Zaposlitev v tujini se razume kot promocija in kot izraz zaupanja vodstva, saj so povsod to zelo odgovorna delovna mesta.

Motivi, zaradi katerih se slovenski poslovneži odločajo za začasno delov v tujini, so različni. Osebni izziv je najpomembnejši motiv. Mlad človek se hoče dokazati: sebi, podjetju in na trgu. Začasno delo v tujini razume kot pomemben korak v svoji poslovni karieri. Denar ni nikoli primarni razlog, je pa pomemben. Tisti, ki ga zanima delo v tujini je odprt, ambiciozen, vedoželjen, pogumen in samozavesten ter meni, da je potrebno ponujeno priložnost izkoristiti (glej sliko 3. 16.).

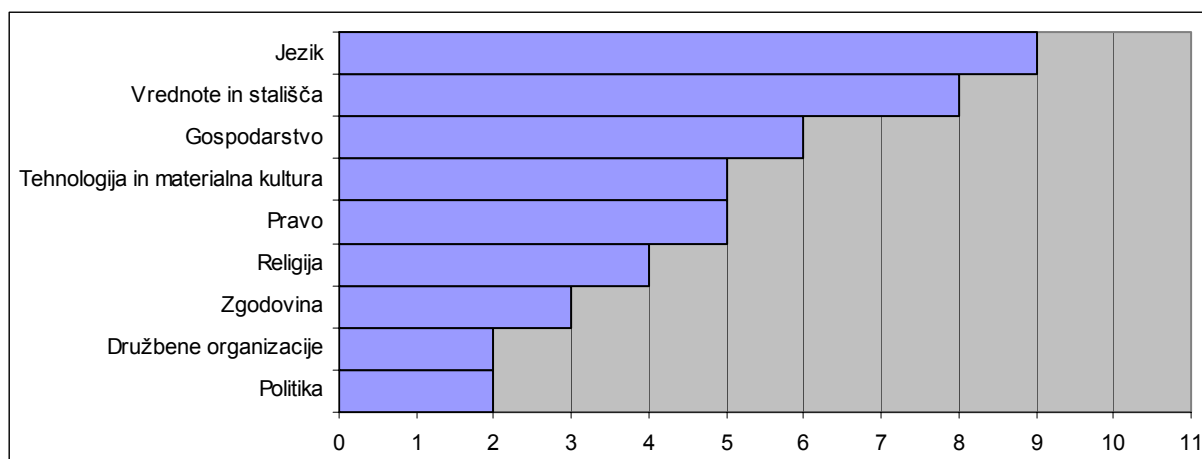
Slika 3. 16.: Motivi, zaradi katerih se slovenski poslovneži odločajo za začasno delo v tujini



Priprava poslovnežev za začasno delo v tujini je neobhodna. Dobro je potrebno poznati matično podjetje, delo in procese v njem. Začasno izseljeni poslovnež mora o podjetju vedeti več, kot če dela doma. Drugi vidik priprave je medkulturno izobraževanje. Večina intervjuvancev daje velik poudarek poznavanju drugih kultur v mednarodnem poslovanju. Menijo, da so tujci, tako kot mi, ponosni na svojo kulturo, zato jo moramo poznati in spoštovati. Medkulturno izobraževanje je v intervjuvanih podjetjih vedno usmerjeno v določeno državo oz. kulturo in je praviloma individualizirano. Potrebno je zato, da bi čim bolj ublažilo kulturni šok, s katerim se soočajo začasno izseljeni poslovneži kmalu po prihodu v tujino.

Za učinkovito poslovanje je po mnenju intervjuvancev najbolj pomembno poznati jezik, vrednote in stališča lokalnih ljudi ter gospodarstvo (glej sliko 3. 17.).

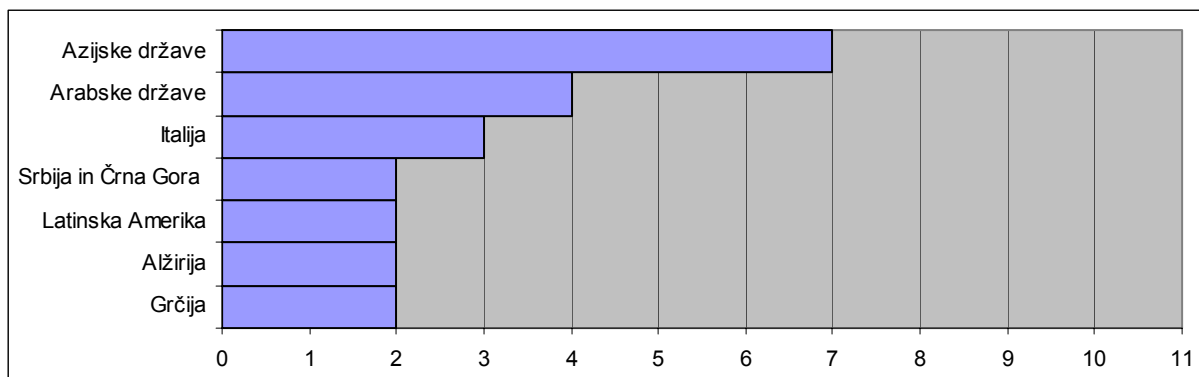
Slika 3. 17.: Pomen posameznih elementov kulture za slovenske izseljene poslovneže



Najpomembnejši je jezik, saj je poslovanje bolj učinkovito, če lahko vzpostavimo osebni stik in komuniciramo neposredno. Mednarodna podjetja imajo organizirane tečaje za tuje jezike znotraj podjetja. Ne glede na to, da slovenski direktorji znajo angleško, angleški jezik ni skupni jezik v vseh državah po svetu, zato je včasih uporaba prevajalca neobhodna. Poznavanje vrednot omogoča razumevanje obnašanja lokalnih ljudi. Brez spremljanja ekonomske situacije v posamezni državi, npr. stroškov dela, je težko sprejemati ustrezne poslovne odločitve. Tehnologija, npr. možnosti dobave reprodukcijskega materiala, je za proizvodna podjetja prav tako pomembna. Pravo je treba poznati zaradi zavarovanja poslov in varnosti. Religija je v nekaterih, predvsem muslimanskih, državah vpeta v gospodarstvo in je potrebno razumeti njen vpliv. Poznavanje zgodovine, lokalnih družbenih organizacij in politike omogoča zblíževanje v medosebnih stikih in vzpostavljanje medsebojnega zaupanja.

Dejstvo je, da je z nepoznanimi, bolj oddaljenimi kulturami težje uspešno komunicirati. Intervjuvanci opozarjajo, da je prav nepoznavanje kultur, še posebej azijskih in arabskih, pogosto velika ovira za učinkovito delovanje na trgu. Več znanja o drugih kulturah bi pomenilo bolj suvereno nastopanje na teh trgih (glej sliko 3. 18.).

Slika 3. 18.: Države, s katerimi je zaradi medkulturnih razlik najtežje komunicirati



Najtežje je slovenskim poslovnežem poslovati z azijskimi državami, predvsem zaradi jezika, nepoznavanja dela in življenja, vrednot in neverbalne komunikacije. Kitajska je kultura z visokim kontekstom v komuniciranju. «Vedno se smeji, pa ne veš, kaj mislijo», komentirajo sogovorniki. Prav kitajski trg je za večino slovenskih podjetij zelo pomemben. Azijci so kolektivistični, osebni interes je podrejen skupini. Pomembne vrednote so varnost, harmonija, prilagajanje drugim, vljudnost. Šole za poslovno izobraževanje bi morale v Sloveniji zato nemudoma ponuditi seminarje/tečaje za usposabljanje poslovnežev, ki se pripravljajo za vstop na kitajski trg, od jezikovnih tečajev do razumevanja kitajske kulture, spoznavanja običajev, načine sklepanja poslov, druge poslovne prakse in podobno.

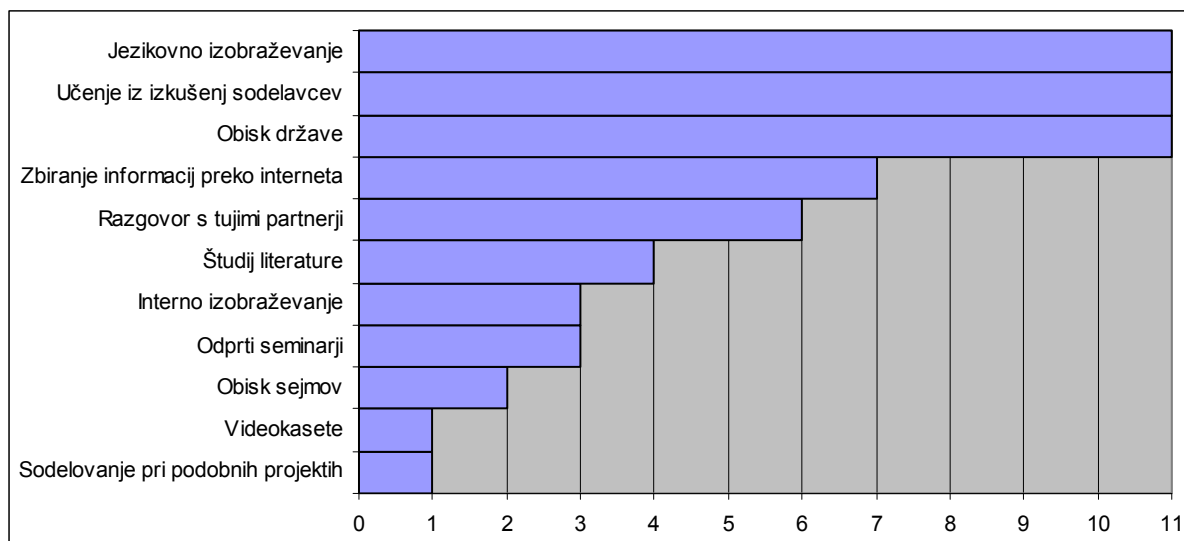
V arabskih državah ima religija pomembno vlogo. Islam je državna religija in vpliva na družbeno obnašanje, politiko in tudi poslovanje. Arabski poslovneži bolj kot v institucije zaupajo v ljudi. Zanje je pomembna družina, ki jo v poslovnih pogovorih pogosto omenjajo. Ženske in moški nimajo enakih pravic. So konzervativni, ščitijo šibkejšo in spoštujejo starejše. Poslovni pogovori so dolgi; med pogovori niso usmerjeni le v en dialog, ampak vmes sprejemajo druge goste, se pogovarjajo po telefonu; zahodni poslovnež bi to obliko obnašanja označil kot nevljudno. Sicer pa so zelo gostoljubni (Lewis, 2000: 334-336). Z italijanskimi poslovneži je težko komunicirati, ker običajno znajo le svoj jezik in radi komplicirajo, zato je potrebnega veliko časa za dogovore. S časom negospodarno ravnajo tudi v južno ameriških državah. Srbija in Črna gora povzročata težave z vstopnimi ovirami pri prodaji farmacevtskih proizvodov.

Znanja o tujih kulturah je veliko, veliko je tudi načinov, kje ta znanja pridobiti (glej sliko 3. 19.). V Sloveniji je najbolj pogost način priprave izkustveno učenje, tj. učenje z delom in učenje iz

izkušenj sodelavcev, še posebej tistih, ki so v tujini že bili, in tudi poslovnih partnerjev. Ker gre za posebne priprave, je to učenje individualizirano. Za pripravo sta odgovorna tako podjetje kakor tudi posameznik. Zelo pomembni so tudi obisk podjetja v tujini, učenje tujega jezika in uporaba interneta. Medkulturno izobraževanje v vprašanih podjetjih je vedno usmerjeno v eno kulturo. Splošnih medkulturnih izobraževalnih programov praviloma ni ali so kot predavanja vključeni v programe poslovnega izobraževanja.

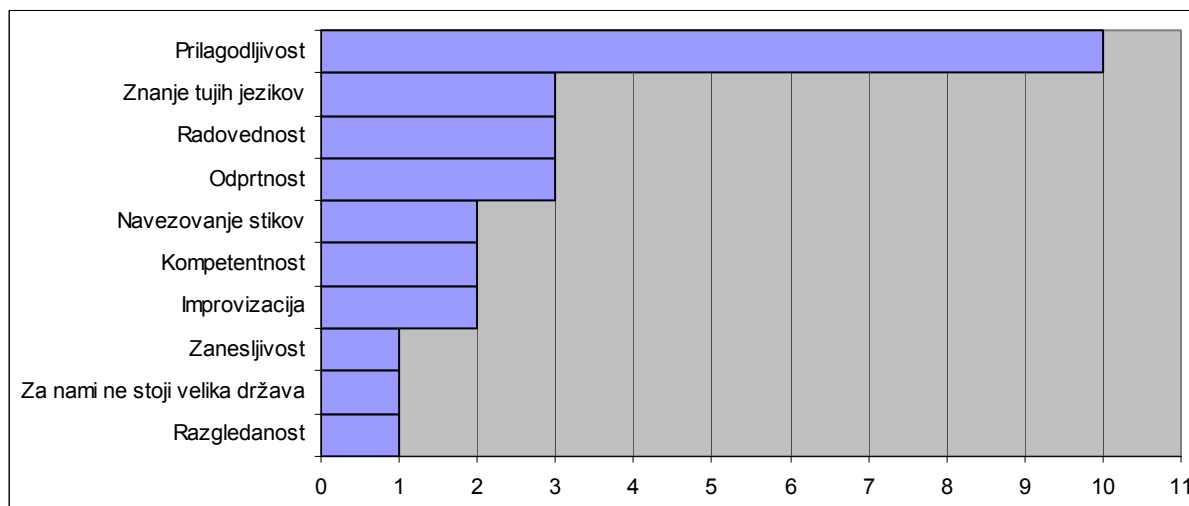
Le eno izmed 11 podjetij ima napisan program individualnega izobraževanja, s časovnim razporedom, načinom dela in mentorji. Pa še to se ne nanaša na medkulturno področje, ampak na organiziranost in delovanje podjetja. Priprave potekajo od štirih mesecev do štirih let. Kaže, da so v podjetjih, ki poslujejo z nam sorodnimi kulturami, zadovoljni z medkulturnim izobraževanjem. Tisti, ki poslujejo z azijskimi državami, pa menijo, da je prav nepoznavanje kulture velika ovira za hitrejši vstop na te trge. Predsednik družbe Kolektor Group meni, da bi bil idealen način priprave naših poslovnežev za delo v tujini, še posebej na azijskih trgih, izobraževanje oziroma svetovanje, kjer bi slovenski poslovnež in poslovnež iz tuje kulture razlagala, kako bi določene poslovne probleme rešili v naši in tuji kulturi. Pravi, da je potrebno dovolj zgodaj opozarjati, da se načini poslovanja med državami zelo razlikujejo in da je drago, če se učimo le na svojih napakah. Ne smemo podcenjevati vsestranske priprave, ko gre za nove, nepoznane kulture.

Slika 3. 19.: Načini pridobivanja znanja o tuji kulturi



V Sloveniji obstajata vsaj dva razloga, da slovenska podjetja doslej niso zaznala potreb po medkulturnem izobraževanju. Prvi razlog je, da so v matičnih podjetjih v Sloveniji praviloma zaposleni Slovenci in da to niso multinacionalke z zaposlenimi z različno nacionalno pripadnostjo kot npr. v ZDA. Drugi pa je v držbi slovenskega človeka. Slovenci imamo nekatere lastnosti, ki se v mednarodnem poslovanju zaznavajo kot prednosti, npr. prilagodljivost, znanje tujih jezikov, radovednost (glej sliko 3. 20.).

Slika 3. 20.: Prednosti slovenskih poslovnežev pri poslovanju v tujini

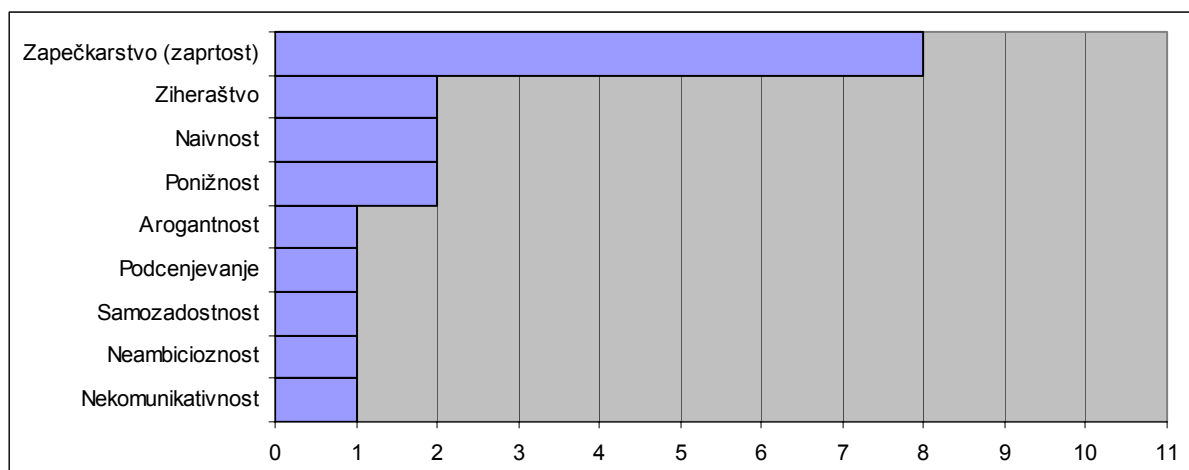


Prilagodljivost je posledica dejstva, da izhajamo iz majhnega naroda (Trstenjak, 1991, Musek, 1994). Ker smo zelo prilagodljivi, imamo manj težav v stiku z drugimi kulturami kakor pripadniki velikih narodov. Prilagodljivost, znanje tujih jezikov, relativno hitro navezovanje stikov in radovednost so lastnosti, ki zmanjšujejo kulturni šok in omogočajo manj boleče adaptiranje na drugačno kulturo in pogoje dela. Predsednik uprave Gorenja meni, da so Slovenci dobra mešanica mediteranske (so človeško topli), germanske (so disciplinirani) in balkanske (so improvizatorji) kulture.

Slabosti, ki nas ovirajo pri smelejšem nastopanju v mednarodnem poslovanju, je mogoče iskati v slovenski zaprtosti ali zapečkarstvu (glej sliko 3. 21.). Pravzaprav v isti sapi navajajo odprtost in zaprtost kot osebno lastnost Slovencev. Več intervjuvancev navaja zaprtost kot odprtost. Opozarjajo, da smo pogosto v tujini naivni, ker mislimo, da je povsod tako, kot doma. Kot »ziheraši« nismo naklonjeni tveganju in se najbolje počutimo v poznanem, predvidljivem okolju. Pogosto cenimo tuje stvari in ljudi bolj kot domače, zato se do njih obnašamo ponižno. Zdi se, da

sta izraza te ponižnosti neambicioznost in nekomunikativnost, češ, saj nisem dovolj dober, da bi povedal ali naredil kaj omembe vrednega.⁴⁵ Samozadostnost, arogantnost in podcenjevanje drugih pa so lahko posledica razumevanja kulturne drugačnosti v smislu, da je vse, kar je drugačno, neumno.

Slika 3. 21.: Slabosti slovenskih poslovnežev pri poslovanju v tujini



Glede na našo zaprtost in »ziheraštvo« je večina intervjuvancev mnenja, da bi bilo koristno, če bi mladina v Sloveniji pridobila v osnovni ali srednji šoli več znanja o kulturni različnosti, strpnosti in občutljivosti. Spoštovati je potrebno svoje vrednote, a tudi vrednote drugih, saj je to eden od osnovnih pogojev za sožitje ljudi.

3. 3. 3. Zaključek

Stanje na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji bi lahko strnila v naslednjo oceno:

V Sloveniji je majhen obseg potreb po medkulturnem izobraževanju, ker še nimamo dovolj pravih multinacionalk. Praviloma ni napisanih programov za medkulturno izobraževanje. Slovenski poslovneži se razmeroma hitro prilagajajo na nove razmere in so naklonjeni kontingenčnemu pristopu, tj. vsak primer je potrebno ločeno obravnavati. Priprava na delo v tujini zajema dva vidika: a) znanje o matičnem podjetju b) znanje o kulturi države, v katero poslovnež odhaja. Temeljni načini medkulturnega izobraževanja so jezikovno izobraževanje,

⁴⁵ Trstenjak meni, da smo Slovenci premalo ambiciozni. »Martin Krpan je sicer uspel priti na sam cesarski Dunaj in tam izboljševati zmago »zase«, toda tudi on se je takoj s trohico zadovoljil: namesto, da bi nadaljeval do dokončne zmage zase in za svoje ljudstvo, se je zadovoljen vrnil nazaj v svojo garaško revščino« (Trstenjak, 1991:195).

obiski držav in učenje o določeni kulturi iz izkušenj sodelavcev in partnerjev. Priprava je individualizirana in ciljno usmerjena. V Sloveniji praviloma ni izobraževanja za izboljšanje kulturne občutljivosti in kulturnega zavedanja ter za razumevanje kulturne različnosti. Direktorji so srednje zadovoljni z obstoječim načinom izobraževanja. Ni potreb po splošnih, ampak specifičnih znanjih o nacionalnih kulturah držav, v katerih imajo hčerinske družbe. Pri prenosu organizacijske kulture v tujino so podjetja usmerjena k iskanju sinergije med kulturami. Zaradi značilnosti Slovencev, kot so prilagodljivost, učljivost, kompetentnost, doživljajo manjše kulturne šoke. Željene lastnosti in tiste, ki jih imajo slovenski poslovneži, se pogosto pokrivajo. To so: znanje tujih jezikov, tehnične kompetence, prilagodljivost. Težave v poslovanju z azijskimi državami izhajajo iz pomanjkanja znanj o tej kulturi, saj so kulturne razlike velike. Koristno bi bilo, če bi splošna znanja o kulturni različnosti mladina pridobila že v osnovni in srednji šoli.

Kaže, da je na tej osnovi druga domneva, tj. v slovenskih mednarodnih podjetjih primanjkuje ustreznih izobraževalnih programov za medkulturno komuniciranje, delno potrjena. Tretja domneva, tj. v slovenskih mednarodnih podjetjih so potrebe po izobraževanju za medkulturno komuniciranje, je prav tako le delno potrjena. Potrebo izražajo tista podjetja, ki so začela poslovati z azijskimi državami, še posebej s Kitajsko, kjer je kultura zelo drugačna od naše. Predvidevamo lahko, da bo teh potreb v prihodnosti več. Torej je četrta domneva, da slovenski poslovneži izražajo tem večje potrebe po medkulturnem izobraževanju, čim bolj se kultura razlikuje od naše lastne, potrjena.

IV. MEDKULTURNO IZOBRAŽEVANJE »PO MERI« SLOVENSkih POSLOVNEŽEV

Prva in druga raziskava v okviru naloge opozarjata, da slovenska mednarodna podjetja niso večnacionalna podjetja. V njih so v največji meri zaposleni Slovenci. V preteklosti so poslovala predvsem s podjetji iz držav na področju bivše Jugoslavije, z zahodno, centralno in vzhodno evropskimi državami, ZDA in skandinavskimi državami. Nacionalne kulture teh držav so bolj ali manj poznane slovenskim poslovnežem; poznajo jezik, navade, posebnosti poslovanja. Slovenski poslovneži so v odnosu do drugih kultur prilagodljivi, hitro učljivi, kompetentni in ob takih osebnostnih lastnostih ni bilo velike potrebe po učenju nacionalnih kultur držav, s katerimi

poslujejo. Medtem ko so imela ameriška večnacionalna podjetja v 30 odstotkih težave z začasno izseljenimi poslovneži, ki so se predčasno vrnili (Tung, 1981:68), slovenska podjetja ne beležijo slabih izkušenj z izbiro kadrov.

Zavedanje pomena različnosti kultur in posledično težav pri poslovanju je spodbudila globalizacija slovenskih podjetij, še posebej poslovni stiki z azijskimi in muslimanskimi državami. Nepoznavanje jezika, pomembnost religije v poslovanju, neupoštevanje časa, neformalnost in čustvenost v poslovnih pogovorih, molk v komunikaciji, so povzročili slovenskim poslovnežem kulturne šoke, ki jih dotlej niso bili vajeni.

V slovenskem managementu vladajo ženske vrednote: skrb za dobre medosebne odnose, za kakovost delovnega okolja in življenja tudi izven podjetja. Zdi se, da bi bile te vrednote lahko plodna tla za učenje strpnosti, sodelovanja, sprejemanje različnosti kultur. Po drugi strani pa slovenski poslovneži dajejo prednost predvidljivim situacijam. Drugačnost sprejemajo kot nekaj nenormalnega, »čudnega«. Zato je mogoče, da imajo težave z razumevanjem in spoštovanjem kulturnih različnosti. Glede na majhno razliko v moči v podjetjih je težnja po odprti in neposredni komunikaciji. Slovenski poslovneži so individualisti; osebni interes in skrb za ožjo družino sta prva in najpomembnejša. Zdi se, da je lahko samoizobraževanje zanje primerna metoda učenja. Pri delu so naklonjeni redu in pravilom in so bolj kratkoročno usmerjeni.

Za razvoj medkulturnih kompetenc potrebujemo medkulturno izobraževanje. To je transformacijski učni proces, sestavljen iz učenja tujih jezikov, medkulturnega izobraževanja in izmenjave izkušenj z ljudmi iz drugih kultur (Taylor, 1994). Izhajajoč iz rezultatov prve in druge raziskave menim, da sta za slovenske razmere primerna dva pristopa v medkulturnem izobraževanju:

1. individualni pristop k pripravi začasno izseljenih poslovnežev;
2. splošno medkulturno izobraževanje za poslovneže, ki imajo stik s tujimi poslovnimi partnerji.

Ad 1. Upoštevati kaže dobre izkušnje z že uveljavljenimi načini medkulturnega izobraževanja. To so:

1. *Pridobivanje informacij o državi.* To je lahko tudi v bodoče prepuščeno posameznikom. Načinov za pridobivanje informacij je več: uporaba interneta, razgovor s poslovnimi partnerji, sodelavci, branje literature, člankov, obisk sejmov, udeležba na internih seminarjih in odprtih seminarjih, ogledi videokaset.
2. *Jezikovno izobraževanje.* Podjetja naj bi bila ambiciozna pri učenju jezikov, ki so manj poznani, npr. kitajščina in ne »vreči puške v koruzo« v takih primerih. Če je mogoče, naj se kandidat vključi v že obstoječe jezikovne tečaje, ki so cenejši. Jezikovne tečaje se vselej lahko organizira tudi za interne skupine. V nasprotnem primeru je potrebno individualno učenje tujega jezika, ki naj ga financira podjetje. Nič ne more nadomestiti osebnega stika s poslovnim partnerjem, še posebej, če se šele vzpostavljajo poslovni odnosi.
3. *Obisk države* je pomemben in nenadomestljiv način izkustvenega učenja. Pri pripravi programa obiska, ki naj traja teden dni, naj se načrtuje pridobivanje različnih izkušenj: na delu, v stiku z bodočimi sodelavci, v vsakodnevnem življenju, v stiku z javnimi službami, spoznavanje navad, hrane, izobraževanja, zdravstva in drugih elementov kulture. Obisk bo bolj učinkovit, če bo imel kandidat že znanje o državi in kulturi in če bo obvladal lokalni jezik.
4. *Kulturni asimilator* (prilagodljivec). To je za slovenska mednarodna podjetja novost, ki bi lahko bila koristna pri spoznavanju in razumevanju medkulturnih razlik.⁴⁶ Kulturni asimilator je programiran učni pristop, primeren je za samoizobraževanje. Vsebuje kratke zgodbe, ki opisujejo interakcijo med dvema ali več ljudmi iz različnih kultur. V zgodbi nekaj povzroči nerazumevanje. Bralec ima 4 do 5 možnih razlag za to in se odloči, katera je najbolj primerna. Za vsako izbiro je povratna informacija, ki zagotavlja dodatno pojasnilo in razlago, kaj je kulturni problem v zgodbi (primer take zgodbe je v prilogi E). Največ nesporazumov izhaja iz različnih načinov, s katerimi ljudje ocenjujejo dano situacijo ali obnašanje. To so ti. pripisi, oziroma subjektivne zaznave, ki temeljijo na

⁴⁶ Doslej je bilo razvitih več kulturnih asimilatorjev. Prvega so oblikovali leta 1962 na univerzi Illinois. Namenjen je bil izboljšanju interakcije med arabskimi in ameriškimi študenti. Do leta 1980 so jih razvijali za posebne namene, npr. za francoske bankirje, ki so začasno delali na Tajskem. Po letu 1980 pa so praviloma razvijali splošne kulturne asimilatorje (Cushner in Brislin, 1996).

kulturni osnovi posameznika in njegovih izkušenj. Bralci vedno razmišljajo o dominantnih kulturnih vzorcih, ne stereotipih. Čeprav je res, da so Korejci bolj kolektivistični od Američanov, je tudi nekaj Američanov, ki so bolj kolektivistični in nekaj Korejcev, ki so bolj individualistični. Razporeditev kulturnih razlik prikazujemo na kontinuumu (glej sliko 4. 1.).

Slika 4. 1. : Kontinuum, ki ponazarja razporejenost kulturnih razlik v dveh kulturah

KKKK	KKA	K	KA	KA	AK	KA	AK	AAAAA
Koreja								ZDA

Vir: Chew-Kempt Heidi: Intercultural Sensitizers as Cross-Cultural Training Method, 2001, str. 10.

Ad 2. Glede na pomanjkanje tradicije pri programih medkulturnega izobraževanja za zaposlene, ki delajo s poslovnimi partnerji iz različnih kultur in na pomanjkanje motivacije za tovrstno izobraževanje, je primerna uporaba splošnega kulturnega asimilatorja. Kot sem že omenila, temelji kulturni asimilator na simulaciji in je sestavljen iz kritičnih dogodkov z alternativnimi razlagami in dokazi. S tem, ko analizirajo razloge za nerazumevanje, se začno udeleženci učiti o kulturno pogojenem obnašanju. Zgodbe v kulturnem asimilatorju vedno vzbudijo pozornost. Udeleženci jih radi prebirajo in o njih razpravljajo. V skupini naj bi bilo do 20 udeležencev, ki večino časa delajo v skupinah.⁴⁷ Iz vsebinskega vidika obravnava kulturni asimilator različna področja dela in življenja v tujini. Branje dogodkov v skupinah in iskanje ustreznih odgovorov stimulira razpravo, presenečenja, navdušenja in začudenja. Skupinsko delo s kulturnim asimilatorjem lahko vodi nekdo, ki ni strokovnjak za medkulturno komuniciranje. Primer enodnevne seminarja je v prilogi F.

Danes prevladujejo splošni kulturni asimilatorji. Splošne spretnosti, npr. medkulturno občutljivost, je najlažje pridobiti s študijem specifičnih vsebinskih področij (Cushner, Brislin, 1996, Glaser, 1984). Kritični dogodki obravnavajo različne teme: navade v gostujoči kulturi, interakcijo z gostitelji, prilagajanje, delovno mesto, družino, izobraževanje, povratak domov,

⁴⁷ Kolikor mi je poznano, je mogoče uporabljati kulturni asimilator le v angleškem jeziku, ker ga doslej še ni nihče prevajal v slovenski jezik. Če bi ga imeli v našem jeziku, bi ga poslovneži zagotovo večkrat vzeli v roke.

področja znanja. Seveda ne more biti splošni kulturni asimilator nadomestilo za specifične informacije o določeni kulturi.

V. SKLEPNE MISLI

Osnovno vprašanje, ali naj podjetja razvijajo osredotočene globalne standarde za poslovno prakso, ali bodo nacionalne razlike prevladovali v poslovnih odnosih med podjetji v različnih državah, je teoretsko vprašanje (Ronen, 1986). Prvi pristop predpostavlja, da bodo poslovneži v industrijskih državah v medkulturnem komuniciranju izražali stališča in obnašanje, ki so skupni poslovnežem v drugih industrijskih državah, ne glede na kulturne razlike (etični dejavniki). Industrializacija, izobraževanje za uporabo tehnologije, ipd. ustvarjajo globalne standarde za poslovno prakso. Poslovno okolje naj bi tako imelo poglobilni vpliv na homogenost kultur. Drugi pristop predpostavlja, da bodo posamezni poslovneži obdržali različne kulturne vrednote, ne glede na ekonomske in družbene podobnosti med narodi (emični dejavniki). Američani bodo vselej boljše od drugih narodov razumeli učinkovitost, Nemci organizacijo, Japonci pa bodo, denimo, znali boljše od prvih dveh poslušati.

V poslovni praksi ni črno-belih konceptov. Poslovneži so previdni pri upoštevanju nacionalnih stereotipov, a kljub temu imajo zanje določeno uporabno vrednost, saj opozarjajo na različnost. Vrednote poslovnežev oblikujeta nacionalna kultura in poslovno okolje. Kultura je statična in dinamična v svoji naravi. V medkulturnem komuniciranju so vrednote pomembne, ker imajo posledice za obnašanje zaposlenih v njihovem okolju. Vsaka generacija nekoliko preoblikuje vrednote. V bivši Jugoslaviji je bila razlika v moči pred 30 leti visoka, individualizem je bil majhen. Kako je danes v Sloveniji? Slovenski managerji so zelo individualistični, sebični interesi so standard, ki loči sodobne od tradicionalnih. Cenijo družino, zasebnost in kakovost življenja. Slovenci so nagnjeni k izogibanju nepredvidljivih situacij, k nestrpnosti do drugačnosti, formaliziranju postopkov in spoštovanju varnosti. Razlika v moči je v slovenski družbi majhna. Slovenski starši, učitelji in direktorji mednarodnih podjetij bi si želeli večjo. In nenazadnje. Slovenska družba je kratkoročno usmerjena; materialne dobrine so pomemben izraz statusa, zato je skrb za prihodnost, bodisi v smislu sredstev za izobraževanje ali za pokojnino, drugotnega pomena.

Stanje na področju medkulturnega izobraževanja v Sloveniji je zadovoljivo. Lahko bi ga izboljšali z uporabo kulturnega asimilatorja, ki je po rezultatih raziskave primeren za slovenske poslovneže. Z njim se lahko izobražujemo skupinsko ali/in individualno. Prevladuje izkustveno učenje. Naša mednarodna podjetja še vedno v pretežni meri poslujejo z državami s sorodno nacionalno kulturo. Slovenski poslovneži so prilagodljivi in tehnično kompetentni delavci ter se hitro učijo. Nova izkušnja za slovenska podjetja so azijski trgi. Ugotavljajo, da bi bili pri poslovanju s temi državami bolj učinkoviti, če bi bolje poznali in razumeli zelo različne kulture teh držav. Za slovenska mednarodna podjetja je razumevanje kitajskega vrednostnega sistema pomembno. Prvi vtisi iz poslovanja na azijskih trgih so poučni in zaskrbljujoči. Opozarjajo, da ne bodo slovenski poslovneži tekmovali z azijskimi v uresničevanju Konfucijevih vrednot, kakor bi bilo mogoče razbrati iz knjig, ampak v uresničevanju zelo pragmatičnih pristopov k poslu. Konkurenčni boj je neizprosen. Obstajajo napovedi, da bo postala Kitajska ob predvideni stopnji rasti do leta 2010 svetovna velesila.

V Evropi je veliko govora o azijskih tradicionalnih vrednotah: trdem delu, varčevanju, harmoniji, osebnih odnosih, družini. Sodim, da je nepremišljeno zgledovanje po azijskih vrednotah prav tako nevarno kakor zanemarjanje le-teh. Ali ne prinaša pretirana navezanost na družino v poslu nevarnost nepotizma? Ali ni pretiravanje v neformalnosti in na vsem temelječih osebnih odnosih nenadzorovana domačnost, ki je prav tako neprimerna, kakor pretiravanje v formaliziranih postopkih in procesih? Ali ne deluje brezpogojni konsenz kakor namazano kolo, ki spodbuja poslušnost oblasti, konzervativizem ter večja rigidnost in neprilagojenost za inovacije? Po drugi strani pa azijski vodje opozarjajo, da postavlja globalizacija pred azijske države veliko pasti; svarijo pred nevarnostjo vdora zahodnih vrednot, npr. hedonizma, materializma in sebičnosti.

Menim, da se morajo tudi slovenska podjetja obnašati pragmatično. Če je medkulturno komuniciranje z azijskimi kulturami tako velika ovira pri poslovanju, je potrebno vzporedno intenzivno proučevati nam kulturno bolj sorodne trge. Rusija in Turčija, denimo, sta velika in za večino slovenskih podjetij še ne dovolj raziskana trga. Boljše poznavanje njihovih nacionalnih vrednostnih dimenzij bi nam omogočilo boljše razumevanje njihovega obnašanja. V vsakem primeru pa je zavest o vplivu kulture na poslovanje pogoj, da jo v čim večji meri spoznamo, razumemo in spoštujemo. Posel vselej delajo ljudje.

VI. LITERATURA

Adler, J. Nancy (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing, Cincinnati.

Anderson, Rob in Ross Veronica (2002): *Questions on Communication. A Practical Introduction to Theory*. Bedford/St. Martin's. Boston.

Arrigler, Zlata, Pureber, Marta in Ogrinc, Stanka (2001): »Kazalci spremljanja in zajemanja podatkov o izobraževanju«. *Kadri*, november, str.83-97.

Axtell, E. Roger (1991): *Gestures. The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. John Wiley & Sons, Inc., West Sussex.

Baskerville, F. Rachel (2003). »Hofstede Never Studied Culture«. *Accounting, Organizations and Society*, 28, str. 1-14.

Beamer, Linda in Varner, Iris (2001): *Intercultural Communication in the Global Workplace*. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Blommaert, Jan (1991): »How Much Culture is There in Intercultural Communication?« V: Blommaert, Jan in Verschueren, Jef (ur.): *The Pragmatics of Intercultural and International Communication*. John Benjamins Publishing Company, Amsterdam / Philadelphia, str. 13-31.

Burgoon, K. Judee (1994): »Nonverbal Signals«. V: Knapp L. Mark in Miller R. Gerald (ur.): *Handbook of Interpersonal Communication. Second Edition*. Sage Publications, Inc., London, str. 229-285.

Canary, J. Daniel, Cody, J. Michael in Manusov, L. Valerie(2003): »Four Important Cognitive Processes«. V: Galvin, M. Kathleen in Cooper, J. Pamela (ur.): *Making Connections. Readings in Relational Communication. Third Edition*. Roxbury Publishing Company, Los Angeles, str. 42-51.

Chew- Kempt Heidi (2001): »Intercultural Sensitizers as Cross-Cultural Training Method.«
[URL: http://www.intersity.org/ism/download.php?version_id=1413&article_id=549.html],
25. 3. 2005.

Cushner, Kenneth in Brislin, W. Richard (1996). Intercultural Interactions. A Practical Guide.
Sage Publications, Thousand Oaks.

Deresky, Helen (2002): International Management. Pearson Education, Inc., New Jersey.

Fang Tony (2003): »A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension«. International
Journal of Cross Cultural Management, Vol 3(3), str. 347-368.

Fisher, B. Aubrey in Adams, L. Katherine (1994): Interpersonal Communication: Pragmatics of
Human Relationship. McGraw-Hill, Inc., New York.

Fowler, M. Sandra in Blohm. M. Judith (2004): "An Analysis of Methods for Intercultural
Training". V Landis, Dan, Bennett, M. Janet, Bennet J. Milton (ur.): Handbook of Intercultural
Training. Third Edition. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, str. 37-85.

Galvin M. Kathleen in Wilkinson A. Charles (2003): "The Communication Process. Impersonal
and Interpersonal". V: Galvin M. Kathleen in Cooper J. Pamela (ur.): Making Connections.
Readings in Relational Communication. Third Edition. Roxbury Publishing Company, Los
Angeles, str. 4-10.

Glaser, Robert (1984): "Education and Thinking: The Role of Knowledge". American
Psychologist, 39, str. 93-104.

Goodall, Keith (2002): "Managing to Learn: From Cross-Cultural Theory to Management
Education Practise". V: Warner, Malcolm in Joynt Pat (ur.): Managing Across Cultures: Issues
and Perspectives. Thomson Learning, London, str. 257-268.

Gudykunst B. William, Hammer, R. Mitchell, Wiseman, L. Rishard (1977): »An Analysis of an Integrated Approach to Cross Cultural Training«. *International Journal of Intercultural Relations*, 1, 2, str. 99-110.

Hall, T. Edward (1959): *The Silent Language*. Doubleday. New York.

Hampden-Turner, Charles in Trompenaars, Fons (1997): "Response to Geert Hofstede". *International Journal of Intercultural relations*, 21(1), str. 149-159.

Hampden-Turner, Charles in Trompenaars, Fons (2000): *Building Cross-Cultural Competence*. John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex.

Hofstede, Geert in Bond Michael (1988): »The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), str. 4-21.

Hofstede, Geert (1997): *Culture and Organization: The Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.

Hofstede, Geert (2001): *Cultures's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Hofstede, Geert (2002): »Images of Europe: Past, Present and Future«. V: V: Warner, Malcolm in Joynt Pat (ur.): *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. Thomson Learning, London, str. 89-103.

Jandt, E. Fred (1976): *The Process of Interpersonal Communication*. Canfield Press San Francisco, A Department of Harper & Row, Publishers, Inc. New York.

Jandt, E. Fred (2004): *An Introduction of Intercultural Communication*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Javidan, Mansour in House, J. Robert (2001): "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE". *Organisational Dynamics*, 29, 4, str. 289-305.

Jazbec, Marijana, Prašnikar, Janez, Rovan, Jože (1996): *Izobraževanje managementa v Sloveniji*. Slovenska ekonomska revija, št. 5-6, str. 525-547.

Kroeber, Alfred Louis in Kluckhohn, Clyde (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Press, Cambridge.

Kluckhohn, F. Rockwood. in Strodtbeck, L. Florence (1961): *Variations in Value Orientations*. Westport. CT. Greenwood.

Lewis, D. Richard (2000): *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Langguth, Gerd (2003): »Asian Values Revisited«. *Asia Europe Journal*, February, Vol 1, No 1, str. 25-42.

Lorange, Peter (1996): »Developing Learning Partnerships«. *EFMD Review. Forum* 96/1, str. 7-9.

Lowe, Sid (1998): »Culture and Network Institutions in Hong Kong: A Hierarchy of Perspectives. A Response to Wilkinson: Culture, Institutions and Business in East Asia. *Organization Studies*, vol 17, p. 421«.

[URL.: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_n2_v19/ai_20823860/print.doc],
2. 3. 2005.

Marentič-Požarnik, Barica (2000): *Psihologija učenja in pouka*. DZS, Ljubljana.

Mead, Richard (1990): *Cross-Cultural Management Communication*. John Wiley & Sons, Chicester.

Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Morison, Terri, Conaway, Wayne, Borden, A. George (1994): Kiss, Bow or Shake Hands. Adams Media Corporation, Holbrook.

Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Nuša (1995): Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja Maribor, Maribor.

Musek, Janek (1994): Psihološki portret Slovencev. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

(2001). Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000-2001. Hanžek, Matjaž in Gregorčič, Marta (ur.). Urad RS za makroekonomske analize in razvoj in UNDP, Ljubljana.

Pruegger, J. Valerie in Rogers, B. Tim (1994): »Cross-Cultural Sensitivity Training: Methods and Assessment«. International Journal of Intercultural Relations, 18(3), str. 369-387.

Pučko, Danijel (2000): "Business Ethics in the Slovenian Economy." Management, June, Vol. 5, No 1, Split, str. 1-20.

Pučko Danijel (2002): "Management in the Central and Eastern European Transitional Countries: Where We are After Ten Years of Transition". Comportamento Organizacional e Gestao, Vol. 8, No 1, str. 75-81.

Pusch, D. Margaret (2004): "Intercultural Training in Historical Perspective". V Landis, Dan, Bennett M. Janet, Bennett J. Milton (ur.): Handbook of Intercultural Training. Third Edition. Sage Publication, Thousand Oaks, str. 13-36.

Ralston A. David, Gustafson J. David, Cheung Fanny, Terpstra H. Robert (1993): »Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers«.

[URL.: http://faculty-staff.ou.edu/R/David_a.Ralston-1/uhp1993.html], 2.3. 2005.

Rant, Majda (2004). Merjenje ekonomske globalizacije- novi pogledi na statistiko.

[URL: <http://www.sigov.si/zrs/obvestil/raden03/RANT.doc>], 19. 4. 2004.

Repovž, Mija (2005): »Sistematična produkcija ljudi brez hrbtenice«. Intervju s profesorjem Jožetom Mencingerjem. Delo, Sobotna priloga, 23. 4. 2005, str. 4-6.

Ronen, Simcha (1986): Comparative and Multinational Management. Yohn Wiley and Sons, New York.

Rouse, J. Michael, in Rouse, Sandra (2002): Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. Thomson Learning, London.

Samovar, A. Larry in Porter, E. Richard (1991): Communication Between Cultures. Wadsworth Publishing Company, Belmont.

Schwartz, H. Shalom. (1999): »A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work«. Applied Psychology – An International Review, 48 (1), str. 23-47.

Smith, Huston (1996): Svetovne religije. Založba Obzorja Maribor, Maribor.

Smith, B. Peter in Bond H. Michael (1998): Social Psychology Across Cultures. Prentice Hall Europe, Hertfordshire.

Spahić, Besim (1998): »Sence preteklosti in poti slovenske kulture v prihodnosti«. V Čopič, Vesna in Tomc, Gregor (ur.): Kulturna politika v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 232-235.

Svetlik, Ivan (1996): »Quality of Working Life; Satisfaction with Life and Work«. Družboslovne razprave, Vol. XII, No 22/23, str. 15-27.

Svetlik, Ivan (1998): »Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja«. V: Možina Stane (ur.): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 147-174.

Svetlik, Ivan (2000): »Work Values in the Course of Transition in Slovenia« V Adigun, Isaac in Svetlik, Ivan (ur.): Managing Cultural Diversity - Implications for the EU Integration. Special Issue. Inštitut za družbene vede. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 9-17.

(1991). Statistični letopis 1991. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.

Taylor, Edward (1994): »A Learning Model for Becoming Interculturally Competent». International Journal of Intercultural Relations, 18, str. 389-408.

Taylor, L. Orlando (1990): Cross-Cultural Communication. An Essential Dimension of Effective Education. The Mid-Atlantic Equity Center, New York.

Terpstra, Vern (1978): The Cultural Environment of International Business. South-Western Publishing Co, Cincinnati.

Thill, V. John in Bovee, L. Courtland (1996): Excellence in Business Communication. McGraw-Hill, Inc., New York.

Trstenjak, Anton (1991): Misli o slovenskem človeku. Založništvo slovenske knjige, Ljubljana.

Trompenaars, Fons in Hampden-Turner, Charles (2000): Riding the Waves of Culture. Nicholas Brealey Publishing, London.

Tung, L. Rosalie (1981): »Selection and Training of Personell for Overseas Assignments«. Columbia Journal of World Business, 16, 1, str. 68-78.

Ule Mirjana (1997). Temelji socialne psihologije, (Zbirka Alfa), 2. dopolnjena izdaja. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.

Ule, Mirjana (2004 a). »Nove vrednote za novo tisočletje: spremembe življenjskih in vrednostnih orientacij mladih v Sloveniji«. V Mlinar, Zdravko (ur.): Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet. Teorija in praksa, let. 41, št.1/2, str. 352-360.

Ulijn Jan, Nagel Arie, Liang Tan Wee. (2001): »The Impact of National, Corporate and Professional Cultures on Innovation: German and Dutch Firms Compared«. Journal of Enterprising Culture, Vol 1, No 1, str. od 21-52.

Volčič, Marija (2004): »Kako hitro sploh rastejo Kitajci«. Gospodarski vestnik, 53, 5, str. 42.

(1999). Vrednote v prehodu II. SJM 1990-1998.(1999). Toš, Niko (ur.) Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede. Raziskovalni inštitut. Ljubljana.

Yin, Lee Cheuk (2003): »Do Traditional Values Still Exist in Modern Chinese Societies«? Asia Europe Journal, February, Vo 1, No 1, str. 43-59.

Žižek, Slavoj (1982): Zgodovina in nezavedno. Cankarjeva založba, Ljubljana.

VII. PRILOGE

PRILOGA A

Vprašalnik za merjenje vrednot glede delovnih ciljev (VSM 1994, Geert Hofstede)

Vprašanja se nanašajo na idealno službo (in ne na vašo sedanjo). Če bi izbirali idealno službo, kako pomembno bi bilo za vas (prosim, obkrožite en odgovor v vsaki vrsti)

1= najbolj pomembno

2= zelo pomembno

3= srednje pomembno

4= manj pomembno

5= skoraj nepomembno

1. imeti dovolj časa za vaše osebno in družinsko življenje	1	2	3	4	5
2. imeti dobre delovne pogoje (dobra svetloba, prezračevanje, dovolj prostora...)	1	2	3	4	5
3. imeti dobre delovne odnose z nadrejenim	1	2	3	4	5
4. imeti varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
5. delati z ljudmi, ki sodelujejo med seboj	1	2	3	4	5
6. delati z nadrejenim, ki se posvetuje z vami, preden sprejme odločitev	1	2	3	4	5
7. imeti možnost za napredovanje na višje vrednotena delovna mesta	1	2	3	4	5
8. imeti delo, ki je raznoliko in nudi izzive	1	2	3	4	5

Kako pomembne so za vas v vašem zasebnem življenju naslednje zadeve? (prosim obkrožite en odgovor v vsaki vrsti)

- | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. osebna stabilnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. varčnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. vztrajnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. spoštovanje tradicije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
13. Kako pogosto ste v službi nervozni ali čutite napetost pri delu
- a) nikoli
 - b) redkokdaj
 - c) včasih
 - d) pogosto
 - e) vedno
14. Kako pogosto, glede na vaše izkušnje, se podrejeni bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi
- a) skoraj nikoli
 - b) redkokdaj
 - c) včasih
 - d) pogosto
 - e) zelo pogosto

Prosim, opredelite vaše soglasje ali nesoglasje z vsako od naslednjih izjav (prosim, obkrožite en odgovor v vsaki vrsti)

1= najbolj pomembno

2= zelo pomembno

3= srednje pomembno

4= manj pomembno

5= skoraj nepomembno

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 15. večini ljudi lahko zaupam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. nekdo je lahko dober poslovnež,
ne da bi imel natančne odgovore
na večino vprašanj, ki jih imajo
podrejeni glede svojega dela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. organizacijsko strukturo,
kjer imajo določeni podrejeni
dva šefa, bi morali za vsako ceno
odpraviti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. tekmovalnost med zaposlenimi
naredi običajno več slabega
kot dobrega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. organizacijska pravila v
podjetju ne smejo biti kršena,
četudi zaposleni misli, da niso v
najboljšem interesu podjetja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. kadar ljudem v življenju
spodleti, so za to običajno
sami krivi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Nekaj podatkov o vas (za statistične namene)

21. spol
- a) moški
 - b) ženska

22. starost

- a) pod 20
- b) 20-24
- c) 25-29
- d) 30-34
- e) 35-39
- f) 40-49
- g) 50-59
- h) 60 ali več

23. leta formalnega izobraževanja

- a) 10 let ali manj
- b) 11 let
- c) 12 let
- d) 13 let
- e) 14 let
- f) 15 let
- g) 16 let
- h) 17 let
- i) 18 let ali več

24. dela in naloge

- a) nekvalificirano ali pol-kvalificirano ročno delo
- b) pisarniško in drugo delo, kjer se zahteva poklicna ali srednja strokovna izobrazba
- c) različno strokovno delo, kjer se zahteva višja ali visoka strokovna izobrazba
- d) strokovno delo z univerzitetno izobrazbo (ki ni poslovodno)
- e) poslovodno delo z enim ali več podrejenimi (ki niso sami poslovneži)
- f) poslovodno delo z enim ali več podrejenimi poslovneži

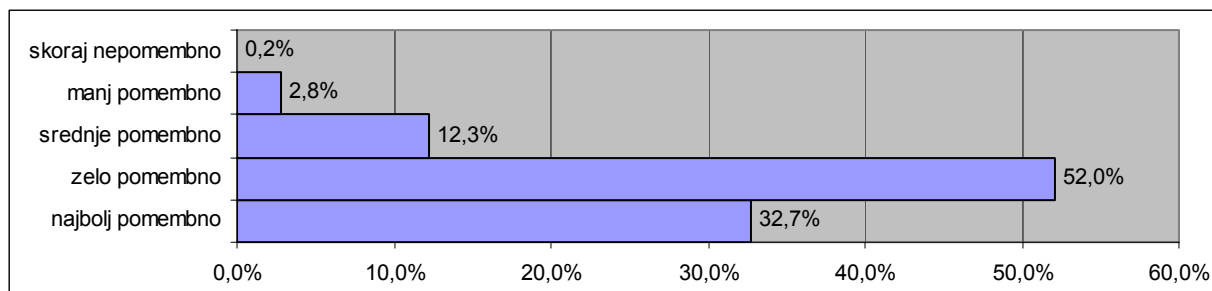
25. narodnost: _____

26. narodnost ob rojstvu: _____

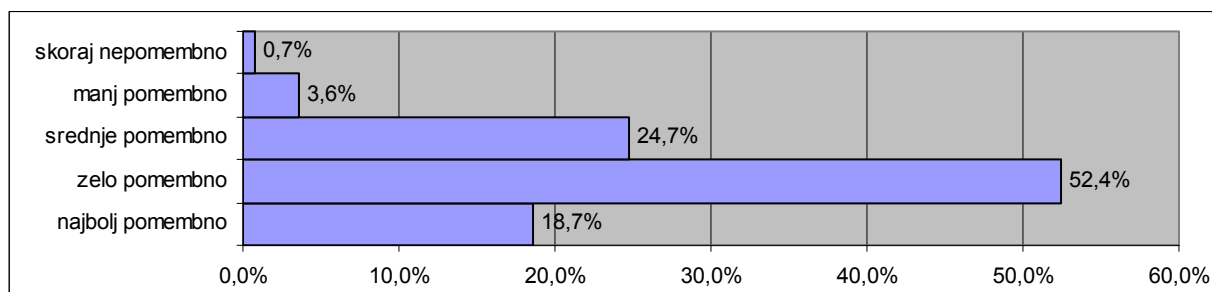
PRILOGA B

Frekvenčne porazdelitve za 20 vsebinskih vprašanj, ki se nanašajo na odgovore glede 5 vrednostnih dimenzij slovenskih poslovnežev

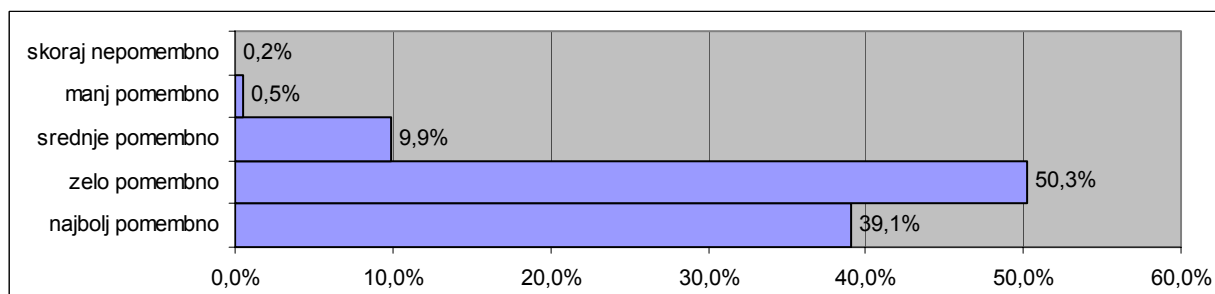
1. Imeti dovolj časa za vaše osebno in družinsko življenje



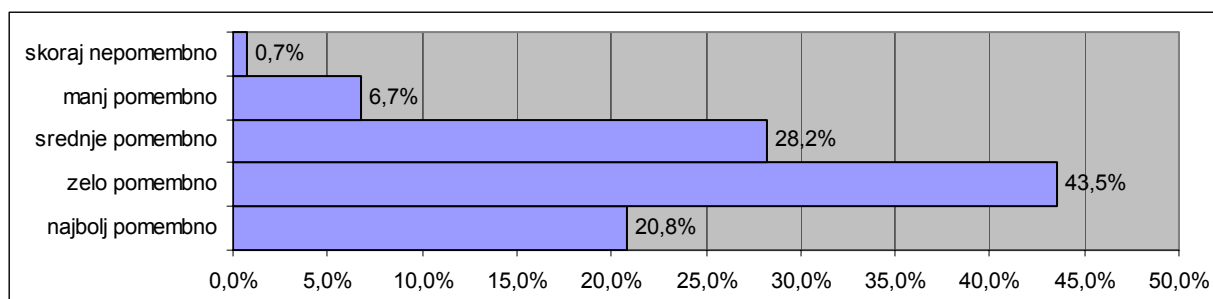
2. Imeti dobre delovne pogoje



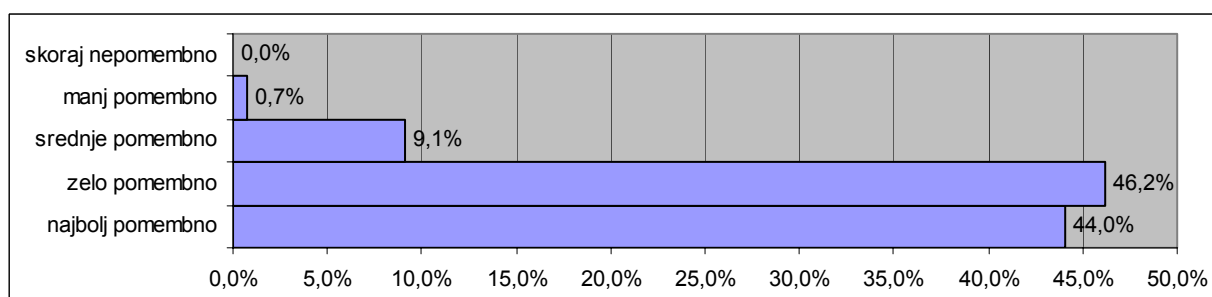
3. Imeti dobre delovne odnose z nadrejenim



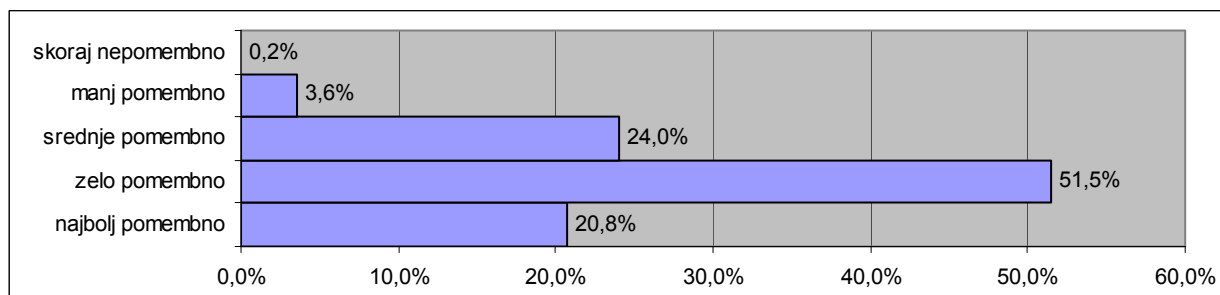
4. Imeti varnost zaposlitve



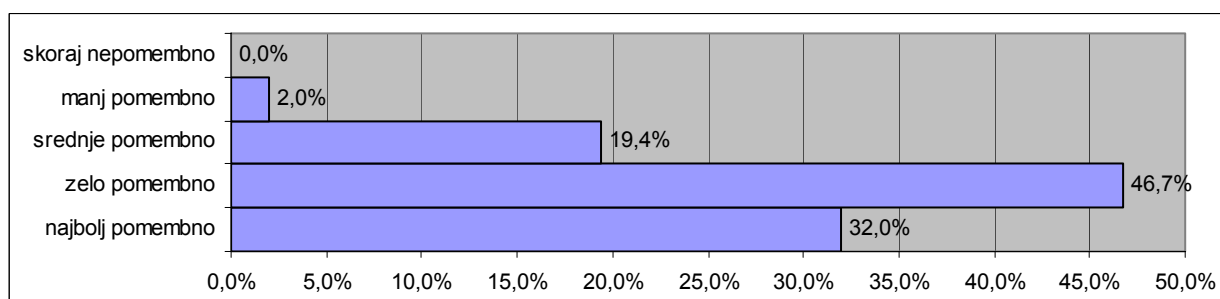
5. Delati z ljudmi, ki sodelujejo med seboj



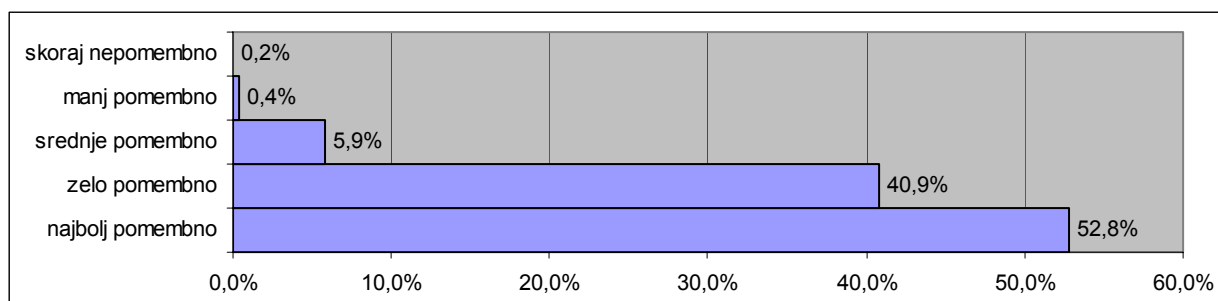
6. Delati z nadrejenim, ki se posvetuje z vami preden sprejme odločitev



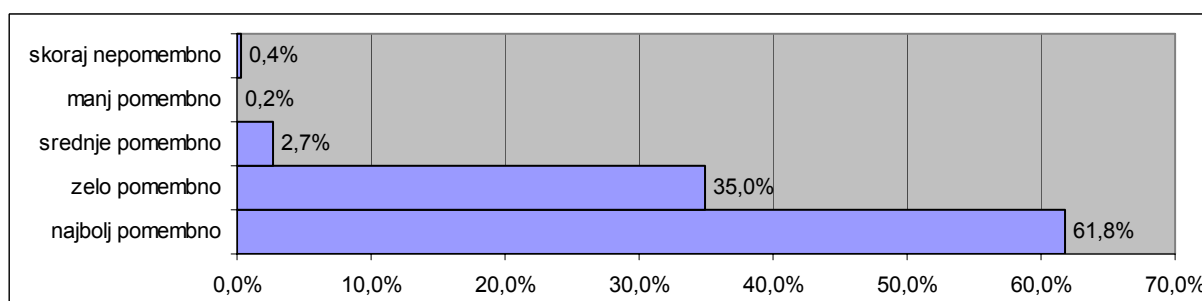
7. Imeti možnost za napredovanje na višje vrednotena delovna mesta



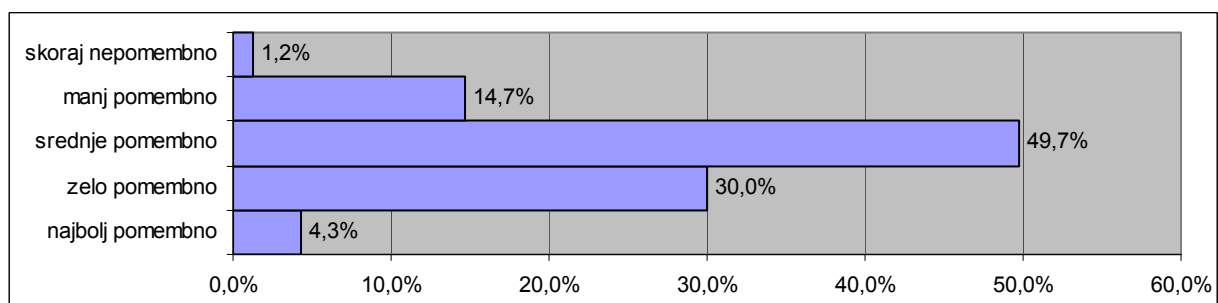
8. Imeti delo, ki je raznoliko



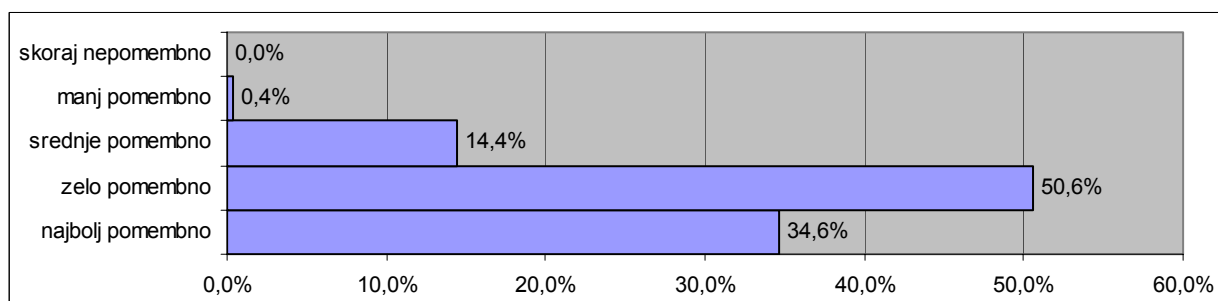
9. Osebna stabilnost



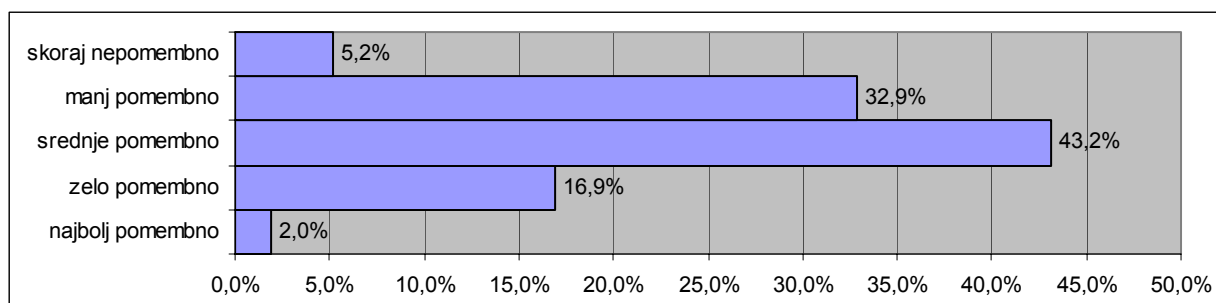
10. Varčnost



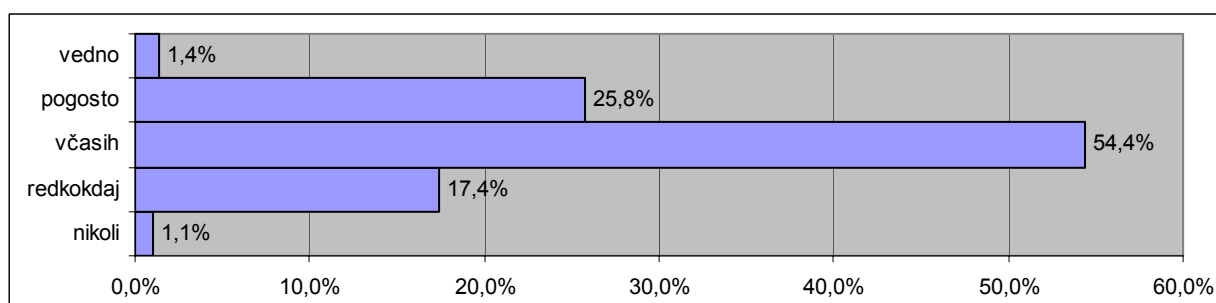
11. Vztrajnost



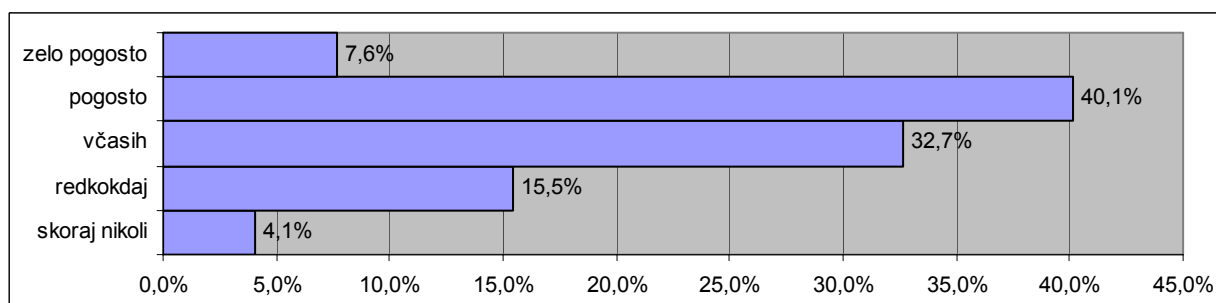
12. Spoštovanje tradicije



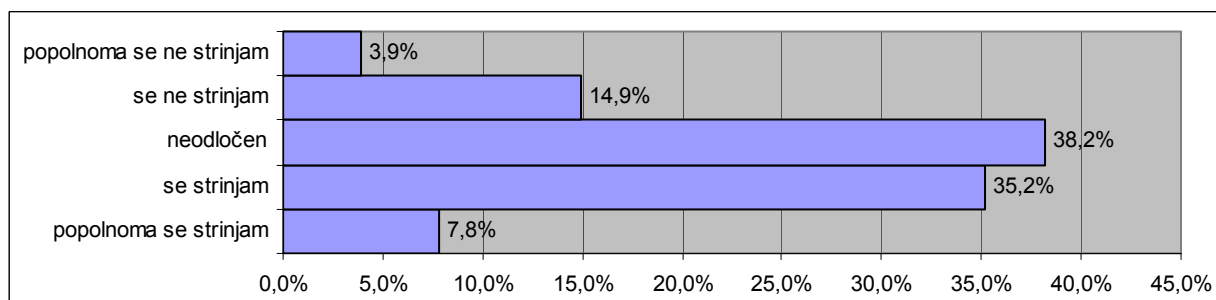
13. Kako pogosto ste v službi nervozni ali čutite napetost pri delu



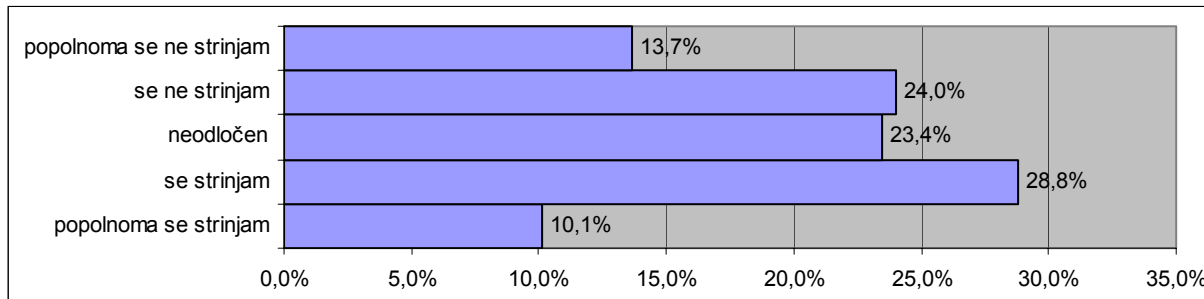
14. Kako pogosto glede na vaše izkušnje, se podrejeni bojijo izraziti nestrinjanje s svojimi nadrejenimi



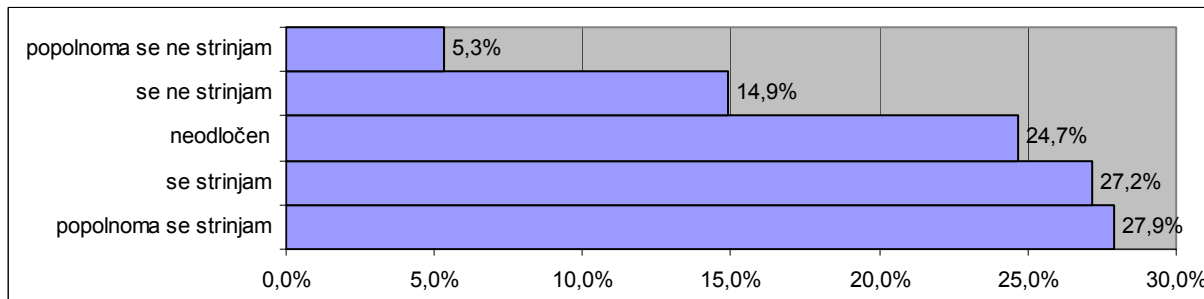
15. Večini ljudi lahko zaupam



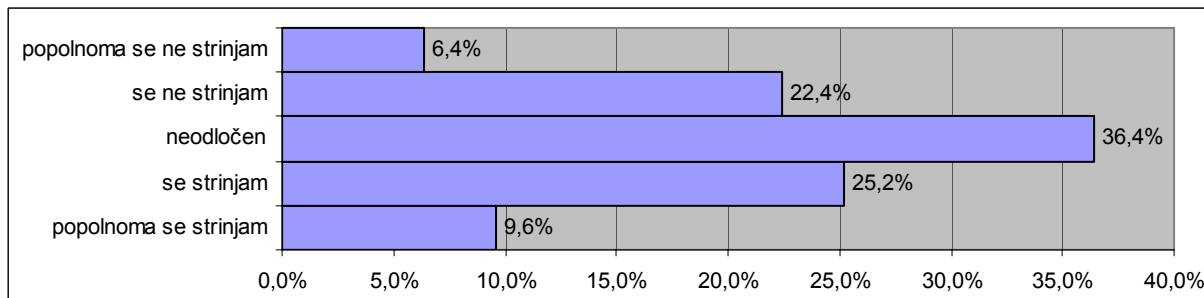
16. Nekdo je lahko dober poslovnež, ne da bi imel natančne odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni glede svojega dela



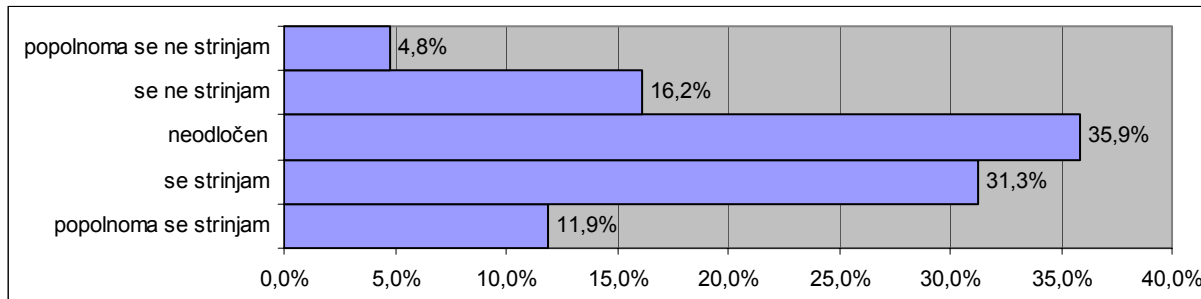
17. Organizacijsko strukturo, kjer imajo določeni podrejeni dva šefa, bi morali za vsako ceno odpraviti



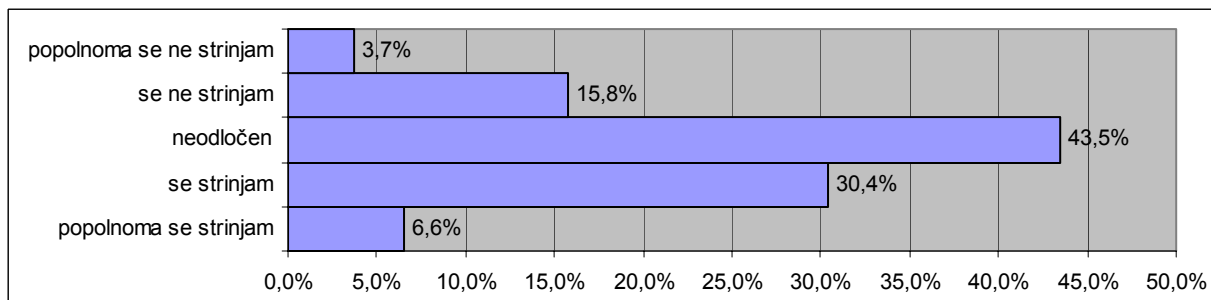
18. Tekmovalnost med zaposlenimi naredi običajno več slabega kot dobrega



19. Organizacijska pravila v podjetju ne smejo biti kršena, četudi zaposleni misli, da niso najbolj v interesu podjetja



20. Kadar ljudem v življenju spodleti, so za to običajno sami krivi



PRILOGA C

Intervjuvanci, ki so sodelovali v raziskavi o stanju na področju izobraževanja za medkulturno komuniciranje

1. ERA, Velenje, g. **Gvido Omladič**, predsednik uprave
2. Gorenje, Velenje, g. **Franjo Bobinac**, predsednik uprave
3. Helios Domžale, g. **Uroš Slavinec**, predsednik uprave
4. Iskra Avtoelektrika, Nova Gorica, g. **Aleš Nemec**, predsednik uprave
5. Iskraemeco, Kranj, g. **Slavko Vidic**, bivši predsednik uprave (do 5. 3. 2005)
6. Kolektor Group, Idrija, g. **Stojan Petrič**, predsednik Kolektor Group
7. Lek, Ljubljana, g. **Metod Dragonja**, bivši predsednik uprave (do 31. 3. 2005)
8. Le-Tehnika, Kranj, g. **Drago Lemut**, lastnik in direktor
9. NLB, Ljubljana, g. **Marko Voljč**, bivši predsednik uprave (do 31. 1. 2004)
10. Riko, Ribnica, g. **Janez Škrabec**, lastnik in direktor
11. Trimo, Trebnje, ga. **Tatjana Fink**, glavna direktorica

PRILOGA D

Vprašalnik za analizo stanja na področju izobraževanja za medkulturno komuniciranje

Dolgo časa je v mednarodnem poslovanju prevladovalo prepričanje, da bo internacionalizacija podjetij ustvarila, ali vsaj vodila k skupni kulturi sveta, tj. k zahodni kulturi. To naj bi olajšalo življenje poslovnežev. Izkušnje so pokazale, da univerzalne rešitve ne delujejo. Po eni strani je globalizacija trgov povečala potrebo po standardizaciji v organizaciji, sistemih in postopkih, po drugi strani pa prisilila poslovneže, da prilagodijo organizacijo, komuniciranje in poslovanje lokalnim, tj. nacionalnim kulturam, s katerimi poslujejo. Znano je, da kar je logično in racionalno v eni kulturi, je lahko nepomembno in iracionalno v drugi kulturi. Medkulturno usposobljeni poslovneži so tisti, ki spoštujejo kulturo drugih in si prizadevajo doseči sinergijo med svojo in drugo kulturo.

Globalna podjetja v tujini, ki so že dolgo na mednarodnih trgih, sistematično in organizirano izobražujejo poslovneže, ki delajo v mednarodnem okolju, da bi bili bolj učinkoviti v medkulturnem poslovnem komuniciranju. Namen tovrstnega izobraževanja je pridobiti večjo kulturno občutljivost, zavedanje drugačnosti kultur in več znanja o nacionalnih kulturah.

Namen intervjuja je proučiti stanje na področju izobraževanja za medkulturno komuniciranje pri nas v Sloveniji. Z intervjujem želim spoznati vaša stališča in izkušnje glede medkulturnega komuniciranja in posledično potrebe po izobraževanju zaposlenih za to področje. Z enajstimi intervjuji, ki jih bom opravila z direktorji ali člani uprav največjih podjetij v Sloveniji, bom pridobila širši vpogled v stanje na področja potreb po izobraževanju za medkulturno komuniciranje v Sloveniji.

Naslov podjetja:

Panoga:

Število zaposlenih:

Ime in funkcija intervjuvanca:

Število prodajnih trgov:

Tip podjetij v tujini po lastniški strukturi:

Tip podjetij v tujini glede na namen (proizvodna, trgovska):

Prihodek:

1. Koliko slovenskih poslovnežev imate na začasnem delu v tujini, v katerih državah in za koliko časa gredo povprečno v tujino?
2. Kaj je najbolj pomembno, ko izbirate človeka za delo v tujini?
3. Kakšen tip delavcev za delo v tujini potrebujete? Poslovneže, strokovnjake ali oboje?
4. Kako izbirate ljudi za delo v tujini?
5. Kakšne osebne lastnosti naj ima poslovnež za delo v tujini?
6. Ali gredo zaposleni radi v tujino ali ne? Jih je težko najti?
7. Kakšni motivi jih vodijo?
8. Ali pomeni delovno mesto v tujini za določenega delavca notranjo promocijo ali ne?
9. Koliko zaposlenih v vašem podjetju neposredno komunicira s tujimi partnerji?
10. Kakšne so vaše osebne izkušnje z drugimi kulturami?
11. Kakšni smo Slovenci v prilagajanju drugi kulturi? Kaj so naše prednosti? Kje so naše slabosti?
12. Kakšni so načini priprave poslovnežev za delo v tujini in kdo je odgovoren za to, podjetje ali posameznik?
13. Kateri znanja so najbolj pomembna za uspešno delo v drugi državi: jezik, religija, vrednote in stališča ljudi, sistem izobraževanja, družbene organizacije (družina,..), nivo tehnologije in materialne kultura, gospodarstvo in politika, pravo? Zakaj?
14. Ali zaposlujete v vaših podjetjih v tujini tudi lokalne ljudi ali ne? Prednosti in slabosti.
15. Ali imate izkušnje z delovanjem mednarodnih timov ali ne? Kakšne?
16. Kakšna je razlika v komunikaciji, ko se s poslovnim partnerjem pogovarjate neposredno ali ko imate prevajalca? Imate jezikovno izobraževanje organizirano znotraj podjetja?
17. Kako je s procesom prenosa organizacijske kulture v tujino?
18. S katerimi državami je zaradi drugačne kulture vašemu podjetju najtežje poslovati?
19. Ali bi se moral tudi formalen sistem izobraževanja prilagoditi novim razmeram s ponudbo tovrstnih programov v osnovnih, srednjih šolah in na univerzi ali ne?
20. Ob koncu vas prosim, da komentirate dimenzije slovenske nacionalne kulture, ki sem jih dobila z raziskavo, v kateri sem proučevala vrednote slovenskih poslovnežev (N= 563) glede njihovih delovnih ciljev. Rezultati raziskave opozarjajo, da

1. smo zelo individualistična družba (indeks 107,72)⁴⁸
2. moške in ženske vloge v družbi niso strogo ločene (indeks 20,16)⁴⁹
3. smo razmeroma kratkoročno usmerjeni (indeks 32,61)⁵⁰
4. razlika v moči med nadrejenimi in podrejenimi je majhna (indeks 27,85)⁵¹
5. izogibanje negotovosti je razmeroma veliko (indeks 71,74)⁵²

⁴⁸ **Individualizem/kolektivizem** se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. Predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kakor pa kot člani skupine. V kulturah, ki so individualistično zasnovane, kot denimo ZDA in Velika Britanija, si ljudje prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. V kolektivističnih kulturah, kot so denimo Pakistan, Tajvan in Kolumbija, pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo pomagala, če bodo v težavah.

⁴⁹ **Moškost/ženskost** (moške in ženske vloge): stopnja, do katere v družbi prevladujejo tipično moške vrednote, kot so dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh, v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, kot so dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja.

⁵⁰ **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost** predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeno odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih.

⁵¹ **Razlika v moči** predstavlja stopnjo, do katere so ljudje pripravljeno sprejeti neenakost v družbi. Kulture z majhno stopnjo neenakosti, denimo Danska in Izrael, si prizadevajo v čimvečji meri odstraniti neenakost pri razpolaganju z močjo. Medtem pa dežele z veliko stopnjo neenakosti, denimo, Indija in Filipini, težijo k ohranjanju teh razlik.

⁵² **Izogibanje negotovosti** predstavlja stopnjo, do katere se ljudje počutijo neprijetno v nestrukturiranih, nepreglednih in negotovih okoliščinah.

Primer kritičnega dogodka iz kulturnega asimilatorja

Toma Bancrofta, vodjo prodaje za zahodno ameriško področje, je direktor prosil, da pripravi predstavitev njihovega podjetja za neko latinsko ameriško podjetje. Za predstavitev se je nameraval dogovoriti kar isti dan, ko je pripotoval. Na poti z letališča je vodji marketinga latinsko ameriškega podjetja, ki ga je prišel iskat na letališče, začel pojasnjevati nekatere od njegovih poslovnih ciljev. Toda gostitelj je kar naprej spreminjal temo; hotel je spoznati Toma, njegovo družino in njegove interese. Tom je kasneje izvedel, da so gostitelji sestanek za predstavitev organizirali šele čez nekaj dni. Upali so, da se bo Tom pri njih najprej malo sprostil in odpočil od potovanja, si morda ogledal nekaj znamenitosti in užival v gostoljubnosti. Tom je odvrnil, da se dobro počuti in da je pripravljen še isti dan izvesti predstavitev, če je le mogoče. Gostitelj, vodja marketinga, je bil malce zmeden. Rekel je, da se bo pogovoril z nadrejenimi. Leti so izrazili zanimanje za njegovo predstavitev, a so predlagali, da bi se o podrobnostih dogovorili naslednji dan. Tom je opazil, da so naslednji dan veliko časa porabili za nepomembne aktivnosti. To ga je začelo vznemirjati, ker je menil, da bi lahko posle sklenili že pred dnevi. Ni vedel, kam namigujejo.

Kako bi Tomu pomagali razumeti to situacijo?

1. Latinsko ameriško podjetje je hotelo priti do dodatnih informacij o Tomovem podjetju.
2. Latinsko Američani niso navajeni trdo delati; veliko časa namenjajo sproščanju.
3. Latinsko ameriško podjetje v resnici ni bilo zainteresirano za produkte Tomovega podjetja in se ga je na ta način hotelo znebiti.
4. Tom je iz ameriške perspektive hotel čim prej opraviti posel, medtem ko so gostitelji pristopili k situaciji z drugačne perspektive. Zainteresirani so bili najprej vzpostaviti odnose s Tomom in njegovim podjetjem.

Razlaga

1. Obstajajo bolj učinkoviti načini za pridobivanje informacij o podjetju. Ta razlaga ni verjetna. Prosim, izberi ponovno.
2. To je tipični, preveč posplošen stereotip latinskih Američanov. Čeprav uživajo v prostem času in njihovi kulturi, so tudi dobri delavci. Prosim, izberi ponovno.
3. Ni dokazov, ki bi to razlago podprli. Dvomimo, da bi gostitelj porabil toliko časa in denarja za Toma; da bi bil prijazen, potem pa bi ga zavrnil. Obstaja bolj verjeten odgovor. Prosim, izberi ponovno.
4. To je najboljši odgovor. Veliko ameriške kulture poudarja učinkovitost in pomen časa. Čeprav tudi v drugih kulturah to nekaj pomeni, imajo Američani tendenco ugotoviti, da je delo opravljeno, ko je pred njimi končni rezultat. To je bolj pomembno kot proces, kako je bilo delo opravljeno. V latinsko ameriški kulturi je produkt oz. končni rezultat sicer prav tako pomemben, veliko pozornost pa namenjajo tudi osebnim odnosom.

Vir: Cushner, Kenneth in Brislin W. Richard (1996): Intercultural Interactions, A Practical Guide. Second Edition. Sage Publications. Thousand Oaks, str. 155.

PRILOGA F

Primer eno-dnevnega seminarja* (Chew-Kempt, 2001)

9.00-10.00	Oblikovanje neformalnega vzdušja. Predstavitve udeležencev, njihovega interesa za seminar in delovnih izkušenj.
10.00-11.15	Namen izobraževanja: dobiti orodja za analizo nesporazumov v medkulturnem komuniciranju. Vzorec kritičnega dogodka in vaja s skupino. Kot dogodek vzeti šalo, da razbijemo led in ustvarimo dobro počutje. Predstavimo koncept pripisa in tri kulturne teme, na katerih bo temeljilo izobraževanje.
11.15-11.30	Odmor
11.30-12.30	Kritični dogodki za 1. tematsko področje, npr. delovno mesto. Delo v skupinah po 4 do 5 udeležencev, ki proučijo 4 do 5 dogodkov. Cilj je razpravljati o dogodku z različnih vidikov in se odločiti, katera razlaga najbolj pojasni situacijo. Udeleženci naj preberejo vse razlage, preden pogledajo za pravi odgovor. V skupini ugotovijo, kaj so se naučili, kateri primeri so izzvali največ razprave, kateri primeri so najbolj uporabni.
12.30-13.30	Kosilo
13.30-14.30	Tematsko področje 2, npr. navade v drugih kulturah.
14.30-14.45	Odmor
14.45-15.45	Tematsko področje 3, npr. družina v drugih kulturah.
15.45-16.00	Odmor
16.00-17.00	Vprašanja. Razprava. Poudariti, da je to začetek izobraževanja, da so dobili udeleženci koncepte (kulturne teme, pripise) in orodja za analizo medkulturnih situacij.

* Tipični enodnevni seminar obravnava okrog 30 zgodb.

PRILOGA G

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

PDI

Duncan

Skupine	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Nizozemska, Švedska, Slovenija	3	32,33	
ZDA, VB, Nemčija, Kanada	4	37,25	
Azijske in JA države	6		66,00
Filipini in Pakistan	2		74,50
Sig.		,542	,299

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 3,200.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

IDV

Duncan

Skupine	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Filipini in Pakistan	2	23,00	
Azijske in JA države	6	27,67	
ZDA, VB, Nemčija, Kanada	4		81,75
Nizozemska, Švedska, Slovenija	3		86,33
Sig.		,674	,680

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 3,200.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

MAS

Duncan

Skupine	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Nizozemska, Švedska, Slovenija	3	13,00	
Azijske in JA države	6		46,67
Filipini in Pakistan	2		57,00
ZDA, VB, Nemčija, Kanada	4		61,50
Sig.		1,000	,054

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 3,200.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

UAI

Duncan

Skupine	N	Subset for alpha = .05
		1
ZDA, VB, Nemčija, Kanada	4	48,50
Nizozemska, Švedska, Slovenija	3	51,33
Filipini in Pakistan	2	57,00
Azijske in JA države	6	60,50
Sig.		,478

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 3,200.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

LTO

Duncan

Skupine	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Filipini in Pakistan	2	9,50		
ZDA, VB, Nemčija, Kanada	4	27,00	27,00	
Nizozemska, Švedska, Slovenija	3		36,67	
Azijske in JA države	6			73,33
Sig.		,087	,322	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 3,200.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.