

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marjeta Novak

Mentorica: red. prof. dr. Mirjana Nastran Ule

MEDKULTURNE RAZLIKE V REŠEVANJU
MEDOSEBNIH KONFLIKTOV

Magistrsko delo

Ljubljana, 2007

KAZALO

1	UVOD.....	5
1.1	Izhodišče magistrskega dela.....	5
1.2	Oprelitev problema.....	6
1.3	Struktura magistrskega dela.....	7
2	TEORETSKI DEL.....	10
2.1	Temeljne značilnosti kulture.....	10
2.1.1	Dimenzije medkulturnih razlik.....	16
2.2	Reševanje konfliktov.....	54
2.2.1	Oprelitev konfliktne situacije.....	57
2.2.2	Sodelovalni ali tekmovalni slog reševanja konfliktov.....	62
2.2.3	Vpliv konteksta in osebnosti na načine reševanja konflikta.....	64
2.3	Ključne medkulturne razlike v reševanju konfliktov.....	67
2.3.1	Stališča do konflikta.....	68
2.3.2	Vsebinska in odnosna raven konflikta.....	70
2.3.3	Izbira strategije reševanja konfliktov (sodelovalnost/tekmovalnost)	71
2.3.4	Direktni ali nedirektni verbalni slog reševanja konfliktov.....	73
3	EMPIRIČNI DEL.....	76
3.1	Predmet raziskovanja, hipoteze in metodologija.....	76
3.1.1	Predstavitev hipotez.....	77
3.1.2	Metodologija.....	78
3.2	Oprelitev razlik med ZDA in Slovenijo po dimenzijah kulture.....	79
3.2.1	Hofstedejeva raziskava.....	79
3.2.2	Raziskava GLOBE.....	84
3.2.3	Raziskava Trompenaarsa in Hampden-Turnerja.....	97
3.3	Kulturna pogojenost predpostavk harvardskega modela.....	100
3.3.1	Identifikacija kulturno pogojenih temeljnih predpostavk.....	101
3.4	Prenosljivost harvardskega modela v slovensko okolje.....	114
3.4.1	Predstavitev vzorca in raziskovalnih vprašanj.....	114
3.4.2	Rezultati fokusne skupine.....	116
3.5	Interpretacija rezultatov.....	126
4	ZAKLJUČEK.....	130
5	VIRI IN LITERATURA.....	134
6	PRILOGA.....	141

SEZNAM KRATIC

angl.	angleško
BNP	bruto nacionalni proizvod
franc.	francosko
gl.	glej
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Globalna vodstvena in organizacijska učinkovitost)
IND	Individualism Index (indeks individualizma)
ipn.	in podobno naprej
JAR	Južnoafriška republika
KISS	keep it short and simple (govori kratko in jasno)
LTO	Long-term orientation (dolgoročna usmerjenost)
MAS	Masculinity (maskulinost)
MBA	Master of Business Administration (magister poslovedenja)
NDR	Nemška demokratična republika
npr.	na primer
PDI	Power Distance Index (indeks razlik v moči)
SIETAR	Society for Intercultural Education, Training and Research (Društvo za medkulturno izobraževanje, usposabljanje in raziskovanje)
t. i.	tako imenovan
t. j.	to je
UAI	Uncertainty Avoidance Index (indeks izogibanja negotovosti)
WASP	White Anglo-Saxon Protestant (belski protestant anglosaškega porekla)
ZDA	Združene države Amerike
ZRN	Zvezna republika Nemčija

SEZNAM SHEM IN TABEL

Shema 2.1: Manifestacije kulture na različnih ravneh – čebulni diagram	13
Shema 2.2: Model kulture	15
Tabela 2.1: Značilnosti kulturne dimenzije individualizma/kolektivizma.....	24
Tabela 2.2: Značilnosti kulturne dimenzije razlik v moči	31
Tabela 2.3: Značilnosti kulturne dimenzije izogibanja negotovosti	33
Tabela 2.4: Značilnosti kulturne dimenzije maskulinitet/femininitet	35
Tabela 2.5: Značilnosti kulturne dimenzije dolgoročna/kratkoročna usmerjenost.....	36
Tabela 2.6: Značilnosti kulturne dimenzije usmerjenosti k uspešnosti in rezultatom.....	38
Tabela 2.7: Značilnosti kulturne dimenzije asertivnosti.....	42
Tabela 2.8: Značilnosti kulturne dimenzije institucionalnega kolektivizma	43
Tabela 2.9: Značilnosti kulturne dimenzije izogibanja negotovosti	44
Tabela 2.10: Značilnosti kulturne dimenzije humane usmerjenosti.....	45
Tabela 2.11: Značilnosti kulturne dimenzije univerzalizma/partikularizma	46
Tabela 2.12: Značilnosti kulturne dimenzije nevtralnosti/čustvenosti.....	47
Tabela 2.13: Značilnosti kulturne dimenzije univerzalizma/partikularizma	48
Tabela 2.14: Značilnosti kulturne dimenzije dosežek/status.....	48
Tabela 2.15: Značilnosti kulturne dimenzije zaporednosti/sočasnosti.....	49
Tabela 2.16: Značilnosti kulturne dimenzije lokusa nadzora.....	51
Shema 2.1: Pet ključnih slogov k reševanju konfliktov	62
Tabela 3.1: Vrednosti na indeksih posamičnih kulturnih dimenzij po Hofstedeju za ZDA in Slovenijo	80
Tabela 3.2: Indeksne vrednosti na dimenziji individualizma (IND).....	81
Tabela 3.3: Indeksne vrednosti na dimenziji sprejemanja razlik v moči (PDI).....	82
Tabela 3.4: Indeksne vrednosti za dimenzijo maskulinitet (MAS)	83
Tabela 3.5: Indeksne vrednosti na dimenziji izogibanja negotovosti (UAE).....	84
Tabela 3.6: Vrednosti po posamičnih kulturnih dimenzijah po raziskavi GLOBE za ZDA in Slovenijo	85
Tabela 3.7: Vrednosti za kulturno dimenzijo usmerjenosti v uspeh in rezultate – družbene prakse	87
Tabela 3.8: Vrednosti za kulturno dimenzijo usmerjenosti v prihodnost – družbene prakse.....	88
Tabela 3.9: Vrednosti za kulturno dimenzijo enakopravnosti po spolu – družbene prakse ..	89
Tabela 3.10: Vrednosti za kulturno dimenzijo asertivnosti – družbene prakse	90
Tabela 3.11: Vrednosti za kulturno dimenzijo institucionalnega kolektivizma – družbene prakse	92
Tabela 3.12: Vrednosti za kulturno dimenzijo lastnoskupinskega (»ingroup«) kolektivizma – družbene prakse	93
Tabela 3.13: Vrednosti za kulturno dimenzijo razlik v moči – družbene prakse	94
Tabela 3.14: Vrednosti za kulturno dimenzijo izogibanja negotovosti – družbene prakse....	96
Tabela 3.15: Vrednosti za kulturno dimenzijo humane usmerjenosti – družbene prakse	97
Tabela 3.16: Primerjava kulturnih profilov – transformirani podatki.....	99

1 UVOD

1.1 Izhodišče magistrskega dela

Motiv za magistrsko delo so moje sedemletne izkušnje z organiziranjem izobraževanj s področja komuniciranja za zaposlene v podjetjih in organizacijah. Seminarji, delavnice in treningi za izboljšanje komunikacijskih veščin so se začeli v Sloveniji v večjem številu pojavljati v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja, po spremembi družbeno-ekonomskega sistema. V tistem času sem kot diplomirana anglistka – prevajalka sodelovala z zasebnim izobraževalnim podjetjem in zanj konsekutivno tolmačila komunikacijske delavnice, ki so jih izvajali poslovni trenerji iz Združenih držav Amerike. Velikokrat sem se znašla v vlogi tolmačice ne le jezika, pač pa tudi kulture. Opažala sem precejšnje razlike v komunikacijskih slogih: ameriški¹ predavatelj se je trudil biti prijazen, odprt, neformalen, slušatelji naj bi ga klicali po imenu in aktivno sodelovali v skupinski diskusiji. Odziv slušateljev pa je bil veliko bolj zadržan, previden, manj suveren in v končni posledici manj participativen, kot je predavatelj pričakoval. To je bila le ena očitna razlika med prevladujočima vzorcema komunikacijskih vedenj predstavnikov dveh različnih kultur – ameriške in slovenske.

Ko danes sama organiziram izobraževanja s področja komuniciranja in timskega sodelovanja ter predavam in pišem o medkulturnih razlikah, podobno kot pred 15 leti ugotavljam, da prevladujoči komunikacijski pristopi in orodja na slovenskem trgu izobraževanj izvirno izhajajo iz ZDA. Kot interkulturalistko me zanima vprašanje, v koliki meri je ameriške komunikacijske recepte mogoče prenesti v slovensko kulturno okolje, ki je po mnogih značilnostih znatno drugačno od ZDA.

¹ S ciljem lažje berljivosti se skozi celotno nalogo s pridevnikom »ameriški« nanašamo na Združene države Amerike, kar pomeni, da iz pomena zavestno opustimo vse druge države na severni, srednji in južni ameriški celine; hkrati pa se zavedamo, da s tem perpetuiramo kulturno kratkovidno dojemanje omenjenega pridevnika, zreducirano na gospodarsko in kulturno najprodornejšo državo na ameriških celinah.

Človekovo mišljenje in delovanje je namreč v veliki meri kulturno pogojeno. Proces kulturnega pogojevanja se najintenzivneje odvija v otroških letih, ko se otrok uči kompetentnega socialnega ravnanja znotraj kulture, v kateri odrašča. Uči se nepisanih »pravil igre«, ki jih – če živi v sorazmerno homogenem kulturnem okolju – dojema kot univerzalna. Inkulturacija se dogaja zavedno in nezavedno, zato je iz lastne kulturne pogojenosti mogoče izstopiti le delno.

Kultura pa ne prežema le človekovih misli in dejanj, kristalizira se tudi v organizacijah in strukturah, ki so jih ljudje vzpostavili: družinah, izobraževalnih ustanovah, verskih organizacijah, združenjih, delovnih okoljih, vladnih ustanovah, pravu, literaturi, arhitekturi, znanosti. Kultura prežema tudi ritualizirana »pravila igre«, ki veljajo za medosebne odnose ter za družbeno sprejemljive vzorce medosebnega komuniciranja.

1.2 Opredelitev problema

Osebna izkušnja tolmačenja, organiziranja in izvajanja komunikacijskih delavnic v delovnem okolju je pokazala, da je kulturna pristranost avtorjev ter njihovih strategij in orodij za izboljševanje veščin zlasti problematična na področju t. i. »mehkih veščin«, kot je timsko sodelovanje, motiviranje, izražanje kritike in pohvale. Medtem ko sodobna tehnologija sorazmerno enostavno potuje čez kulturne meje in jo je enostavno prenesti v tujekulturno okolje, pa so »mehke veščine« kulturno precej bolj občutljive. Med najbolj občutljivimi so glede na lastne izkušnje orodja in strategije za reševanje konfliktov. Konflikti so namreč primer delikatne medosebne interakcije, ki je sicer prisotna v vseh kulturah, vendar so strategije za njihovo reševanje kulturno zelo raznolike – od prevladujočega zaželenega vzorca direktnega soočenja do preferirane vloge posrednikov, ki »ohranijo obraz« vseh vpletenih.

Ključni avtorji na področju reševanja konfliktov prihajajo iz ZDA (Blake & Mouton, Rahim, Putnam, Fisher, Ury). Za slovensko okolje je relevantno vprašanje, ali so ameriški pristopi k reševanju konfliktov direktno prenosljivi v slovensko kulturno okolje, ki se po uveljavljenih empiričnih raziskavah znatno raziskuje od slovenskega. To vprašanje si postavimo za središčno vprašanje naše naloge.

Področje konfliktov je zelo široko: od medetničnih ter medskupinskih do medosebnih in znotrajosebnih; prav tako so široko opredeljene faze konflikta. Če želimo relevantne rezultate, moramo področje našega raziskovanja zožiti. V središču našega zanimanja smo postavili medosebne konflikte v organizacijskem okolju, in sicer iz dveh razlogov. V zadnjih petnajstih letih smo pričali poplavi literature, člankov v množičnih medijih in komercialnih programov izobraževanj na temo reševanja konfliktov v organizacijskem okolju, glavni motiv pa je klasično kapitalistični: kako ljudem – zlasti tistim, ki so bili navajeni delati v drugem družbeno-ekonomskem sistemu – dati instantna orodja, s katerimi hitro in učinkovito rešijo medosebne zaplete in se spet posvetijo delu. Zato sta tako ponudba kot povpraševanje po tozadevnih receptih v Sloveniji zelo velika, potreba po presojanju primernosti zlasti uvoženih receptov in orodij pa toliko večja. Po drugi strani pa podoben motiv – stremenje k večji storilnosti, delovni učinkovitosti in profitu – spodbuja številne raziskave v organizacijskem okolju, ki nam pomagajo osvetliti našo tematiko. Zožiti pa je potrebno tudi fokus glede samega procesa reševanja konfliktov oziroma upravljanja s konflikti: opredelili se bomo na fazo soočenja, ko dve ali več strani skušajo preko govora v neposredni interakciji razrešiti konflikt, opustili pa bomo vse druge načine – od nedirektnih načinov upravljanja s konflikti (npr. prerazporeditev zaposlenih v druge delovne skupine ali delovna mesta) do posredniških (mediacijskih) načinov reševanja konfliktov.

1.3 Struktura magistrskega dela

Naloga ima teoretični in empirični del. V **teoretičnem** delu opredelimo kulturo in medosebno komuniciranje ter pokažemo na vzajemen vpliv, ki ga imata eden na drugega. Nato se lotimo medkulturnih razlik. Čeprav gre pri kulturi za konstrukt, ki ga ni mogoče neposredno meriti (Hofstede 1993: 89), je treba poiskati mehanizme, s katerimi subtilne medkulturne razlike konkretiziramo. To storimo z uporabo dimenzij kulture, ki so se doslej izkazale za najbolj uveljavljen način pojasnjevanja medkulturnih razlik (glej Zagoršek in Štemberger v Prašnikar in Cirman 2005: 62). Najprej povzamemo ključne modele dimenzij medkulturnih razlik, ki so jih prispevali antropologi in ki so nastali konceptualno – na podlagi opazovanj; nato pa predstavimo ključne modele medkulturnih razlik, ki imajo kvantitativno raziskovalno

podstat. Le-ti nam bodo v empiričnem delu naloge služili za opredeljevanje medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo.

Potem ko predstavimo konstrukt kulture in medkulturnih razlik, se v teoretičnem delu posvetimo tematiki medosebnih konfliktov. Opredelimo konfliktno situacijo ter ključne faktorje, ki vplivajo na reševanje medosebnih konfliktov. Ugotovimo, da so konflikti največ preučevani v anglosaškem kulturnem okolju ter da iz Združenih držav Amerike izhajajo tako najbolj uveljavljene teorije kot priporočeni modeli za reševanje konfliktov.

V tretjem in hkrati zadnjem delu teoretičnega dela naloge povežemo področji kulture in konfliktov: s pregledom obstoječih teoretskih spoznanj ter empiričnih raziskav opozorimo na tiste nevrvalgične točke v stališčih, strategijah in komunikacijskih slogih reševanja medosebnih konfliktov, ki so kulturno pogojene oziroma občutljive; in sicer zlasti iz perspektive medkulturnih razlik na relaciji Slovenija in ZDA.

V **empiričnem** delu preučujemo prenosljivost enega globalno najbolj uveljavljenih modelov reševanja konfliktov, in sicer t. i. harvardskega modela, ki je nastal v 70. letih prejšnjega stoletja v okviru Harvard Negotiation Project. Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela naloge izpeljemo tri hipoteze:

Hipoteza 1: Med nacionalnima kulturama ZDA in Slovenijo obstajajo medkulturne razlike.

Hipoteza 2: Harvardski model reševanja konfliktov je kulturno pogojen.

Hipoteza 3: Zaradi medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo je potrebno harvardski model reševanja konfliktov za uporabo v slovenskem kulturnem okolju ustrezno prilagoditi.

Hipotezo 1 preverimo z uporabo sekundarnih podatkov: iz treh uveljavljenih globalnih raziskav medkulturnih razlik ugotovimo ključne razlike med kulturama ZDA in Slovenije. Osredotočimo se zlasti na tiste dimenzije medkulturnih razlik, ki imajo implikacije za komunikacijske sloge.

Hipotezo 2 preverimo z metodami deskripcije, abstrahiranja in primerjave temeljnih kulturno pogojenih predpostavk, na katerih temeljih harvardski model reševanja konfliktov.

Hipotezo 3 preverimo s pomočjo fokusne skupine, sestavljene iz reprezentativnega vzorca slovenskih predavateljev in coachev s področja reševanja konfliktov v organizacijskem okolju.

V zadnjem delu naloge povzamemo zaključke in omejitve naloge ter izpostavimo nekaj novih vprašanj, ki so ob našem raziskovanju odpirajo.

2 TEORETSKI DEL

2.1 Temeljne značilnosti kulture

Z razvojem transportnih in komunikacijskih poti v zadnjih 100, zlasti pa v zadnjih 50 letih so se medkulturni stiki močno razvejali in okrepili, kar je botrovalo pospešenemu raziskovanju koncepta kulture. Pojem kultura se lahko nanaša na »katerokoli človeško skupnost ali kategorijo« (Hofstede 2001: 10), kot npr. organizacijo, poklicno skupino, starostno skupino, spolno grupacijo, družino, pleme..., nas pa zanima koncept t. i. nacionalne kulture, kjer se termin »nacionalna« nanaša na skupino, katere člane povezuje skupni jezik, določeno časovno obdobje in prostor, ki si ga delijo (Triandis 1995: 4). Že sami pojmi »nacija«, »nacionalen«, »nacionalna« kultura so precej problematični, saj je v dandanašnjem dinamičnem svetu vse težje opredeliti, kaj nacija ali etnija je – do kod geografsko seže oz. kje se konča ena in kje začne druga »nacija«. Nacionalna kultura geografsko ni začrtana z državnimi mejami, saj imamo države, najdemo znotraj državnih meja skupine, ki se razlikujejo po jeziku (npr. Belgija, Kanada, Švica), prevladujoči religiji (Irska), klimatskih razlikah (severna in južna Italija), veliki notranji etnični heterogenosti (Južnoafriška republika) ali drugih faktorjih (v Francija so npr. subkulture izgrajene tudi na podlagi izobrazbe oz. ustanov, v katerih so se ljudje izobraževali). Imamo tudi kulture (npr. arabska), ki zaznamujejo človeške skupine v več državah. Hkrati pa se moramo pri preučevanju medkulturnih razlik ves čas zavedati, da znotraj prav vsake kulture obstaja velika raznolikost med posamezniki. Za namene medkulturnega preučevanja govorimo o »povprečnem Slovencu ali Američanu« in se hkrati zavedamo, da le-ta ne obstaja. Ko stopimo v kakršnokoli medkulturno interakcijo – najsi gre za posredovano ali neposredno komuniciranje – moramo posplošene značilnosti povprečnega pripadnika kulture imeti nekje v ozadju, pred nami pa gledati konkretno osebo ali skupino ter jo skušati razumeti tako, kot je; sooblikovali so jo mnogi faktorji, ne le nacionalni.

V središču našega raziskovanja sta slovenska kultura in kultura Združenih držav Amerike. Medtem ko prva zaradi sorazmerne etnične homogenosti ni problematična, je druga primerek večkulturne družbe, v kateri pa je pregovorni »talilni lonec«

etnično raznolikost vgradil že v sam proces nastajanja ZDA kot državne entitete, in jo že zgolj to dejstvo loči od večine drugih, bolj homogenih držav, ki so nastajale skozi daljši zgodovinski čas. Hkrati pa je v ZDA izredno močno prisotna identifikacija s pojmom »America, the American people« – skorajda ne glede na etnično pripadnost posameznika. Ključni medkulturni raziskovalci se zato strinjajo, da ZDA zaznamujejo značilnosti, po katerih se od drugih kulturnih okolij razlikuje do te stopnje, da jo lahko obravnavamo kot kulturno entiteto. To velja tudi za področje medosebnega komuniciranja: ZDA denimo veljajo za najbolj asertivno komunikacijsko okolje, kjer otroke že od vrtca naprej učijo suverenega izpostavljanja sebe, svojih potreb in pogledov; tak komunikacijski slog tam ni stigmatiziran, pač pa je znak visoke komunikacijske kompetentnosti. V tem elementu se denimo kultura ZDA značilno razlikuje od vseh drugih kultur. Glede na vse povedano – in zlasti upoštevajoč našo slovensko-ameriško perspektivo gledanja – lahko zaključimo, da za potrebe našega raziskovanja ZDA obravnavamo kot sorazmerno enotno kulturno okolje, katerega ključne vrednote, stališče in prakse je pomembno izoblikovala subkultura WASP (White Anglo-Saxon Protestant), in prav te vrednote, stališča in prakse bodo v ospredju našega zanimanja.

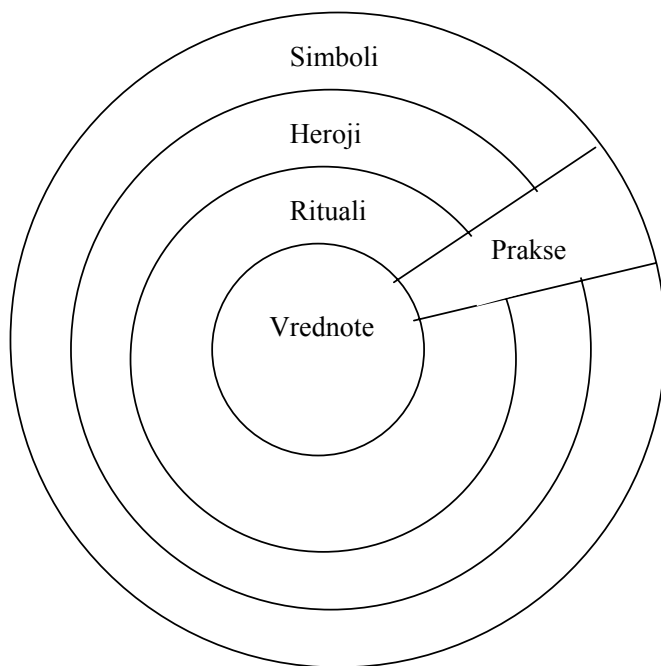
Kultura je kompleksen pojav, ki ga je težko učinkovito opredeliti, zato je definicij na stotine. Vsaka definicija je po eni strani omejujoča, saj je kompleksnost kulture težko zaobjeti v nekaj poant, po drugi strani pa se moramo zavedati lastne kulturne omejenosti pri postavljanju definicij. Misleci iz popolnoma drugačnih kulturnih okolij (denimo iz arabskega sveta ali od zahodne civilizacije zelo oddaljena mikronezijska plemena) bi se razumevanja kulture verjetno lotili z zelo drugačnih izhodišč. Za potrebe naše naloge – ki, gledano iz globalne perspektive, nastaja znotraj t. i. zahodnega diskurza – za izhodišče navajamo naslednje definicije, ki so relevantne za utemeljevanje glavne teze pričujoče naloge in od katerih vsaka prispeva svoj vidik k razumevanju problematike:

- o »Kulturo sestavljajo vzorci mišljenja, čutenja in odzivanja, ki jih človek sprejme in posreduje v glavnem skozi simbole, ki izpričujejo razločevalne dosežke skupin ljudi, vključujoč utelešenja in artefakte; bistveno jedro kulture tvorijo

tradicionalne ideje (torej oblikovane in izbrane skozi zgodovino) in zlasti vrednote, navezane na te ideje.« (Kluckhohnova v Hofstede 2001: 9)

- »Kultura je priučen sistem pomenov, ki spodbuja določeno zavedanje skupne identitete in skupnosti med člani skupine. Je kompleksen referenčni okvir, sestavljen iz vzorcev izročila, prepričanj, vrednot, norm, simbolov in pomenov, s katerimi se člani skupine v interakciji poistovetijo do različnih stopenj.« (Ting-Toomey v Landis in drugi (ur.) 2004: 218)
- »Kultura je skupek motivov, vrednot, prepričanj, identitet in interpretacij ali pomenov pomembnih dogodkov, ki so rezultat skupnih izkušenj pripadnikov ene skupnosti ter ki so posredovani iz generacije v generacijo.« (House in drugi 2004: 15)
- Kultura je »kolektivno programiranje duha, po katerem se pripadniki ene skupine ali kategorije ljudi ločijo od druge skupine ali kategorije ljudi.« (Hofstede 2001: 9)

»Duh« (angl. mind) Hofstede obrazloži kot skupek vzorcev mišljenja, čutenja in delovanja, ki vplivajo na prepričanja, odnose do nečesa oziroma pristope k nečemu, spretnosti in veščine. Jedro kulture pa je vrednotni sistem (Hofstede 2001: 10). Vrednote same po sebi so nevidne, se pa manifestirajo skozi vidne artefakte: simbole, heroje in rituale, v obliki bolj ali manj uveljavljenih praks (gl. shema 2.1).



Shema 2.1: Manifestacije kulture na različnih ravneh – čebulni diagram

Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 11

Simboli so besede, geste, slike in predmeti, katerih pomen je pogosto kompleksen in razumljiv le pripadnikom kulture (npr. jezik, zastava, obleka, kokakola, statusni simboli). Simboli so razmeroma hitro razpoznavni, stari izginjajo in na njihovo mesto prihajajo novi; širijo se tudi v druge kulture. Zato so predstavljeni kot površinska, zunanja plast čebulnega diagrama.

Eno plast nižje zavzemajo heroji. Gre za osebe, ki so lahko žive ali mrtve, resnične ali izmišljene, označujejo pa jih v dani kulturi visoko cenjene lastnosti; heroji služijo drugim kot zgled za delovanje. Heroji so npr. Rosie the Riveter, Charlie Brown, John Wayne in Martin Krpan.

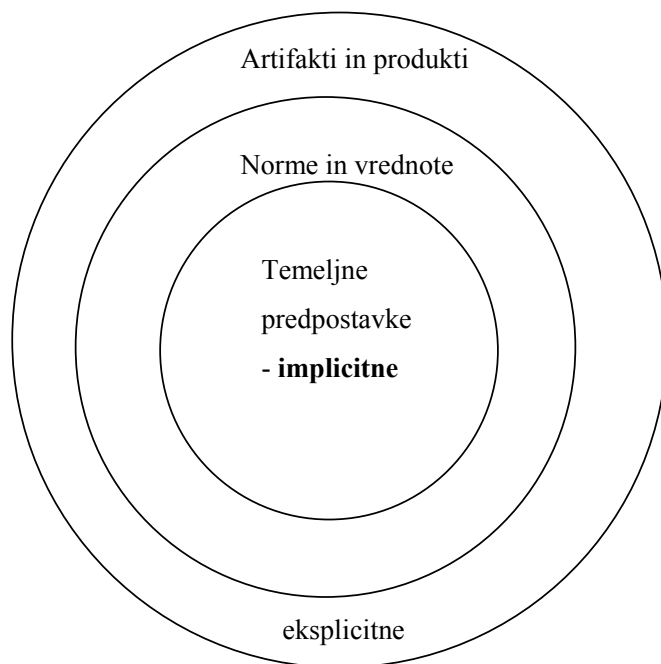
Za namene naše naloge je zlasti zanimiv tretji nivo, nivo ritualov: gre za kolektivne aktivnosti, ki – tehnično gledano – niso absolutno nujne za doseg želenega cilja, so pa bistvene za gladek potek interakcije v socialnem smislu, saj z njimi posameznik kaže, da spoštuje norme skupine. Sem sodijo npr. družbeno sprejemljivi načini predstavljanja novince skupini, načini izkazovanja spoštovanja, verski in družabni

obredi – pa tudi pristopi k reševanju konfliktov. To so tiste oblike vedenja, ki jih ponavadi ne postavljamo pod vprašaj; marsikdaj se jih celo ne zavedamo. Če npr. Japonca vprašamo, zakaj se tolikokrat prikloni, ga bo vprašanje najverjetneje presenetilo. Zanj je priklanjanje samoumevno; šele tujekulturni opazovalec ga opozori na relativnost tega rituala.

Vse tri nivoje presekujajo in hkrati povezujejo prakse – uveljavljeni načini delovanja, ki so opazni tudi zunanemu očesu. Prakse same so sicer vidne, ni pa tako očiten njihov kulturno pogojen namen, zato so predmet različnih (ne nujno pravih) interpretacij, zlasti kadar je opazovalec pripadnik zelo drugačne kulture.

Vrednote, ki ležijo v sami srčiki čebulnega diagrama, so po Kluckhohnovi (v Hofstede 2001: 5) »eksplicitni ali implicitni koncepti, značilni za posameznika ali skupino, ki vplivajo na izbiro izmed razpoložljivih načinov, sredstev in ciljev dejavnosti.« So kot nekakšni kriteriji, v skladu s katerimi opredeljujemo želeno vedenja (četudi jih morda nismo sposobni stoodstotno živeti v praksi). Vrednote so močno povezane s temeljnimi predpostavkami, tako rekoč aksiomi, o katerih se ne sprašuje. In ravno te temeljne predpostavke (angl. underlying assumptions) so v srčiki vsakega medkulturnega raziskovanja ter tudi naše naloge.

Na predpostavke v svojem modelu opozorita Trompenaars in Hampden-Turner (1997: 22). Kulturne predpostavke se nezavedno vzpostavijo v procesu iskanja rešitev neke družbe za temeljne bivanjske probleme – kako preživeti v danem okolju. Odgovori na ta vprašanja postanejo skozi generacije tako sami po sebi umevni, da izginejo iz našega zavestnega mišljenja v nezavedno. Če ne bi bilo tako, bi zaradi prevelike kompleksnosti okolja ter zaradi nenehnih dilem o nešteti nejasnostih v okolju zašli v hude duševne težave.



Shema 2.2: Model kulture

Vir: povzeto po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey, str. 22

Za razumevanje kulture in njenega vpliva na medosebno komuniciranje ter znotraj le-tega na reševanje konfliktov so ključne naslednje značilnosti (Samovar in Porter 1991: 46 – 63):

- Kultura je kompleksna in vpeta v vse pore življenja. Ali kot pravi Hall (v Samovar in Porter 1991: 46): »Kultura je človekov medij; nobenega aspekta človekovega življenja ni, ki se ga kultura ne bi dotaknila in nanj vplivala. To vključuje osebnost, kako se ljudje izražajo (vključno z izražanjem čustev), kako razmišljajo, kako se gibajo, kako rešujejo probleme, kako načrtujejo in širijo mesta, kako funkcionirajo in kako so organizirani sistemi prevoza, kot tudi kako so sestavljeni ter kako funkcionirajo ekonomski in vladni sistemi.«
- Temeljna funkcija kulture je novorojenemu članu skupine razložiti svet. Ta svet bi bil brez kulture kot spomina skupnosti kaotičen, nepredvidljiv in zato težko obvladljiv. Kultura pa nam – s tem ko nam predstavi in pojasni pričakovanja skupnosti, v kateri živimo – zmanjša zmedenost in pomaga predvideti odzive.

- Kultura je priučena. Inkulturacija je »zavedno ali nezavedno pogojevanje, ki se odvije skozi proces, preko katerega posameznik kot otrok in odrasel pridobi kompetentnost v določeni kulturi« (Hoebel in Frost v Samovar in Porter 1991: 55).
- Kultura se prenaša od posameznika do posameznika, od skupine do skupine, iz generacije v generacijo. Prenasajo se tudi univerzalne vrednote in prakse; mnogo prenosov pa je nezavednih.
- Kultura je dinamičen sistem, ki se skozi čas nenehno spreminja. Spreminja se tako, da iznajde nove vzorce vedenja (npr. pojav novih medijev, kot je internet) ali kopira vzorce obnašanja iz drugih kultur (npr. prevzemanje funkcionalnih poslovnih veščin, kot je suvereno promoviranje izdelkov, iz poslovnih praks, razširjenih v ZDA). Pogosto so spremembe posledica prilagoditve katastrofalnim dogodkom, kot so vojne, naravne nesreče. Pomembno pa je vedeti, da se najhitreje spreminjajo zunanje plasti Hofstedejevega čebulnega diagram – obleka, bivališča, prevozna sredstva... Najbolj stanovitne pa so tiste prakse, ki odražajo globlje vrednote in predpostavke: razumevanje svobode, pravic in dolžnosti; tempo življenja; odnos do nasprotnega spola in starejših; verske prakse, usmerjenost v preteklost ali prihodnost.
- Kultura je etnocentrična. Kultura so nenapisana pravila igre, ki veljajo v določeni skupini, zato je etnocentričnost kulturi inherentna: pripadnik določene kulture dejanja v drugih kulturah avtomatično precenjuje skozi lastno optiko, v skladu z lastnimi kulturnimi normami obnašanja.

2.1.1 Dimenzije medkulturnih razlik

V zadnjih 50 letih se je zaradi vse več medkulturnih stikov povečala potreba po medkulturni kompetentnosti. Eden največjih izzivov medkulturnih raziskovalcev je in ostaja vprašanje, kako je mogoče kulture primerjati med seboj. Kultura je namreč kompleksen, dinamičen pojav, ki prežema tako rekoč vse aspekte človekovega funkcioniranja in delovanja, zato jo je težko razstaviti na »sestavne dele« ter jo po njih preučevati, saj se le-ti med seboj kompleksno prepletajo. Hkrati pa ni čistih ločnic med različnimi kulturami.

Kultura je *konstrukt*, kar pomeni, da

»ni direktno na razpolago za opazovanje, pač pa je izpeljiva iz verbalnih izjav in drugih vedenj; zaključki pa so uporabni za napovedovanje drugih verbalnih in neverbalnih vedenj, ki jih je mogoče opazovati in meriti. Kulture ni mogoče konkretizirati; je pomožni koncept, s katerim si pomagamo do meja njegovih uporabnosti, tam kjer lahko predvidevamo vedenje brez uporabe tega koncepta, ga pa lahko mirno ovržemo.« (Hofstede 1993: 89).

Isto velja za dimenzije ter modele dimenzij kulturnih razlik. Le-ti so nastali v želji vzpostaviti pregleden in z bazo številčnih podatkov podprt »periodni sistem« kultur. Ti modeli so vsi po vrsti nastali v zahodni raziskovalni tradiciji in odsevajo potrebo zahodnega znanstvenika po merljivih podatkih, s katerimi bi bilo napovedovanje vedenja v medkulturnih stikih čim bolj racionalno podprto. Zavedati pa se moramo, da dimenzije ne obstajajo same po sebi, so le orodje za analizo, ki v mnogih – a še zdaleč ne vseh – primerih pomagajo pojasniti razlike.

Trenutno najbolj dognani modeli kulture so sestavljeni iz opisa dimenzij ter empirično pridobljenih podatkov, ki podpirajo razvrščanje čim večjega števila kultur po bipolarnih dimenzijah. Le-te so predstavljene kot linearni kontinuumi z dvema ekstremoma, kulture pa se po njih razporejajo primerjalno. Ta podatek je izredno pomemben: večina medkulturnih raziskav je narejena iz perspektive primerjanja dveh ali več kultur glede določenih parametrov. To npr. pomeni, da je Slovenija v primerjavi z ZDA sorazmerno kolektivistično usmerjena, v primerjavi s Filipini pa sorazmerno individualistična. Ni torej absolutov; dimenzije s seboj nosijo le potencial primerjati določene kulturne entitete med seboj. Te omejitve se je potrebno zavedati v vseh primerih, ko uporabljamo empirične izsledke, temelječe na kulturnih dimenzijah.

Raziskovalci zaenkrat kulturna okolja večinsko prekrivajo z državami, razen tam, kjer gre za države z jezikovno ali kako drugače ločenimi kulturnimi enotami znotraj teh držav – npr. Flamci in Valonci v Belgiji, črna in bela Južnoafriška republika,

nekdanja Vzhodna in nekdanja Zahodna Nemčija. V prihodnje pa bo zaradi vse večjega razumevanja raznolikosti znotraj držav potrebno razviti preciznejše inštrumente za raziskovanje nacij ter kultur.

V nadaljevanju bomo na kratko povzeli genezo modelov kulturnih dimenzij, v empiričnem delu pa bomo uporabili izsledke treh uveljavljenih modelov ter empiričnih rezultatov, kjer sta bili v študije vključeni obe kulturi, tako Slovenija kot ZDA.

2.1.1.1 Hallova delitev na kulture visoke in nizke kontekstualnosti

Najosnovnejši model kultur je Hallova delitev na kulture nizke oziroma visoke kontekstualnosti. Edward Hall velja za začetnika preučevanja razlik v medkulturni komunikaciji. Svoj model je razvil na podlagi številnih medkulturnih komunikacijskih nesporazumov, v katere so se zapletali prostovoljci ameriške organizacije PeaceCorps, ko so v 60. letih prejšnjega stoletja nudili razvojno pomoč nerazvitim deželam ter se tam srečali z zelo drugačnimi kulturnimi okolji od severnoameriškega. Hall je svoj model utemeljil s primeri in teoretsko, ni pa razlik skušal zaznavati kvantitativno.

V kulturah nizke kontekstualnosti po Hallu je največji del informacije sporočen v obliki jasne, eksplicitne verbalne kode. Sporočilo je posredovano z izgovorjenimi besedami, čim bolj naravnost, brez dopuščanja velikega števila interpretacij. Kar misliš, to rečeš. Verbalni pomene besed je v ospredju tako govorca kot poslušalca. Tipični primeri kultur nizke kontekstualnosti so nemški del Švice, Nizozemci, Nemci, Skandinavci; le-tem sledijo ZDA, Kanada, Anglija, Avstralija (germanske in anglosaške kulture).

Velik del sveta pa v komunikaciji izhaja iz drugačne osnove: pomembno je to, kar sem mislil, ne tisto, kar sem rekel. Sporočilo visokega konteksta je tisto, »v katerem je večina informacije ali v fizičnem kontekstu ali ponotranjena v govorcu, medtem ko je je zelo malo v kodiranem, eksplicitnem, verbalno sporočenem delu sporočila.« (Hall 1976: 79). V kulturah visoke kontekstualnosti je velik del informacije skrit v

neverbalni kodi: dojeti ga je mogoče skozi poznavanje konteksta in pravil, statusa govorca in poslušalca, razumevanje specifičnih okoliščin, in nenazadnje iz neverbalnih znakov – tonu glasu, dolžine tišine, kretenj in mimike obraza. Dober primer kulture visoke kontekstualnosti je Japonska, kjer je družbeno nesprejemljivo glasno in jasno izražati nestrinjanje, sploh v komunikaciji z osebami višjega statusa. Poslušalec mora negativno povratno informacijo dojeti iz mnogih drobnih namigov, kot je zadržanost v odgovoru, dolžina premora, smehljaj neudobja. Kulture visoke kontekstualnosti po Hallu najdemo v celotni Jugovzhodni Aziji, velikem delu Afrike, arabskem svetu, v manjši meri pa tudi v latinskem in slovanskem kulturnem grozdu.

2.1.1.2 Triandisov model individualizma in kolektivism

Individualizem/kolektivism je najobsežnejša ter tako teoretsko kot empirično najbolj dognana doslej izluščena dimenzija (Hofstede 2001: 210). Ker je ta dimenzija podstat vsem drugim dimenzijam (prav tam: 210) in ker lahko izpeljemo korelacije z mnogo drugimi dimenzijami, jo bomo podrobneje osvetlili.

Model individualizma in kolektivism, ki ga predstavljamo, je sicer res teoretsko dodelal Američan grškega porekla Harry Triandis, pri svojih preučevanjih pa je izhajal iz predodnih avtorjev. Najprej iz Hallovega modela, kjer je lahko potegnil vzporednico med dimenzijami: kulture nizke kontekstualnosti se prekrivajo z individualističnimi kulturami, kulture visoke kontekstualnosti pa s kolektivističnimi kulturami (Triandis in Gudykunst v Hofstede 2001: 212). Za empirično podstat so Triandisu služili rezultati iz obširne Hofstedejeve raziskave (1980, 2001), nato pa se je Triandis usmeril v podrobnejše raziskovanje te zelo kompleksne dimenzije. Ker se njegova teoretska in empirična izhodišča skladajo s Hofstedejevimi, bomo model individualizma/kolektivism na tem mestu predstavili, ob hkratnem zavedanju, da gre za izsledke obeh avtorjev.

Dimenzija individualizma/kolektivism se osredotoči na odnos med posameznikom in skupino. Gre za sorazmerno »splošno« dimenzijo, ki znotraj sebe skriva marsikateri paradoks in vprašanja za nadaljnje, podrobnejše raziskovanje. Pri opisu te in drugih dimenzij je potrebno imeti pred očmi dejstvo, da tukaj opisujemo

ekstremne pole predstavljenih dimenzij – nekaj takega kot »absolutni« individualizem ali »absolutni« kolektivizem, čeprav se zavedamo, da le-ta ne obstaja; vsaka kultura je nekje med obema ekstremoma.

Triandis individualizem označi kot »družbeni vzorec, sestavljen iz sorazmerno nepovezanih posameznikov, ki sebe doživljajo kot neodvisne od skupin, ki jim pripadajo; motivacijo primarno črpajo iz lastnih preferenc, potreb, pravic in pogodb, ki so jih sklenili z drugimi; glede ciljev dajejo prednost lastnim ciljem pred cilji drugih; pri vzdrževanju odnosov poudarjajo racionalno analizo prednosti in pomanjkljivosti, ki jih odnos prinaša.« (Triandis 1995: 2). Vezi med posamezniki so v taki družbi ohlapne: ljudje so avtonomni in neodvisni od skupin, katerih člani so, npr. družine, prijateljskega kroga, delovnega kolektiva, vere. Odločitve posameznik večinoma sprejema v skladu s svojimi lastnimi notranjimi prepričanji ter v skladu svojimi cilji in željami, ki imajo pogosto prednost pred normami, cilji in željami skupine. Za socialno vedenje je značilna miselnost menjave v slogu dam – daš (Hofstede 1993: 92); gre torej za racionalizacijo medosebnih odnosov, kjer posameznik nenehno kalkulira vložke in dobitke, pa naj bo to na profesionalnem ali osebnim področju. V delovnem okolju je odnos med zaposlenim in delodajalcem »business deal«, in ko le-ta za enega od njiju ne bo več prinašal koristi, bo odnos razpustil.

Individualistične kulture so, globalno gledano, v manjšini, saj obsegajo manj kot petino svetovnega prebivalstva (Hofstede 1993: 86). Zanje je značilen visok bruto nacionalni proizvod na prebivalca ter večinoma leže v zmerno toplem in hladnem pasu. Med deželami z najvišjim indeksom individualizma so zelo močno zastopane kulture z močno protestantsko tradicijo²; celo več, »obstajajo znatni dokazi, da je

² Z zvezo »tradicionalno protestantsko« okolje ali kultura imamo v mislih kulture, ki jih je protestantska kultura pomembno sooblikovala, ne glede na to, ali so protestantske verske prakse na tem prostoru izrazite tudi danes. Vera je eden zelo pomembnih faktorjev, ki sooblikujejo kulturo, kot bomo videli ravno na protestantskem primeru. Vpliv protestantske doktrine se kaže na mnogih področjih človekovega delovanja še danes, četudi je večina ljudi zelo posvetno orientirana in ne prakticira verskih ritualov.

ločnica med individualizmom in komunitarizmom vzporedna z ločnico med protestantizmom in katolištvom« (Hampden-Turner in Trompenaars 1997: 52). Nastanek in razmah protestantizma je tako usodno vplival na prehod družbe proti individualističnemu kulturnemu vzorcu, da si je njuno povezanost potrebno poglobiti ogledati.

Vpliv protestantizma na individualizacijo družbe je omenil že Parsons (v Smrke 2000: 231); po njegovem je protestantizem pomenil korak k družbeni diferenciaciji, pluralizaciji in individualizaciji. Branje biblije v lastnem jeziku omogoči tudi lastno interpretacijo od boga poslanih navodil; nič več ni treba od nasvetov, kako živeti, prejemati od vaškega župnika oziroma od Cerkve kot institucije. V protestantizmu je človek s svojim delovanjem osebno odgovoren za lastno zveličanje. »Kalvinisti so imeli pogodbo ali zavezo z bogom in med seboj, za katero so bili osebno odgovorni. Vsak puritanski častitelj je pristopil k bogu kot individualno bitje, iščeč pravično sodbo na podlagi opravljenega dela. Katoliki so se obračali na boga kot skupnost verujočih.« (Hampden-Turner in Trompenaars 1997: 53). Drugi pomemben vpliv protestantizma je razvoj »racionalne zahodne kulture« (Adam v predgovoru k Webru 1947/1988: 216), ki se prav tako prekriva z individualističnim kulturnim vzorcem.

Protestantizem je le eden od katalizatorjev prehoda iz tradicionalno kolektivističnih družb proti individualističnemu vzorcu (gl. Weber 1947/1988, Triandis 1995, Hofstede 2001). Drugi katalizatorji individualizma so migracija iz kmečkega v urbano okolje in z njo povezana sprememba v družinskem načinu življenja – namesto večgeneracijskih razširjenih družin je tipični bivanjski vzorec gola nuklearna družina (Hofstede 2001: 227), renesančni razvoj umetnosti in znanosti (prav tam), politični razvoj - poudarek na enakosti in svobodi (Dumont v Triandis 1995: 23), nizozemska zlata doba, francosko razsvetljenje, industrijska revolucija (Trompenaars in Hampden-Turner 2004: 52).

Poleg vpliva protestantizma avtorji poudarjajo – zlasti v primeru ZDA, ki po vseh dostopnih raziskavah vodijo na lestvici individualizma v svetovnem merilu – priseljeniški faktor: domače naročje Evrope so zapustili zlasti najmanj vezani, najbolj k dosežkom naravnani in najdrznejši posamezniki (glej Lewis 2004: 77, 166).

Prispeli so na »divji zahod«, kjer ni bilo družbeno postavljenih norm obnašanja, ki bi jih bili prisiljeni spoštovati (izvzemamo seveda avtohtone kulture, ki proti tedanji angleški orožarski tehnologiji niso imele moči); lahko so sledili notranjemu porivu in postavljali svoja »pravila igre«. Ostali so tisti, ki so se izkazali za najdrznejše in najprodnnejše. Močan individualistični kulturni vzorec najdemo tudi v drugih anglosaških priseljeniških okoljih: Avstralija, Kanada, Nova Zelandija, medtem ko katoliški Španci tega vzorca v Južni Ameriki niso razvili.

Kolektivizem je po Triandisu »družbeni vzorec, sestavljen iz močno povezanih posameznikov, ki sebe doživljajo kot del ene ali več skupin (družina, sodelavci, pleme, narod); motivacijo primarno črpajo iz norm in dolžnosti, ki jih prednje postavljajo te skupine; pripravljeni dati prednost ciljem skupine pred osebnimi cilji; poudarjajo njihovo povezanost s temi skupinami« (Triandis 1995: 2).

Izrazita kolektivistična kulturna usmerjenost odraža torej družbo, v kateri je posameznik od rojstva naprej integriran v močno povezano skupino ter se uči prilagajanja svojega vedenja normam skupine, ki ji pripada. Dosmrtna lojalnost skupini je nagrajena z dosmrtno zaščito in pomočjo, ki jo skupina nudi svojim članom. Pri odločanju imajo cilji skupine pogosto prednost pred osebnimi cilji, vodi pa jih mentaliteta komune. Harmonija odnosov je izredno pomembna; v primerjavi z individualističnimi kulturnimi okolji lahko gre skrb za kakovost odnosa na račun izvedbe naloge in doseganja zastavljenih ciljev.

Tradicionalno je bila večina družb kolektivistično usmerjenih, živeli so v razširjenih družinah in si delili skrb za hrano, zatočišče, vzgojo otrok ter skrb za starejše. Še vedno je tipično kolektivistična večina sveta – pravzaprav ves nebogati svet.

Hofstede (2001: 250) je ugotovil dva prediktorja individualizma: višino bruto nacionalnega proizvoda na prebivalca in geografsko širino. Večji kot je BNP, večja je verjetnost, da država/dežela kotira visoko na lestvici individualizma; višja kot je geografska širina (v hladnejšem pasu kot se dežela nahaja), večja je verjetnost, da družba razvije individualistični vzorec. BNP na prebivalca je eden poglobitnih kazalnikov ekonomske uspešnosti; koeficient korelacije individualizma z višino BNP

je kar 0,84. Glede vprašanja, kaj je vzrok in kaj posledica, se Hofstede ne opredeli dokončno, vsekakor pa meni, da večja ekonomska uspešnost spodbuja individualistične prakse:

»V razmerah revščine je posameznikovo preživetje v veliki meri odvisno od podpore skupine, ki ji pripada, ko pa se bogastvo v neki deželi povečuje, njeni državljani pridobijo pristop do virov, ki jim omogočajo 'delati stvari po svoje'. Pripovedovalca zgodb z vaške tržnice zamenja televizijski sprejemnik – najprej se v vasi pojavi en sam, kmalu jih je že več. V bogatih zahodnjaških domovih ima lahko že vsak družinski član svoj sprejemnik. Puščavske karavane zamenjajo avtobusi, le-te večje število osebnih avtomobilov, dokler nima svojega avtomobila že vsak odrasli član družine. Vaško kočjo, kjer v enem samem prostoru spi cela družina, nadomesti hiša s številnimi zasebnimi prostori. Življenje v kolektivu naredi prostor individualnemu življenju.« (Hofstede 2001: 253).

Rezultati Hofstedejeve raziskave kažejo (Hofstede in Hofstede 2005: 78-79), da so v individualističnem ekstremu lestvice ZDA in druge anglosaške države, za njimi pa ostala zahodna Evropa. V kolektivističnem ekstremu lestvice pa najdemo latinskoameriške države ter jugovzhodno Azijo.

Spomnimo naj, da nobena kultura ni le individualistična ali le kolektivistična; gre za prevladujoči vzorec. Tako kot obstajajo posamezniki z bolj individualističnim ali bolj kolektivističnim doživljanjem sebe, obstajajo tudi podskupine s podobnimi vzorci: tudi v individualističnih ZDA imamo špansko subkulturo, ki je precej bolj kolektivistična od vzorca delovanja WASP –White Anglo-Saxon Protestants, pa tudi kvekerji funkcionirajo po tipično kolektivističnih vzorcih (Bellah in drugi v Kim in drugi 1996: 33). Prav tako so dokazane razlike (Hofstede 2001: 253) med ruralnim okoljem in urbanim življenjskim prostorom; v večini dežel je prvi v primerjavi z drugim kolektivistično usmerjen.

Hofstede povzame ključne razlike med obema poloma dimenzije individualizma/kolektivizma; kot sledi v tabeli 2.1.

Kulture z nizko stopnjo individualizma	Kulture z visoko stopnjo individualizma
Orientiranost na skupino/skupnost	Orientiranost nase
Doživljanje sebstva kot povezanega s skupino	Sebstvo je avtonomno in neodvisno
Harmonijo je treba vzdrževati in se ogibati direktnih konfrontacij	Lastnost poštenega človeka je, da naravnost pove svoje mnenje
Mnenje je pogojeno s pričakovanji skupine	Od vsakogar se pričakuje lastno mnenje
Postavljanje lastnih interesov nad kolektivne pomeni zlo	Individualizem je v redu
Nizka suverenost in samozavest v javnosti	Visoka suverenost in samozavest v javnosti
Zavest "mi"	Zavest "jaz"
Komunikacija visoke kontekstualnosti	Komunikacija nizke kontekstualnosti
Spodbuja se izražanje občutkov žalosti, medtem ko so občutki srečnosti manj zaželeni	Spodbuja se izražanje občutkov srečnosti, medtem ko so občutki žalosti manj zaželeni
Individualne pobude učencev v šolah niso zaželeni	Individualne pobude učencev v šolah so zaželeni
V razredu prevladujejo harmonija, ohranjanje obraza in korekcija skozi občutek sramu	Spoštuje se sebstvo vsakega študenta
Študenti se v skupini – razredu ali pred večjo skupino – ne oglašajo sami od sebe	Od študentov se pričakuje, da glasno izrazijo mnenje in vprašanja v razredi ali pred večjo skupino

Tabela 2.1: Značilnosti kulturne dimenzije individualizma/kolektivizma

Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 226-227, 236-237, 251

2.1.1.3 Pet vrednotnih orientacij po Kluckhohnovi in Strobecku

Nekoliko obsežnejši model medkulturnih razlik – model vrednotnih orientacij – sta razvila Kluckhohnova in Strobeck (1961). Za osnovo ga je vzela sodobna raziskovalka, Kanadčanka Nancy Adler (2001), ki je model predstavila skozi prizmo razlik med ZDA in preostalim svetom. Ravno zato je njena razlaga modela relevantna za naše raziskovanje in ga bomo v tej obliki tudi predstavili.

Izhodišče modela vrednotnih orientacij so naslednje predpostavke (Kluckhohnova in Strobeck v Adler 2001: 19):

- Obstaja omejeno število problemov, skupnih vsem človeškim združbam, za katere mora sleherna človeška skupnost poiskati rešitve; npr. kako komunicirati, izobraževati, deliti pravico, vladati, narediti zavetje in zagotoviti hrano.
- Število alternativnih možnosti, kako odgovoriti na te probleme, je omejeno. Ljudje denimo lahko živijo v šotorih, jamah, iglujih, hišah, stanovanjih; ne morejo pa preživeti zime, ne da bi si uredili vsaj neke oblike zavetja.
- Vse alternativne možnosti obstajajo v vseh družbah v vseh obdobjih, vendar so nekatere ustrežnejše in zato bolj preferirane od drugih.
- Vsaka družba poseduje dominanten profil vrednotnih orientacij, hkrati pa v tej družbi obstajajo številne variante ali alternative temu profilu. Bolezni je denimo v neki družbi mogoče zdraviti s kemoterapijo, kirurškimi posegi, akupunkturo, akupresuro, molitvijo ali dietno prehrano. Kitajci dajejo pogosto prednost akupresuri in akupunkturi, Britanci kemoterapiji in kirurgiji, krščanski znanstveniki pa molitvi.
- Tako v dominantnem profilu kot v variacijah je prisoten preferenčni vrstni red alternativ.
- Ko družba prehaja skozi obdobje intenzivnih sprememb, se preferenčni vrstni red zamegli. Taka sprememba je denimo razvoj informacijske tehnologije; posamične organizacije v času intenzivne spremembe različno določajo prioritete, kako komunicirati – mar z internetom, faksom, telefonom, elektronsko pošto, navadno pošto.

Medkulturne dimenzije po Kluckhohnovi in Strodtbecku so naslednje (povzeto po Adler 2001: 20 - 34)

1. *Odnos posameznika do skupine: individualizem/kolektivizem.* Vsebinsko se ta dimenzija pokriva z že omenjenimi preučevanji Triandisa. Ameriško kulturo Adlerjeva označi kot »močno individualistično« (prav tam: 27), njene značilnosti so mdr. »začasna združba začasnih sistemov, nepovezanost, nestalni odnosi, mobilnost«.
2. *Odnos do okolja: dominiranje nad naravo, podrejenost naravi ali harmonija z njo.* ZDA so tipičen primer kulture, ki je do narave zavzel dominantno držo. Kitajci in indijanska plemena si prizadevajo za sožitje človeka z naravnim

okoljem. Nekatera plemena, ki živijo daleč od zahodne civilizacije, pa dojemajo človeka kot podrejenega naravi: neizbežne naravne sile sprejemajo in častijo take, kot so.

3. *Delati ali biti.* Ameriški modul delovanje je aktivnost, akcija. Poudarek je na doseganju rezultatov, merljivih z objektivnimi standardi, »to je s standardi, ki jih določen posameznik dojema kot eksterne in za katere meni, da jih je mogoče konsistentno aplicirati na druge situacije in rezultate« (prav tam: 29). Orientacija biti pa temelji na spontanem toku ljudi, idej, dogodkov; gre za življenje tukaj in zdaj. Primera takih kultur sta mehiška in indijska kultura. Orientacija nadzora pa poudarja zadrževanje osebnih želja in sle, s ciljem razviti visoko moralno osebnost.
4. *Časovna uprtost v preteklost, sedanost ali prihodnost.* Ameriška kultura je tipična predstavnica uprtosti v sedanost in prihodnost: izhajati je potrebno iz ocene sedanjega stanja ter narediti ter ovrednotiti načrte za bližnjo prihodnost; poudarek je na kratkoročni usmerjenosti. Japonce in Kitajce zanima dolgoročnejša perspektiva, hkrati pa negujejo tradicije iz preteklosti. Tudi evropske kulture v primerjavi z Američani dajejo večji pomen preteklosti; iz nje črpajo navdih za prihodnja dejanja.
5. *Javni ali zasebni prostor.* Gre za subtilen koncept, ki se v praksi udejanja skozi ločevanje med zasebnim in javnim prostorom. Klasični primer je hladilnik: v ZDA – kjer so hladilniki večji od tipičnih evropskih in imajo pogosto steklena vratca, skozi katera se dobro vidi vsebina – je hladilnik del javnega prostora. Prijatelj na obisku si mirne duše lahko postreže iz njega, ne da bi lastniku karkoli rekel. V Evropi pa je vsebina hladilnika zasebna in večini obiskovalcev ne pade na pamet, da bi vanj posegali brez izrecnega dovoljenja.
V ZDA dobijo najvišje postavljeni zaposleni najlepše pisarne na najlepši mikrolokaciji v podjetju. Pomembni sestanki se odvijajo za zaprtimi vrati v prestižno urejeni pisarni direktorja, motnje so izredno nezaželene. Uslužbenci, razporejeni v sistemu odprtega oceanskega prostora, so med seboj večinoma ločeni s pregradami. Na Japonskem takih pregrad ni; vodje pogosto sedijo skupaj

s podrejenimi v istem prostoru. V arabskem svetu je običajno, da tudi med zelo pomembnim sestankom sodelavci in naključni obiskovalci brez kakega pomembnega poslanstva v danem trenutku vstopajo v prostor, kjer se odvija sestanek.

2.1.1.4 Hofstedejev model kulturnih dimenzij

Empirično najboljše podprt model medkulturnih razlik je nastal ravno zaradi razlik v dojemanju zasebnega in javnega prostora. Ameriško vodstvo korporacije IBM je v zgodnjih 70. letih izdalo navodilo, naj vse podružnice reorganizirajo delovne prostore po sistemu odprtega oceanskega prostora, kar pomeni, da večje število zaposlenih dela v enem samem ogromnem prostoru, njihove »kocke« (angl. cubicles) pa so ločene z delnimi pregradami. Odziv na to navodilo je bil raznolik: nekateri so ga sprejeli z odobravanjem, drugi brez pripomb, medtem ko so se ponekod – npr. v Nemčiji – uslužbeni dobesedno uprli. Za nemške zaposlene je mirna pisarna, v kateri je uslužbenec ločen od drugih, nujen pogoj za resno delo. V ta prostor se ne vstopa brez dovoljenja oziroma brez trkanja, na vratih pa tudi jasno piše ime, funkcija in velikokrat še izobrazbena stopnja uslužbenca. Močan odziv na to direktivo je dal misliti enemu od managerjev v IBM, in sicer nizozemskemu strojnemu inženirju z doktoratom iz socialne psihologije Geertu Hofstedeju. Zastavil je obsežen projekt raziskave medkulturnih razlik ter zanj pridobil vodilne v IBM. S tem se je začela večletna raziskava, ki je v prvi fazi (v letih 1967 – 1973) obsegala vzorec več kot 116.000 respondentov iz 40 držav, uslužbencev korporacije IBM z vseh nivojev. Le-ti so izpolnili vprašalnik o delovnih ciljih. Na podlagi analiziranih odgovorov je Hofstede s faktorsko analizo izluščil štiri bipolarne dimenzije medkulturnih razlik – rezultati te obsežne študije, zajeti v prvi izdaji knjige *Culture's Consequences* (1980), pa so postavili nov mejnik v medkulturnem raziskovanju. Hofstede se uvršča med 100 največkrat citiranih avtorjev po Social Science Citation Index, in to kot »eden redkih Neameričanov.« (Hofstede 2001: 596).

Kasneje je Hofstede raziskavo razširil na 74 držav in štirim dotlej izluščenim dimenzijam po preverbi univerzalnosti njegove raziskave ter dopolnitvi s konfucianističnimi vrednotami dodal še peto - kratkoročno/dolgoročno usmerjenost.

Pomembno pa je vedeti, da so pri vsaki dimenziji vrednosti po posamičnih kulturah razporejene vzdolž kontinuuma, kar pomeni, da je določena kultura npr. lahko individualistična *glede* na kulturo x in hkrati kolektivistična *glede* na kulturo y. Prav tako je treba vedeti, da nobena kultura ni le eno ali drugo – npr. le individualistična ali le kolektivistična. Gre bolj za vzorec, ki v neki skupini prevladuje (Hofstede 2001: 216), znotraj vsake kulture pa imamo posameznike z npr. bolj individualističnim ali bolj kolektivističnim vzorcem obnašanja. Hofstedejeva raziskava je zato, kot poudarja avtor (prav tam: 216), relevantna le za primerjave na ravni kulture oz. nacije.

Sledijo opisi ekstremov na kontinuumu, kar pomeni, da je dejansko vsako kulturno okolje nekje vmes med obema ekstremoma; absolutnih vrednostih ni, relevantne so le primerjave dveh ali več kultur.

Hofstedejev model petih kulturnih dimenzij je naslednji:

1. *Individualizem/kolektivizem*: to dimenzijo smo podrobneje že predstavili.
2. *Razlike v moči*. Ta dimenzija je »stopnja, do katere člani institucije ali organizacije znotraj neke kulture pričakujejo in sprejemajo dejstvo, da je moč neenakomerno porazdeljena.« (Hofstede 2001: 98). Izhodiščna perspektiva je torej odnos do tega pojava s plati ljudi z nižjim vplivom oz. močjo. Opredeelitev tudi nakazuje, da ta vzorec hkrati sprejemata obe strani – šibkejša in močnejša. V vseh človekovih združbah obstajata hierarhija in neenakost zaradi fizičnih ter mentalnih sposobnosti, statusa v družbi, bogastva, moči, pravil in privilegijev; različen pa je pogled družbe na upravljanje neenakosti (Hofstede 2001: 80). T. i. egalitarne kulture, kot npr. skandinavske kulture ali Avstralija, si prizadevajo razlike med ljudmi zmanjšati, mdr. tudi skozi davčni sistem ter s skrbjo za najšibkejše člene družbene verige.

Hierarhične kulture, kakršna je npr. Indija, pa hierarhičnost dojemajo kot podlago za ustvarjanje reda v skupnosti. S tem ko vsakdo ve, kje je njegovo mesto v družbi, ki ga je skorajda nemogoče spremeniti (en klan je vplivnejši od drugega; starejši brat bo vedno imel višjo senioriteto od mlajšega; prehod med kastami ni mogoč ipd.), se zmanjša možnost konfliktov, ki bi nastali, ko bi nekdo želel povišati svoj status. Hierarhične razlike so v deželah z največjimi razlikami v moči zato normalen, celo pozitiven element ureditve sveta. Spet poudarjamo, da sta tukaj opisana dva ekstrema, večina kultur pa je razporejenih nekje med obema poloma.

Organizacijsko okolje je dober primer formalizirane hierarhije, kjer je podrejeni podrejen nadrejenemu. Ta odnos na nek način spominja na še bolj fundamentalen odnos otrok/starš ter učenec/učitelj (Hofstede 2001: 82). Razlike v razpolaganju z močjo odražajo vrednotne sisteme tako podrejenega kot nadrejenega, oboji pa so močno pod vplivom kulturnih norm (glej prav tam: 82-83).

Ker se kulture najintenzivneje učimo v primarnem družinskem okolju, si najprej oglejmo razlike v vedenjskih vzorcih obeh kulturnih ekstremov v družini (glej Hofstede 2001: 100-123). V egalitarnih kulturnih okoljih se otroke obravnava kot enakovredne staršem, kakor hitro so zmožni akcije. Cilj starševske vzgoje je otroke narediti čimprej samostojne in neodvisne. Starši spodbujajo otroke k eksperimentom, dovoljene so napake, otroci lahko kontrirajo staršem že v zelo zgodnjem otroštvu. Ko odrastejo, se otroci namesto na starše navežejo na druge enakovredne posameznike in sami upravljajo svoje življenje.

V hierarhičnih kulturah pa otroke od zgodnjega otroštva naprej učijo ubogljivosti, pridnosti in spoštovanja starejših; nemalokrat so mlajši sorojenci podrejeni ne le staršem, pač pa tudi starejšim sorojencem. Spoštovanje do staršev in drugih starejših sorodnikov traja do smrti.

Vzorec se nadaljuje tudi v šoli: v egalitarnih kulturah so učenci in učitelji med seboj enakovredni. Učni proces izhaja iz učencev, le-ti podajajo predloge, iniciative, in sami ustvarjajo svojo intelektualno pot. Med poukom postavljajo vprašanja, razpravljajo z učitelji, odprto izražajo nestrinjanje in kritiko. Zunaj šolskih zidov učiteljem ne izkazujejo takega posebnega spoštovanja.

V hierarhičnih kulturah pa učenci izkazujejo učiteljem – še zlasti starejšim –

spoštovanje tako v šoli kot zunaj šole. V razredu vlada stroga disciplina. Učitelj iniciira praktično vsokomunikacijo; učenci se oglasijo le, kadar jih učitelj k temu konkretno nagovori. Učenci učiteljev ne kritizirajo javno, niti pred drugimi ne izpostavljajo drugačnih mnenj in nestrinjanj.

V delovnem okolju je za egalitarne kulture značilna decentralizacija struktur odločanja, manjša koncentracija avtoritete ter posledično manj hierarhičnih nivojev oziroma sploščena hierarhija. Idealni šef je sposoben demokrat. Podrejeni pričakujejo, da se jih pri pomembnih odločitvah konzultira; ravno konzultantski slog vodenja je osnova za zadovoljstvo in visoko storilnost. Odnos med vodjo in podrejenim je pragmatičen. Za primere zlorab moči obstaja institucionalizirani sistem pritožb in prizivov. Osebe z visokim statusom le-tega ne izkazujejo navzven z artefakti, nasprotno, zunanje znake visokega statusa si prizadevajo skriti. Pretok informacij v organizaciji je sorazmerno transparenten, spodbuja se dvosmerno komunikacijo tudi po vertikali.

V hierarhičnih kulturah pa so strukture odločanja centralizirane, prav tako je skoncentrirana avtoriteta, hierarhičnih nivojev je več, organizacijska piramida je ozka in visoka. Idealni šef je dobronameren avtokrat ali dobri oče. Podrejeni niso vajeni konzultantskega vodenjskega sloga, pač pa uboganja navodil od zgoraj. Za visoko storilnost je potreben avtoritativen vodja ter velika količina nadzora. Odnos med vodjo in podrejenim je polariziran, marsikdaj tudi emocionalen v slogu občudovanja ali sovraštva. V primerih zlorab moči je žrtev prepuščena lastni iznajdljivosti, saj ni institucionaliziranih kanalov za pritožbe in prizive. Osebe z višjim statusom so upravičene do bistveno več privilegijev, razkazovanje visokega statusa je družbeno sprejemljivo. Informacijski pretok je podvržen pravilom hierarhije, komunikacija je pretežno »od zgoraj navzdol«.

Pri tej dimenziji naj zopet opozorimo na vpliv protestantske tradicije: protestantizem je tako rekoč nastal kot upor katoliški cerkveni hierarhiji in je temeljito pometel s hierarhičnimi klini, ki navadnemu smrtniku skozi vaškega župnika, škofa, nadškofa in papeža razlagajo boga. V sami srži protestantizma je ideja, da se lahko posameznik sam obrača k bogu, brez vmesnih posvečenih razlagalcev, ki imajo edini dostop do biblije, pisane v učenem jeziku. Ko začne

posameznik sam prebirati božjo besedo, si jo tudi sam interpretira, s tem pa se moč in nadzor cerkvene oblasti nad posameznikom zelo zmanjša. Ko primerjamo ZDA in Slovenijo glede koncepta razlik v moči, ne moremo mimo močne protestantske tradicije ZDA in katoliške tradicije Slovenije. Eden od prediktorjev stopnje razlik v moči je obstoj srednjega razreda: dežele z dobro razvitim srednjim razredom so bolj egalitarnostne, države z zelo šibkim ali skorajda neobstoječim (npr. Latinska Amerika, arabski svet, Afrika) pa so izrazito hierarhično strukturirane.

Rezultati Hofstedejeve raziskave kažejo (Hofstede in Hofstede 2005: 43-44), da v egalitarnem ekstremu lestvice najdemo pretežno skandinavske in anglosaške države, na hierarhičnem koncu pa pisano množico kulturnih okolij – od Azije, Latinske Amerike, Vzhodne Evrope do arabskega sveta (vendar prav nobene kulture z močno protestantsko tradicijo).

Kulture z nizko stopnjo razlik v moči	Kulture z visoko stopnjo razlik v moči
Avtoriteta temelji na posvetnih racionalnih argumentih	Avtoriteta temelji na tradiciji
Vsi ljudje naj bodo medsebojno neodvisni	Nekaj ljudi mora biti neodvisnih, večina pa odvisna
Podrejeni so ljudje kot jaz	Podrejeni so drugačni od mene
Nadrejeni so ljudje kot jaz	Nadrejeni so drugačni od mene
Vsi ljudje imajo enake pravice	Močni posamezniki so upravičeni do privilegijev
Starejši ljudje ne zbujajo spoštovanja niti strahu	Starejši ljudje zbujajo strahospoštovanje
Starši obravnavajo otroke kot enakovredne sebi	Starši učijo otroke ubogljivosti
Učitelji obravnavajo učence kot enakovredne sebi	Učenci so odvisni od učiteljev
Učenci obravnavajo učitelje kot enakovredne sebi	Učenci obravnavajo učitelje s spoštovanjem, celo zunaj razreda
Učitelji so strokovnjaki, ki posredujejo resnice	Učitelji so guruji, ki posredujejo osebno modrost
Učenci iniciirajo del komunikacije v razredu	Učitelji iniciirajo vso komunikacijo v razredu
Študenti dojemajo svet kot pravičen	Študenti dojemajo svet kot nepravičen
Podrejeni pričakujejo, da bodo konzultirani	Podrejeni pričakujejo ukaze
Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so pragmatični	Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so polarizirani, pogosto emocionalni

Tabela 2.2: Značilnosti kulturne dimenzije razlik v moči

Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 96 -118

3. *Izogibanje negotovosti* je stopnja, do katere se pripadniki določene kulture počutijo ogrožene v negotovih ali neznanih situacijah. Izogibanje negotovosti se odraža v reku »kar je drugačno, je nevarno«, v nasprotju s stališčem »kar je drugačno, je zanimivo« (Hofstede 2001: 163).

Ta dimenzija nam pokaže, kakšne vzode je družba razvila za zmanjševanje negotovosti. Le-ta je težavna za večino ljudi, saj poraja tesnobo.

Negotovost je v samem bistvu subjektivna izkušnja. Kljub temu pa Hofstede trdi (2005: 165), da je do neke mere tudi priučena ter je del kulturne dediščine družbe. Kajti problem negotovosti ni le osebne, pač pa tudi skupinske narave, zato vsaka družba išče načine, kako to negotovost zmanjšati. Običajno je to početje v domeni tehnologije, prava in religije. Tehnologija – od najprimitivnejše do najbolj sofisticirane – nagovarja negotovost, ki izvira iz sil narave. Smisel prava, norm, standardov in pravil je zmanjševanje negotovosti v vedenju ljudi. Religija pa pomaga sprejeti negotovosti, pred katerimi se na druge načine ni mogoče obraniti.

Ta dimenzija odraža neenoznačen konstrukt, ki ga ni mogoče zaobjeti v nekaj stavkih in ki nosi znotraj sebe več nelogičnosti – kar odraža izjemno kompleksnost konstrukta. Kot bomo videli v nadaljevanju, so ga GLOBEovi raziskovalci definirali ožje ter ga s tem naredili bolj obvladljivega. Za naše potrebe se bomo na tem mestu osredotočili zlasti na tiste elemente, kjer vidimo največje razlike med ameriškimi in slovenskimi praksami, ostale pa zaradi boljše preglednosti zanemarili.

Rezultati Hofstedejeve raziskave kažejo (Hofstede in Hofstede 2005: 168-169), da se Slovenija uvršča v prvo tretjino kultur, ki imajo odpor do drugačnega; najvišji indeks pa imajo Grčija, Gvatemala, Urugvaj, flamska Belgija, Malta, Rusija itn. Najnižje indekse pa najdemo po vrsti v Singapurju, na Jamajki, Danskem, Švedske in Hongkongu; tudi ZDA so na tem koncu lestvice.

Kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti	Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti
Kar je drugačno, je zanimivo	Kar je drugačno, je nevarno
Upanje, uprto v uspeh	Strah pred porazom
Med krščanskimi so to pretežno protestantske kulture	Med krščanskimi so to pretežno katoliške in pravoslavne kulture
Visoka mobilnost tako glede kraja bivanja kot menjave služb	Nizka mobilnost tako glede kraja bivanja kot menjave služb
Optimizem glede delodajalčevih motivov	Pesimizem glede delodajalčevih motivov
Zakoni so zato, da me ščitijo	Zakoni so naperjeni proti meni
Manj upora proti spremembam	Več upora proti spremembam
Odprtost za spremembe in inovacije	Konzervativizem
Otroke se uči, da je svet prijazen kraj	Otroke se uči, da je svet sovražen kraj
Večini ljudi je mogoče zaupati	Pri ljudeh človek ne more biti nikoli dovolj previden, celo v družini ne
Velika pripravljenost tvegati	Odpor proti tveganjem
Spoštovanje gre mladim in drznim	Strahospoštovanje do odraslih
Spoštovanje raznolikosti	Ksenofobija
Sosedje drugačne rase niso problem	Sosedje drugačne rase niso zaželeni
Visoka toleranca do imigrantov	Nizka toleranca do imigrantov

Tabela 2.3: Značilnosti kulturne dimenzije izogibanja negotovosti

Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 159-181

4. *Maskulnost in femininost*³ je stopnja, do katere v družbi prevladujejo »moške« vrednote, kot so dosežki, materialni uspeh, herojstvo, dokazovanje skozi delovno uspešnost, za razliko od »ženskih« vrednot, kot so solidarnost in kakovost življenja za vse sloje družbe. Tudi ta koncept je kompleksen, zato so ga

³ Vprašanje, kako prevesti termin »masculinity/femininity«, v slovenščini še ni zadovoljivo rešeno. Srečujemo izraze, kot so »ženskost/moškost«, »ženska/moška kultura«, »maskulitetnost/feminitetnost«, »maskulnost/femininost«. V izogib prehitrih asociacij na biološki spol smo se uprli skušnjavi, da bi termin prevajali s slovensko lepšimi samostalniki – ženskost/moškost – in smo se odločili za nevtralnejši izraz maskulnost/femininost.

GLOBEovi raziskovalci kasneje razdelili na dva subkoncepta – asertivnost in delitev vlog po spolu.

Biološke razlike med moškimi in ženskami so več ali manj enake po vsem svetu. Vloge, ki jih pripadniki posameznega spola igrajo v družbi, pa so le delno biološko pogojene. V vsaki družbi veljajo nepisana pravila, katere vloge – pri čemer izznamemo biološke, kot npr. rojevanje otrok – so primernejša za ženske in katere za moške. To je najbolj očitno pri zasedbi poklicnih vlog: »Ženske prevladujejo med zdravniki v Rusiji, med zobozdravniki v Belgiji, med lastniki majhnih zasebnih trgovin v Zahodni Afriki. Moški tvorijo večino med strojepisci v Pakistanu ter med medicinskimi tehnikami na Nizozemskem. Na Japonskem ženskih managerk skorajda ni, so pa pogoste na Filipinih in na Tajskem.« (Hofstede in Hofstede 2005: 115). Z obema spoloma so povezane tudi določene kvalitete: moški naj bi bili asertivni, tekmovalni in »trdi«; ženske pa skromnejše in mehkejšje. »Ženske« attribute na kulturni ravni Hofstede poimenuje femininost; seveda te attribute v praksi izkazuje ne le oba spola, temveč tudi celotna družba oziroma njeno vodstvo. Velja pa tudi obratno: »moške« vrednote lahko živijo tako moške kot ženske, Hofstede pa skozi raziskavo ugotavlja, da jih je mogoče zaznati tudi kot vrednote na kulturni ravni. Skladno s tem poda naslednjo definicijo:

»Neka družba je maskulina, kadar so čustvene vloge glede na spol jasno začrtane: moški naj bi bili samozavestni, suvereni, trdi in osredotočeni na materialni uspeh, medtem ko se od žensk pričakuje, naj bodo skromnejše in mehkejšje ter naj se osredotočijo na kakovost življenja. Družba je feminina, kadar se čustvene vloge glede na spol prekrivajo: tako moški kot ženske naj bi bili skromni in zadržani, mehki ter osredotočeni na kakovost življenja.« (Hofstede in Hofstede 2005: 120).

Slovenija je v samem vrhu med 74 preučevanimi kulturami glede na femininost, pred njo so le tri skandinavske države in Nizozemska. Že Hrvaška je nižje, Srbija pa še bolj. ZDA so z uvrščene med tretjino najbolj »mačističnih« držav, torej spet na drugem polu ekstrema kot Slovenija.

»Ženske« kulture (nizka stopnja maskulinnosti)	»Moške« kulture (visoka stopnja maskulinnosti)
Pomembni so odnosi in kakovost življenja	Izzivi, zaslužek, priznanje in napredovanje so v ospredju
Tako ženske kot moški naj bodo skromni in zadržani	Moški naj bodo asertivni, ambiciozni in »tough«
Ljudje delajo zato, da lahko živijo	Ljudje živijo zato, da lahko delajo
Kariera je v domeni obeh spolov	Kariera je za moške obvezna, za ženske pa opcjska
Konflikte se rešuje s kompromisi in iskanjem rešitev, sprejemljivih za vse	V konfliktnih zmaga najmočnejši
Ideal je država blaginje; skrb za ranljive skupine	Ideal je država dosežkov; podpora najmočnejšim
Skrb za okolje: majhno je lepo	Skrb za nadaljnjo gospodarsko rast: veliko je lepo
Več volivcev se umešča levo od sredine	Več volivcev se umešča v sredino
Otroke se vzgaja v smeri neagresivnosti	Agresivnost otrok je sprejemljiva
Nevoščljivost do tistih, ki se skozi delo trudijo biti boljši od drugih	Stremenje, biti boljši od drugih, je družbeno sprejemljivo

Tabela 2.4: Značilnosti kulturne dimenzije maskulinnost/femininnost

Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 298-330

5. *Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost* predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih.

Tipični primeri dolgoročno usmerjenih kultur so Kitajska, Hongkong, Tajvan, Japonska, Vietnam, Južna Koreja, Brazilija in Indija, tipični primeri kratkoročno usmerjenih kultur pa Pakistan, Češka, Nigerija, Španija, Filipini, Kanada, Zimbabve, Velika Britanija in ZDA, pri čemer je zajeta le slaba polovica kultur, ki so bile preučevane v poprej odkritih in zgoraj omenjenih dimenzijah (Hofstede in Hofstede 2005: 211). Relevantnih podatkov za Slovenijo zaenkrat ni na voljo.

Kratkoročna usmerjenost	Dolgoročna usmerjenost
Napori naj rodijo čimprejšnje rezultate	Do dobrih rezultatov se ne pride hitro, pač pa z vztrajnimi, dolgoročnimi prizadevanji
Pritisk družbe, naj se zapravlja čim več	Moški naj bodo asertivni, ambiciozni in »tough«
Ljudje delajo zato, da lahko živijo	Z viri je treba ravnati varčno
Spoštovanje tradicije	Spoštovanje okoliščin
Skrb za osebno stabilnost	Skrb za osebno prilagodljivost
Skrb za socialne in statusne dolžnosti	Pripravljenost podrediti svoje delovanje višjim ciljem
Skrb za ohranjanje ugleda	Močen vpliv občutka sramu

Tabela 2.5: Značilnosti kulturne dimenzije dolgoročna/kratkoročna usmerjenost
Vir: prirejeno po Hofstede, G. (2001): *Cultures' Consequences*. Thousand Oaks: Sage, str. 360-366

2.1.1.5 Model kulturnih dimenzij GLOBE

Raziskava GLOBE je v začetku 90. let nastala z namenom ugotoviti kulturne razlike v odnosu do vodij na delovnem mestu. Izhodiščna misel raziskave je bila, da ni kulturno univerzalnega koncepta idealnega vodje, cilj pa raziskati odnos med dimenzijami kulturnih razlik ter preferiranim tipom vodje.

Empirični del raziskave je bil izveden med letoma 1994 in 1997, in sicer na vzorcu 17.370 respondentov – srednjih managerjev iz 62 držav, med njimi ZDA in Slovenije.

Za naše namene so zanimive zlasti meritve vrednosti neodvisnih spremenljivk – dimenzij kulturnih razlik. Pred samo primerjavo rezultatov je pomembno poudariti, da so se pri koncipiranju dimenzij medkulturnih razlik avtorji v veliki meri naslanjali na predhodne raziskave, zlasti na empirične rezultate iz Hofstedejeve raziskave (1980) ter na izsledke Kluckhohnove in Strodsbecka (1961). Sledijo kratki opisi devetih dimenzij in umeščenost ZDA in Sloveniji glede na rezultate raziskave GLOBE (House in drugi 2004: 239–553).

1. *Usmerjenost v uspeh in rezultate*: stopnja, do katere skupina spodbuja in nagraduje člane za izboljšanje rezultatov – kazalnikov uspešnosti, visoke standarde dela, odličnost v vedenju, inovativnost.

Ta atribut kulture je povezan s Parsonsovo (1951) delitvijo na skupnosti, ki podeljujejo status na osnovi dosežka, t. j. sedanjih zadolžitev in uspešnosti pri njihovem izvajanju. Za razliko od skupnosti, ki spodbujajo in nagradujejo rezultate tekočega dela, pa številne skupnosti podeljujejo status glede na pripadnost ugledni družini ali klanu, na starost (večja kot je starost, višji je običajno status), na spol, izobrazbo (v Franciji denimo težko postaneš visok politik, če nisi šel skozi primerno izobrazbo na primernih ustanovah), poklic (poklic župnika ali svečenika ima v mnogih skupnostih a priori višji status kot denimo borzni posrednik). V teh skupnostih je status podeljen človeku samemu zaradi njegovih osebnih atributov – ne zaradi konkretnih rezultatov pri njegovem aktualnem delu.

Ta atribut kulture je tudi močno povezan s protestantsko tradicijo ter konstruktom »protestantska delovna etika«. Že Weber je namreč ugotovil, da so asketske pojavne oblike protestantizma (kalvinisti, puristi,...) postavile za visoko vrednoto delo zaradi dela samega: protestanti so vlagali moči v delo tudi še potem, ko so svoje osnovne materialne potrebe že zadovoljili. Akumulacija kapitala in njegovo nadaljnje vlaganje je prvič v zgodovini postalo cilj sam po sebi. Še več, z njim si je posameznik pridelal občutek, da je moralna in bogu všečna oseba. Seveda pa je bilo svoj posvetni poklic treba izpolnjevati po svojih najboljših močeh, ali kot bi danes rekli, maksimalno profesionalno. Eden glavnih preučevalcev protestantske delovne etike Furnham (1990) vidi prav v tej orientaciji razloge za željo po dosežkih (»achievement motivation«): ko so raziskovali psihološke komponente protestantske delovne etike, se je »želja po dosežkih« izluščila kot najmočnejša komponenta protestantske delovne etike. Druge komponente so individualna odgovornost, trdo delo, znanje in izziv; do podobnih zaključkov je prišlo še več raziskovalcev (Duda; Fyans in drugi; Maehr; Osgod in drugi; navedeni v House 2004: 241).

Seveda pa protestantizem ni edina verska tradicija, ki je glorificirala dobro opravljeno delo; omeniti je treba vsaj še konfucijansko tradicijo (Kahn in drugi v

House in drugi 2004: 241). Konfucijanska načela vztrajnosti, trdega dela in učenja novih spretnosti so odločilno vplivala na organizacijsko vedenje in gospodarski razmah v Jugovzhodni Aziji; so pa tradicionalno konfucijanske kulture na osi dosežek – individualni status bližje temu zadnjemu ekstremu kot pa nagrajevanju po dosežkih.

Visoka usmerjenost v uspeh in rezultate	Nizka usmerjenost v uspeh in rezultate
Rezultati pomembnejši od oseb	Poudarek je na lojalnosti in pripadnosti
Nagrajujejo se rezultati	Pomembna je kakovost življenja
Visoko cenjeni so asertivnost, tekmovalnost in materializem	Asertivnost je družbeno nesprejemljiva; tekmovalnost asociira na poraz in kazen
Cilji so zastavljeni zelo visoko; »can-do« pristop	Pomembna je harmonija
Sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti temeljijo na številčnih rezultatih uspeha	Sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti odražajo potrebo po integriteti, lojalnosti in duhu sodelovanja
Povratna informacija o uspešnosti je nujna za doseganje napredka	Povratna informacija in orodja za ocenjevanje uspešnosti se smatrajo za neprijetne dogodke, polne pristranskosti
Geni se iniciativnost	Materialni motivi so neprimerni
Vsak lahko uspe, če vloži dovolj napora	Pomembne so prave šole ter osebna poznanstva
Direktna, eksplicitna, »to the point« komunikacija je standard	Direktna, neosebna komunikacija je nevljudna; potrebno je ohranjati dostojanstvo vpletenih
Hudi časovni pritiski in kratki roki	Občutek nuje je sorazmerno redek

Tabela 2.6: Značilnosti kulturne dimenzije usmerjenosti v uspeh in rezultate
Vir: prirejeno po House, R. in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 245

2. *Usmerjenost v prihodnost*: stopnja, do katere se posamezniki posvečajo v prihodnost usmerjenim aktivnostmi, npr. odlaganje takojšnjega zadovoljstva, načrtovanje, vlaganje za prihodnost.

Časovna perspektiva je proces kategoriziranja osebnih in socialnih izkušenj v časovne okvirje, s čimer človek ureja in povezuje posamične dogodke ter jim pripisuje ustrezni pomen. Ti časovni okvirji pomagajo dekodirati, shraniti in obuditi iz spomina ne le tisto, kar se je že dogodilo, pač pa tudi tisto, kar je pričakovano oz. postavljeno za cilj, vključno z domišljjskimi izleti in scenariji.

Kulture z nizko usmerjenostjo v prihodnost imajo običajno večji fokus na preteklosti in delno sedanjosti. Te kulture cenijo spontanost, uživanje v trenutku, improviziranje, fleksibilnost. Manjši pa so njihov interes, pripravljenost in veščine za načrtovanje korakov, ki bodo pripeljali do želenega cilja; marsikdaj ne znajo prepoznati signalov, da njihovo sedanje vedenje negativno vpliva na uresničevanje ciljev, ki naj bi se uresničili v prihodnosti. Kulture z visoko usmerjenostjo v prihodnost pa imajo visok interes, pripravljenost in veščine za zamišljanje situacije v prihodnosti, za formulacijo ciljev za daleč vnaprej, za razvijanje strategije ter za načrtovanje konkretnih korakov, kako te cilje doseči. Po drugi strani pa te kulture marsikdaj spregledajo pomembne stvari, ki se dogajajo v tem trenutku – zlasti na nivoju medosebnih odnosov in socialnih interakcij – in ki morda bistveno vplivajo na uresničevanje zastavljene strategije in ciljev. Posamezniki iz teh kultur imajo višjo raven samonadzora, a manj kakovostne odnose z drugimi. Klasični primer usmerjenosti v prihodnost se zgodi, ko se dva nizozemska znanca naključno srečata popoldne sredi mesta. Ker se že dolgo nista videla, se začneta dogovarjati za kavo: vsak potegne iz aktovke svoj koledar in kava se bo zgodila točno čez tri tedne ob 18h 30 min. V bolj na odnose naravnanih kulturah bi si čas za kavo našla kar takoj.

3. *Enakopravnost po spolu*: Stopnja, do katere skupina minimalizira neenakosti zaradi spola. Ta dimenzija je razvita iz dimenzije maskulinitet/femininitet po Hofstedeju. Raziskovalci GLOBE menijo, da omenjena Hofstedejeva dimenzija vsebinsko pokriva dva različna konstrukta: poleg enakosti po spolu še asertivnost, zato so raziskavo koncipirali tako, da so merili oba pojma kot ločena konstrukta.

Bolj ko se družba trudi zminimalizirati razlike v vlogah, dodeljenih glede na spol, več enakosti se pričakuje v zastopanosti moških in žensk v delovni sili, na pozicijah moči in avtoritete, v vzgoji otrok in pri gospodinjskih opravilih. In obratno: bolj kot družba skuša maksimizirati razlike v vlogah po spolu, več neenakosti pričakujemo v zastopanosti moških in žensk na teh področjih. Znanki na študiju v Švici se je nedolgo tega dogodilo, da so jo v zdravniški ordinaciji sestre opozorile, da jo bo pregledala ženska zdravnica. Sporočilo med vrsticami

pa je bilo, da to ni nič hudega, ker je gospa doktorica prav tako kvalificirana kot njeni kolegi.

4. *Asertivnost*: stopnja, do katere so posamezniki asertivni, konfrontirajoči in agresivni v njihovih odnosih z drugimi. Tudi ta atribut je (poleg spolne enakosti) eden od dveh atributov znotraj Hofstedejeve dimenzije maskulinitet/femininitet. Asertivnost je po mnenju avtorjev (House in drugi 2004: 395-436) empirično malo raziskan fenomen, še zlasti iz medkulturne perspektive. Poskusi opredelitve asertivnosti zajemajo širok spekter pomenskih odtenkov, vse od enačenja z agresivnostjo do postavljanja za lastne pravice. Medkulturni raziskovalci (Hofstede 2001, House in drugi 2004) ugotavljajo pomembne medkulturne razlike v samem interpretiranju agresivnosti: v maskulinih kulturah po Hofstedeju (denimo v ZDA) ima agresivnost (v nekaterih okoljih – vsekakor v poslovnem) pozitivno konotacijo; izraz srečamo v zvezah »aggressive market strategies«, podobno tudi »cut-throat competition«. V mnogih kulturah – zlasti v bolj femininih, kamor po Hofstedejevih raziskavah sodi tudi Slovenija – pa ima agresivnost večinoma negativno konotacijo.⁴ Za namene naše raziskave je atribut asertivnosti izredno pomemben, saj je asertivnost lastnost oziroma veščina, ki lahko močno vpliva na proces razreševanja konfliktov. Že v zgoraj navedeni definiciji asertivnosti je omenjen izraz »konfrontacija« oz. soočenje. Asertivnost torej pomeni večjo pripravljenost ter boljše veščine za verbalno soočenje v čustveno intenzivnih situacijah, kamor sodi tudi konflikt.

Niikura, ki prihaja iz tradicionalnega kolektivističnega okolja Japonske, označi asertivnost kot »sredstvo, poučevano v Združenih državah Amerike, ki pomaga posamezniku utrditi njegovo identiteto in s tem uspeti v tekmovalni, individualistični družbi, ki se je razvila v Evropi in Severni Ameriki« (Niikura 1999: 690). Če želijo biti Japonci uspešni v mednarodnem organizacijskem okolju, pravi Niikura, se morajo teh veščin – ki so v nasprotju s tradicijo

⁴ Tudi to se z »amerikanizacijo« komunikacije in vse večjo potrebo po večji asertivnosti slovenskih pogajalcev in tržnikov spreminja; agresivnost postaja tudi v Sloveniji ponekod zaželen komunikacijski slog.

konverzacijske nedirektnosti in neverbalnih namigov v japonski kulturi – čim hitreje naučiti.

Asertivnost mnogi raziskovalci povezujejo z odzivnim vedenjem (Lang in Jakubovski; Rakos; Crawford; navedeni v House in drugi 2004: 397): svoje potrebe je pomembno izraziti na jasn, nedvomljiv način zlasti v čustveno zahtevnih situacijah, ko se odzovemo na neugodno vedenje drugega. Ta aspekt je prav tako zelo pomemben za vedenje v procesu razreševanja konflikta.

Asertivnost na osebni ravni je povezana z uspešnostjo in učinkovitostjo (House in drugi 2004: 400); avtorji pa se hkrati zavedajo, da so bile vse relevantne raziskave, ki potrjujejo to povezanost, narejene v anglosaškem kulturnem okolju: večinoma v ZDA, v manjši meri pa v Veliki Britaniji. Povezana je tudi z bolj »moškimi« kot »ženskimi« vrednotami. Nasprotje asertivnosti je pasivnost. Mnogi raziskovalci pa asertivnost umeščajo med pasivnost in agresivnost: gre za uveljavljanje svojih pravic ob upoštevanju pravic drugih.

Asertivnost na kulturni ravni je veliko manj raziskana. House in drugi (2004) jo povezujejo z nekaterimi predhodno identificiranimi dimenzijami:

- Povezana je z lokusom nadzora po Parsons in Trompenaarsu: kulture, v katerih verjamejo, da je lokus nadzora nad okoljem (soljudje, delovno okolje, lokalna skupnost...) znotraj človeka, so asertivno usmerjene; zunanji lokus nadzora pa je usklajen s pasivnim in fatalističnim pogledom na svet.
- Povezana je tudi z dominantnostjo nad naravnim okoljem: v asertivnih kulturah je človekov cilj »upravljati« z naravnim okoljem, ne pa biti njegova žrtev.
- Povezana je z dimenzijo »delati vs. biti« po Kluckhohnovi in Strodtbecku: asertivne kulture so aktivistično naravnane in verjamejo, da je aktivno oblikovanje prihodnosti nujno za uspeh; še več, je pogoj za preživetje v vse bolj tekmovalnem okolju. Asertivni pogled na svet je povezan s fenomenom tekmovalnosti, le-ta pa je pojmovana kot nujna za gospodarski razvoj ter za uspeh v športu, znanosti, umetnosti in na drugih področjih. Zlasti je tekmovalnost cenjena v ZDA: tam jo ljudje dojemajo kot »fundamentalni aspekt človeške narave; ljudje živijo v okolju »človek človeku volk«; za preživetje in uspeh je tekmovalnost nujna« (Bonta v House in drugi: 403).
- Asertivnost je povezana tudi s preferiranimi slogi verbalnega izražanja: najhitrejša in najbolj učinkovita pot do asertivnosti vodi preko uporabe direktnega, jasnega,

nedvoumnega izražanja (Holtgraves 1997: 626). S tem se asertivnost navezuje na Hallove kulture nizke kontekstualnosti, za razliko od neasertivnih vedenj, ki izhajajo iz vrednote ohranjanja dostojanstva (angl. face-saving).

Visoka asertivnost na kulturni ravni	Nizka asertivnost na kulturni ravni
Cenjeno je asertivno, dominantno, »trdo« vedenje posameznikov v družbi	Asertivnost je družbeno nesprejemljiva; cenjeni sta skromnost in mehkost
Simpatije gredo močnim	Simpatije gredo šibkim
Tekmovalnost je vrednota	Sodelovalnost je vrednota
Cenita se uspeh in napredek	Cenijo se odnosi in medčloveška bližina
Cenjena je direktna, nedvoumna komunikacija	Komunikacija je subtilna, z namenom ohraniti dostojanstvo
Agresivnost ima pozitivno konotacijo (pomaga k zmagi)	Agresivnost ima bistveno bolj negativen prizvok (posledice agresivnosti so predvsem negativne)
Svet je pravičen	Svet je nepravičen
Poudarek na enakih možnostih za vse, tekmovalnosti in uspešnosti	Poudarek na enakosti, solidarnosti in kakovosti življenja
Rezultati so pomembnejši od odnosov	Pomembna je integriteta, lojalnost in duh sodelovanja
Nagrajujejo se rezultati	Nagrade glede na zasluge lahko rušijo harmonijo
Gradnja odnosov je oportunistična	Ključno za gradnjo odnosov je zaupanje

Tabela 2.7: Značilnosti kulturne dimenzije asertivnosti

Vir: prirejeno po House, R. in drugi (2004): *Culture, Leadership and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, str. 245

5. *Kolektivizem I (institucionalni kolektivizem)*: stopnja, do katere organizacijske in družbene institucionalne prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno porazdelitev virov in kolektivno delovanje.

Atribut institucionalnega kolektivizma skupaj z atributom kolektivizma II – kolektivizem skupine, ki ji pripadam, predstavlja dve poddimenziji kompleksne kulturne dimenzije individualizma/kolektivizma, kot je predstavljena v Hofstedejevem modelu.

Visoka stopnja institucionalnega kolektivism	Nizka stopnja institucionalnega kolektivism
Člani organizacij čutijo močno soodvisnost in verjamejo, da je za izpolnjevanje dolžnosti znotraj organizacije potrebno žrtvovati neslužbene osebne potrebe	Člani se znotraj organizacije dojemajo kot neodvisni; njihov prispevek organizaciji so prav njihove enkratne veščine in sposobnosti
Zaposleni stremijo k dolgoročni zavezanosti istemu delodajalcu	Odnos med delodajalcem in zaposlenim je kratkega roka; posameznik pogosto na lastno pobudo menja delodajalca
Organizacija skrbi za dobrobit članov	Primarni interes organizacije je delo, ki ga zaposleni opravi; njegove osebne ali družinske zadeve organizacije ne zanimajo
Pomembne odločitve sprejme skupina	Pomembne odločitve sprejme posameznik
Pri izbiri novih sodelavcev so lahko ključni kandidovski odnosi atributi	Pri izbiri novih sodelavcev so ključni kandidovski znanje, veščine in sposobnosti
Odgovornost za uspeh in poraz je skupinska	Odgovornost za uspeh in poraz je posamična
Zaželeni načini reševanja konfliktov so izogibalni, prilagajajoči in kompromisni slogi	Zaželeni načini reševanja konfliktov so direktni in k rešitvam usmerjeni slogi
Zavezanost organizaciji temelji na lojalnosti in povezanosti s skupino	Zavezanost organizaciji temelji na posameznikovi racionalni kalkulaciji stroškov in koristi

Tabela 2.8: Značilnosti kulturne dimenzije institucionalnega kolektivism

Vir: prirejeno po House, R. in drugi (2004): *Culture, Leadership and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, str. 459

6. *Kolektivizem II oziroma lastnoskupinski («ingroup») kolektivizem* – povezanost s skupino, ki ji pripadam, je opredeljen kot stopnja, do katere posamezniki izražajo ponos, lojalnost in kohezivnost v njihovih organizacijah ali družinah. Po vseh ključnih atributih je enak kolektivizmu, kot so ga opredelili zgodnejši avtorji, zlasti Hofstede (2001) in Triandis (1995), zato ga na tem mestu ne bomo podrobneje opredeljevali.
7. *Razlike v moči*: stopnja, do katere člani skupine pričakujejo, da je moč enakomerno razdeljena med njimi. Ta atribut je skladen s Hofstedejevo enako poimenovano dimenzijo.
8. *Izogibanje negotovosti*: Stopnja, do katere se družba, organizacija ali skupina zanaša nato, da bodo norme, pravila in postopki zmanjšali nepredvidljivost prihodnjih dogodkov. Spet gre za kompleksen konstrukt, ki ga raziskujejo različne discipline – od filozofije, fizike do družboslovja.

Večinoma so se raziskovalci ukvarjali z individualnim soočanjem z negotovostjo; Hofstede ter House in drugi pa so to globoko človekovo potrebo po zmanjševanju negotovosti in prizadevanjem po večji predvidljivosti v življenju opazovali tudi na ravni organizacij in družbe. Primerjava definicij pa pokaže, da sta se oba raziskovalca konstrukta izogibanja negotovosti lotila z različnih zornih kotov: Hofstede se je usmeril k odporu do neznanega (»kar je drugačno, je nevarno«), House pa k proaktivnem sistematičnem vpeljevanju pravil in postopkov za zmanjševanje negotovosti.

Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti	Kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti
Tendenca formaliziranja interakcij z drugimi	Tendenca neformalnih interakcij z drugimi
Dogovori zapisani v pravniških pogodbah	Zaupanje bolj na besedo kot formalizirane pogodbe
Skrbna in urejena dokumentacija, zapisovanje in shranjevanje sklepov s sestankov	Manj poudarka na urejenosti in vzdrževanju dokumentacije; sklepi sestankov dostikrat niso dokumentirani
Formalizirani postopki; dorečena pravila; pravila se v praksi spoštuje; zaključki komunikacij se pisno dokumentirajo	Bolj kot na formalizirane postopke se ljudje in organizacije opirajo na neformalne interakcije in neformalno vzpostavljene norme
Nižja toleranca do nespoštovanja pravil	Višja toleranca do nespoštovanja pravil
Večja želja po vzpostavljanju pravil, z namenom predvidevati vedenje	Manjša želja po vzpostavljanju pravil; pravila se dojemajo kot diktiranje vedenja
Večje število akcij z zmernim, a dobro preštudiranim tveganjem	Tveganja so manj preštudirana
Močnejši odpor do sprememb	Šibkejši odpor do sprememb

Tabela 2.9: Značilnosti kulturne dimenzije izogibanja negotovosti

Vir: prirejeno po House, R. in drugi (2004): *Culture, Leadership and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, str. 459

9. *Humana orientiranost*: stopnja, do katere skupina spodbuja in nagraduje posameznike, ker so pravični, altruistični, radodarni, pozorni in prijazni do drugih. Ta atribut se izraža v načinih, po katerih ljudje ravnajo drug z drugim, ter v institucionaliziranih socialnih programih. Implicitno se ta atribut nanaša na kakovost življenja in na medosebne odnose.

Kulture z visoko stopnjo humane usmerjenosti	Kulture z nizko stopnjo humane usmerjenosti
Drugi so pomembni (družina, prijatelji, skupnost, tujci)	Pomemben je lastni interes
Manj psiholoških in patoloških problemov	Več psiholoških in patoloških problemov
Pomembne so vrednote altruizma, dobronamernosti, prijaznosti, ljubezni in radodarnosti	Pomembne so vrednote užitka in udobja
Ljudi motivira po pripadnosti in združevanju	Ljudi motivirata moč in materialno blagostanje
Ozek krog prejme materialno, finančno in socialno podporo; skrb seže do vseh ljudi in do narave	Ni podpore drugemu; poudarek je na izboljšanju lastnega blagostanja
Javni sektor vzpostavi sankcije proti otroškemu delu	Otroškega dela javni sektor ne obravnava kot resen problem
Člane družbe se spodbuja k ozaveščenosti glede rasne diskriminacije	Členi družbe niso občutljivi za rasno diskriminacijo
Otroci naj bodo ubogljivi	Otroci naj bodo neodvisni

Tabela 2.10: Značilnosti kulturne dimenzije humane usmerjenosti

Vir: prirejeno po House, R. in drugi (2004): *Culture, Leadership and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, str. 459

2.1.1.6 Model Trompenaarsa in Hampden-Turnerja

Pomemben prispevek k razumevanju kultur je Parsonsov (1951) model petih odnosnih orientacij. Ta model sta vzela za osnovo sodobna raziskovalca Nizozemec Fons Trompenaars in Britanec Charles Hampden-Turner (Trompenaars in Hampden-Turner 2004) ter z njim skušala opredeliti, kako različne kulture rešujejo ključne izzive bivanja človeka kot družbenega bitja. Teoretsko sta dodelala sedem dimenzij kulturnih razlik, relevantnih za interakcijo v organizacijskem okolju, in jih empirično preizkusila na 40.000 managerjih iz 40 kulturnih okolij.

1. *Individualizem/kolektivizem* je stopnja, do katere ljudje pretežno definirajo sebe kot neodvisne oziroma soodvisne člane skupine. Ta dimenzija se praktično v celoti prekriva z zgoraj opisano dimenzijo individualizma/kolektivizma, zato je ne bomo vsebinsko opredeljevali.

2. *Univerzalizem /partikularizem* (pravila ali situacije/ljudje) je stopnja, do katere veljajo pravila za vse enako – kar je univerzalistični pristop oziroma v koliki meri so tolerirana odstopanja od pravil, kadar gre za specifično osebo oz. situacijo – partikularistični pristop. Univerzalistično razmišljanje vodi misel, da bo v državi red le, dokler bodo pravila veljala za vse enako. Primer univerzalističnih okolij so v prvi vrsti germanske in skandinavske kulture, kjer se o smislu spoštovanja pravil ljudje večinoma ne sprašujejo. Tudi če daleč naokrog ni nobenega avtomobila, pešci praviloma ne bodo prečkali ceste pri rdeči luči. Latinski svet pa je primer partikularističnega pristopa, ki ga vodi misel, da je tok življenja preveč dinamičen, da bi se ga dalo ujeti v pravila. Le-ta zato sicer morajo biti, vendar so velikokrat neživljenjska, zato jih je smiselno zaobiti. Upoštevati je treba vsakokratne posebne okoliščine, in se šele nato odločiti, kako ravnati. Živahno dogajanje v prometu ne glede na prometno signalizacijo je samo en primer tega pristopa.

Univerzalistični vzorec je značilen za individualistične ter proceduralno naravnane kulture, partikularistični pa se v veliki meri prekriva s kolektivističnim vzorcem – odnosi pred pravili.

Univerzalistični pol	Partikularistični pol
Fokus bolj na pravilih, manj na odnosih	Fokus bolj na odnosih, manj na pravilih
Dogovori se zapišejo v obliki pravno veljavnih pogodb	Pravnoveljavno zapisani dogovori so spremenljivi
Zaupanja vredni ljudje držijo besedo in spoštujejo pogodbe	Zaupanja vredni ljudje spremenijo pogodbe, kadar okoliščine to narekujejo
Obstaja le ena resnica in ena realnost – tista, o kateri obstaja konsenz	Realnost je odvisna od zornega kota opazovalca
Dogovor je dogovor («a deal is a deal»)	Zaupanje se zgradi skozi daljši odnos

Tabela 2.11: Značilnosti kulturne dimenzije univerzalizma/partikularizma
Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 48

3. *Nevtralnost ali čustvenost* je stopnja, do katere so odnosi med ljudmi pretežno nevtralni ali čustveno zaznamovani. Primeri nevtralnih kultur so denimo zadržani Japonci ter rezervirani Angleži, pa tudi Finci in Skandinavci nasploh. Latinske

kulture pa so z ekspresivnostjo izražanja dober primer čustvenega pola te dimenzije.

Nevtralni pol	Čustveni pol
Ljudje čustev in misli ne kažejo navzven	Čustva in misli ljudje izražajo tako verbalno kot neverbalno
Napetost je zaznavna na obrazu in v drži	Transparentnost in ekspresivnost sproščata napetosti
Potisnjena čustva občasno eksplodirajo	Zaupanja vredni ljudje spremenijo pogodbe, kadar okoliščine to narekujejo
Geni se umirjeno in obvladano vedenje	Čustva tečejo z lahkoto, v velikih količinah, nezadržano
Fizični kontakt, geste in poudarjena mimika obraza so pogosto tabu	Dotik, gestikuliranje in močna mimika obraza so bolj pravilo kot izjema
Izjave so prebrane v enoličnem tonu	Izjave pridejo iz človeka goreče in dramatično

Tabela 2.12: Značilnosti kulturne dimenzije nevtralnosti/čustvenosti

Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 79

4. *Specifičnost ali prepletenost* je stopnja, do katere ljudje pretežno ločujejo različna področja človekovega udejstvovanja, npr. poslovno življenje od zasebnega. Če vodja prodaje iz specifične kulture – npr. nizozemske ali kanadske – sreča enega svojih prodajalcev v baru, na teniškem igrišču ali v specializirani trgovini za restavriranje starega pohištva, bo njegova nadrejena vloga iz delovnega okolja na stranskem tiru. Nič ni čudnega, če šef podrejenega povpraša za nasvet o restavriranju ali nakupu novega teniškega loparja. Če pa se v podobnih okoliščinah srečata nadrejeni in podrejeni iz kulture z nasprotnega pola na dimenziji, se bo avtoritarna avra gospoda direktorja širila daleč naokoli. Njegova avtoriteta s prodajnega oddelka se bo razširila na druga področja življenja: on je tisti, katerega mnenje se spoštuje tudi pri tenisu ali restavriranju, čeprav ima podrejeni morda bistveno več znanja in izkušenj iz teh pristočnih dejavnosti. Na specifičnem polu najdemo skandinavske države, Avstralijo, Novo Zelandijo, Švico, Kanado; na prepletenem pa izrazito hierarhične skupnosti, kot so Indija, Kitajska ter preostala Jugovzhodna Azija.

Specifični pol	Prepleteni pol
Komunikacija je direktna, ciljno naravnana, čimprej priti do bistva	Komunikacija je nedirektna, »okrog riti v žep«, navidezno brez jasnega cilja
Natančnost, neolepševanje, transparentnost in dokončnost	Pomemben je takt
Načela je treba spoštovati ne glede na specifičnost situacije ali vpletenih oseb	Načela se prilagajajo situaciji in ljudem

Tabela 2.13: Značilnosti kulturne dimenzije specifičnosti/prepletenosti

Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 48

5. *Dosežek ali status* je stopnja, do katere so ljudje cenjeni ali po osebnih dosežkih, pridobljenim z lastnim angažmajem, ali glede na status, ki jim je pripisan z rojstvom v določeni družini, poroko, starostjo, izobrazbo. Ko se srečata pogajalski skupini denimo iz ZDA in Rusije, pride marsikdaj do komunikacijskega šuma že samo zaradi sestave pogajalske delegacije: Američani tipično pošljejo na pogajanja vodje projektov ter strokovnjake za specifično področje, na drugi strani pogajalske mize pa ponavadi številčnejšo delegacijo vodi glavni direktor, ki tudi na tej strani mize največ govori, čeprav samih podrobnosti zadeve ne pozna. Če seveda ruska stran sploh želi sesti za pogajalsko mizo, kajti mladi tehnološki specialisti pač niso sogovorniki ustreznega ranga za izkušenega glavnega direktorja. Kulture dosežka se v veliki meri prekrivajo s kulturami nizke razlike v moči ter individualističnimi kulturami, kulture statusa pa se pokrivajo s hierarhičnimi in kolektivističnimi okolji.

Dosežkovni pol	Statusni pol
Nazivi se uporabljajo le tedaj, ko so neposredno relevantni za kompetence, potrebne za izvršitev naloge	Nazivi se veliko uporabljajo, zlasti zato, da že na daleč razjasnijo status osebe znotraj organizacije
Spoštovanje nadrejenih temelji na tem, kako učinkovito nadrejeni opravlja svoje delo ter na njegovi strokovnosti	Spoštovanje nadrejenih je merilo zavezanosti organizaciji in poslanstvu
Vodje z najvišjih hierarhičnih klinov so praviloma različnih starosti in spolov, ki so se dokazali skozi delo	Vodje z najvišjih hierarhičnih klinov so praviloma starejši moški z ustrežno izobrazbo

Tabela 2.14: Značilnosti kulturne dimenzije dosežek/status

Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 118

6. *Zaporednost nasproti sočasnosti* je stopnja, do katere ljudje doživljajo razporeditev aktivnosti v času zaporedno ali sočasno. Zaporedne kulture dojemajo čas kot zaporedno pomikanje po liniji časa: najprej je na vrsti eno opravilo, nato drugo, sledi tretje... kot sekunda sledi sekundi, minuta minuti, ura uri itn. Pripadniki sočasnih kultur pa čas tipično dojemajo kot sočasno gibanje v krogih sekund, njihova pozornost pa je posvečena več opravih hkrati. Primer je streženje strankam v delikatesni trgovini. Prodajalec za pultom v anglosaškem okolju najprej postreže prvega obiskovalca, ko z njim konča, je na vrsti drugi, nato tretji itn. V arabskih okoljih pa začne streči prvi stranki, a ko vmes stopi skozi vrata novi obiskovalec, je ta deležen ne le pozdrava, ampak kar takoj vse pozornosti – kaj pa vi želite; dokler vrat ne odpre tretji, ki mu je takoj treba posvetiti vso pozornost. Skratka – streže se vsem povprek, kot bi rahlo nervozno dogajanje označili zahodnjaki. Podobno je na poslovnih sestankih: na Bližnjem vzhodu še tako pomembne sestanke s poslovnimi partnerji z drugega konca sveta redno prekinjajo telefonski klici, vdori tajnice in čisto naključni mimoidoči. Vsak od njih je vreden pozornosti, in to takoj.

Za to dimenzijo empirični podatki, po katerih bi primerjali ZDA in Slovenijo, niso na voljo. Iz izkušenj pa je mogoče reči, da je »mainstreamovska« kultura ZDA (se pravi na protestantski tradiciji sloneči belski del) bolj zaporedna od slovenske: tam velja reklo »čas je denar« že precej dlje kot v Sloveniji. S časom je treba zelo ekonomično ravnati, zato so večji načrtovanja in držanja rokov. Slovenci pa se teh veččin pospešeno učimo.

Zaporedni pol	Sočasni pol
Samo ena aktivnost naenkrat	Več kot ena aktivnost naenkrat
Brezprizivna točnost na sestankih; le-ti so dogovorjeni daleč vnaprej, z določenim začetkom in koncem	Čas sestanka se določi približno; v konkretni situaciji se da »pomembnim drugim« pogosto prednost pred dogovorjenim sestankom; konec sestanka ni določen vnaprej
Odnosi so podrejeni koledarju in urniku	Nasplošno sta koledar in urnik podrejena odnosom
Močno je zaželeno, da se spoštujejo prvotno narejeni načrti	Močno je zaželeno, da se izpolnjevanje planov prilagaja razvoju okoliščin
Čas je oprijemljiv in merljiv	Čas je podoben širokemu traku; ni ga mogoče matematizirati

Tabela 2.15: Značilnosti kulturne dimenzije zaporednosti/sočasnosti

Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 138

7. *Notranji ali zunanji nadzor* je stopnja, do katere ljudje verjamejo, da je nadzor nad okoljem, torej okoliščinami, naravo, primarno notranji ali zunanji. Za kulture notranjega nadzora je značilno mnenje, da človek s svojo voljo, odločnostjo, znanjem in viri lahko vpliva na zunanje okoliščine in je v visoki meri odgovoren za svoj status. V kulturah zunanjega nadzora pa ima človek le manjši vpliv na okoliščine; na stanje stvari bistveno vplivajo narava, usoda in naključja oziroma nepredvidljivi faktorji. Ta dimenzija je za razumevanje strategij in tehnik reševanja konfliktov zelo pomembna; individualistične kulture so v primerjavi s kolektivističnimi bolj aktivistično usmerjene, pri čemer daleč najbolj prednjačijo ZDA (Storti 1999: 82). Kulturna predpostavka obvladovanja okolja je zaobjeta tudi v tipičnih ameriških reklih, kot so »can-do attitude«, »self-made man«, »American dream«, »just do it«.

Dober primer za medkulturne razlike v lokusu nadzora med Slovenijo in ZDA podaja Saleclova (2007: 3). Ko je bila v začetku devetdesetih let prvič v fitnescentru, in to v New Yorku, jo je trener povprašal, kakšno telo si želi – ali je njen cilj razviti telo, kot ga ima Sharon Stone, Demi Moore ali Meg Ryan. Vztrajanje slovenske obiskovalke, da je s svojim telesom čisto zadovoljna, a da si želi na splošno biti v boljši formi in imeti več energije, trenerja ni zadovoljilo. Saleclova svojo izkušnjo povzame takole (prav tam: 3): »Zdelo se je, kot da sva s trenerjem z različnih planetov: jaz s planeta, na katerem se z določenim telesom rodimo, za katerega bi bilo dobro poskrbeti, ker nam je usojeno z njim živeti, on pa s planeta, na katerem si lahko telo sami izberemo.« Zgodba Saleclove je odličen primer ameriškega notranjega lokusa nadzora: s trdom je mogoče spremeniti skorajda vse, tudi tisto, kar je v drugi kulturi (Saleclova jo celo poimenuje drugi planet) dano in nespremenljivo.

Storti (1999: 68) takole opredeli oba ekstrema:

»Notranji lokus nadzora: lokus nadzora je predvsem interni, znotraj posameznika. V življenju je le malo danosti, le malo stvari in okoliščin, ki jih je treba sprejeti take, kot so, in so nespremenljive. Ni meja za to, kaj lahko dosežeš ali postaneš, če se le zato odločiš ter vložiš ustrezen napor. Tvoj uspeh je tvoj lastni dosežek. Ti si odgovoren za to, kar se ti dogaja. Življenje sestoji iz tega, kar počneš; notranji lokus je zato značilen za aktivistične

kulture.

Zunanji lokus nadzora: Lokus kontrole se v glavnem nahaja zunaj posameznika. nekatere stvari v življenju so predeterminirane vnaprej, vgrajene v naravo stvari. Obstajajo meje, preko katerih ni mogoče iti, ter nekatere danosti, ki so nespremenljive in ki jih je treba sprejeti. (»Tako pač je.«) Tvoj uspeh je kombinacija tvojega napora in srečnih naključij. Življenje sestoji iz tega, kar se ti dogaja; zunanji nadzor je zato značilen za fatalistične kulture.«

Notranji nadzor	Zunanji nadzor
Odnos do okolja je dominanten; meji na agresivnost	Fleksibilnost, pripravljenost na kompromise za vzdrževanje miru
Konflikten odnos in upornost sta znamenji trdnih načel	Harmonija in senzibilnost
Fokus na sebi, na lastni vlogi, lastni skupini in lastni organizaciji	Fokus je na »drugem« - stranki, partnerju, kolegu
Situacija, ko zunanje naravno okolje »pobegne iz nadzora« ali se nepredvideno spreminja, je neprijetna	Pomirjenost z valovi, premiki, ciklusi, ki so del narave

Tabela 2.16: Značilnosti kulturne dimenzije lokusa nadzora

Vir: prirejeno po Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey, str. 155

2.1.1.7 Kritične misli k teoretski podstatki kulture in kulturnih dimenzij

Kultura je kompleksen koncept, zaradi česar je vsakršno teoretsko in empirično raziskovanje vnaprej obsojeno na omejitve.

V dosedanjih poglavjih smo opredeljevali kulturo ter orisali ključne modele dimenzij medkulturnih razlik, ki nam bodo služili za podstat pri opredeljevanju konkretnih razlik v preferiranih pristopih v reševanju konfliktov med Slovenijo in ZDA. Zlasti se bomo osredotočili na tri modele: avtorjev Hofstedeja, Houseove skupine ter tandema Trompenaars in Hampden-Turner.

Vsi ti trije modeli imajo nekaj inherentnih pomanjkljivosti, ki se jih je pri medkulturnem preučevanju potrebno zavedati.

Prvič, vsi trije so nastali znotraj zahodnega znanstvenega diskurza in imajo zato vgrajeno zahodno kulturno pristranost, ki se izkazuje na več ravneh: vsi ključni raziskovalci izhajajo s t. i. Zahoda ali pa so se na Zahodu pomembno izobraževali. To pomeni, da uporabljene metode temeljijo na zahodni racionalni tradiciji ter ne upoštevajo lokalnih akumuliranih znanj in pristopov k razlaganju sveta.

Drugi problem je v tem, da je vsak raziskovalec dimenzije identificiral v skladu s svojim mentalnim "zemljevidom sveta", kar pomeni, da so dimenzije koncipirane na podlagi zahodnih sociološko-zgodovinskih kategorij. Vprašanje, ki se poraja, je naslednje: ali so do danes definirane dimenzije res tiste najbolj izbrane tudi iz univerzalne perspektive? Tipični zahodni znanstvenik namreč težko zazna ali empirično ugotovi npr. razlike v ohranjanju obraza (izvirno kitajski koncept), v zaznavanju vzdušja oziroma atmosfere, v stopnji amae (japonski koncept) itd., saj ti koncepti v njegovem »zemljevidu sveta« zelo verjetno ne obstajajo. Kljub temu pa dandanes modele medkulturnih dimenzij dojemamo kot "univerzalne" in s tem perpetuiramo kolonialno vsiljevanje znanstvenih modelov in racionalnosti v nezahodni svet. Tak pristop je dandanes tako "naraven", da se o njem prevprašuje le malokdo.

Tretji problem tiči v sami ideji, narediti enostaven in pregleden sistem dimenzij medkulturnih razlik, saj ta želja nujno vodi k velikemu poenostavljanju. Zato bolj ko preučujemo posamično dimenzijo, bolj ugotavljamo, da je pravzaprav skupek mnogih poddimenzij – do te mere, da se vprašamo o smiselnosti celotnega početja razporejanja kultur v »periodne sisteme«. Delno so ta problem načeli Houseovi raziskovalci, ki so nekatere Hofstedejeve dimenzije podrobneje razdelali iz ene v dve dimenziji; ni pa delo nikakor dokončno opravljeno. Z večjim številom dimenzij sicer pridobimo na večji informativnosti, izgubimo pa preglednost.

Vsi obstoječi modeli so sorazmerno rigidni: ne predvidevajo konceptualno novih dimenzij. Če se ozremo v preteklost, potem res lahko ugotovimo, da so se kulture zaradi manjšega obsega komunikacijskih stikov sorazmerno počasi spreminjale oziroma vplivale ena na drugo. Dandanes pa je razmah komunikacijskih poti tako zelo pospešen, da je medsebojni vpliv kultur veliko večji, hkrati pa nacionalna

identiteta ni več nujno ena ključnih posameznikovih identitet; mnogi posamezniki, zlasti mladi, se bolj kot po nacionalni pripadnosti identificirajo z drugimi identitetami, kot npr. globalni nomad, varuh živali, priseljenc, informatik. Zavedanje teh identitet je veliko večje ravno zaradi pospešenih globalnih povezav, in ta trend se bo zelo verjetno le še krepil.

Subtilen, a pomemben problem vseh orisanih modelov medkulturnih dimenzij je ideološke narave: v podrobnejših opisih dimenzij in marsikdaj zaznamo miselnost, da je normalna, tako rekoč »prava« smer in celo cilj razvoja družbe v smeri zahodne »modernizacije«, ki pomeni npr. parlamentarno demokracijo v navezi s tržno ekonomijo, prizadevanje za več dobrin, za sistematizirano skrb za ranljive skupine po zahodnih modelih itn. Univerzalnost te miselnosti je zelo vprašljiva – in dobra plat medkulturnih raziskav je, da sprožajo dialog, zaradi katerega bo zaradi večjega medkulturnega razumevanja znanstveni diskurz sčasoma morda zaobjel tudi nezahodne poglede na svet. Ta inherentna zahodna pristranost seveda ne velja le za dimenzije medkulturnih razlik; preveva tako rekoč vse sodobno raziskovanje.

2.2 Reševanje konfliktov

V ospredju našega zanimanja je vpliv kulture na komuniciranje v procesu razreševanja medosebnih konfliktov. V predhodnih poglavjih smo opredelili koncept kulture ter predstavili uveljavljene kategorizacije medkulturnih razlik, ki nam bodo služile kot izhodišče za medkulturne primerjave.

Na tem mestu pa odpiramo drug vsebinski sklop – namreč komuniciranje in znotraj le-tega področje reševanja medosebnih konfliktov. Za razumevanje faktorjev, ki vplivajo na dinamičen in kompleksen proces razreševanja konfliktov, si moramo najprej približe ogledati ključne značilnosti najprej komuniciranja nasplošno, nato pa še specifik medosebnega komuniciranja. S tem postavimo okvir za raziskovanje konfliktov kot ene izmed pojavnih oblik medosebne komunikacije.

Izmed množice pristopov k preučevanju komuniciranja so za namene naše naloge ključne naslednje opredelitve komuniciranja:

- »Komuniciranje je proces, ki nastopi, kadarkoli je nekemu vedenju ali posledici vedenja pripisan pomen.« (Samovar in Porter 1991: 28).
- »Komuniciranje je proces, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjamo in upravljamo socialno stvarnost.« (Ule 2005: 78).
- »Govorno komuniciranje je proces med ljudmi, ki nam pomaga razumeti svet in to razumevanje deliti z drugimi« (Masterson in drugi v Trenholm in Jensen 2004: 4).

Z naše raziskovanje so relevantne naslednje temeljne značilnosti komuniciranja:

- Ne mogoče je nekomunicirati. Vsakršno vedenje v interakciji nosi s seboj sporočilo; in ker se človek ne more ne obnašati, ne more tudi nekomunicirati; in obratno, druga stran v interakciji se ne more neodzvati na sporočila. Tišina, izogibanje interakciji, hlinjenje bolezenskih simptomov ipd. niso znaki odsotnosti komunikacije, pač pa nosijo s seboj sporočilo, npr. odsotnost želje po interakciji. (Watzlawick 1967: 48-51).
- Komunikacija je proces. Je dinamična aktivnost, ki nima jasno začrtanega začetka in konca, niti zafiksiranega zaporedja elementov; sprememba v enem vidiku lahko vpliva na vse druge vidike in na celoto.

- Komuniciranje je transakcijsko (Burgoon in drugi 1994: 12; Samovar in Porter 1991: 36; Gudykunst idr. 1988: 21). Sprememba v enem elementu procesa lahko spremeni celoto. Vsi udeleženci v komuniciranju so ves čas pod vplivom tega, kar se dogaja v komunikaciji. Oziroma povedano z druge plati: vsi imajo v vsakem trenutku možnost vplivati na druge udeležence oziroma na proces; tudi če niso v funkciji aktivnega govorca. Primer zato so neverbalni namigi ali celo odsotnost kakršnihkoli hitro opaznih odzivov; tudi »nekomuniciranje« je komuniciranje, ki ima posledico za nadaljnji proces.
- Komuniciranje ima funkcijo urejanja našega notranjega in zunanjega sveta. Skozi komuniciranje lahko prepričujemo, nadziramo, prizadejamo bolečino, tolažimo, zabavamo ipd. (Trenholm in Jensen 2005: 8)
- Komuniciranje poteka na več nivojih (Samovar in Porter 1991: 29, Watzlawick 1967: 49). Mnoga človekova sporočila so oddana namensko in zavestno. Za mnoga svoja dejanja pa se človek niti ne zaveda, da jih drugi sprejemajo kot sporočilo. Če npr. zamujamo na dogovorjeno srečanje, lahko drugi iz našega vedenja razberejo sporočilo, da npr. srečanje za nas ni toliko pomembno, da bi mu dali prednost pred drugimi dejavnostmi. Mnoge signale oddajamo podzavestno, npr. ožanje in širjenje zenice ter mnoge druge neverbalne znake.
- Komuniciranje ima vedno vpliv oziroma posledico (Samovar in Porter 1991). Ko prejmemo sporočilo, se nam nekaj zgodi – nismo več isti, kot smo bili prej. »Nemogoče se je ne odzvati drugemu,« pravita Samovar in Porter (1991: 35). Odzivi se razporejajo vzdolž kontinuuma od vidnih, komaj opaznih, nezavednih do bioloških. Naše telo se npr. lahko odzove skozi biološke funkcije, tudi če so naši kognitivni procesi na minimumu: sporočila lahko vplivajo na izločanje določenih kemijskih snovi, na zmanjšanje ali pospeševanje srčnega utripa, spremembo temperature kože ipd.
- Komuniciranje je neponovljivo (Samovar in Porter 1991: 37). Komuniciranje vpliva na nas in nas spreminja. Tudi če se del komunikacijskega procesa v celoti ponovi – npr. gre za izmenjavo istih besed – smo se sami medtem že toliko spremenili, da ne moremo reči, da gre za enak proces. Podobno kot ne moremo nikoli stopiti dvakrat popolnoma enako v isto reko.

- Komuniciranje je skupinska aktivnost (Trenholm in Jensen 204: 6). Jezik temelji na družbeno dogovorjenih pomenih; je medij, preko katerega poteka človeška izmenjava misli in čustev.
- Komuniciranje se vedno dogaja v kontekstu, ki postavlja splošna pravila in merila komuniciranja (Ule 2005: 19).
- Komuniciranje zahteva sodelovanje (Trenholm in Jensen 2004: 8, Ule 2005: 19); ne poteka v vakuumu med dvema osebama, pač pa skozi odnos; gre za odnosno delovanje.
- Komuniciranje je kontekstualno. Z drugimi ne prihajamo v interakcijo v vakuumu, pač pa vedno v specifičnem kontekstu (Samovar in Porter 1991: 37). Okoliščine, v katerih se nahajamo, določajo okvirje družbeno in kulturno sprejemljivega vedenja. Jezikovni register in izbira teme sta močno odvisna od okoliščin ter situacije, v katerih se nahajamo. Hkrati pa iz konteksta razbiramo tudi pomene; to je še zlasti pomembno v kulturah, kjer je cenjeno nedirektno komuniciranje s ciljem ohranjanja dostojanstva vpletenih.
- Komuniciranje je urejeno s pravili. Ta pravila so večinoma nepisana, ponotranjimo pa jih v procesu socializacije. Pravila veljajo za vse faze komunikacijskega procesa (ne le za izbiro nekaterih elementov, kar smo opisali že v prejšnji alineji pod »kontekst«). Pravila ne veljajo torej le za specifične okoliščine in situacije, pač pa tudi za ljudi, ki so vpleteni v komunikacijski proces. Vemo na primer, kakšno komuniciranje je družbeno sprejemljivo, kadar smo v interakciji z osebami višjega statusa in kadar komuniciramo kot »enaki med enakimi«. Vemo, kdaj smemo zamuditi na srečanje in kdaj načeloma ne. Večino pravil se naučimo na podzavestnih ravneh (Samovar in Porter 1991: 38); upoštevamo jih instinktivno. Ta pravila so močno kulturno pogojena, s čimer se dotikamo glavne teme naše naloge.
- Komuniciranje poteka na različnih ravneh in v različnih oblikah: od notranjega dialoga, dialoga med dvema osebama, dialoga med etničnimi skupinami do oglasov in romanov, če naštejemo le nekaj iz množice možnosti. Izmed standardne delitve na štiri ravni komunikacijskega delovanja (Ule 2005: 23) – medosebno, skupinsko, organizacijsko, množično komuniciranje – se naša naloga osredotoči na medosebno komuniciranje. Za naše potrebe medosebno komuniciranje opredelimo kot na uporabi

simbolov temelječo interakcijo dveh oseb v medosebnem stiku v istem času in prostoru.

Za kontekst naše naloge so relevantne naslednje značilnosti *medosebnega komuniciranja*:

- Komuniciranje je dvosmerno; udeleženci so usmerjeni drug na drugega in neposredno vplivajo drug na drugega (Knapp v Ule 2005: 25).
- Število udeležencev je majhno; osnovna enota sta dve osebi v neposrednem stiku (Ule 2005: 26), in to enoto bomo postavili v središče našega raziskovanja tudi mi. Ključna načela medosebnega komuniciranja pa veljajo tudi za več kot dve osebi, pod pogojem, da število vključenih v medosebno komuniciranje še dovoljuje osebni stik in odnos vsakega udeleženca z vsakim.
- Medosebno komuniciranje je ritualizirana interakcija, ki poteka po nepisanih pravilih (Goffman 1982: 57). Ritualni elementi, kot so pozdrav, odzdrav, komplimenti, nam povedo, prvič, v kakšnem odnosu sta osebi, ter drugič, v koliko meri sta sodelovalno nastrojena oziroma v koliki meri spoštujeta in utrjujeta družbene konvencije, ki pritičejo določeni interakciji. Gledano površno, ritualne izmenjave nimajo globokih pomenov – njihova vloga in pomen pa postaneta v hipu jasna, kadar te izmenjave umanjajo, a bi po vseh družbenih pravilih morale biti prisotne. Ta nenapisana ritualna pravila pa so močno kulturno pogojena.
- Vsako komuniciranje ima vsebinsko in odnosno raven, ta dvoplastnost pa je še posebej relevantna pri medosebnem komuniciranju. Hkrati s tem ko poteka prenos sporočila, teče tudi opredeljevanje odnosa. Odnosna raven posreduje metainformacije; to so informacije o tem, kaj naj se stori z vsebinskimi informacijami. Ločevanje teh dveh ravni ni zavestno in je lahko vir nesporazumov. Posameznik v sleherni interakciji ponuja definicijo sebe ali drugega, na katero se drugi lahko odzove s potrditvijo, zavrnitvijo ali zanikanjem obstoja prvega.

2.2.1 Opredelitev konfliktne situacije

Konflikt je naraven sestavni del medčloveških odnosov. Povprečen človek lahko že v enem samem dnevu doživi več implicitnih ali eksplicitnih konfliktov, tako v

zasebnem kot v profesionalnem življenju. Zaradi raznolikosti interesov, želja, mnenj, pogledov prihaja v medosebnih odnosih nenehno do napetosti.

Napetosti so tako rekoč inherentne odnosom (Baxter in Montgomery v Ule 2005: 324-326), saj so ljudje v odnosih nenehno razpeti med željo po avtonomiji in povezanosti; med željo po stabilnosti odnosa ter po odkrivanju novega; med željo po samorazkrivanju ter med željo po ohranjanju lastne intimne. Če k tem odnosnim vzrokom dodamo še instrumentalne – različne cilje in interese, potem je jasno, da so implicitni in eksplicitni konflikti tako rekoč stalnica v odnosih med unikatnimi posamezniki.

Konflikt je torej naraven in neizogiben; zaradi čustvenega neudobja, ki ga prinaša, pa je marsikje skoraj tabuiziran. Verjetno je tudi to eden od razlogov, da je postal predmet znanstvenega preučevanja šele v zadnjih 35 letih (Putnam v Oetzel in drugi 2006: 2).

Po dolgotrajni tabuizaciji konflikta pa v zadnjih desetletjih opazamo nasproten trend: konflikt je vse bolj prikazan kot katalizator sprememb in posledično razvoja odnosov proti višji kakovostni stopnji:

- Konflikt je za odnos lahko dobrodejen, ker preprečuje stagnacijo, spodbuja radovednost in radovednost, funkcionira kot varnostni ventil za izražanje problemov in sproža spremembe.
- Je priložnost, da partnerji v konfliktu ponovno prevrednotijo svoj odnos ter svoje potrebe in želje v njem. Celo več – konflikti in kontradikcije so predpogoj za vzpostavljanje večje enotnosti (Coser v Burgoon in drugi 1994: 355). Na osebni ravni je konflikt lahko katalizator za notranje spremembe, saj posameznika vrže iz samozadovoljujoče pasivnosti in/ali neproduktivnih dejavnosti (Burgoon in drugi 1994: 355).
- Konflikt je lahko tisti sprožilni mehanizem, ki prežene spanje na lovorikah in človeku pomaga nadalje razvijati lastne potenciale.

- o Za nekatere je konflikt tudi čisti užitek (Burgoon in drugi 1994: 355). Nekateri posamezniki naravnost zasijejo, ko so postavljeni pred konflikt, izziv ali krizo; drugi jašejo na krilih tekmovalnosti in borbe za premoč.

Ti »pozitivistični« pogledi na konflikt so se porodili in obdržali v individualističnem kulturnem okolju, zlasti v akcijsko usmerjenih ZDA. Izrazito kolektivistična okolja – denimo Jugovzhodna Azija, osrednja Afrika, Latinska Amerika – pa konflikt še vedno doživljajo kot izrazito nezaželen, saj ruši harmonijo v odnosih, zato ga je mnogo bolje preprečiti ali se mu izogniti. »Pozitivistični« pogled zato nikakor ni univerzalen – čeprav se iz prevladujoče anglosaške literature tako morda dozdeva.

Večina preučevalcev – tako iz individualističnih kot kolektivističnih kultur – pa se strinja, da ima konflikt za odnos lahko tudi škodljive posledice. Komunikacije je lahko posledično manj, prepad med vpletenimi stranmi pa se samo še pogloblja. Konflikt lahko poraja nezaupanje in dvome, to pa otežuje sodelovanje. Nezaupljivost in sumničavost lahko privedeta do jasno izražene sovražnosti. Gledano na osebni ravni: nekompetentno upravljanje s konfliktom ima negativne posledice za človekovo fizično, čustveno in mentalno stanje, kakor tudi stres in manjšo učinkovitost na vseh področjih življenja in dela. (Coser in drugi, navedeni v Oetzel in Ting-Toomey (ur.) 2006: 9, 65). Ali kot pravijo Burgoon in drugi (Burgoon in drugi 1994: 354), je ena najresnejših posledic nerazrešenih konfliktov učinek, ki ga imajo le-ti na samopodobo. Posameznik, ki se pogosto zapleta v konfliktne situacije, lahko razvije popačeno podobo o samem sebi in o svoji vrednosti v družbi.

Konflikt se lahko dogaja med dvema ali več ljudmi ali skupinami, lahko pa je tudi notranji. Za naš kontekst je relevanten *medosebni konflikt*. Le-ta pa je kompleksen fenomen, za katerega ni enotne definicije. Barki in Hartwick (2004: 216–244) sta ugotovila, da večina definicij vsebuje – v taki ali drugačni obliki – tri elemente, ki morajo biti prisotni, da vpleteni situacijo dojemajo kot konfliktno: na kognitivni ravni gre za nestrinjanje; na afektivni za negativna čustva; na vedenjski za interferenco. Definicija, ki jo ona dva po temeljitnem pregledu strokovne literature ponujata, je dovolj splošna in pregledna, da lahko zajame širok repertoar doživljanj, ki jih poimenujemo »medosebni konflikt«, zato jo tukaj povzemamo tudi mi:

»Medosebni konflikt je dinamičen proces, ki se pojavi med medsebojno odvisnimi stranmi, ki doživljajo negativne čustvene odzive na zaznana nestrinjanja ter zaznana interferenco, ki lahko ogrozijo njihove cilje« (prav tam: 234).

Za razumevanje konfliktov so v luči namena naše naloge pomembne naslednje značilnosti medosebnih konfliktov (povzeto po Oetzel in Ting-Toomey (ur.) 2006: 65):

- Konflikt je lahko impliciten ali ekspliciten.
- O nastanku konflikta govorimo tedaj, ko »so izraženi ali izmenjani nekateri subtilni signali očitnih medosebnih konfliktnih sporočil« (Guerrero in drugi, navedeno v Oetzel in Ting-Toomey (ur.) 2006: 65).
- Konflikt nastopi že, če samo ena od oseb meni, da cilji vpletenih oseb med seboj niso kompatibilni ter da to blokira uresničitev njenih lastnih ciljev.
- Do določene stopnje je v konfliktu vedno prisotna čustvena frustriranost.
- O konfliktu v medosebnih odnosih govorimo tudi tedaj, ko eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more zadovoljiti katere od svojih potreb, želja ali zamisli; kadar odnosi niso iskreni; kadar je v ospredju manipulacija in instrumentalizacija z odnosi in partnerji (Ule 2005: 319).

Za namene naše naloge se osredotočimo na medosebni konflikt v fazi pogajanj, torej takrat, ko dve ali več strani skozi interakcijo iz oči v oči soočajo in skušajo razrešiti raznolike poglede. Pogajanje je v celotni dinamiki konflikta sicer le en del celotnega procesa in tipično obsega štiri faze: soočenje, eskalacijo, deeskalacijo in razrešitev. Zaporedje vseh faz pa je običajno naslednje (Burgoon in drugi 1994: 346-350):⁵

⁵ Pri tem se moramo zavedati, da obstaja nešteto pojavnih oblik ter da do celotnega zaporedna marsikdaj ne pride, saj se npr. ljudje izognejo soočanju v živo ali pa denimo zaradi spremenjenih okoliščin konflikt ni več tako žgoč, da bi se ga vpletenim stranem zdelo še smiselno razreševati.

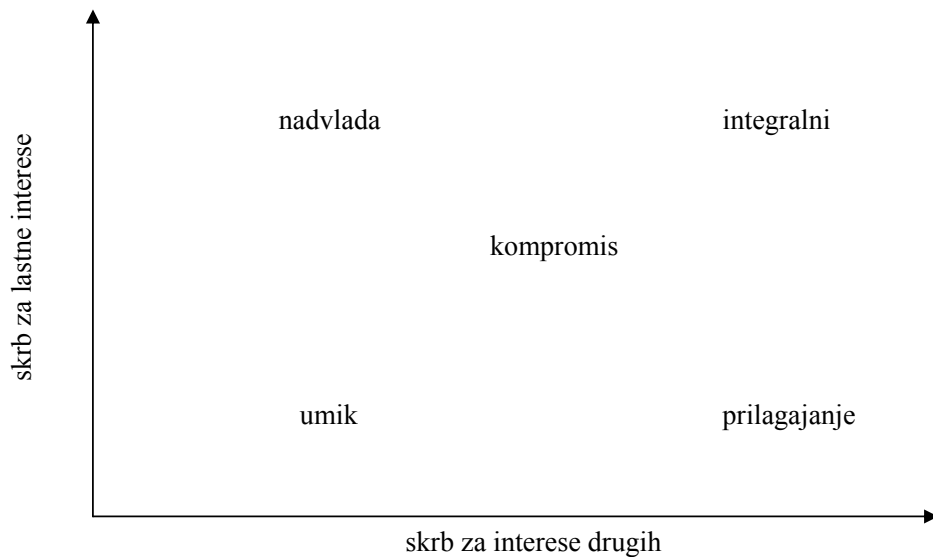
1. *Nestrinjanje*: dve ali več oseb se ne strinjajo o neki zadevi, pri čemer nestrinjanje ni posledica motenj v komunikaciji, pač pa odraža različne cilje, vrednote, mnenja, poti.
2. *Soočenje (konfrontacija, pogajanje)*: posamezniki se srečajo iz oči v oči ter pričnejo komunicirati svoja stališča, tako racionalno kot čustveno; napetost raste.
3. *Eskalacija*: napetost še narašča, konflikt postane problem sam po sebi, vpleteni pogosto začno posegati na osebno raven ter ogrozati sogovornikov »obraz«; pogosto razen začetnega predmeta nestrinjanja naplavijo še druga nestrinjanja iz bližnje in daljne preteklosti; konflikt dobiva večje in globlje razsežnosti. Ta faza je frustrirajoča in čustveno nelagodna za večino udeležencev in običajno traja, dokler se udeleženci emocionalno in energijsko ne izčrpajo.
4. *Deeskalacija*: udeleženci se – potem ko uvidijo, da jih prejšnja faza ni pripeljala k napredku – ohladijo in moči ponovno usmerijo k bistvu konflikta.
5. *Razrešitev*: soočenje se zaključi z eno od številnih možnosti, npr. eden od partnerjev umakne zahtevo; s silo doseže svoj prav. Vpleteni dosežejo za vse strani sprejemljiv dogovor; ena stran prepriča drugo; eden od udeležencev zapusti prizorišče... Težko je reči, da je konflikt resnično razrešen, saj faktorji, ki so prispevali k nestrinjanju, ponavadi ne izginejo; zato vsako razreševanje nosi s seboj posledice.
6. *Stanje potem*: gre za »usedlino«, ki je preostala v odnosu po vsaki od prejšnjih faz ter celotnem procesu. Učinek konflikta ima kratkoročne posledice – kakovost odločitve, ki je nastala kot produkt konflikta, in dolgoročne posledice – vsak konflikt se zapiše v zgodovino medosebnega odnosa, še zlati kakovost procesa doseganja odločitve: bolj ko je bila le-ta sprejeta sodelovalno, boljše posledice bo imel konflikt za odnos.

2.2.2 Sodelovalni ali tekmovalni slog reševanja konfliktov

Pri preučevanju strategij reševanja medosebnih konfliktov se večina raziskovalcev opira na dvodimenzionalni model konfliktov, ki sta ga razvila Blake in Moutonova leta 1964 (navedeno v Ting-Toomey v Landis in drugi (ur.) 2004: 229), in ki se nanašata na kakovost dogovora, sklenjenega med stranema v konfliktu. Ti dve dimenziji sta:

- skrb za lastne interese (asertivnost),
- skrb za drugo stran ali za odnos (sodelovalnost).

Oseba v konfliktni situaciji vedno žonglira z obema dimenzijama, pri čemer na večjo izraženost ene ali druge vplivajo mnogi faktorji, od kontekstualnih do osebnostnih in kulturnih. Na podlagi teh dveh usmeritev je bilo izdelanih pet ključnih strategij reševanja medosebnih konfliktov, ki še danes prevladujejo v strokovni literaturi.



Shema 2.1: Pet ključnih slogov k reševanju konfliktov

Vir: prirejeno po Rahim, M (2002): Toward a theory of managing organizational conflict. International Journal of Conflict Management. 13:3, str. 217

Pet ključnih slogov k reševanju konfliktov:

- Visoka stopnja skrbi tako za lastno dobrobit kot dobrobit drugega je poimenovana kot »integralni« ali »kolaborativni« slog. Gojenje tega sloga pomeni iskanje rešitev, ki bodo zadovoljile obe strani, hkrati pa bo sam proces razreševanja pozitivno vplival na odnos. Iskanje takih presežnih rešitev zahteva visoko motiviranost, ustvarjalnost in čas, zato je ta slog primeren zlasti za kompleksnejše in pomembnejše situacije – ne pa za čisto vse; trivialne odločitve lahko potegnemo tudi brez časovno potratnega raziskovanja vseh opcij in iskanja najboljše variante.
Velja pa, da oseba, ki si trajno prizadeva za integrativno reševanje konfliktov, posledično ustvarja okrog sebe bolj konstruktivno okolje in dolgoročno manj odvečnih konfliktov.
- Nizka stopnja skrbi tako zase kot za drugega botruje »izogibalnemu« slogu oz. slogu »umika«. Tak pristop pogosto nakazuje pomanjkljivo suverenost ter slabo razvite veščine vživljanja drugega. Tak človek tudi nima razvitega zavedanja o konstruktivnih platih konfliktov.
O izogibanju govorimo, kadar se oseba namesto v proaktivno delovanje usmeri v umik – od problema, druge osebe, odnosa. Lahko gre za fizični ali zgolj psihološki umik. Tak slog reševanja konfliktov implicira tudi posameznikovo nezainteresiranost za problematiko samo. Dolgotrajna posledica izogibanja konfliktom je več, ne manj konfliktov; pa še bolj eskalirani so (Friedman in drugi 2000: 9).
- Visoka skrb zase in nizka za drugega je značilna za »tekmovalni« oz »nadvladujoči« slog: oseba s takim slogom odkrito ali prikrito postavlja lastne interese nad interese drugega, dolgoročna kakovost odnosa pa je zanemarjena. Taka oseba vsili svojo rešitev in zatre sodelovanje drugega. Medtem ko osebi, ki je nadvladala, za kakovost odnosa po definiciji ni mar, pa je druga oseba najverjetneje izgubila delček motivacije za nadaljnje sodelovanje, s čimer je odnos na dolgi rok postal manj kakovosten.
- »Prilagajajoči« oz. »izglajevalni« slog konfliktov označuje delovanje, ko se ena oseba prilagodi ciljem drugega, in sicer na račun lastnih ciljev oz. skrbi zase. Kratkoročno se zdi ta slog učinkovit, saj je odprti konflikt hitro rešen; dolgoročno pa vendarle načinja tako odnos kot sistem, saj sodelujoči v konfliktu niso raziskovali dodatnih opcij ter tako ustvarili nov manevrski prostor in nove vire. Vpliv na kakovost odnosa je dvorezen: stran, ki je zadovoljila svoje cilje, bo večinoma imela pozitiven vtis o

odnosu, a ne vedno; prilagajanje lahko ima za posledico izgubo spoštovanja. Stran, ki se je prilagodila, je v zameno dobila dober občutek o sebi kot o nekonfliktni osebi, morda pa tudi utrpela izgubo spoštovanja. V primerjavi z integrativnim slogom odnos kakovostno ni napredoval; v najboljšem primeru je ostal tam, kjer je bil.

- »Kompromisni« slog pomeni srednjo stopnjo skrbi tako zase kot za drugega. Predpostavka kompromisa je, da so viri in dobrine omejeni ter da za kolikor pridobi ena stran, toliko bo druga morala izgubiti. Gre torej za razdelitev virov, pri čemer se ena stran lahko veliko bolj izpogaja kot druga. Kakovost odnosa je prav tako srednje pomembna v primerjavi z drugimi slogi; učinek nanjo pa je lahko dober ali slab, odvisno od številnih dejavnikov (razporeditve moči, razpoložljivega časa, kakovosti komunikacije...).

2.2.3 Vpliv konteksta in osebnosti na načine reševanja konflikta

Preučevanje komunikacijskih pojavov je težavno početje med drugim zato, ker se človek – preučevalec ne more popolnoma ločiti od predmeta preučevanja. Povrh tega je za komuniciranje značilna izredna gibkost (Ule 2005: 21), ki pomeni, da gre za izjemno dinamičen proces, znotraj katerega je praktično nemogoče izolirati posamične komponente. Spremembe in medsebojni vplivi se dogajajo tako hitro, da jih človeška čutila ne zmorejo sproti prevesti v zavestno, reflektivno dejavnost, kar preučevanje je.

Zato se zavedamo, da lahko v pričujoči nalogi v najboljšem primeru osvetlimo nekatere vidike medosebnega komunikacijskega procesa, nikakor pa ne moremo zaobjeti vseh faktorjev, ki nanje vplivajo. Zlasti zato, ker se skozi celotno nalogo prepletata individualna in kulturna raven oziroma pogojenost, ki vplivata na komuniciranje. Med tema dvema ravnema pa – kot smo pojasnili že na začetku naloge – ni jasne ločnice.

Na izbiro sloga reševanja konflikta poleg osebnostnih značilnost in kulturne pogojenosti še mnogi drugi faktorjih, ki se jih zavedamo, a jih moramo zaradi omejitve in fokusa naše raziskave pustiti ob strani. Ti drugi faktorji so npr. naslednji, seznam pa še nikakor ni izčrpan:

1. Situacijski faktorji. Situacijo lahko po Argyleu, Furnhamu in Grahamu (Argyle in drugi v Gudykunst in drugi 1988: 61) pojmuje kot »tip socialne interakcije, ki jo člani kulture ali subkulture prepoznajo«, in sicer glede na naslednje značilnosti: (1) cilje in ciljne strukture, (2) norme/pravila, (3) vloge, (4) repertoar ali elemente, (5) zaporedje vedenj, (6) koncepte, (7) okolje in okoliščine, (8) jezik in govorico, (9) težave in veščine.

V organizacijskem vedenju so poleg norm in pravil zlasti pomembne vloge, ki se nanašajo na pričakovana vedenja glede na položaj in mesto oseb, ne pa ljudi kot živih bitij. Ali kot koncept vloge razumeta Sarbin in Allen (navedena v Gudykunst in drugi 1988: 71): termin je privzet iz gledališkega okolja; gre torej za pričakovana vedenja gledaliških junakov, ne pa igralcev samih.

Drugi situacijski vplivi so npr. nujnost in časovni pritisk ter tehtnost konfliktna tematike.

2. Statusne razlike. Za reševanje problemov v hierarhičnem organizacijskem okolju je zlasti pomemben hierarhični položaj vpletenih: ali gre za konflikt med enakovrednima stranema (kolegoma, študentoma,...) ali za konflikt med osebama z različnih klinov hierarhične lestvice (podrejeni – nadrejeni, študent – profesor, predsednik nadzornega sveta – predsednik uprave...). Kdor je na višjem hierarhičnem klinu, ima več moči in vpliva, oba elementa pa sta sestavna dela reševanja konfliktov. Višji status daje posamezniku tudi večje pravice – npr. iniciirati, usmerjati, zaključiti komunikacijo. Manevrski prostor podrejenega je običajno precej ožji, kar še zlasti velja za bolj hierarhične kulture, kjer so razlike v porazdeljeni moči velike.

3. Osebnostne značilnosti. Osebnostne značilnosti so »katerekoli razločljivi, sorazmerno trajni načini, po katerih se en posameznik razlikuje od drugih« (Guildford, naveden v Gudykunst in drugi 1988: 135). Osebnostne karakteristike »so vzrok velikega dela variabilnosti v komunikacijskem vedenju kot tudi v zaznavanju v medosebni komunikacijski interakciji« (Daly prav tam: 7).

Glede na zgoraj podano opredelitev je repertoar osebnostnih značilnosti, ki vplivajo na posameznikov komunikacijski slog – nasplošno ali v določeni situaciji – tako velik, da presega okvir te naloge, zato bomo iz množice izbrali le nekaj ilustrativnih

primerov vpliva osebnostnih značilnosti na komunikacijski slog ter še zlasti na preferirane sloge reševanja konfliktov:

- Lokus nadzora: le-ta je lahko notranji ali zunanji. Notranji lokus nadzora je značilen za posameznike, ki menijo, da je ključni izvor vplivanja na uspešnost znotraj jih – torej da lahko sami, s svojimi vzorci mišljenja, čutenja in delovanja vplivajo na pozitiven izid izziva ali situacije. Zunanji nadzor pa pomeni, da posameznik situacijo in izzive doživlja kot podvržene mnogim vplivom, zato njegov lastni vpliv ni odločilen.
- Samoopazovanje: označuje stopnjo, do katere je posameznik – iz skrbi za socialno primernost – občutljiv za izražanje in samopredstavljanje drugih v socialni interakciji ter do kolike mere ga ta opažanja vodijo pri lastnem samopredstavljanju.
- Samozavedanje: »konsistentna tendenca posameznika, da usmerja pozornost navznoter ali navzven (Fenigstein in drugi v Gudykunst in drugi 1988: 145). Poleg dimenzij samozavedanja navznoter in navzven ga sestavlja še dimenzija socialne tesnobe. Samozavedanje navznoter je podobno Jungovemu konceptu introvertiranosti in se nanaša na pozorno spremljanje lastnih misli in občutkov. Samozavedanje navzven se nanaša na analizo sebe kot socialnega objekta, torej na ukvarjanje z lastno predstavitvijo v očeh drugih. Socialna tesnoba je opredeljena kot občutek neugodja in neudobja, kadar se posameznik nahaja v družbi; ta dimenzija je torej odziv na proces – za razliko od prvih dveh, ki se nanašata na usmerjanje lastne pozornosti.
- Komunikatorjev slog je koncipiran (Norton v Gudykunst in drugi 1988: 145) kot skupek 10 prediktorjev: (1) dominantnost – strategije, ki zmanjšujejo vlogo drugega v komunikaciji; (2) dramatičnost – pretirano izražanje vsebine, (3) kontroverznost – negativni vidiki, povezani z agresivnostjo; (4) sproščenost – mirne, zbrane, nevsiljive strategije; (5) delanje vtisa – vpliv, ki ga ima komunikator na druge v interakciji; (6) fizična intenziteta – pogosta in intenzivna raba očesnega stika, kretenj ipn.; (7) preciznost – skrb za precizno verbalno izražanje; (8) čuječnost – socialna občutljivost, izražena skozi aktivno poslušanje in izkazovanje interesa za izjave drugega; (9) prijateljska nastojenost – tendenca spodbujati in podpirati druge, da čim aktivneje sodelujejo v interakciji; (10) odprtost – tendenca izraziti mnenje, občutke in čustva ter razkriti osebne plati samega sebe.

4. *Konstrukcija sebstva*. Konstrukcija sebstva se nanaša na skupek lastnih zaznav, ki posamezniku pomagajo razumeti sebe ter njegove odnose s preostalim svetom. Zajema tudi misli, občutke, in dejanja posameznika v odnosu do drugih, kakor tudi kako se sebstvo razlikuje od drugih. Konstrukcija sebstva je eden od ključnih faktorjev, ki opredeljujejo naše vedenje (Gudykunst 2004: 13).

2.3 Ključne medkulturne razlike v reševanju konfliktov

Procesi obvladovanja konfliktov se dogajajo v slehernem kulturnem okolju. Na izbiro strategije in taktike v reševanju konfliktov vplivajo mnogi faktorji, med katerimi je pomembna kultura. Variabilnost glede stališč in pristopov k reševanju konfliktov je med posamezniki v vsaki družbi zelo velika. Vendarle pa raziskovalci opažajo, da – gledano iz medkulturne perspektive – obstajajo »jasne paradigme, kako se konflikti rešujejo znotraj kultur« (Gudykunst 2004: 278). Konflikti nastanejo in se razrešijo skozi komunikacijo, zato si moramo najprej pogloblje pogledati zvezo med komunikacijo in kulturo.

Eden prvih raziskovalcev medkulturnega komuniciranja, Edward Hall, kulturo in komunikacijo dobesedno enači (1973: 94). S tem nadgradi tezo o neločljivi povezanosti kulture in komunikacije, ki se nakazuje že iz definicije kulture po Kluckhohnovi. Človek se skozi socializacijo v določeno kulturno okolje v nikoli ne uči jezika samega po sebi: uči se, kako z ustrezno uporabo jezika doseči izpolnitev svojih potreb in ciljev. V praksi to pomeni, da se uči o tem, kateri jezikovni register je primeren za določene situacije in za določene ljudi ter kaj pomenijo neverbalni znaki – ter da skozi jezik hkrati prevzema celoten pogled na svet, iščoč povezave ter smisel vsega okrog sebe ter seveda svojega mesta v svetu.

Kot pravi Gudykunst (1988: 48):

»Kultura narekuje, kdo lahko govori s kom, o čem, kako, kdaj in kako dolgo. Kultura pomaga določiti pogoje in okoliščine, v katerih se raznovrstna sporočila sme ali ne sme poslati, prepoznati ali interpretirati. Celoten naš repertoar komunikacijskih vedenj je v veliki meri odvisen od kulture, v kateri smo bili

vzgojeni.... Kultura je hkrati učitelj in učbenik. Vse od tega, kako intenziven je naš očesni stik pa do tega, kako razlagamo vzroke za bolezen, nam izpričuje, kako pomembno vlogo igra kultura v našem življenju. Je temelj, na katerem stoji komunikacija; če se kulture med seboj razlikujejo, se razlikujejo tudi komunikacijske prakse.»

Če ponazorimo: že nekje do 12. leta starosti je otroku jasno, kako se komunicira na pogrebih in kako na praznovanjih; kako je treba nagovoriti dedka in kako prijatelja; kaj pomeni tišina in kaj povzdigovanje glasu; komu je dovoljeno ugovarjati in komu ne; kako s konflikti ravnajo posamezniki z manj ali posamezniki z več moči; kdaj se izogniti konfliktni konfrontaciji in kdaj iti v napad. Znotraj svoje kulturne kode dojema koncepte, kot so svoboda, enakost, moč, pa tudi konflikt. Kultura, v kateri je posameznik preživel svoja razvojna leta, vpliva tako na stališča do konflikta kot na preferirane sloge reševanja konfliktov. Vpliv je spet kompleksen; naš namen na tej točki je predstaviti delček globalne kulturne variabilnosti v ravnanju s konflikti. V empiričnem delu pa bomo raziskovanje medkulturnih razlik v medosebnih konfliktih zožili na konkreten model reševanja konfliktov ter na medkulturne razlike med samo dvema kulturnima okoljema – ZDA in Slovenijo.

2.3.1 Stališča do konflikta

V zadnjih desetletjih je bilo narejenih veliko število raziskav na temo medkulturnih razlik v reševanju medosebnih konfliktov. Te raziskave so bile večinoma izvedene med dvema do štirimi kulturnimi okolji, na posamičnih izsekih iz problematike, npr. uporaba direktnega in nedirektnega sloga, potreba po mediatorju, pogajalski slogi. Pristopi k raziskavam so raznoliki, večinoma izhajajo iz anglosaškega kulturnega okolja (Putnam v Oetzel in drugi (ur.) 2006: 2), in večinoma tudi močno kulturno pogojeni. Z razvojem področja se vse jasneje kaže potreba po »kulturno nevtralnih inštrumentih« za merjenje razlik (Kozan 1997: 11).

Največ raziskav je nastalo v okviru preučevanja kulturne dimenzije individualizma in kolektivismu. Prve razlike so opazne že v stališčih do konflikta: ljudje iz individualističnih kultur imajo bolj pozitiven odnos do konflikta ter do tehnik

razreševanja kot izrazito kolektivistična okolja; le-ta pogosteje kot prva uporabljajo »druge načine, kako razrešiti konflikt brez konfrontacije v živo« (prav tam: 11). V individualističnih kulturah, kot ugotavlja Ting-Toomey (v Gudykunst in drugi: 278-279), člani »pogosteje zavzamejo konfrontacijsko, direktno držo nasproti konfliktu«, medtem ko v kolektivističnih kulturah ljudje tipično zavzamejo »nekonfrontirajočo se, nedirektno držo« nasproti samemu konfliktu in iščejo druge poti za obvladovanje napetosti v odnosih.

En način izogibanja konfrontaciji je npr. uporaba posrednikov – mediatorjev, ki je zelo cenjena v arabskem svetu. Mediator prepreči direktno »izgubo obraza« oziroma dostojanstva, ki je nujen sestavni del procesa razreševanja konflikta vsaj pri eni, če že ne vseh vpletenih straneh. Mediator je v teh kulturnih okoljih neformalen. Tipični primer mediatorjev zahodnega, zlasti ameriškega tipa so pravniki, ki so element pisno normiranega kulturnega okolja gospodarsko razvitih družb. Drugi tip so izurjeni mediatorji, ki predvsem usmerjajo komunikacijo v smeri konstruktivnosti in kultiviranosti. Za razliko od ameriških imajo arabski mediatorji mandat sprejemati odločitve. Podobno vlogo imajo v osrednji Afriki starešine, ki sprejmejo odločitve v konfliktih med vaščani, potem ko so preučili vse aspekte, stranke v konfliktu pa se tem odločitvam podredijo.

V tradicionalno izrazito kolektivističnih okoljih, zlasti tistih, ki so tudi močno hierarhično orientirana – denimo arabski svet –, ima konflikt za cilj »ponovno vzpostaviti socialni red in porušeno ravnotežje moči, ne pa spremeniti razmerja moči ali status quo« (Abu-Nimer 1996: 35), kot je pogosto cilj v ZDA. V izrazito kolektivističnih okoljih arabskega sveta konflikt ni stvar posameznikov, kmalu eskalira na celo skupino (prav tam: 46). Že v južni Italiji, Črni gori in Grčiji še dandanes srečamo številne primere krvnega maščevanja, ki potrjujejo to tezo.

V individualističnih kulturah konflikt velikokrat nastane, ko nekdo prestopi individualna pričakovanja glede norm vedenja (Ting-Toomey v Gudykunst 2004: 278), v kolektivističnih kulturah pa konflikte pogosteje povzroči nespoštovanje skupinskih norm vedenja.

Kulture se razlikujejo tudi glede časovne usmerjenosti v reševanju konfliktov: posamezniki iz individualističnih kultur zasledujejo predvsem kratkoročne cilje obvladovanja konfliktov; njihova glavna tendenca je razrešiti akutne konflikte čim hitreje, učinkovito in pragmatično (Ting-Toomey prav tam: 279). V kolektivističnih kulturah pa je akutni konflikt sicer pomemben, vendar v luči dolgoročne kakovosti odnosov. Ključno vprašanje je, ali je oseba vredna zaupanja na dolgi rok, ne le v akutni konfliktni situaciji.

2.3.2 Vsebinska in odnosna raven konflikta

Vsaka medosebna komunikacijske interakcija poteka na dveh ravneh: na vsebinski in na odnosni ravni (Watzlawick 1967; Ule 2005). Raziskovalci konflikta v organizacijskem okolju so razvili dve primerljivi ravni konflikta, in sicer raven naloge in raven odnosa. Ti dve ravni konflikta sta bili poimenovani različno – substantiven nasproti afektivnemu konfliktu, konflikt na ravni vsebine oziroma odnosa; kognitivni in afektivni konflikt ter konflikt nalog nasproti emocionalnemu konfliktu (Rahim 2002: 211). Doživljanje konflikta primarno na eni ali primarno na drugi ravni ima empirično dokazane posledice za izbiro strategij reševanja konflikta (Amason 1996; Jehn 1995; Pearson in drugi 2002; vsi navedeni v Rahim 2002).

- Osredotočenost na raven naloge pomeni izbrati taka komunikacijska vedenja, ki temeljijo na primarnem motivu – izvršitvi naloge oziroma dosegu merljivega cilja, in to po najbolj neposredni poti.
- Osredotočenost na odnos pa v praksi pomeni izbiro takih komunikacijskih vedenj, ki primarno izhajajo iz motiva, ohraniti harmonijo v odnosu (Burgoon in Hale, navedena v Pekerti in Thomas 2003: 141).

Oseba, kompetentna v medosebni komunikaciji in reševanju konfliktov, bo stremela k usklajevanju obeh ravni. Raziskave pa kažejo, da obstajajo razlike v postavljanju prioritet glede naloge in odnosa tudi na kulturni ravni: individualistične kulture v primerjavi s kolektivističnimi bolj poudarjajo raven naloge in obratno – kolektivistične v primerjavi z individualističnimi bolj poudarjajo raven odnosa.

Ting-Toomeyeva (v Gudykunst 2004: 278) ugotavlja, da za pripadnike individualističnih kultur velja, da vzroke za nastanek konflikta pogosteje pripišejo vsebinskim vzrokom kot vzrokom na odnosni ravni. Nasprotno pa ugotavlja, da pripadniki kolektivističnih kultur pogosteje vidijo vzroke na odnosni kot na vsebinski ravni.

Nadalje ugotavlja, da ljudje v individualističnih kulturah v organizacijskih okoljih tipično ločijo problem, ki je predmet konflikta, od osebe, s katero ta konflikt imajo. V zelo kolektivističnih kulturah te ločitve ni: kritiko zaradi kakovosti dela tipično doživlja kot osebni napad nase, medtem ko se v zelo individualističnih kulturah to mnogo redkeje dogaja – le če gre za izrazito defenzivno osebnost.

2.3.3 Izbira strategije reševanja konfliktov (sodelovalnost/tekmovalnost)

Člani individualističnih kultur preferirajo direktne sloge reševanja konflikta, kot sta npr. integralni ter kompromisni slog, medtem ko predstavniki kolektivističnih kultur preferirajo prilagajajoči se ter izogibalni slog.

Izhajajoč iz temeljnih vrednot individualizma (svoboda, individualne pravice), je enostavno razumeti, da individualistično kulturno usmerjenost raziskovalci povezujejo s tekmovalnim in dominantnim slogom reševanja konfliktov (Ting-Toomey in Kurogi 1998) ter povečevanjem samega sebe (Kitayama in drugi, navedeno v Ting-Toomey in Kurogi 1998).

Kot Barnlund (v Gudykunst 2004: 280) opiše Američane: »Raje aktivno branijo svoja stališča, pri čemer uporabljajo ali sproti razvijajo logični okvir za stališča, na katerih stojijo. Kadar so pritisnjeni ob zid, se radi zatečejo k še agresivnejši formi, ki sloni na humorju, sarkazmu ali obtožbah. Japonci pa uporabljajo širši arzenal taktik, njihova obramba pa je bolj pasivne narave; pogosto omogoča umik; mnogo pa je tudi prikrivanja«.

Kolektivistično kulturno usmerjenost pa raziskovalci povezujejo z verbalnim zmanjševanjem lastne vrednosti in povečevanjem vrednosti sogovornika (Kitayama

in drugi, navedeni v Ting-Toomey in Kurogi 1998: 197) ter s trdom za harmonični diskurz ter za to, da v komunikaciji ne bi prizadeli drugega (Kim in Sharkey 1995: 24).

Na tej točki je pri kolektivističnih kulturah pomembno razlikovati med odnosom do »ingroup« ter do »outgroup«: harmonijo in kakovost odnosov je v kolektivističnih kulturah zlasti pomembno ohranjati v skupini, ki ji posameznik pripada, torej »ingroup«. Lahko gre za tim, oddelek, družino, klan, pleme, nacijo, vero, jezik, vaško skupnost, umetniško subkulturo... »Outgroup« pa so »vsi drugi« oziroma tisti, ki v klasični delitvi na »us and them« padejo v to zadnjo kategorijo. Raziskave kažejo, da so posamezniki v individualističnih kulturah do »outgroups« mnogo strpnejši ter spoštljivejši kot posamezniki iz kolektivističnih kultur. Medtem ko v individualističnih kulturah dejstvo, ali je partner v konfliktu s članom »ingroup« ali »outgroup«, ni tako ključno, pa je za kolektiviste to izjemno pomemben podatek, ki izdatno vpliva na načine reševanja konfliktov: konflikti s posamezniki iz »outgroup« so intenzivnejši in bolj čustveno obremenjeni, strategije reševanja pa so pogosteje tekmovalne narave – torej dominantni slog (Gudykunst 2004: 281). Primer iz organizacijskega okolja: kolektiv v nekem sektorju – npr. trženju – dojemata sodelavce iz proizvodnega sektorja, ki je po naravi dela tradicionalno na nasprotnem bregu od sektorja trženja, kot »outgroup«, neke vrste nasprotnike, kar nažira medsektorsko sodelovanje. V individualističnih kulturah pa so ta (spet po naravi konfliktna medsektorska) razmerja manj izražena oziroma jih zaposleni jemljejo kot del poslovne igre, jih doživljajo manj osebno in lažje poiščejo skupne cilje.

Spet pa je potrebno omeniti, da znotraj vsake kulture najdemo tako posameznike z individualistično (t. i. idiocentrično) konstrukcijo sebstva ter posameznike s kolektivistično (t. i. alocentrično) konstrukcijo sebstva; ter da le-ta po nekaterih raziskavah boljši prediktor izbire sloga reševanja konflikta kot nacionalna pripadnost (glej Oetzel 1998).

2.3.4 Direktni ali nedirektni verbalni slog reševanja konfliktov

Poleg dimenzije tekmovalnosti oziroma sodelovalnosti, na kateri temeljijo gornji modeli, Canary in Lakey (v Oetzel in Ting-Toomey (ur.) 2006: 196) omenjata še drugo dimenzijo, ki pogojuje slog reševanja konfliktov, in sicer stopnjo, do katere bo posameznik v konfliktu uporabljal:

- o direktni ali
- o nedirektni verbalni slog.

Vsak komunikacijski pomen (pomen govorca ali drugi pomeni), ki ni izomorfičen s stavčnim pomenom besed, je nedirektni pomen (Holtgraves 1997: 626). Primer: dobesedni stavčni pomen stavka »Ali lahko zapreš okno?« je vprašanje o zmožnosti sogovornika za zapiranje okna, medtem ko je govorčev pomen najverjetneje prošnja po zapiranju okna. Kim in Sharkey (1995: 32) poudarjata, da je ločnica med direktnim in nedirektnim pomenom nejasna; število nedirektnih pomenov, ki izhajajo iz konkretnega govornega dejanja, pa je lahko neomejeno.

Posledica razlik med izrazito individualistično in izrazito kolektivistično usmerjenimi kulturami je sorazmerno veliko število komunikacijskih nesporazumov, nastalih zaradi znatnih razlik v direktnem izražanju, zato ni presenetljivo, da je to področje empirično precej raziskano. Enostaven primer doživi že Evropejec v Indiji, ko nerodno vpraša domačina za pot z besedami npr.: »Iščem knjižnico, ali sem na pravi poti?« Indijec ne sme uničiti »obraz« spoštovanega tujca s tem, da bi mu rekel, da je na napačni poti. Odgovor bo tipično »da« ne glede na dejansko smer lokacije knjižnice. Pomembneje je potrditi človeka kot javno obelodaniti njegovo »napako«, t. j. napačno smer hoje. Podobnih primerov je še na stotine.

Triandis takole povzame ključne razlike v komunikacijskih slogih med obema poloma (v Landis in drugi (ur.) 2004: X-XI):

“V individualističnih kulturah ljudje posvečajo precej pozornosti vsebini komunikacije; v kolektivističnih kulturah posvečajo pozornost kontekstu (kako je bilo nekaj rečeno; kretnje, okoliščine, v katerih se komunikacija odvija). Splošno

rečeno, ljudje v individualističnih kulturah posvečajo pozornost signalu, medtem ko ima kontekst le malo teže; nasprotno pa kolektivistične kulture razmišljajo celostno, posvečujoč pozornost vsemu, kar se dogaja okoli njih. V kolektivističnih kulturah je tišina znak modrosti; v individualističnih kulturah pa se jo povezuje z jezo, slabim razpoloženjem ali nesposobnostjo. V individualističnih kulturah je vrlina suvereno samozavestno ali agresivno vedenje; prilagodljivost in skromnost sta vrlini v kolektivističnih kulturah.... Ohranjanja obraza je pomembno v vseh kulturah, v kolektivističnih pa je njegov pomen še veliko večji. Moralen človek se v kolektivističnih kulturah obnaša tako, kot mu to narekuje njegova vloga, člani bližnje skupine, in družba v celoti. Če posameznik odstopa od idealnih vzorcev vedenja, utrpi izgubo obraza ne le on, pač pa celotna skupina.”

V splošnem torej velja, da je komunikacijska kompetentnost v izrazito individualističnih kulturah povezana s suverenim, asertivnim, direktnim, jedrnatim, »to the point« izražanjem. V izrazito kolektivističnih državah pa se ta kompetentnost kaže s pravo mero med povedanim in neizrečenim, trdom za harmonični diskurz ter željo po ohranitvi »obraza« drugega – z uporabo govornih mehanizmov, kot so npr. govorjenje naokoli, metafore, evfemizmi, namigi (Lakoff in Johnson 1980, navedeno v Hara in Kim 2004: 2).

Individualistično kulturno usmerjenost raziskovalci povezujejo z nedirektnim izražanjem (Hofstede 2001; Hara in Kim 2004; Gudykunst 2004; Ting-Toomey in Kurogi 1998); jasnostjo izražanja (Kim in Sharkey 1995); in idiocentričnim komunikacijskim slogom, ki stremi k čimprejšnjemu doseganju cilja v obliki sporazuma ter za te namene uporablja direktnejšo, ciljno orientirano verbalizacijo sporočila (Pekerti in Thomas 2003).

Gudykunst (Gudykunst 2004: 197) meni, da “ko individualisti želijo izraziti svojo enkratnost, morajo biti direktni, tako da okolica dojame njihova stališča.... Glede na to, da je cilj kolektivistov ohranjanje harmonije v skupni (“ingroup”), pa ne morejo biti direktni, saj bi lahko užalili sočlane. Za vzdrževanje harmonije je pomembno biti oprezen in nedirekten.«

Za kolektivistično kulturno usmerjenost pa velja vodilo, da je potrebno ohraniti obraz vseh vpletenih; raziskovalci to kulturno dimenzijo povezujejo z vedenji, kot so izogibanje konfliktom in komunikacijo visokega konteksta (Ting-Toomey in Kurogi 1998); nedirektno izražanje (Hofstede 2001; Hara in Kim 2004) ter sociocentrični komunikacijski slog, ki si prizadeva za ohranjanje medosebnih odnosov s skrbno izbiro neogrožujočih besed (Pekerti in Thomas 2003).

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Predmet raziskovanja, hipoteze in metodologija

Predmet raziskovanja je vprašljivost univerzalnosti komunikacijskih orodij, in sicer na primeru avtomatične prenosljivosti harvardskega modela reševanja konfliktov v slovensko organizacijsko okolje.

Menimo, da je harvardski model reševanja konfliktov ustrezen vzorec modela reševanja konfliktov, nastalega v kulturnem okolju ZDA. Ta model je nastala znotraj Programa za pogajanja na Harvard Law School. Projekt se je začel v 70. letih prejšnjega stoletja in še danes ter velja za najbolj reprezentativni projekt s področja reševanja konfliktov ne le v ZDA, pač pa po vsem svetu. V raziskovanje so poleg glavnega nosilca – Harvard Law School vključeni še Massachusetts Institute of Technology ter bostonski univerzi Simmons in Tufts.

Prelomni dogodek, ki je harvardsko šolo pogajanj predstavil širši mednarodni javnosti, je bil izid knjige »Getting to yes«, ki sta jo leta 1981 objavila Roger Fisher in William Ury, začetnika projekta harvardske šole. Deset let kasneje sta v sodelovanju z Bruceom Pattonom objavila dopolnjeno verzijo, ki je dandanes na trgu v 18 jezikih, v dveh milijonih izvodih. Poleg omenjene knjige sta avtorja izdala še več sorodnih naslovov, ki osvetlijo tematiko konfliktov in pogajanj z različnih vidikov. Od leta 1998 imamo referenčno delo »Getting to yes« s prevedenim naslovom »Kako doseči dogovor« tudi v slovenščini. Knjiga je del obveznega čtiva v predmetnikih ljubljanske Fakultete za družbene vede ter Ekonomske fakultete in mariborske Ekonomske-poslovne fakultete, hkrati pa na njej temeljijo šole reševanja konfliktov pri Andragoškem centru Slovenije. Kot temeljno referenčno čtivo jo uporabljajo tudi številne zasebne šole, ki ponujajo programe o komuniciranju tako za organizacije kot za posameznike.

Harvardski pogajalski projekt se nadaljuje ter popularizira svoje izsledke skozi množico kanalov – od izobraževanj, strokovnih člankov, knjig in elektronskih biltenov.

Kot že ime samo pove, se harvardski pogajalski projekt nanaša na fazo soočenja v konfliktu: išče taktike in orodja, kako v konkretni situaciji iz oči v oči poiskati rešitev, ki bo zadovoljila obe vpleteni strani. Beseda »pogajanja« se ne nanaša ozko na poslovna pogajanja, nasprotno, na vsakršne konflikte – od osebnih do poslovnih. Zadnja platnica ameriške izdaje »Getting to yes« knjigo takole reklamira: »'Kako doseči dogovor' ponuja strnjene, preskušene strategije, kako korak za korakom doseči dogovore, sprejemljive za obe strani, v vseh vrstah konfliktov – pa naj gre za konflikte med starši in otroki, s sosedi, med vodji in zaposlenimi, strankami ali korporacijami, najemniki ali diplomati.«

Prvi stavki knjige pa se glasijo (prav tam: 13):

»Naj vam je všeč ali ne, ste pogajalec. Pogajanja so del življenja. Z nadrejenim se pogovarjate o višji plači. S tujcem se poskušate dogovoriti o ceni njegove hiše. Odvetnika se skušata dogovoriti glede tožbe, do katere je prišlo zaradi prometne nesreče... S svojim zakonskim partnerjem se pogajamo, kam bi šli na večerjo, z otrokom, kdaj bo ugasnil luči. Pogajanja so način, kako dobiti, kar želimo. Gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imate vi in nasprotna stran nekatere interese skupne in druge nasprotne.«

Gre torej za soodvisnost – ki se izraža v delnih skupnih interesih, in v neskladju drugega dela interesov; oboje sta ključni komponenti naše privzete opredelitve konfliktov. Zato trdimo, da je model primeren za preučevanje orodij za reševanje konfliktov, sploh v organizacijskem okolju, iz katerega avtorji črpajo veliko primerov.

3.1.1 Predstavitev hipotez

V predhodnem poglavju smo pokazali na obstoj študij, ki dokazujejo precejšnjo medkulturno variabilnost glede stališč, strategij in komunikacijskih slogov v reševanju medosebnih konfliktov. Zato menimo, da je vprašljiva univerzalnost praktično vseh modelov reševanja konfliktov, ki so nastali pretežno v eni sami kulturi ali ki niso že v svoji zasnovi upoštevali medkulturne variabilnosti. Menimo, da so modeli reševanja konfliktov, ki niso nastali kot plod kulturno nepristranskega

raziskovanja večkulturnega tima raziskovalcev s posebno pozornostjo do preseganja etnocentričnosti, kulturno pogojeni. To velja tudi za enega najbolj razširjenih modelov reševanja konfliktov, ki je nastal znotraj Harvardskega pogajalskega projekta. Kulturno pogojenost opredelimo kot pojav, ko človek interpretira in presoja situacije po normah lastne kulture.

Na podlagi vsega do sedaj omenjenega izpeljemo naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Med nacionalnima kulturama ZDA in Slovenijo obstajajo medkulturne razlike.

Hipoteza 2: Harvardski model reševanja konfliktov je kulturno pogojen.

Hipoteza 3: Zaradi medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo je potrebno harvardski model reševanja konfliktov za uporabo v slovenskem kulturnem okolju ustrezno prilagoditi.

3.1.2 Metodologija

Hipotezo 1 preverimo z uporabo sekundarnih podatkov – empiričnih raziskav medkulturnih razlik, v katere je bila vključena tudi Slovenija. Izberemo dve uveljavljeni raziskavi, v kateri sta bili vključeni tako Slovenija kot ZDA: prva je raziskava medkulturnih razlik, ki jo je v 70. letih prejšnjega stoletja zasnoval nizozemski organizacijski antropolog Geert Hofstede ter na podlagi katere je izluščil štiri dimenzije medkulturnih razlik; ta model smo predstavili v teoretičnem delu naloge, in sicer v poglavju 2.1.1.4. Raziskava je še vedno v teku, uporabljeni pa so zadnji publicirani podatki iz leta 2005.

Drugi vir sekundarnih podatkov je raziskava GLOBE, ki konceptualno temelji na Hofstedejevem modelu, z nekaterimi dimenzijami podrobneje razdelanimi. Koncept modela GLOBE je teoretsko obrazložen v poglavju 2.1.1.5.

Tretji vir je kombinacija sekundarnih podatkov iz izvirne raziskave Trompenaarsa in Hampden-Turnerja ter replikacije raziskave v vzhodnoevropskem kulturnem okolju, ki je bila izvedena v okviru raziskovanj Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Model kulturnih dimenzij po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju je predstavljen v

poglavju 2.1.1.6 teoretičnega dela naloge.

Hipotezo 2 preverimo z metodami deskripcije, abstrahiranja in primerjave temeljnih kulturno pogojenih predpostavk, na katerih temeljih harvardski model reševanja konfliktov.

Hipotezo 3 preverimo s pomočjo fokusne skupine, sestavljene iz vzorca slovenskih strokovnjakov in predavateljev s področja reševanja konfliktov v organizacijskem okolju.

3.2 Opredelitev razlik med ZDA in Slovenijo po dimenzijah kulture

3.2.1 Hofstedejeva raziskava

Ena najbolj dognanih in najpogosteje citiranih raziskav medkulturnih razlik v organizacijskem okolju je Hofstedejeva raziskava delovnih ciljev, na podlagi katerih je Hofstede (1980, 2001) s faktorsko analizo na vzorcu več kot 116.000 respondentov iz 40 držav, uslužbencev korporacije IBM, po analizi podatkov, zbranih v letih 1967 – 1973, izluščil najprej štiri, kasneje pa še dodatno – peto dimenzijo. Že leta 1971 je bila v raziskavo vključena tudi Jugoslavija, v Sloveniji so bili to uslužbenci tedanjega zastopnika za IBM, podjetje Intertrade (Hofstede 2001: 45). Po razpadu Jugoslavije leta 1991 je Hofstede rezultate, zbrane od leta 1971 naprej, ločil po nekdanjih jugoslovanskih republikah, tako da se dobljeni rezultati za Slovenijo dejansko nanašajo na Slovenijo.

Raziskava je – kot poudarja Hofstede – narejena na ravni kultur, zato je smiselna le primerjava med vsaj dvema kulturama.

Tabela 3.1 prikazuje rezultate vrednosti na indeksih posamičnih kulturnih dimenzij po Hofstedeju za ZDA in Slovenijo. Pri tem je pomembno vedeti, da gre za relativne izračune, izpeljane iz primerjave na ravni kultur. Indeksi imajo normalne vrednosti med 0 in 100, tehnično pa so možne tudi vrednosti pod 0 in nad 100.

	Indeks individualizma	Indeks razlik v moči	Indeks maskulinosti	Indeks izogibanja negotovosti
ZDA	91	40	62	46
Slovenija	27	71	19	88

Tabela 3.1: Vrednosti na indeksih posamičnih kulturnih dimenzij po Hofstedeju za ZDA in Slovenijo
Vir: Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill, str. 43 – 169.

Opomba: Številke predstavljajo indeks uvrstitve kulture približno na lestvici med 1 in 100, kjer višja številka pomeni višjo intenzivnost dimenzije.

Pogled na tabelo kaže, da so razlike med Slovenijo in ZDA kar precejšnje. Podrobnejši pregled nam pokaže naslednje:

1. *Indeks individualizma*: med 74 raziskanimi kulturnimi okolji so ZDA z indeksom 91 na prvem mestu na individualističnem ekstremu, Slovenija pa si s Portugalsko in Vzhodno Afriko deli 49. do 51. mesto, z indeksom 27 (gl. tabelo 3.2). ZDA tudi po mnogih drugih raziskavah veljajo za najbolj individualistično kulturo na svetu. V skladu s koncepcijo Hofstedejeve raziskave, ki je relevantna le za primerjanje na ravni kultur, je na podlagi rezultatov indeksa individualizma mogoče trditi, da je v primerjavi z ZDA Slovenija kolektivistično usmerjena. To ne pomeni, da je Slovenija na splošno kolektivistična. Čeprav ima mnoge zgodovinske attribute, ki kažejo na kolektivistično usmerjenost, pa je dandanes situacija toliko kompleksna, da dokončna opredelitev glede tega ni možna. Za namene naše naloge je relevantna zlasti razlika na relaciji do ZDA; tu pa je rezultat sorazmerno enoznačen: Slovenija je v primerjavi z ZDA kolektivistična.

Dežela	Indeks IND	Dežela	Indeks IND	Dežela	Indeks IND
ZDA	91	Češka	58	Slovenija	27
Avstralija	90	Avstrija	55	Malezija	26
Velika Britanija	89	Izrael	54	Hongkong	25
Kanada (vsa)	80	Slovaška	52	Srbija	25
Madžarska	80	Španija	51	Čile	23
Nizozemska	80	Indija	48	Bangladeš	20
Nova Zelandija	79	Surinam	47	Kitajska	20
Belgija (flamska)	78	Argentina	46	Singapur	20
Italija	76	Japonska	46	Tajska	20
Danska	74	Maroko	46	Vietnam	20
Kanada (Quebec)	73	Iran	41	Zahodna Afrika	20
Belgija (valonska)	72	Jamajka	39	Salvador	19
Francija	71	Rusija	39	Južna Koreja	18
Švedska	71	Arabske dežele	38	Tajvan	17
Irska	70	Brazilija	38	Peru	16
Norveška	69	Turčija	37	Trinidad	16
Švica (nemška)	69	Urugvaj	36	Kostarika	15
Nemčija	67	Grčija	35	Indonezija	14
JAR (belska)	65	Hrvaška	33	Pakistan	14
Švica (franc.)	64	Filipini	32	Kolumbija	13
Finska	63	Bolgarija	30	Venezuela	12
Estonija	60	Mehika	30	Panama	11
Luksemburg	60	Romunija	30	Ekvador	8
Poljska	60	Vzhodna Afrika	27	Gvatemala	6
Malta	59	Portugalska	27		

Tabela 3.2: Indeksne vrednosti na dimenziji individualizma (IND)

Vir: Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill, str. 78 – 79.

2. *Indeks sprejemanja razlik v moči*: ZDA si z indeksom 40 delijo z Luksemburgom in Estonijo 57. - 59. mesto – kar pomeni, da so bližje egalitarnemu ekstremu, Slovenija pa je na 21. mestu z indeksom 71 bližje hierarhičnemu ekstremu (gl. tabelo 3.3). ZDA torej niso ekstremno egalitarna dežela, je pa razlika med njimi in Slovenijo precejšnja. To potrjujejo tudi vsakdanje izkušnje iz poslovnega sveta. Če navedemo samo en primer: komunikacija v ZDA je veliko bolj neformalna; sorazmerno kmalu preidejo na uporabo osebnih imen, tudi s pravkar ustvarjenimi znanci. Slovensko okolje pa je glede tega rigidnejše in pogosto preteče veliko vode, preden poslovni partnerji preidejo na tikanje, sploh v konzervativnejših branžah.

Dežela	Indeks PDI	Dežela	Indeks PDI	Dežela	Indeks PDI
Malezija	104	Braziliya	69	Italija	50
Slovaška	104	Francija	68	Argentina	49
Gvatemala	95	Hongkong	68	Južna Afrika (belska)	49
Panama	95	Poljska	68	Trinidad	47
Filipini	94	Belgija (valonska)	67	Madžarska	46
Rusija	93	Kolumbija	67	Jamajka	45
Romunija	90	Salvador	66	Estonija	40
Srbija	86	Turčija	66	Luksemburg	40
Surinam	85	Vzhodna Afrika	64	ZDA	40
Mehika	81	Peru	64	Kanada vsa	39
Venezuela	81	Tajska	64	Nizozemska	38
Arabske dežele	80	Čile	63	Avstralija	36
Bangladeš	80	Portugalska	63	Kostarika	35
Kitajska	80	Belgija (flamska)	61	Nemčija	35
Ekvador	78	Urugvaj	61	Velika Britanija	35
Indonezija	78	Grčija	60	Finska	33
Indija	77	Južna Koreja	60	Norveška	31
Zahodna Afrika	77	Iran	58	Švedska	31
Singapur	74	Tajvan	58	Irska	28
Hrvaška	73	Češka	57	Švica (nemška)	26
Slovenija	71	Španija	57	Nova Zelandija	22
Bolgarija	70	Malta	56	Danska	18
Maroko	70	Pakistan	55	Izrael	13
Švica (franc.)	70	Kanada (Quebec)	54	Avstrija	11
Vietnam	70	Japonska	54		

Tabela 3.3: Indeksne vrednosti na dimenziji sprejemanja razlik v moči (PDI)

Vir: Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill, str. 43 – 44.

Med obema do sedaj omenjena dimenzijama obstaja visoka korelacija: -0.68 (Hofstede 2001: 216), zato se mnogi sprašujejo (prav tam: 216), ali gre za dve ali morda le za eno dimenzijo. Hofstede zagovarja tezo, da gre za dve dimenziji, utemeljeni na dveh različnih konceptih: dimenzija individualizma/kolektivizma obravnava emocionalno neodvisnost ali soodvisnost od skupine, organizacije in drugih združb. Razlike v moči pa obravnavajo emocionalno neodvisnost ali soodvisnost od oseb z več moči. Hofstede (prav tam) nadalje ugotavlja, da je sicer res, da za večino visoko individualističnih kultur velja sorazmerno nizko sprejemanje razlik v moči – a imamo tudi primere kultur, ki imajo sorazmerno velike razlike v moči in hkrati sorazmerno visoko stopnjo individualizma, npr. Francija in valonska Belgija.

3. *Indeks maskulinosti*: Slovenija je na samem repu indeksa maskulinosti oziroma je po feminini orientiranosti takoj za Švedsko, Norveško, Nizozemsko in Dansko. ZDA pa so z 19. mestom uvrščene v prvo tretjino najbolj »mačističnih«, k dosežkom usmerjenih kultur (gl. tabelo 3.4). Ta razlika ima pomembne implikacije za komunikacijske sloge, saj maskuline kulture preferirajo asertivno, ciljno naravnano komunikacijo; v femininih kulturah pa ni dobro »štrleti ven«; vtis naredi premišljena, trezna in rahlo zadržana govornica.

Dežela	Indeks MAS	Dežela	Indeks MAS	Dežela	Indeks MAS
Slovaška	110	Grčija	57	Peru	42
Japonska	95	Hongkong	57	Romunija	42
Madžarska	88	Argentina	56	Španija	42
Avstrija	79	Indija	56	Vzhodna Afrika	41
Venezuela	73	Bangladeš	55	Bolgarija	40
Švica (nemška)	72	Arabske dežele	53	Hrvaška	40
Italija	70	Maroko	53	Salvador	40
Mehika	69	Kanada (vsa)	52	Vietnam	40
Irska	68	Luksemburg	50	Južna Koreja	39
Jamajka	68	Malezija	50	Urugvaj	38
Kitajska	66	Pakistan	50	Gvatemala	37
Nemčija	66	Brazilija	49	Surinam	37
Velika Britanija	66	Singapur	48	Rusija	36
Kolumbija	64	Izrael	47	Tajska	34
Filipini	64	Malta	47	Portugalska	31
Poljska	64	Indonezija	46	Estonija	30
JAR (belska)	63	Zahodna Afrika	46	Čile	28
Ekvador	63	Kanada (Quebec)	45	Finska	26
ZDA	62	Tajvan	45	Kostarika	21
Avstralija	61	Turčija	45	Slovenija	19
Belgija (valonska)	60	Panama	44	Danska	16
Nova Zelandija	58	Belgija (flamska)	43	Nizozemska	14
Švica (franc.)	58	Francija	43	Norveška	8
Trinidad	58	Iran	43	Švedska	5
Češka	57	Srbija	43		

Tabela 3.4: Indeksne vrednosti za dimenzijo maskulinosti (MAS)

Vir: Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill, str. 120 – 121.

4. *Indeks izogibanja negotovosti*: Na tej dimenziji je razlika med ZDA in Slovenijo še najmanjša (gl. tabelo 3.5). Za Američane sicer velja reklo »spremembe so edina stalnica«, ki močno odraža temeljno ameriško stališče odprtosti za

spremembe (Kohls in Knight 1994: 40). Hkrati pa velja, da imajo ZDA dobro razvite mehanizme za zmanjševanje negotovosti – pravila, postopke, zakone; zelo veliko število pravnikov na enoto prebivalcev pa ta trend le še krepi. Slovenija pa mnoge tovrstne mehanizme šele razvija. Zato ne preseneča, da razlika v indeksnih vrednosti pri tej dimenziji ni toliko izrazita.

Dežela	Indeks UAE	Dežela	Indeks UAE	Dežela	Indeks UAE
Grčija	112	Madžarska	82	Trinidad	55
Portugalska	104	Mehika	82	Zahodna Afrika	54
Gvatemala	101	Izrael	81	Nizozemska	53
Urugvaj	100	Kolumbija	80	Vzhodna Afrika	52
Belgija (flamska)	97	Hrvaška	80	Avstralija	51
Malta	96	Brazilija	76	Slovaška	51
Rusija	95	Venezuela	76	Norveška	50
Salvador	94	Italija	75	Nova Zelandija	49
Belgija (valonska)	93	Češka	74	JAR (belska)	49
Poljska	93	Avstrija	70	Kanada (vsa)	48
Japonska	92	Luksemburg	70	Indonezija	48
Srbija	92	Pakistan	70	ZDA	46
Surinam	92	Švica (franc.)	70	Filipini	44
Romunija	90	Tajvan	69	Indija	40
Slovenija	88	Arabske dežele	68	Malezija	36
Peru	87	Maroko	68	Velika Britanija	35
Argentina	86	Ekvador	67	Irska	35
Čile	86	Nemčija	65	Kitajska	30
Kostarika	86	Tajska	64	Vietnam	30
Francija	86	Bangladeš	60	Hongkong	29
Panama	86	Kanada (Quebec)	60	Švedska	29
Španija	86	Estonija	60	Danska	23
Bolgarija	85	Finska	59	Jamajka	13
Južna Koreja	85	Iran	59	Singapur	8
Turčija	85	Švica (nem.)	56		

Tabela 3.5: Indeksne vrednosti na dimenziji izogibanja negotovosti (UAE).
Vir: Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw Hill, str. 168 – 169.

3.2.2 Raziskava GLOBE

Raziskava GLOBE je bila v začetku 90. let narejena na vzorcu 17.370 respondentov – srednjih managerjev iz 62 držav, z namenom ugotoviti kulturne razlike v odnosu do vodij na delovnem mestu. Število anketirancev je obsegalo med 27 in 1790 po

kulturi, respondenti so izšli iz 951 domačih podjetij finančne, prehranske in telekomunikacijske branže, t. j. podjetij, ki niso bila podružnice multinacionalk.

Za naše namene so zanimive zlasti meritve vrednosti neodvisnih spremenljivk – devetih dimenzij kulturnih razlik, ki so bile izvedene iz pregleda strokovne literature ter teoretičnih analiz avtorjev. Šest dimenzij je bilo izvedenih iz Hofstedejevih dimenzij, ostale pa so povzeli od drugih avtorjev: Kluckhohnove in Strobecka (1961), Putnama (1993) in McClellanda (1985 v House in drugi 2004: 13). Raziskovalni inštrument je bil razvit tako, da je na podlagi samoanketnega vprašalnika ter 7-stopenjske lestvice Likertovega tipa meril podatke tako za organizacijsko kot kulturno raven ter tako za želena (angl. »should be«) kot prakticirana (angl. »as is«) vedenja. Ite me so po preverjanju z različnimi psihometričnimi metodami izbrali iz bazena itemov, ki so nastali iz analize strokovne literature, intervjujev in fokusnih skupin v več kulturah.

Mi bomo upoštevali zlasti vrednosti glede prakticiranih vedenj na kulturni ravni (angl. »as is«), kjer je relevantno, pa tudi vrednosti za želena stanja (angl. »should be«).

Rezultati, podani v tabeli 3.6, predstavljajo srednje vrednosti na lestvici od 1 do 7, izračunane po posamični kulturi.

	Usmerjenost v uspeh in rezultate	Usmerjenost v prihodnost	Enakopravnost po spolu	Asertivnost	Institucionalni kolektivizem	Lastnospupinski kolektivizem	Razlike v moči	Izogibanje negotovosti	Humana usmerjenost
ZDA	4.49	4.15	3.96	4.55	4.20	5.43	5.33	4.15	4.17
Slovenija	3.66	3.59	3.34	4.00	4.12	4.25	4.88	3.78	3.79

Tabela 3.6: Vrednosti po posamičnih kulturnih dimenzijah po raziskavi GLOBE za ZDA in Slovenijo
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 250 – 574.

Opomba: rezultati predstavljajo srednjo vrednost, izmerjeno na kulturni ravni, na 7-stopenjski lestvici, pri čemer nižji rezultat pomeni nižjo vrednost na dimenziji

3.2.2.1 Razvrstitev v podskupine

Ker so razlike med dobljenimi vrednostmi sorazmerno majhne, so se avtorji zbali, da bodo bralci zato zlasti primerjali relativna mesta izbranih kultur glede na njihovo uvrščenost. V marsikaterem primeru dveh izbranih kultur bi to pomenilo, da je dejanska izmerjena razlika morda majhna, kulturi pa se glede na svojo uvrstitev na lestvico razlikujeta za kar znatno število mest. S tem bi razvrednotili rezultate. Zato so avtorji uporabili »tehniko, v strokovni literaturi o psihometriji in kadrovske selekciji znano kot testno grupiranje⁶« (House in drugi 2004: 237). Ta metoda grupira rezultate na kulturni ravni v podskupine; za kulture, uvrščene v eno podskupino, velja, da razlike med njimi »niso pomembne« (prav tam: 236).

ZDA in Slovenija sta le v dveh primerih uvrščeni v isto podskupino (institucionalni kolektivism in humana usmerjenost), v preostalih sedmih pa v različnih skupinah. Največji razkorak je pri dimenzijah usmerjenost v rezultate ter lastnoskupinski kolektivism. Iz tega lahko zaključimo, da med kulturama obstajajo pomembne medkulturne razlike na sedmih od devetih dimenzij. Ta zaključek potrjuje tudi podatek, da so po opravljenih meritvah in analizah ter rezultatih celotne študije – ne le neodvisnih spremenljivk, pač pa tudi odvisnih in povezanosti obojih – GLOBEovi raziskovalci ZDA in Slovenijo uvrstili v dva različna kulturna grozda: ZDA v angloameriški grozd, Slovenijo pa v vzhodnoevropski (House in drugi 2004: 178–214)

1. *Usmerjenost v uspeh in rezultate*: ZDA se z vrednostjo 4.15 uvrščajo v prvo podskupino najbolj asertivnih praks; nekoliko presenetljivo pa zasedejo šele 11. mesto. Slovenija pa je z vrednostjo 3.66 uvrščena pri repu, in sicer v zadnji skupini na 51. mestu (gl. tabelo 3.7)

⁶ angl. test banding

Podskupina					
A		B		C	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Švica	4.94	Egipt	4.27	Namibija	3.67
Singapur	4.90	Švica (franc.)	4.25	Slovenija	3.66
Hongkong	4.80	Nemčija (prej ZRN)	4.25	Argentina	3.65
Albanija	4.81	Indija	4.25	Bolivija	3.61
Nova Zelandija	4.72	Zimbabve	4.24	Portugalska	3.60
JAR (črnska)	4.66	Danska	4.22	Italija	3.58
Iran	4.58	Japonska	4.22	Kazahstan	3.57
Tajvan	4.56	Ekvador	4.20	Katar	3.45
Južna Koreja	4.55	Zambija	4.16	Madžarska	3.43
Kanada (angl.)	4.49	Kostarika	4.12	Rusija	3.39
ZDA	4.49	JAR (belska)	4.11	Venezuela	3.32
Filipini	4.47	Francija	4.11	Grčija	3.20
Kitajska	4.45	Mehika	4.10		
Avstrija	4.44	Nemčija (prej NDR)	4.09		
Indonezija	4.41	Anglija	4.08		
Avstralija	4.36	Izrael	4.08		
Irska	4.36	Brazilija	4.04		
Malezija	4.34	Španija	4.01		
Nizozemska	4.32	Maroko	3.99		
		Kuvajt	3.95		
		Kolumbija	3.94		
		Tajska	3.93		
		Nigerija	3.92		
		Poljska	3.89		
		Gruzija	3.88		
		Turčija	3.83		
		Finska	3.81		
		Gvatemala	3.81		
		Švedska	3.72		
		Salvador	3.72		

Tabela 3.7: Vrednosti za kulturno dimenzijo usmerjenosti v uspeh in rezultate – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 250.

2. *Usmerjenost v prihodnost*: ZDA se z vrednostjo 4.15 uvrščajo v drugo podskupino in zasedajo 17. mesto, Slovenija pa z vrednostjo 3.59 najdemo v tretji podskupini, uvrščeno na 43. mesto (gl. tabelo 3.8).

Podskupina							
A		B		C		D	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Singapur	5.07	Švedska	4.39	Salvador	3.80	Poljska	3.11
Švica	4.73	Japonska	4.29	Katar	3.78	Argentina	3.08
Južnoafriška republika (črnska)	4.64	Anglija	4.28	Zimbabve	3.77	Rusija	2.88
Nizozemska	4.61	Švica (franc.)	4.27	Kitajska	3.75		
Malezija	4.58	Nemčija (prej ZRN)	4.27	Turčija	3.74		
Avstrija	4.46	Finska	4.24	Ekvador	3.74		
Danska	4.44	Indija	4.19	Portugalska	3.71		
Kanada (angl.)	4.44	Filipini	4.15	Iran	3.70		
		ZDA	4.15	Zambija	3.62		
		JAR (belska)	4.13	Bolivija	3.61		
		Nigerija	4.09	Kostarika	3.60		
		Avstralija	4.09	Slovenija	3.59		
		Hongkong	4.03	Kazahstan	3.57		
		Irska	3.98	Španija	3.51		
		Južna Koreja	3.97	Namibija	3.49		
		Tajvan	3.96	Francija	3.48		
		Nemčija (prej NDR)	3.95	Nova Zelandija	3.47		
		Mehika	3.87	Tajska	3.43		
		Egipt	3.86	Gruzija	3.41		
		Indonezija	3.86	Grčija	3.40		
		Albanija	3.86	Venezuela	3.35		
		Izrael	3.85	Kolumbija	3.27		
		Brazillija	3.81	Kuvajt	3.26		
				Maroko	3.26		
				Italija	3.25		
				Gvatemala	3.24		
				Madžarska	3.21		

Tabela 3.8: Vrednosti za kulturno dimenzijo usmerjenosti v prihodnost – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 304.

3. *Enakopravnost po spolu:* Podobno kot v Hofstedejevi raziskavi je tudi tu Slovenija v samem vrhu najbolj egalitarnih kultur, kar se tiče enakopravnosti po spolu: takoj za Madžarsko, Rusijo in Poljsko ter pred nizom skandinavskih držav. ZDA so uvrščene v drugo od treh podskupin; na 33. mesto z vrednostjo 3.34 (gl. tabelo 3.9)

Podskupina					
A		B		C	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Madžarska	4.08	Švica (franc.)	3.42	Kuvajt	2.58
Rusija	4.07	Avstralija	3.40	Južna Koreja	2.50
Poljska	4.02	Finska	3.35		
Slovenija	3.96	Tajska	3.35		
Danska	3.93	ZDA	3.34		
Namibija	3.88	Brazilijska	3.31		
Kazahstan	3.84	JAR (belska)	3.27		
Švedska	3.84	Indonezija	3.26		
Albanija	3.71	Italija	3.24		
Kanada (angl.)	3.70	Nova Zelandija	3.22		
Singapur	3.70	Irska	3.21		
Kolumbija	3.67	Japonska	3.19		
Anglija	3.67	Izrael	3.19		
Portugalska	3.66	Tajvan	3.18		
JAR (črna)	3.66	Salvador	3.16		
Filipini	3.64	Nemčija (nekd. ZRN)	3.10		
Francija	3.64	Avstrija	3.09		
Mehika	3.64	Ekvador	3.07		
Katar	3.63	Nemčija (prej NDR)	3.06		
Venezuela	3.62	Kitajska	3.05		
Kostarika	3.56	Zimbabve	3.04		
Gruzija	3.55	Gvatemala	3.02		
Bolivija	3.55	Nigerija	3.01		
Malezija	3.51	Španija	3.01		
Nizozemska	3.50	Iran	2.99		
Argentina	3.49	Švica	2.97		
Grčija	3.48	Indija	2.90		
Hongkong	3.47	Turčija	2.89		
		Zambija	2.86		
		Maroko	2.84		
		Egipt	2.81		

Tabela 3.9: Vrednosti za kulturno dimenzijo enakopravnosti po spolu – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 365.

4. *Asertivnost*: ZDA so z vrednostjo 4.55 v prvi petini najasertivnejših kultur (11. po vrsti), Slovenija pa je 40. z vrednostjo 4.00 (gl. tabelo 3.10). Zanimivo je, da je Slovenija skorajda v vrhu glede zaželene asertivnosti (angl. »should be«): z vrednostjo 4.59 močno prekaša ZDA in njeno vrednost 4.32. Na vrhu te lestvice je Japonska – kultura, ki je v praksi po mnogih raziskavah zgled neasertivne kulture. Očitno se slovenski in japonski respondenti zavedajo, da je asertivnost – zlasti v mednarodnem okolju – koristna lastnost in veščina, ki jim zelo manjka.

Podskupina					
A		B		C	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Albanija	4.89	Francija	4.13	Švica (franc.)	3.47
Nigerija	4.79	Katar	4.11	Nova Zelandija	3.42
Madžarska	4.79	Ekvador	4.09	Švedska	3.38
Nemčija (prej NDR)	4.73	Zambija	4.07		
Hongkong	4.67	Italija	4.07		
Avstrija	4.62	Zimbabve	4.06		
Salvador	4.62	Poljska	4.06		
JAR (belska)	4.60	Kanada (angl.)	4.05		
Grčija	4.58	Iran	4.04		
Nemčija (prej ZRN)	4.55	Filipini	4.01		
ZDA	4.55	Slovenija	4.00		
Turčija	4.53	Irska	3.92		
Maroko	4.52	Tajvan	3.92		
Švica	4.51	Namibija	3.91		
Kazahstan	4.46	Egipt	3.91		
Mehika	4.45	Gvatemala	3.89		
Spanija	4.42	Malezija	3.87		
Južna Koreja	4.40	Indonezija	3.86		
JAR (črnska)	4.36	Finska	3.81		
Venezuela	4.33	Danska	3.80		
Nizozemska	4.32	Bolivija	3.79		
Avstralija	4.28	Kitajska	3.76		
Izrael	4.23	Kostarika	3.75		
Argentina	4.22	Indija	3.73		
Brazilija	4.20	Rusija	3.68		
Kolumbija	4.20	Portugalska	3.65		
Gruzija	4.18	Tajska	3.64		
Singapur	4.17	Kuvajt	3.63		
Anglija	4.15	Japonska	3.59		

Tabela 3.10: Vrednosti za kulturno dimenzijo asertivnosti – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 410.

5. *Institucionalni kolektivism:* Empirični izsledki so zanimivi: v vrhu institucionalnega kolektivism najdemo pisano množico kultur, od vodilne Švedske, Južne Koreje, (pričakovano) Japonske, Singapurja, Nove Zelandije, Danske do Kitajske; na nasprotni strani kontinuuma pa najdemo (presenetljivo) Grčijo, Madžarsko, nekdanjo Vzhodno Nemčijo, Argentino, Italijo. Slovenija je z vrednostjo 4.13 uvrščena nekoliko bolj proti individualističnemu ekstremu kot štiri mesta naprej ZDA z vrednostjo 4.20 (gl. tabelo 3.11). Razlago za »institucionalni individualizem« Slovenije verjetno najdemo v stanju, ki je posledica temeljite spremembe družbeno-ekonomskega sistema: iz tipičnega institucionalnega kolektivism socialističnega obdobja so organizacijska okolja

»prestavila« v popolnoma drug način funkcioniranja; mentaliteta zaposlenih pa je še danes nekako v tranziciji, glede vrednot pa vlada kaos – od izrazito kolektivističnih do močno individualističnih, včasih tudi kot reakcija na desetletja zapovedanega kolektivismu. Individualistične vrednote so še zlasti značilne za nekatere branže, denimo finančne, delno pa tudi telekomunikacijske, obe branži pa sta zastopani v raziskavi. Glede na »pisano množico« na obeh ekstremih lestvice pa je na mestu tudi vprašanje, ali so izbrani itemi dejansko merili ciljni konstrukt ali pa bi bilo potrebno merski inštrument bolje dodelati.

Če pogledamo še rezultate za želeni nivo (angl. »should be«), potem je Slovenija z vrednostjo 4.38 spet v individualistični polovici, je pa nekoliko bolj kolektivistična kot ZDA z rezultatom 4.17. Slovenski respondenti si torej želijo več institucionalnega kolektivismu, kot ga zaznavajo v svoji okolici; morda ta podatek kaže na »vsiljeni« oz. vsaj pospešeni individualizem 90. let, medtem ko skupinska orientiranost še vedno ostaja vrednota. V ZDA si – nasprotno – respondenti želijo nekoliko manj kolektivismu, kot ga okoli sebe dejansko zaznavajo.

Podskupina							
A		B		C		D	
Dežela	Vredn.	Dežela	Vredn.	Dežela	Vredn.	Dežela	Vredn.
Švedska	5.22	Indonezija	4.54	Portugalska	3.92	Grčija	3.25
Južna Koreja	5.20	Albanija	4.54	Ekvador	3.90		
Japonska	5.19	Poljska	4.53	Iran	3.88		
Singapur	4.90	Rusija	4.50	Maroko	3.87		
Nova Zelandija	4.81	Katar	4.50	Španija	3.85		
Danska	4.80	Egipt	4.50	Brazilija	3.83		
Kitajska	4.77	Kuvajt	4.49	Kolumbija	3.81		
Filipini	4.65	Izrael	4.46	Nemčija (prej ZRN)	3.79		
Irska	4.63	Nizozemska	4.46	Salvador	3.71		
Finska	4.63	JAR (črnska)	4.39	Gvatemala	3.70		
JAR (belska)	4.62	Kanada (angl.)	4.38	Italija	3.68		
Zambija	4.61	Indija	4.38	Argentina	3.66		
Malezija	4.61	Avstrija	4.30	Nemčija (prej NDR)	3.56		
Tajvan	4.59	Avstralija	4.29	Madžarska	3.53		
		Kazahstan	4.29				
		Anglija	4.27				
		Švica (franc.)	4.22				
		ZDA	4.20				
		Nigerija	4.14				
		Hongkong	4.13				
		Namibija	4.13				
		Slovenija	4.13				
		Zimbabve	4.12				
		Švica	4.06				
		Mehika	4.06				
		Bolivija	4.04				
		Tajska	4.03				
		Gruzija	4.03				
		Turčija	4.03				
		Venezuela	3.96				
		Kostarika	3.93				
		Francija	3.93				

Tabela 3.11: Vrednosti za kulturno dimenzijo institucionalnega kolektivism – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 468.

6. *Lastnoskupinski (»ingroup«) kolektivism:* Pri meritvah kolektivism II so rezultati bolj predvidljivi oziroma konsistentni z drugimi študijami. V praksi (angl. »as is«) so pri vrhu Filipini, Gruzija, Iran, Indija, Turčija, Maroko, Zambija, Ekvador, Kitajska, Kuvajt in Albanija, pri repu pa Danska, Švedska, Nova Zelandija, Nizozemska, Švica, Nemčija, Finska, Anglija, Avstralija, ZDA in Kanada. ZDA so torej z vrednostjo 4.25 v zadnjem delu lestvice kolektivism v zadnji od treh podskupin, Slovenija pa je v prvi podskupini, z vrednostjo 5.43 (gl. tabelo 3.12). Ti rezultati so v grobem podobni Hofstedejevim; tudi tukaj se

izpostavlja podatek, da individualistični ekstrem zastopajo najbogatejše države, večinoma z močno protestantsko tradicijo. Če pogledamo še želeno stanje: Slovenija si želi nekoliko več kolektivismu (vrednost 5.71), ZDA pa precej več, ko ga zaznavajo: kar 5.77.

Podskupina					
A		B		C	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Filipini	6.36	Kostarika	5.32	Kanada (franc.)	4.26
Gruzija	6.19	Hongkong	5.32	ZDA	4.25
Iran	6.03	Grčija	5.27	Avstralija	4.17
Indija	5.92	Kazahstan	5.26	Anglija	4.08
Turčija	5.88	Madžarska	5.25	Finska	4.07
Maroko	5.87	Braziliya	5.18	Nemčija (ZRN)	4.02
Zambija	5.84	Irska	5.14	Švica	3.97
Ekvador	5.81	Južna Afrika (črna)	5.09	Švica (franc.)	3.85
Kitajska	5.80	Italija	4.94	Nizozemska	3.70
Kuvajt	5.80	Avstrija	4.85	Nova Zelandija	3.67
Albanija	5.74	Katar	4.71	Švedska	3.66
Kolumbija	5.73	Izrael	4.70	Danska	3.53
Mehika	5.71	Japonska	4.63		
Tajska	5.70	Namibija	4.52		
Indonezija	5.68	Nemčija (prej NDR)	4.52		
Egipt	5.64	JAR (belska)	4.50		
Singapur	5.64	Francija	4.37		
Gvatemala	5.63				
Rusija	5.63				
Tajvan	5.59				
Zimbabve	5.57				
Nigerija	5.55				
Južna Koreja	5.54				
Venezuela	5.53				
Poljska	5.53				
Malezija	5.51				
Portugalska	5.51				
Argentina	5.51				
Bolivija	5.47				
Španija	5.45				
Slovenija	5.43				
Salvador	5.35				

Tabela 3.12: Vrednosti za kulturno dimenzijo lastnoskupinskega («ingroup») kolektivismu – družbene prakse.

Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 469.

7. *Razlike v moči:* Empirični rezultati so sorazmerno konsistentni z drugimi relevantnimi raziskavami (Hofstede 2001, Trompenaars in Hampden-Turner 2004). Slovenijo najdemo v prvi podskupini največjih razlik v moči z vrednostjo 5.33; ZDA so 26 mest nižje, v drugi od treh podskupin (gl. tabelo 3.13)

Podskupina							
A		B		C		D	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Maroko	5.80	Nemčija (prej ZRN)	5.25	Katar	4.73	Nizozemska	4.11
Nigerija	5.80	Mehika	5.22	Izrael	4.73	JAR (črna)	4.11
Salvador	5.68	Gruzija	5.22	Albanija	4.62	Danska	3.89
Zimbabve	5.67	Tajvan	5.18	Bolivija	4.51		
Argentina	5.64	Indonezija	5.18				
Tajska	5.63	Malezija	5.17				
Južna Koreja	5.61	JAR (bela)	5.16				
Gvatemala	5.60	Anglija	5.15				
Ekvador	5.60	Irska	5.15				
Turčija	5.57	Kuvajt	5.12				
Kolumbija	5.56	Japonska	5.11				
Madžarska	5.56	Poljska	5.10				
Nemčija (prej NDR)	5.54	Kitajska	5.04				
Rusija	5.52	Singapur	4.99				
Španija	5.52	Hongkong	4.96				
Indija	5.47	Avstrija	4.95				
Filipini	5.44	Egipt	4.92				
Portugalska	5.44	Švica	4.90				
Iran	5.43	Finska	4.89				
Italija	5.43	Nova Zelandija	4.89				
Grčija	5.40	ZDA	4.88				
Venezuela	5.40	Švica (franc.)	4.86				
Slovenija	5.33	Švedska	4.85				
Brazilijska	5.33	Kanada (angl.)	4.82				
Zambija	5.31	Avstralija	4.74				
Kazahstan	5.31	Kostarika	4.74				
Namibija	5.29						
Francija	5.28						

Tabela 3.13: Vrednosti za kulturno dimenzijo razlik v moči – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 539.

8. *Izogibanje negotovosti*: Empirični podatki glede umeščenosti ZDA in Slovenije na kontinuumu izogibanja negotovosti pokažejo obratno sliko kot Hofstedejeva raziskava: ZDA so z vrednostjo 4.15 uvrščene višje, v drugo od štirih podskupin – se torej bolj izogibajo negotovosti kot Slovenija z vrednostjo 3.78 v tretji podskupini (gl. tabela 3.14). Že primerjava definicij pa pokaže, da sta se obe raziskovalni ekipi konstrukta izogibanja negotovosti lotili z različnih zornih kotov: Hofstede se je usmeril na odpor pred drugačnim in neznanim, House pa na

vpeljevanje pravil in postopkov za zmanjševanje negotovosti.

Hofstede je dimenzijo izogibanja negotovosti podnaslovil s »Kar je drugačno, je nevarno« (Hofstede in Hofstede 2005: 163). Slovenija na njegovi lestvici kotira zelo visoko – kar ni presenetljivo, če pogledamo v zgodovino in ugotovimo, da Slovenci niso bili med velikimi osvajalci novih teritorijev; če pogledamo raziskave javnega mnenja, ki odražajo nizko strpnost do vseh drugačnih; in večno tarnanje zahodnoevropskih in ameriških managerjev, da so slovenska podjetja in posamezniki »ziheraši«, ki se ne bi lotili ničesar tveganege. ZDA pa so zrasle iz drugačne »prsti«: nekdanjo indijansko zemljo so zavzeli najdrznejši, najbolj samosvoji, najpogumnejši posamezniki, ki so zapustili relativno varnost britanskega otočja ter se podali v neznano; pri tem pa so se oprli zlasti na svojo iznajdljivost in moč. ZDA so kot talilni lonec kultur tudi bolj navajene živeti z drugačnostjo; mobilnost je veliko večja.

Ker pa imajo ZDA razvitih več mehanizmov za izogibanje negotovosti – lep primer so cvetoče pravne pisarne – pa ni presenetljivo, da so ZDA na Houseovi lestvici uvrščene višje kot Slovenija, toda še vedno nižje kot germanska kulturna okolja, ki jih Casse poimenuje kar »proceduralne kulture« (v Kohls in Knight 1994: 59).

Podskupina							
A		B		C		D	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Švica	5.37	Nizozemska	4.70	Japonska	4.07	Venezuela	3.44
Švedska	5.32	Anglija	4.65	Egipt	4.06	Grčija	3.39
Singapur	5.31	JAR (črnska)	4.59	Izrael	4.01	Bolivija	3.35
Danska	5.22	Kanada (angl.)	4.58	Katar	3.99	Gvatemala	3.30
Nemčija (prej ZRN)	5.22	Albanija	4.57	Španija	3.97	Madžarska	3.12
Avstrija	5.16	Francija	4.43	Tajska	3.93	Rusija	2.88
Nemčija (prej NDR)	5.16	Avstralija	4.39	Portugalska	3.91		
Finska	5.02	Tajvan	4.34	Filipini	3.89		
Švica (franc.)	4.98	Hongkong	4.32	Kostarika	3.82		
Kitajska	4.94	Irska	4.30	Italija	3.79		
Malezija	4.78	Nigerija	4.29	Slovenija	3.78		
Nova Zelandija	4.75	Kuvajt	4.21	Ekvador	3.68		
		Namibija	4.20	Iran	3.67		
		Mehika	4.18	Kazahstan	3.66		
		Indonezija	4.17	Maroko	3.65		
		Zimbabve	4.15	Argentina	3.65		
		Indija	4.15	Turčija	3.63		
		ZDA	4.15	Poljska	3.62		
		Zambija	4.10	Salvador	3.62		
		JAR (belska)	4.09	Brazilija	3.60		
				Kolumbija	3.57		
				Južna Koreja	3.55		
				Gruzija	3.50		

Tabela 3.14: Vrednosti za kulturno dimenzijo izogibanja negotovosti – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 622.

9. *Humana usmerjenost*: Pregled značilnosti iz tabele kaže, da se le-te prekrivajo z nekaterimi značilnostmi drugih atributov (individualizem/kolektivizem); raziskovalci ugotovijo, da rezultati za humano usmerjenost pozitivno korelirajo z obema vrstama kolektivizma (institucionalnim in lastnoskupinskim) ter z usmerjenostjo k uspešnosti, negativno pa z asertivnostjo. Pozornosti vredni pa so nekateri rezultati: najmanj humano orientirane kulture po Housovi letvici so Nemčija, Španija, Grčija, Madžarska, Francija, Singapur, Južnoafriška republika in Švica; najbolj pa Zambija, Filipini, Irska, Malezija, Tajska in Egipt. ZDA so z

vrednostjo 4.17 bolj humano orientirane kot Slovenija (3.79), sta pa obe v isti podskupini, kar pomeni, da razlike niso bistvene (gl. tabelo 3.15).

Podskupina							
A		B		C		D	
Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost	Dežela	Vrednost
Zambija	5.23	Indonezija	4.69	ZDA	4.17	Italija	3.63
Filipini	5.12	Ekvador	4.65	Tajvan	4.11	Poljska	3.61
Irska	4.96	Albanija	4.64	Švedska	4.10	Švica	3.60
Malezija	4.87	Indija	4.57	Nigerija	4.10	JAR (belska)	3.49
Tajska	4.81	Kuvajt	4.52	Izrael	4.10	Singapur	3.49
Egipt	4.73	Kanada (angl.)	4.49	Bolivija	4.05	Nemčija (prej NDR)	3.40
		Zimbabve	4.45	Kazahstan	3.99	Francija	3.40
		Danska	4.44	Argentina	3.99	Madžarska	3.35
		Katar	4.42	Mehika	3.98	Grčija	3.34
		Kostarika	4.39	Finska	3.96	Španija	3.32
		Kitajska	4.36	Namibija	3.96	Nemčija (prej ZRN)	3.18
		JAR (črnska)	4.34	Turčija	3.94		
		Nova Zelandija	4.32	Rusija	3.94		
		Japonska	4.30	Švica (franc.)	3.93		
		Avstralija	4.28	Portugalska	3.91		
		Venezuela	4.25	Hongkong	3.90		
		Iran	4.23	Gvatemala	3.89		
		Maroko	4.19	Nizozemska	3.86		
		Gruzija	4.18	Južna Koreja	3.81		
				Slovenija	3.79		
				Avstrija	3.72		
				Kolumbija	3.72		
				Anglija	3.72		
				Salvador	3.71		
				Brazilija	3.66		

Tabela 3.15: Vrednosti za kulturno dimenzijo humane usmerjenosti – družbene prakse
Vir: House in drugi (2004): Culture, Leadership and Organizations. Thousand Oaks: Sage, str. 573.

3.2.3 Raziskava Trompenaarsa in Hampden-Turnerja

Trompenaars in Hampden-Turner (2004) sta na podlagi teoretske dodelave Parsonsovega modela petih odnosnih orientacij razvila model sedmin dimenzij medkulturnih razlik in jih empirično preizkusila na 40.000 managerjih iz 40 kulturnih okolij; raziskava pa poteka še naprej in se širi na večje število kultur. Vprašalnik je vseboval kombinacijo kratkih scenarijev, kjer je posameznik prisiljen izbrati med dvema alternativama; vprašanja v navezi z več izjavami, med katerimi

respondent izbere najbolj ustrezno; ter klasična vprašanja Likertovega tipa, kjer posameznik na lestvici od 1 do 5 izraža svoje strinjanje ali nestrinjanje z določeno izjavo. V osnovni raziskavi Slovenija ni bila vključena, so pa na razpolago podatki za ZDA. Leta 2005 so raziskovalci Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani uporabili isti merilni inštrument za ugotavljanje medkulturnih razlik v Južni Evropi ter Rusiji (Prašnikar in drugi 2005: 109–158); v to raziskavo je bila vključena tudi Slovenija, rezultate pa so avtorji postavili v globalni okvir raziskave ter jih tako tudi navajamo; od tod lahko izpeljemo primerjavo med ZDA in Slovenijo. Za Slovenijo so na razpolago rezultati le za šest od sedmih dimenzij, in te tudi navajamo v tabeli ter komentiramo.

V tabeli 3.16 so predstavljeni transformirani podatki; pri transformaciji surovih podatkov so upoštevane porazdelitvene značilnosti določene dimenzije za vseh 55.000 respondentov iz baze Trompenaarsa in Hampden-Turnerja pa tudi demografske značilnosti posameznega anketiranca (Prašnikar in drugi 2005: 114).

Rezultati kažejo na pomenljive kulturne razlike med ZDA in Slovenijo na vseh šestih dimenzijah medkulturnih razlik.

	Univerzalizem vs. partikularizem	Individualizem vs. kolektivizem	Neutrlnost vs. čustvenost	Specifičnost vs. prepletenost	Dosežek vs. status	Notranji vs. zunanji lokus nadzora
Avstrija	67	45	58	49	56	55
Belgija	39	61	44	57	48	46
Grčija	38	44	38	54	50	54
Danska	65	65	52	76	70	62
Irska	69	44	46	71	79	49
Italija	70	46	45	73	62	57
Finska	74	52	59	72	69	48
Francija	43	36	40	67	55	66
Nemčija	62	53	59	67	61	49
Nizozemska	56	63	46	84	61	48
Norveška	84	51	50	67	87	58
Portugalska	46	50	54	34	61	45
Španija	52	57	49	65	65	70
Švedska	78	58	54	64	77	49
Velika Britanija	66	60	62	68	75	56
Češka	34	90	50	80	50	47
Poljska	43	83	55	72	47	49
Madžarska	62	74	29	63	44	37
Avstralija	84	65	61	65	74	71
Kanada	78	59	66	85	90	86
Nova Zelandija	86	58	63	56	82	68
Švica	82	61	54	70	62	46
ZDA	76	67	68	90	78	76
Bolgarija	18	79	54	74	30	30
Romunija	49	76	44	59	58	76
Rusija	18	84	57	57	37	31
Izrael	76	64	45	65	81	61
Turčija	57	41	46	69	45	59
Kitajska	44	40	51	22	64	31
Indija	33	17	57	26	42	42
Japonska	55	29	80	33	40	10
Filipini	49	24	46	40	41	52
Slovenija	52	57	59	51	55	56
Hrvaška	53	59	59	50	52	50
Bosna in Hercegovina	50	60	61	51	47	51
Srbija	48	54	65	51	47	54
Črna Gora	66	66	61	52	51	64
Rusija	38	59	65	60	53	46

Tabela 3.16: Primerjava kulturnih profilov – transformirani podatki

Vir: Prašnikar in drugi (2005): Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana: Časnik Finance, str. 115.

Opomba: Številke predstavljajo indeks uvrstitve kulture približno na lestvici med 1 in 100, kjer višja številka pomeni višjo intenzivnost na tistem polu dimenzije, ki je v tabeli v zgornjem delu prve vrstice.

3.3 *Kulturna pogojenost predpostavk harvardskega modela*

Našo drugo hipotezo, ki obravnava kulturno pogojenost harvardskega modela, dokazujemo z deskripcijo, abstrahiranjem in primerjavo temeljnih kulturno pogojenih predpostavk, na katerih temelji harvardski model reševanja konfliktov.

Metoda harvardskega modela reševanja konfliktov temelji na štirih prvinah (glej Fisher in drugi 1998):

1. Ločite ljudi od problema.

Ljudje nismo računalniki, pač pa bitja s čustvi. Čustva se pogosto prepletajo z objektivnimi lastnostmi problema; in preden začnemo reševati vsebinski problem, moramo osebni nivo ločiti od vsebine problema samega ter oboje reševati ločeno. Udeleženci v konfliktu bi morali videti sami sebe, kot da sodelujejo in napadajo problem, ne pa drug drugega.

2. Osredotočite se na interese, ne na stališča.

Cilj reševanja konfliktov je zadovoljevanje interesov, zato se je treba osredotočiti nanje – ne pa vztrajati pri začetnih pozicijah, ki so privedle do nestrinjanja.

3. Oblikujte možnosti v obojestransko korist.

Najkoristnejša sposobnost je sposobnost oblikovanja možnosti. Problem pa je, da vsaka stran v konfliktu izhodiščno skrbi predvsem zase, ne osredotoči se pa na interese in potrebe drugega. Osredotočenost nase ima za posledico pristranska stališča, sodbe, argumente in zoženo polje rešitev. Zato je nujno, da iščemo širši nabor možnih rešitev, in k temu po možnosti pritegnemo še drugo stran.

4. Vztrajajte pri uporabi objektivnih meril.

Pogoj za uspešnost dogovora je, da temelji na »poštenem merilu, ki je neodvisno od volje katerekoli smeri« (Fisher in drugi, 1998: 28), denimo tržna vrednost, strokovno mnenje, običaj ali zakon. Dokler obe strani v konfliktu razpravljata o splošnoveljavnih standardih – namesto o tem, kaj je kdo pripravljen storiti oziroma koliko popustiti – nobena stran ne izgubi dostojanstva.

Zgoraj omenjene štiri prvine se uresničujejo skozi tri stopnje:

1. Stopnja analize

Partnerji v konfliktu v tej fazi skušajo opredeliti nastali položaj: zbirajo in organizirajo informacije, tako odnosne kot vsebinske narave, torej pristranska in nepristranska zaznavanja, napadalna čustva, pomanjkljivo komunikacijo, svoje in tuje interese, do sedaj predlagane možnosti in merila za dosego dogovora.

2. Stopnja načrtovanja

Ta stopnja obsega sprejemanje odločitev, kaj storiti – na podlagi doslej pridobljenih informacij, ocene realnosti ciljev, tehtnosti interesov, človeškega faktorja; ponavadi ta stopnja vključuje kreiranje dodatnih opcij in meril. Izhodišče za načrtovanje so omenjene štiri prvine.

3. Stopnja razprave

Na osnovi zgoraj omenjenih štirih prvin vpletene strani komunicirajo z namenom doseči dogovor. V tem pogovoru se upoštevajo ter v razpravo vključujejo razlike v zaznavanju, subjektivni občutki, objektivna dejstva, okoliščine ter tekoče komunikacijske težave. Vsaka stran stremi k razumevanju druge strani. Skupno iščeta rešitve v obojestransko korist, katerih podlaga so objektivna merila.

3.3.1 Identifikacija kulturno pogojenih temeljnih predpostavk

Iz harvardskega modela je mogoče abstrahirati temeljne predpostavke, na katerih model stoji. Temeljne kulturne predpostavke oziroma kulturne resnice so

»prepričanja, ki so tako globoko ukoreninjena v neki kulturi, da se jih redko poimenuje, nikoli ne postavlja pod vprašaj, pripadnik kulture pa je zelo presenečen, če je postavljen v položaj, ko mora te predpostavke braniti. Te predpostavke ljudje v neki kulturi doživljajo kot danosti, s katerimi bi se strinjal vsak inteligen, kultiviran človek kjerkoli po svetu.« (Kohls in Knight 1994: 39).

Jasno je, nadaljujeta Kohls in Knight, da sleherni inteligenten, kultiviran posameznik tega sveta ne sprejema vseh kulturnih »resnic« iz vseh kultur. Pravzaprav večina sveta operira z lastnimi kulturnimi resnicami, ki so lahko za 180 stopinj drugačne od naših.

Kohls in Knight (prav tam: 40) prikažeta naslednje primere temeljnih ameriških kulturnih predpostavk:

- Človek ima nadzor nad svojim življenjem in okoljem, zaradi česar je potrebno zavreči idejo usodnosti.
- Spremembe so neizbežne in zaželene.
- Družbeni ideal je enakost in egalitarizem.
- Posameznik je pomembnejši od skupine.
- Samopomoč je boljša od odvisnosti od drugih.
- Tekmovalnost in liberalno podjetništvo sta najboljša za gospodarski razvoj.
- Prihodnost je pomembnejša od preteklosti.
- Akcija je boljša kot kontemplacija.
- V socialnih interakcijah je zaželena neformalnost.
- Direktost in odprtost sta vrlini.
- Praktični aspekti imajo prednost pred abstraktnim, ideali ali intelektualnim.
- Izboljševanje materialnih razmer koristi človeku bolj kot njegov duhovni razvoj.
- Reševanje problemov je najboljši pristop za obvladovanje realnosti.
- Logika vzroka in posledice nam pomaga dojeti smisel človekovega obstoja.

Eden vodilnih medkulturnih avtorjev, Britanec Richard Lewis (2007), takole opredeli temeljne vrednote ameriške kulture:

1. Demokracija in enakost
2. Individualizem
3. Tekmovalnost
4. Hitro sprejemanje odločitev

5. »Hard sell«⁷
6. Odprtost, direktnost
7. Optimizem
8. Karizma
9. Stremenje k spremembam in izboljšavam
10. Usmerjenost k rezultatom
11. Zaupanje vase
12. Neformalnost, nasmeh
13. Usmerjenost v prihodnost
14. Obramba demokracije in proste trgovine

Za namen naše naloge nas zanimajo tiste temeljne predpostavke, ki so podlaga harvardskemu modelu reševanja konfliktov; tudi take, o katerih se zaradi prevlade ZDA na družboslovnoznanstvenem področju običajno ne dvomi ne le v ZDA, temveč v vsem anglosaškem in evropskem okolju (t. i. zahodnem svetu). Identificirane temeljne predpostavke postavimo v kontekst dimenzij medkulturnih razlik ter tako prikažemo njihovo kulturno relativnost. Poudarjamo, da v procesu identifikacije kulturno pogojenih predpostavk ne izhajamo zgolj iz slovensko-ameriške perspektive, pač pa iz globalne: prikažemo tudi nekaj predpostavk, ki s slovenskega gledišča morda niso vprašljive, so pa vprašljive z npr. z gledišč jugovzhodnoazijskega vrednotnega sistema.

1. *Prva predpostavka: Vedenje ljudi je mogoče spremeniti skozi učenje.*

Protokoli, zapisani v omejenem številu načel in korakov, temeljijo na predpostavki, da je s primernim trudom mogoče doseči spremembe pri samem sebi in posredno tudi pri drugih. To razmišljanje je zaobjeto v dimenziji lokusa nadzora. V teoretičnem in empiričnem delu naloge pa smo pokazali, da se ameriška in slovenska kultura na tej točki znatno razlikujeta: ZDA so eklatanten primer kulture z notranjim lokusom nadzora, kar se v vsakdanjem življenju

⁷ Približen prevod bi bil agresivna prodaja (storitev, izdelkov, ideologij).

odraža v pregovorni ameriški aktivistični usmerjenosti, ki pa nikakor ni univerzalna. Vrednota je uveljavljena tudi v zgoraj navedenih ameriških kulturnih resnicah po Kohlsu in Knightu (prim. resnice št. 1, 5 in 8) ter Lewisu (št. 9).

Slovenija pa je glede lokusa nadzora po empiričnih raziskavah bolj pri zunanem polu kontinuuma, kar v praksi pomeni precejšnjo mero fatalistične usmerjenosti: ljudje so, kakršni so, in se jih ne da spremeniti; karakter je nekaj, kar se izoblikuje do dobe odraslosti, nato pa je nanj ter na vedenja, ki izhajajo iz njega, mogoče vplivati le z zelo omejenim uspehom. To orientiranost potrjujejo tudi izkušnje iz prakse avtorice te naloge: mnogi slovenski slušatelji seminarjev o komuniciranju izražajo dvom, ali je preko izobraževanja mogoče spremeniti desetletja ukoreninjeno komunikacijsko vedenje; večinoma prevladuje vtis, da so taki poskusi jalovi ter da »odraslega konja ne moreš naučiti novih manir«.

2. *Druga predpostavka: Ljudje se vedejo racionalno, zato se bodo v konfliktni situaciji spomnili niza načel in korakov ter se bodo po njih ravnali.*

Abu-Nimer (1996: 40) ugotovi, da ameriški pristopi k reševanju konfliktov temeljijo na kulturno pogojeni predpostavki, da je v ozadju vsakršnega socialnega vedenja racionalna kalkulacija dobitkov in izgub. Isto ugotavlja Hofstede (1994: 5): od 70. let prejšnjega stoletja se je v ZDA uveljavilo prepričanje, da »je človekovo socialno življenje sestavljeno iz ekonomskih transakcij med posamezniki«. Avtor opozarja na veliko kulturno relativnost tega prepričanja.

Ta predpostavka odraža individualistično načelo, skozi zgodovino izoblikovano na podlagi protestantske doktrine, ki poudarja racionalizacijo odnosov in dela (glej tudi Sanchez-Burks 2002: 919-921) in ki smo ga predstavili že v opisu dimenzije individualizma/kolektivizma. Konfliktna situacija po definiciji vsebuje neugodne emocije, zato se je v njej težko racionalno obnašati; to velja za večino ljudi. Naše sklepanje pa je – in na njem utemeljujemo kulturno pogojenost predpostavke –, da racionalno vedenje v čustveno intenzivnih situacijah bolje obvladajo pripadniki na rasi temelječih individualističnih kot kolektivističnih

kultur, zato je ta predpostavka sporna tudi za slovensko okolje, ki je v primerjavi z ameriškimi bistveno manj individualistično.

3. *Tretja predpostavka: Ljudje bodo najlažje usvojili ključna načela, če bodo podana kot zaporedje manjšega števila načel in korakov.*

Na kulturno pogojenost te predpostavke opozori že Abu-Nimer (1996: 40), ki pravi, da racionalizacija vedenja v ameriški kulturi vodi k nastanku poenostavljenih modelov za reševanje konfliktov, ki »v splošnem obsegajo od 5 do 12 korakov, kako rešiti konflikt. Ti koraki so vnaprej določeni in enaki za spore na različnih področjih«.

Tudi harvardski model reševanja konfliktov temelji na štirih elementih, s pomočjo katerih je mogoče obvladati tako rekoč katerokoli konfliktno situacijo (ločiti ljudi od problema; osredotočiti se na interese namesto na stališča; oblikovati možnosti v obojestransko korist; vztrajati pri uporabi objektivnih meril), ki so nekatera še nadalje razdelana po treh do štirih korakih.

Ta predpostavka je zaobjeta v več kulturnih dimenzijah. Prva je individualizem/kolektivizem ter znotraj nje racionalizacija delovanja, tudi v odnosih.

Druga je dimenzija izogibanja negotovosti iz raziskave GLOBE: germanske in anglosaške države so v želji po preglednosti in učinkovitosti razvile nepregledno množico postopkov, »procedur«, kako ravnati v veliki množici situacij; pričujoči harvardski model je še ena manifestacija takega postopka, ki ima za končni namen zmanjševanje negotovosti v kritični medosebni interakciji.

Neproceduralne kulture (praktično vse razen germanskih ter delno anglosaških) imajo do priporočil v slogu niza načel in korakov odpor, saj dajejo preveč poenostavljene rešitve, ki so vprašljivo uporabne v kompleksnih situacijah, kar konfliktno situacijo zagotovo so. Neproceduralnim kulturam je bližje prilagajanje taktike vsaki situaciji in zlasti vsakemu človeku posebej; z uporabo »celotnega komunikacijskega kanala« (Chen in drugi 1998: 296) se raje osredotočijo na konkretnega človeka, ki ga imajo pred sabo v konkretni situaciji, kot na niz vnaprej podanih rešitev.

Tretja dimenzija je univerzalizem/partikularizem: en model naj bi veljal tako rekoč za vse situacije.

4. *Četrta predpostavka: Zaželeno je ciljna naravnost in učinkovitost pri reševanju konfliktov.*

Model temelji na predpostavki, da je do cilja – rešitve, sprejemljive za obe strani – potrebno priti kar najbolj naravnost in maksimalno učinkovito; prav temu je namenjen protokol načel in korakov.

Ta predpostavka je najprej vprašljiva z vidika dimenzije usmerjenosti v uspeh in rezultate, kjer so ZDA med vodilnimi v svetu. Zapoved učinkovitosti in merljive uspešnosti se zadnja leta vzporedno z intenzivnimi globalizacijskimi procesi pospešeno širi v mnoge druge kotičke sveta in tudi v Slovenijo. Kljub temu pa ZDA veljajo za kulturno okolje, kjer je imperativ uspeha močnejši od vseh drugih okolij, in seveda tudi od Slovenije, ki jo tisočletna revščina in podjarmljenost tujim nadvladam še vedno zavirata pri tem, da bi koncept ponotranjila v celoti. Ciljne naravnosti se v slovenskih delovnih okoljih ljudje učijo šele v zadnjih 20 letih. Prav tako se učijo učinkovitih metod dela, sodelovanja, komuniciranja, vendar ne pojem ne prakse niso Slovencu tako »domače« kot so Američanu. Ravno nasprotno, za marsikoga so moralno nesprejemljive, saj v ospredje rinejo denar ter merilo človeka po njegovem materialnem bogastvu, s tem pa bližino in toplino medosebnih odnosov potiskajo na stranski tir.

S tem smo spet pri osnovni dimenziji medkulturnih razlik, t. j. individualizmu in kolektivismu. Naravnost na cilje in rezultate je v primerni domeni izrazito individualističnih kultur, kamor sodi subkultura WASP znotraj ZDA, usmerjenost k odnosom pa je kolektivistična vrlina in vrednota.

Težnja po maksimalni učinkovitosti procesov reševanja konfliktov odraža tudi ameriško kratkoročno kulturno usmerjenost, ki za razliko od bolj k ljudem usmerjenih kultur zasleduje kratkoročne koristi. Pritisk po učinkovitosti, spodboden s ciljno naravnostjo, ima marsikdaj za posledico premalo domišljene dogovore (npr. številni kompromisi), ki se kratkoročno zdijo v redu, dolgoročno pa nažirajo kakovost odnosov.

5. *Peta predpostavka: Ključna za uspeh je osredotočenost na vsebino konflikta, odnos pa se bo posledično izboljšal sam po sebi.*

Kot pravi Sanchez-Burks (2002: 919), se lingua franca ameriške delovne kulture glasi »ne jemlji stvari osebno«, »posveti se vsebini« in »bodi profesionalen«. Poudarek na vsebini je tipična prvina kulturnega individualizma in zlasti protestantskega »odnosnega asketizma« (prav tam: 927) – za razliko od kolektivističnih kultur, ki dajejo pomemben poudarek odnosu. McGrath in Mc Neill (navedeno v Sanchez-Burks 2002: 919) iščeta korenine vedenja v kalvinizmu: reformator Calvin je svaril, da je med izpolnjevanjem posvetnih dolžnosti potrebno čim manj pozornosti posvetiti odnosom – medosebni odnosi odvrtaajo od izpolnjevanja poklica, zato morajo biti ljudje pri delu drug od drugega socialno in čustveno čim bolj distancirani. V kolektivističnih kulturah pa je zelo velik poudarek na odnosu in kompetenten komunikator posveča vsaj toliko pozornosti kot temu, kaj izreče, tudi temu, kako to izreče.

6. *Šesta predpostavka: Raven vsebine problema je mogoče ločiti od osebne ravni.*

Ta predpostavka je povezana s prejšnjo. Prva prvina harvardskega modela bralcu eksplicitno narekuje, naj loči ljudi od problema. V poglavju o ključnih medkulturnih razlikah v reševanju konfliktov smo pokazali na bistvene razlike glede ločevanja vsebine in odnosa; predpostavka je torej najbolj problematična z vidika razlik v dimenziji individualizma/kolektivizma.

Problematična pa je tudi glede dimenzije nevtralnost/čustvenost, saj predpostavlja nevtralno distanco do situacije.

Če povzamemo: V tradicionalno kolektivističnih okoljih – kamor spada tudi Slovenija, čeprav se situacija z modernizacijo spreminja – je bila povezanost z drugimi preživetvena nuja, želja po nepovezanosti in neodvisnosti pa kvečjemu nespoštovanje nepisanih družbenih norm. Od tedaj se v medosebnem komuniciranju vsebina in status ter z njim povezan medosebni odnos prepletajo; skorajda nemogoče jih je ločiti. Lep primer tega je izražanje kritike v delovnem okolju: v izrazito individualističnih okoljih je izražanje in sprejemanje kritike inštrument za izboljševanje delovnih procesov ter s tem za izboljševanje učinkovitosti in rezultatov. Kot takega ta inštrument jemljejo tako sporočevalci

kot prejemniki kritike. V praktično vseh neprotestantskih okoljih pa je kritika napad na osebo; zlasti jo tako doživlja kritizirana oseba, zelo podobno pa tudi okolica. Praktično nemogoče je nekoga kritizirati, ne da bi s tem vsaj posredno načeli tudi njegovega dostojanstva. Kritika, četudi morda dobronamerna, je pogosto povod za zamere ter za poslabšanje odnosa.

Dodatna zavora za uresničevanje te prvine so razlike v moči. Ameriško okolje je v primerjavi s slovenskim bolj egalitarno, tudi v organizacijskem okolju. V tradicionalno hierarhičnih družbah, kamor sodi tudi Slovenija, je prvina problematična zlasti za osebo, ki je nižje pozicionirana, a ima konflikt z osebo z višje ravni. Oseba z nižje hierarhične ravni ima ves čas pred očmi dejstvo, da se konfrontira s posebjeno avtoriteto ter da je posledično v depriviligiranem, ranljivem položaju. Večji občutek ogroženost pa še bolj oteži racionalnost pogleda na situacijo. In obratno, višje postavljena oseba se v bolj hierarhičnih družbah zaveda svoje močnejše pozicije in njenih implikacij, zato prav tako težje ločuje problem od človeka; v egalitarnejših okoljih gre to bolj gladko.

7. *Sedma predpostavka: Suvereno, asertivno, direktno, jedrnato verbalno izražanje so odlike kompetentnega komunikatorja.*

Kako daleč je ta predpostavka od univerzalnosti, pokaže kratek izlet v arabski svet. Tam dobrega govorca označuje elokventna, strastna in čustvena, s prisposodobami, iteracijami in stranskimi zgodbami obogatena govorica, za kredibilnost avtorja pa je pomembnejše, kdo je, kot kaj pove (glej Zaharna 1995). Na Japonskem, kjer je direktna komunikacija skrajno nevljudna in družbeno nesprejemljiva, je še bolj kot kompetenten govorec pomembna kompetentnost poslušalca – interpreta pomena, ki tudi nosi levji delež odgovornosti za razumevanje (ne)izrečenega. Slovenska praksa ni tako radikalno drugačna od ameriške, vendarle pa je med obema kultura nekaj pomembnih razlik. Ko smo opredeljevali dimenzijo asertivnosti po raziskavi GLOBE (poglavje 2.1.1.5), smo zaključili, da je asertivnost v ZDA imperativ za doseganje uspeha skorajda na vseh področjih življenja, sploh pa v poslovnem okolju. V Sloveniji pa vlada ambivalenten odnos do asertivnosti: po eni strani je zaželena (House in drugi 2004: 411), a za majhno nacijo ter njene pripadnike skorajda nedosegljiva,

po drugi strani pa je v temeljnem nasprotju z močno izraženim ženskim polom dimenzije femininosti/maskulinosti, ki pomeni, da ljudje na tihem bolj cenijo nemačistični komunikacijski slog, podobno kot Skandinavci. Asertivnost se tudi v slovenskem delovnem in poslovnem okolju zdi vse bolj imperativ, vendar je pri njenem propagiranju potrebno upoštevati tudi tradicionalne kolektivistične vrednote vzdrževanja harmonije in neštrljenja ven, sicer je lahko učinek kontraproduktiven.

Direktnost v verbalnem izražanju je naslednja sporna točka, ki smo jo nakazali že v poglavju o ključnih medkulturnih razlikah v reševanju konfliktov (2.3.4), kjer smo zaključili, da izrazito individualistične kulture preferirajo direkten, »to the point«, časovno učinkovit slog izražanja, praktično vse druge kulture pa ne – v številni že valonsko Belgijo, Francijo ter ostale tradicionalno katoliške države, pa tudi vsa druga neprotestantska okolja. Zaradi vsega naštetega se je potrebno zavedati, da je predpostavka o direktnem, »to the point« izražanju močno kulturno obarvana ter da tako izražanje ni norma v mnogih drugih kulturah. Ogromne razlike obstajajo že samo med ZDA, ki so primer kulture »KISS⁸«, ter med Slovenijo, kjer je tudi zaradi socialističnega sistema previdno, marsikdaj nejasno in neredko dolgovezno izražanje v delovnih okoljih kar pogosta praksa.

Avtorji harvardskega modela konkretno izpostavijo štiri prvine za premagovanje ključnih komunikacijskih problemov v konfliktih, ki so vse po vrsti tipične prvine komunikacije nizke kontekstualnosti in temeljijo na verbalni kodi: kaj, kako, kdaj kaj reči; medtem ko so neverbalni komunikacijski kanali – iz katerih zlasti kolektivistične kulture pridobivajo velik del informacij – zapostavljeni. Ali kot pravi Uletova (2005: 22): verbalni, umetni znaki, poimenovani simboli, so le del celotnega komunikacijskega procesa. Le-tega dopolnjujejo simptomi ali indeksi, kot so npr. izrazi na obrazu, glas, kretnje ipd., ki so prav tako pomembne del informacij, marsikdaj celo ključen. Harvardski pristop k reševanju konfliktov se zlasti naslanja na simbolno raven, zanemarja pa indeksno – kar je delno

⁸ »Keep it short and simple«

sprejemljivo v individualističnih kulturnih okoljih komunikacije nizke kontekstualnosti, v kulturah visoke kontekstualnosti, ki se prekrivajo s kolektivističnim kulturnim vzorcem, pa je izjemno problematično.

Štiri prvine so naslednje:

- Prva prvina: Dejavno poslušajte in potrdite, kar ste slišali.
Avtorji poudarjajo, kako težko je poslušati v konfliktni situaciji, je pa slišanje in razumevanje druge strani ključno za konstruktivno razrešitev. Temeljna tehnika, ki jo predlagajo, je verbalno povzemanje: standardne tehnike dobrega poslušanja so: »da ste pozorni na to, kar je bilo izrečeno, da prosite drugo stran, naj natančno in jasno razloži, kaj je mislila, in jo prosite, naj ponovi jasne in nedvoumne zamisli...« (Fisher in drugi 1998: 50). Kulture visoke kontekstualnosti poslušanje dojemajo kot zaznavanje ne le z vsemi čuti v danem trenutku interakcije, pač pa je pri interpretaciji slišane potrebnost upoštevati tudi preteklost odnosa, razlike v statusu, specifične trenutne situacije in podobno. Znatno več torej kot v kulturah nizke kontekstualnosti, katere tipični predstavniki so ZDA.
- Druga prvina: Govorite razumljivo.
Spet je poudarek na simbolni verbalni kodi ter na individualistično-racionalnem kodiranju in dekodiranju sporočila.
- Tretja prvina: Pripovedujte o sebi, ne o nasprotni strani.
Avtorji predlagajo, da se okrivljanju nasprotne strani izognemo tako, da govorimo v prvi, ne pa v drugi osebi: namesto »Pretrgali ste obljubo« raje »Počutim se, kot da ste me pustili na cedilu« (Fisher in drugi 1998: 52). Obakrat izražamo isto informacijo, vendar v drugem primeru ne izzovemo obrambne reakcije, ki bi preprečila, da bi informacija sploh dosegla sogovornika. Za predstavnika kolektivistične kulture – ki dekodira sporočila kontekstualno, ne pa zlasti na podlagi direktne interpretacije verbalne kode – je sama dikcija sporočila manj pomembna kot za predstavnika individualistične kulture. Harvardski avtorji pa zlasti poudarjajo neposredno, neolepšano izražanje samega sebe, kar je v kontekstu ohranjanja lastnega obraza močno tvegano početje, ki se mu predstavniki kolektivističnih kultur najraje izognejo, zato tak recept v teh kulturah ne bi bil umesten.
- Četrta prvina: Govorite z namenom.
Zavestna ciljna orientiranost je spet značilna prvina individualističnega, zlasti

ameriško-aktivističnega pristopa k problemom. Fatalistične kulture pa se ciljne usmerjenosti šele učijo.

8. *Osmo predpostavka: Proaktivno oblikovanje možnosti v obojestransko korist.*

Tudi ta predpostavka odraža ameriško aktivistično kulturno usmerjenost oziroma poudarjen notranji lokus nadzora. Imamo problem – ne glejmo v preteklost, pač pa iščimo rešitve za naprej. Slovenskemu kulturnemu okolju je ta miselnost še precej tuja. Pri soočenju s problemom mnoge kulture, tudi slovanske (Storti 1999: 68–82), najprej želijo raziskati preteklost in določiti krivce, šele nato se zmorejo osredotočiti na prihodnje izzive. Tu se hkrati kaže ameriška usmerjenost v sedanjost in prihodnost ter slovenska v sedanjost in preteklost.

Tehnika, ki jo avtorji predlagajo, je možganska nevihta, ki se idealno dogaja zunaj akutne konfliktna situacije. Ima dve fazi: nabiranje in selekcijo rešitev. Gledano iz medkulturne perspektive, ta tehnika najbolj deluje v okoljih z razvito moderatorsko tradicijo (angl. facilitation) – to so pa predvsem anglosaška ter druga tradicionalno protestantska okolja. V teh okoljih je kultura dialoga višja (Hofstede 1980: 58), komunikacija je bolj obvladana in sfokusirana, posamezniki v poslovnem okolju pa skozi socializacijo in posebne treninge veččin bolje izurjeni v komunikacijskih veščinah kot v tradicionalno katoliških okoljih.

Dodaten zaviralni element so medkulturne razlike v dimenziji sprejemanja razlik v moči. Le-teh ni mogoče spregledati zlasti v konfliktih med osebami različnega statusa: v ZDA – pa tudi anglosaških in drugih tradicionalno protestantskih okoljih z nižjim sprejemanjem razlik v moči – je kultura enakovrednega dialoga med partnerji različnih hierarhičnih nivojev višja kot v tradicionalno katoliških okoljih, ki se večinoma prekrivajo tudi s kulturnimi okolji večjih razlik v moči. Hierarhične razlike v mnogih okoljih, tudi v slovenskem, ovirajo enakovredno in enakopravno komunikacijo, ki je pogoj za uspešnost moderiranih procesov (glej Toplak 2002: 20). Podrejeni v slovenskem okolju sorazmerno težko izrazijo nestrinjanje v neposredni konfrontaciji z nadrejenim, nadrejeni pa po drugi strani sorazmerno redko iščejo odkrite povratne informacije o svojem mišljenju in delovanju, zato je do res kakovostnega dialoga ter posledično dolgoročno kakovostnih rešitev težje priti kot v egalitarnejših kulturnih okoljih.

9. *Deveta predpostavka: Največja garancija za doseganje uspešnega dogovora je sklicevanje na objektivna merila.*

Ena ključnih prvin za uspešnost reševanja konfliktov je sklicevanje na objektivna merila ter na standardizirane postopke. Gre torej za sklicevanje na podatke, številke, pisno opredeljene standarde in postopke, dokumentirane procese - povedano na kratko, za čimbolj »oprijemljive« argumente. To predpostavko dobro zaobjame Adlerjeva (2001: 29), ko opozori na sporno kulturno univerzalnost ameriškega naslanjanja na objektivne standarde. Predpostavka se na prvi pogled ne zdi sporna, bolj poglobljeno gledanje pa pokaže na medkulturne razlike, ki v tradicionalno kolektivističnih okoljih ovirajo racionalno sicer zelo smiselno in zaželeno argumentacijo na podlagi trdnih dejstev in podatkov.

Prva ovira izhaja iz razlik v izogibanju negotovosti po raziskavi GLOBE: ZDA sodi med kulturna okolja, v katerih je veliko standardov in postopkov definiranih v pisni obliki. V delovnem okolju to pomeni, da je lahko v pravilnikih, »manuals« ter »policies« npr. jasno zapisano, kakšen slog obleke je za določeno delovno mesto primeren; kako ravnati ob pritožbi gosta v hotelu ali če le-ta bognekdaj umre; zahtevane kompetence pri delu so marsikje pisno opredeljene do potankosti ter celo v številkah; opredeljeni so standardi in postopki pritožb zaradi diskriminatornega obravnavanja; cilji so za vsakega posameznika zapisani v obliki merljivih kazalnikov tudi ko gre za »mehke« vidike kakovosti ipn. Ko pride do konflikta v takem okolju, obstaja velika verjetnost, da je mogoče vsebino konflikta navezati na oprijemljiva dejstva. Vodja bo lahko konkretno pokazal, kako je določeno neželjeno vedenje podrejenega ali kolega v neskladju z jasno zapisanimi, večinoma merljivimi standardi. Mnogo postopkov, meril, standardov je pisno opredeljenih ravno zato, da bi služili kot konkretna osnova, iz katere je mogoče izhajati v konfliktih ter da bi hkrati delovali preventivno – ker točno veš, kaj se od tebe pričakuje, je večja verjetnost, da boš tako tudi ravnal. Prostora za improvizacijo je sorazmerno malo. V slovenskih delovnih in drugih okoljih pa je manevriranja med nejasnimi pričakovanji, zahtevami in postopki bistveno več, oprijemljivih dejstev in podatkov – ki lahko služijo kot nevtralna in nepristranska podlaga v razreševanju konfliktov – pa veliko manj.

Drugi argument je subtilnejši: v skladu z na raciu temelječimi protestantskimi kulturami je nevtralnost in nepristranskost zelo zaželen ideal, h kateremu je treba stremeti. Le tako je namreč mogoče zagotoviti pregledna pravila, ki veljajo za vse enako; na to vrednoto jasno kaže dimenzija univerzalizma/partikularizma po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju. Bolj partikularistično usmerjene države – kamor v primerjavi z ZDA sodi tudi Slovenija – pa v vsakokratni situaciji upoštevajo tudi subjektivno stvarnost in posebne okoliščine; lahko so bolj »mehke« do človeka in njegovih šibkosti. Ali pa zaradi močnih zamer in prikritih agend tudi veliko bolj surove. Za izjemno kolektivistična okolja, npr. Kitajsko, stremljenje k objektivni resnici sploh ni vrednota (Lewis 1999: 11). Resnica je po taoistični tradiciji odvisna od zornega kota gledanja. Je torej fluidna zadeva, in s to ambiguiteto Kitajci čisto dobro shajajo, še več, iz nje se učijo globljega razumevanja sveta in modrosti. Za močno protestantska okolja pa je tolikšna poljubnost nevzdržna. Slovenci smo nekje vmes; pomembno pa je, da se teh subtilnih kulturnih razlik vsaj do neke mere zavedamo.

10. *Deseta predpostavka: Najbolj produktiven postopek reševanja konfliktov je kombinacija analize, načrtovanja in razprave.*

Kot smo pokazali v predhodnih predpostavkah, je medkulturno vprašljiv že sam koncept postopka.

Glede prvega predlaganega koraka – analize tudi pri tej predpostavki velja, da je bistveno lažje uresničljiva v kulturnem okolju ZDA, ki v primerjavi s Slovenijo ceni in spodbuja nevtralnno komunikacijo (dimenzija nevtralnosti/čustvenosti) ter individualistično ločevanje vsebine od ljudi; oboje sta zlasti pomembna elementa v čustveno obremenjenih situacijah, kamor sodijo tudi konflikti. Analitično mišljenje temelji na razstavljanju celote na dele, kar je tipično ameriški pristop (Gudykunst 2004: 199; Hofstede 2001: 255). Kolektivistične kulture pa nasprotno skušajo dojeti celoto stvari. Analitično mišljenje je podlaga direktnemu komuniciranju oz. dimenziji nizke kontekstualnosti, medtem ko je komunikacija visoke kontekstualnosti povezana s sintetičnim mišljenjem.

Korak načrtovanja odraža proceduralno usmerjenost (dimenzija izogibanja negotovosti po GLOBE), aktivistično načrtovanje prihodnosti (dimenzija

notranjega lokusa nadzora) ter osredotočenost na cilj (dimenzija usmerjenosti v uspeh in rezultate).

Korak razprave predpostavlja tako sposobnost kultiviranega, čustveno nevtralnega komuniciranja (dimenzija nevtralnosti/čustvenosti) kot sorazmerno egalitarnost ter sposobnost dialoga ne glede na razlike v statusu (dimenzija sprejemanja razlik v moči). V vseh teh dimenzijah pa imata ZDA in Slovenija znatno različne empirično izmerjene vrednosti.

3.4 Prenosljivost harvardskega modela v slovensko okolje

Tretjo hipotezo preverimo z metodo fokusne skupine. Cilj fokusne skupine, sestavljene iz praktikov skupinskega ali individualnega poučevanja konfliktov v slovenskem okolju, je ugotoviti, ali je harvardski model reševanja konfliktov avtomatično prenosljiv v slovensko kulturno okolje.

3.4.1 Predstavitev vzorca in raziskovalnih vprašanj

Potencialne udeležence fokusne skupine smo izbrali iz nabora trenerjev in coachev, ki se ukvarjajo s poučevanjem reševanja konfliktov v organizacijskem okolju v Sloveniji.

Pri izbiri udeležencev fokusne skupine smo upoštevali:

- o več kot petletno prakso na področju poučevanja reševanja konfliktov v organizacijskem okolju ali več kot petletno prakso z individualnim coachingom zaposlenih za izboljševanje mehkih veščin,
- o doseženo stopnjo izobrazbe – vsaj visoka; predpostavimo namreč, da formalna izobrazba pomeni doseženo relevantno raven ekspertnega znanja,
- o zastopanost različnih izobrazbenih struktur,
- o slovenijo kot kulturo, v kateri je bil član ekspertne skupine preživel glavnino svojih formativnih let ter kjer deluje tudi danes,
- o uravnoteženo zastopanost obeh spolov.
- o Pri vseh potencialnih udeležencih fokusne skupine smo predhodno preverili, ali so seznanjeni s harvardsko metodo reševanja konfliktov. Odgovor vseh je bil pozitiven.

Vabila smo poslali po elektronski pošti ter dodatno po telefonu med 18. in 20. aprilom 2007. Šest udeležencev je potrdilo udeležbo. Na dogovorjeni datum in uro – 23. aprila 2007 med 10. in 12. uro – se je fokusne skupine udeležilo pet udeležencev, eden pa se je opravičil zaradi bolezni. Diskusija v fokusni skupini je trajala približno 90 minut in je bila posneta z avdiosredstvi. Za sodelovanje v fokusni skupini udeleženci niso dobili nikakršnega povračila.

Udeleženci fokusne skupine so imeli naslednje demografske značilnosti:

- Oseba A: Predavateljica, univerzitetna pedagoška izobrazba, ženskega spola, starost 53 let, lastnica podjetja, 15 let delovnih izkušenj v izobraževanju in svetovanju odraslim.
- Oseba B: Svetovalka in coach, univerzitetna sociološka izobrazba, magisterij MBA, starost 47 let, ženskega spola, lastnica podjetja, 18 let delovnih izkušenj v izobraževanju in svetovanju odraslim.
- Oseba C: Predavateljica, univerzitetna ekonomska izobrazba, starost 46 let, ženskega spola, lastnica podjetja, 12 let delovnih izkušenj v izobraževanju in svetovanju odraslim.
- Oseba D: Predavatelj, univerzitetna in magistrska andragoška izobrazba, starost 36 let, moškega spola, samozaposleni strokovnjak, 5 let delovnih izkušenj v izobraževanju in svetovanju odraslim.
- Oseba E: Predavatelj, univerzitetna psihološka izobrazba, starost 41 let, moškega spola, lastnik podjetja, 19 let delovnih izkušenj v izobraževanju in svetovanju odraslim.
- Raziskovalna vprašanja, s katerimi smo usmerjali razgovor v fokusni skupini, so bila naslednja:
- Glede na rezultate nekaterih uveljavljenih empiričnih raziskav medkulturnih razlik se Slovenija in ZDA razlikujejo najmanj na dveh dimenzijah, ki imajo implikacije tudi za komunikacijsko vedenje v organizacijskem okolju. Prvič, ZDA so primer visoko individualistične kulture, Slovenija pa je v primerjavi z njimi bolj kolektivistična. Drugič, za Slovenijo je – v primerjavi z ZDA – značilen bolj hierarhični kulturni vzorec. V koliki meri vaše izkušnje in praksa potrjujejo oziroma ne potrjujejo teh ugotovitev?

- Pregled prevladujočih izobraževalnih programov in strokovne literature na področju reševanja konfliktov kaže, da na slovenskem trgu prevladujejo ameriški pristopi k reševanju konfliktov. V koliki meri je ta ugotovitev pravilna – glede na vaše izkušnje in poznavanje situacije?
- V koliki meri ga uporabljate harvardski model reševanja konfliktov?
- V koliki meri se vam zdi harvardski model ustrezen za uporabo v slovenskem kulturnem prostoru?
- Ali lahko navedete kakšne specifične prvine harvardskega modela, ki se vam zdijo problematične iz perspektive medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo?

3.4.2 Rezultati fokusne skupine

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati fokusne skupine, transkripcija celotnega razgovora pa je podana v Prilogi A.

1. *Kulturne razlike med ZDA in Slovenijo z implikacijami za komunikacijsko vedenje v organizacijskem okolju*

Največkrat omenjana medkulturna razlika je bila razlika v hierarhičnosti oziroma »avtoritarnosti«, kot so jo poimenovali udeleženci (dimenzija razlik v moči): slovenski posamezniki se čutijo sorazmerno nemočne, kadar imajo konflikt s sodelavcem z višje hierarhične ravni (bodisi z neposredno nadrejenim ali s še višje postavljenimi vodji). V enakovredni dialog med podrejenim in nadrejenim ne verjamejo. Dojemanje distance med njimi je tako racionalno kot čustveno. To dojemanje distance je močna psihološka ovira, ki podrejenim preprečuje, da bi naredili ciljno naravnan proaktiven korak, hkrati pa s tem zavedno in nezavedno prenašajo odgovornost za reševanje problemov in konfliktov »navzgor«.

Gre za čustvene zadeve. Recimo če gre za konflikt med podrejenim in nadrejenim: v Sloveniji ljudje sploh ne dojamejo zares možnosti resnične komunikacije med različnimi nivoji. »Ta ni možna, nikdar ni bila in nikdar ne bo,« pravijo. Ko jaz pridem z idejo, naj se obe strani konflikta usedeta in pogovorita – in ko to idejo plasiram podrejeni strani – je njihova reakcija praktično vedno: »To se ne da, je nemogoče, potem bodo posledice...« Ta ideja, da bi se on usedel s svojim nadrejenim

in mu predstavil svoj zorni kot, nikakor ne pride skozi. Najdlje kamor pridem, je, da se strinjajo, da je to teoretično možno, hkrati pa dodajo: »Ampak vi ne poznate mojega šefa... Če bi ga poznali, bi vam bilo jasno, da v našem primeru to sploh ni možno.« V smislu »naš šef je najhujša žival.« To, se pa bojim, je nekaj na čustveni ravni; ne na racionalni ravni. (Oseba E, moški, psiholog)

Podrejeni si [v Sloveniji] ne more predstavljati, da bi s šefom samoiniciativno govoril o čemerkoli občutljivem, razen o plači in dopustu. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Ko priznamo, da imamo konflikt, je reševanje zelo hierarhično: če je druga stran v konfliktu pomembnejša od mene, potem bom jaz svoje interese nekako prikril in bom potem nekje ob kavici stvari naprej reševal... Ta hierarhični način je res nekje globoko v nas. (Oseba A, ženska, pedagoginja)

Dejansko se spreminjajo stvari v smeri egalitarnosti samo na površini: čedalje več se ljudje tikajo v delovnem okolju, se kličejo po imenih, tudi že poslovni partnerji. Ne spreminjajo pa se odnosi v globini: hierarhija ostaja. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

- Poudarjen je bil tudi slovenski strah pred tem, da posameznik izrazi drugačno mnenje od prevladujočega v skupini (kolektivistična kulturna usmerjenost). Izraženo je bilo opažanje, da so mlajše generacije sicer drugačne – bolj individualistične, k čemer je prispevala permissivnejša vzgoja, večje število možnosti za osebni razvoj, globalizacija in pospešeni stiki s tujino, zlasti Zahodom.

Slovenija je bila v zgodovini vedno podrejena; Avstro-Ogrska... pa Jugoslavija... In ko si ti podrejen – če dvigneš glavo, ti jo odsekajo! Se pravi, preživijo tisti, ki znajo pač po tihem jamrati in živeti tako, kot da ni problemov. Medtem ko recimo Amerika: prva stvar, ki so jo naredili, je, da so Angleže sunili ven in so postali glavni, vladarjev so se osvobodili. Zgodovina oblikovanja vzorcev vedenje v smeri suverenosti je bistveno drugačna: pomeni, da mi ne bo nihče pameti solil. (Oseba D, moški, andragog)

Saj tudi v Jugoslaviji: naš socialistični sistem je bil s tega vidika totalitaren. Pa dvigni glavo v podjetju, če si upaš! Povsod je bil en partijec, ki te je gledal, kaj boš naredil. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Moj temeljni občutek pri teh novih generacijah je, kot da se je zgodil tak preskok – kot iz fevdalizma v socializem, ko so Rusi kapitalizem kar spustili. Posameznik zdaj je – po merilih – individualist, ampak manjka mu pa tisti del tam noter; on je sedaj samo naspidiran, gajsten; misli, da je suveren, v bistvu pa je izredno agresiven. (Oseba E, moški, psiholog)

- Omenjen je bil tudi slovenski strah pred tem, da če je nekdo dobro situiran, potem je to dosegel na račun drugih. »Mentaliteta revščine« je v nasprotju z »mentaliteto obilja« značilna za kolektivistični kulturni vzorec ter znotraj tega za okolja, kjer revščina prevladuje.

Prav na področju prodaje in odnosa prodajalci – kupci po mojih izkušnjah praktično nobena stvar ni prenosljiva v naše okolje. Recimo: ameriški prodajalec, ki hoče kupca prepričati, mora imeti na sebi obleko ugledne znamke, pripeljat se mora v zelo dragem avtomobilu in na roki mora imeti zlato rolex uro. Pri nas, v Sloveniji, če se pojavi en tak prodajalec, sigurno ne bo dobil posla. Ljudje ga gledajo postrani: služiš na račun strank. Nimaš denarja zato, ker si dober in uspešen, ampak ker nas prikrajšaš. Že to vzbuja nezaupanje, ravno kontra kot v ZDA. Tako da ti pristopi absolutno niso prenosljivi (Oseba C, ženska, ekonomistka).

- Kot pogosto zaznana razlika in hkrati problem, ki ima implikacije za proces reševanja konfliktov, je bila izpostavljena manjša proaktivnost Slovencev v primerjavi z Američani (dimenzija notranjega/zunanjega lokusa nadzora).

Kar je pomembno, je pomanjkanje proaktivnosti. Da bi ljudje rekli: »OK, stanje je tako, imamo problem, imamo konflikt; kaj bomo pa zdaj naredili?« Pri nas smo svetovni prvaki v tem, da definiramo, zakaj je do problema prišlo, kdo je kriv. Zraven je stalna mantra: »Sem vam že davno rekel, kaj bo, pa me ni nihče poslušal...«. Iskanje krivcev in vzrokov še gre, potem pa tēma. Kaj bomo pa zdaj naredili? »Saj nimaš kaj narest...« Večina moji delavnic in treningov se vrti okrog tega, da ljudi

zmeraj znova vračam k vprašanju: »Kaj boste pa sedaj naredili? Razumem, imate groznega šefa; ampak jamranje ne pomaga. Jamranje je legitimna pravica, lahko jamrate do konca življenja. Ampak kaj boste pa zdaj naredili?« Zdi se mi, kot da so ljudje pred steno; totalno pomanjkanje proaktivnega razmišljanja. Kar čakajo, da se bo nekaj zgodilo – samo od sebe. (Oseba E, moški, psiholog)

Pred nekaj dnevi sem vodil seminar; čisto na koncu, ko smo že zaključevali, so se mi udeleženci pred nosom skregali glede nečesa. Kar se je dogajalo, je bilo ravno to: ves čas so se vračali na analizo problema, in to zelo enostransko – na tisto, kar sem podal jaz. Potem sem jih moral kar naprej vračati k vprašanju, ki bi sprožilo novo kakovost razmišljanja – kako uskladiti to in to. Tišina. Nič. Stalno sem jih moral usmerjat, naj ne počnejo nič drugega kot to, da rešujejo samo to vprašanje. Ko se je po premolku prvi oglašil, se je spet vrnil nazaj, na analizo! Ker je to lažje, kot speljat nek nov miselni proces. (Oseba D, moški, andragog)

- Na več mestih so se udeleženci dotaknili ciljne usmerjenosti ter usmerjenosti v rezultate (oboje se navezuje na bolj splošno dimenzijo individualizma/kolektivizma ter na bolj specifično dimenzijo usmerjenosti v uspeh in rezultate). Le-ta je pri Slovencih bistveno manjša kot pri Američanih.

Večina Slovencev tudi nima pojma, kaj bi sploh radi. Nimajo jasno zastavljenih ciljev; niti približno; sploh ne vejo, v katero smer naj usmerjajo moči, kam naj grejo. Učenje postavljanja ciljev in načrtovanje korakov je izredno težavno; s tem imam na delavnicah ogromne težave. Ljudje raje nimajo ciljev, ker bi jih potem ti zavezali, da je treba nekaj narediti. Lažje je jamrati nad šefi, kako so krivi za vse, kot si postaviti jasne cilje. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

- Omenjena je bila tudi nizka samopodoba Slovencev v primerjavi z Američani (dimenzija asertivnosti).

Slovenci imamo problem z grozotno nizko samopodobo. Ocenjujem, da ima 80 % ljudi po 30. letu, s katerimi imam jaz opravka, prenizko samopodobo. In to je že ena pomembna razlika v primerjavi z Američani. (Oseba C, ženska, ekonomistka).

2. Stališča do konflikta

V Sloveniji je konflikt močno stigmatiziran. Konflikt je znak nekakovostnih odnosov, zato je najbolje, če konfliktov ni.

Pri nas je koncept konflikta izredno stigmatiziran: konflikt pomeni, da imamo slab odnos. V naši kulturi imamo skoz in skoz tendenco, da se delamo, da je vse v redu. Zato ljudje na delavnicah ljudje zelo s ponosom povejo, da niso imeli konflikta že 30 let. Kar ošpice dobim, ko to slišim. Ma kako, danes si jih imel že sigurno 15 – tudi ko greš na wc, pa je zaseden, je že en tak minikonflikt. Gre za navzkrižje interesov, soodvisnost... ena kabina je... Pri nas pa si vsi želijo, da konfliktov sploh ne bi bilo. (Oseba E, moški, psiholog)

Ja, pri nas so odnosi pomembni; zlasti v smislu – ne začenjati s konfliktom. Bodimo toliko konformistični, da konflikta sploh ne bo. (Oseba B, ženska, sociologinja).

Konflikt je negativno stigmatiziran – če imamo konflikt, pomeni, da se ne znamo zmeniti. (Oseba A, ženska, pedagoginja).

Drugi razlog je opredelitev konflikta: za mnoge zaposlene v slovenskih delovnih okoljih je konflikt situacija, ko je napetost v odnosu že zelo velika ter čustva že intenzivna. Posledica tega je, da se konflikt percipira kot skrajno neudobna in nezaželena situacija. V anglosaških okoljih pa ljudje konflikt prepoznajo že v zgodnejši fazi – ko je zaznano nestrinjanje ob hkratni soodvisnosti ter ko odnos vpletenih še ni tako intenzivno čustveno obarvan. Posledično je tudi koncept konflikta manj negativno zaznamovan, razreševanje pa se lahko začne v zgodnejši fazi in je zaradi manjše čustvene vpletenosti bolj učinkovito.

Težava je ravno v tem, kdaj nek proces ali medosebno stanje prepoznavamo kot konflikt. V Sloveniji je to precej pozno; to je šele takrat, ko se v službi dogajajo že res hude stvari ali ko doma mož pretepe ženo. In če takrat [kot predavatelj] začnemo razlagat, da je konflikt nekaj dobrega, je jasno, da nas bodo samo ven odnesli. (Oseba D, moški, andragog)

V Sloveniji ljudje pričakujejo, da bo konflikte med zaposlenimi razrešil »nekdo od

zgoraj«, avtoritarna figura, na katero je preložena odgovornost za razrešitev situacije. Za ameriško okolje je značilna večja proaktivnost in večja osebna odgovornost za lastno dobrobit, tudi ko pride do napetosti v medosebnih odnosih.

Ljudje vedno čakajo, da rešitve pridejo od zgoraj; jaz kot posameznik sem pa popolnoma nemočen. (Oseba E, moški, psiholog)

Gre za odnos do konflikta. Ker če te vodja skupine pokliče kot zunanjega svetovalca in reče: »Konflikte imam v timu, naredi nekaj s člani tima«, kakor da je to tvoja naloga, potem je res vprašanje, ali lahko sploh katerikoli model reševanja konfliktov deluje. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Na seminarjih in delavnicah o komuniciranju in reševanju konfliktov slovenski udeleženci pričakujejo eno edino in edino pravo rešitev za konkretne situacije, ki jo »preda« predavatelj. V anglosaških okoljih pa so ljudje navajeni sami iskati zanje najustreznejše odgovore med več razpoložljivimi opcijami, glede na specifično situacijo.

Moja izkušnja je, da ljudje pri nas nekoliko bolj kot v ameriški kulturi pričakujejo en univerzalen recept. (Oseba E, moški, psiholog)

To je posledica tudi našega šolanja, kjer se uči in prodaja eno resnico. Kar učitelj reče, je res. Če poveš tako, kot je povedal učitelj, dobiš pet; če ne, dobiš cvek. Zaradi tega se ljudje nagibajo k temu, da zvejo eno in pravilno resnico od predavateljev. Ker če jim en predavatelj reče eno, drug pa drugo, so zmedeni. (Oseba D, moški, andragog)

Če midva npr. prideva predavat o konfliktih neki skupini – pa imate vi nekoliko drugačen pristop kot jaz – slušatelji ne cenijo tega, da imava midva različni mnenji, ampak ocenjujejo, kateri od naju ima prav. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Ko predavam pri nas, mi skorajda nihče ne upa nič reči, ko pa predavam v tujini, pa je moj pogled le eden od mnogih, ki ga je pač tovariš povedal. Ni tako, da bodo zdaj vsi pridno poslušali in reproducirali, kar sem jaz rekel. (Oseba E, moški, psiholog)

Izpostavljen je bil pomen specifik organizacijske kulture in posameznikov.

Mogoče samo še to: vsako podjetje ima svojo organizacijsko kulturo. To še recimo zlasti velja za področje konfliktov: ali je to nekaj produktivnega ali pa je treba to skriti, ker smo vsi raje v dobrih odnosih. Ko govorimo o reševanju konfliktov, se moramo zavedati, da gre vedno za individualno izkušnjo. (Oseba B, ženska, sociologinja)

3. Uporabnost harvardskega modela

Vsi udeleženci fokusne skupine harvardski model poznajo. Model predstavlja relevantno izhodišče za učenje reševanja medosebnih konfliktov, vendar ga je potrebno v slovenskem okolju aplicirati previdno. Kot takega ga uporablja ena oseba, in sicer specifično pri poučevanju pogajalskih taktik, usmerjenih v gradnjo dolgoročnega partnerskega odnosa. Pri poučevanju reševanja konfliktov vsi predavatelji uporabljajo nekatere prvine harvardskega modela, vendar na ravni načel, ne pa kot konkreten recept.

Ko tole poslušam, se mi zdi, da ne gre toliko za vprašanje, harvardski model v Sloveniji da ali ne, ker po moje da. Ampak so določene predpostavke, ki morajo biti prej izpolnjene. Od tega, da imamo skupno razumevanje konflikta naprej. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Nikakor ne mislim, da harvardski model sploh ni uporaben. Je pa treba biti previden. (Oseba E, moški, psiholog)

Meni se zdi ključno, da se čas prepoznavanja konflikta premika čimbolj nazaj: prej ko neko situacijo prepoznamo kot konflikt, prej bodo modeli uporabni. (Oseba D, moški, andragog)

Jaz se ne strinjam z interpretacijo »pri nas to ne deluje«; ampak sigurno ne deluje direkten prenos. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Razlogov za neprimernost neposrednega prenašanja modela v slovensko okolje je

več. Medtem ko si ljudje – vajeni šolskega sistema, ki je razglašal eno resnico, ne pa pluralnosti mnenj – po eni strani želijo jasnih in enoznačnih odgovorov na marsikdaj kompleksna vprašanja v povezavi s konflikti, pa hkrati velja, da jih poenostavljeni recepti v nekaj točkah ne zadovoljijo.

Meni je že zelo na začetku zazvenelo, da je ta harvardski pristop v slogu checklist. Tak pristop je pri nas a priori že velikokrat vnaprej razumljen kot enostranski in plitek, in se ljudje – to vidim tako pri meni kot pri strankah – odzivajo nanj odbojno. Tako da je za ta pristop – brez poglobljanj, brez vprašanj »kaj pa če« – zelo vprašljivo, ali je lahko uspešen. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Ti modeli, ki se jih tako avtomatično prenaša, se mi zdijo zelo simplificirani. Tukaj so štiri točke, zdaj pa se tega držite, pa bodo vsi problemi zginili. To se pri nas ne obnese, zato jaz tega ne uporabljam – da bi rekel, delajte tako in tako, in imate rešene stvari. Ker tega ljudje intuitivno – vsaj po mojih izkušnjah – ne marajo preveč; oziroma ni to to. Smo bolj pametni od tega, da bi našteali vse točke, pa bo vse v redu. Problemi so bolj kompleksni; tudi že zaradi tega, ker se vse življenje ukvarjajo z analizo, ne pa s tem, kaj bi naredili. (Oseba D, moški, andragog)

- Izpostavljena je bila razlika »v temperamentu«, ki se odraža v kulturni dimenziji nevtralnosti in čustvenosti.

Mislím, da [na slovenskem trgu izobraževanj] dejansko prevladujejo ameriški pristopi. Tudi sama se jih poslužujem; ne mislim, da so slabi. Res pa je, da sem marsikdaj v dilemi. Ravno na področju reševanja konfliktov se mi zdi, da nisem tako suverena, ker – že če sama iz sebe izhajam – se težko držim receptov tipa harvardske metode. Mislim, da gre tudi za razliko v temperamentu. Čustva delujejo, in res sem v dilemi; ravno zato se mi zelo dobrodošlo, da to temo v današnjem krogu odpiramo. Ker sama se velikokrat znajdem v dilemi, koliko ti pristopi sploh funkcionirajo v naši realnosti. (Oseba A, ženska, pedagoginja)

- Harvardski model po mnenju več udeležencev temelji na konstruktivnem, v partnerstvo usmerjenem pristopu k medosebnim odnosom, ki so za marsikaterega zaposlenega v Sloveniji nedoumljivi, zlasti za ljudi z nizko samopodobo.

Skušam uveljavljati harvardski način, ki je meni po načelih dokaj blizu, a vidim, da so ljudje v stiski: to je izven konteksta, katerega so ljudje vajeni, zato ta model težko težko sprejemajo. Kljub temu da ga skušam ponazoriti z različnimi primeri, vajami... Na teoretičnem nivoju ga še lahko sprejmejo; ko pa gre za prakso – ko skušamo inscenirati neko konkretno reševanje konfliktov – pa imajo izredne težave. (Oseba A, ženska, pedagoginja)

Absolutno ta model ni prenosljiv v vsa okolja in v vse situacije. Čedalje bolj verjamem, da je pač treba na različne načine pristopati; ne samo na tak mehek, kooperativen način, ki sicer ustvarja dobre odnose; ampak ni vedno mogoč. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Nižja kot je samopodoba, bolj kot je človek doma poslušal ostre besede, grožnje, bolj razume ta jezik. In dokler ga ne primeš za kravatelec, on sploh ne reagira; ne pozna leporečenja in pristopa »dajmo se pogovoriti«. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Kar naprej mi [na delavnicah] postavljajo vprašanje: »Zakaj moram biti jaz tisti, ki prvi podam roko?« (Oseba A, ženska, pedagoginja)

4. Komunikacijske prvine v harvardskem modelu

Med posamičnimi prvinami je bilo največ pozornosti posvečene prvini dejavnega poslušanja, ki je v harvardskem modelu predstavljena sorazmerno linearno, kot ponovitev ter potrditev tistega, kar smo slišali. Udeleženci so se strinjali, da je povratna zanka preverjanja razumevanja zelo pomembna, vendar obstaja mnogo načinov, kako jo izvesti; ponavljanje kot tako se ne zdi primerno.

Tale potrditev – potrdite, če ste slišali, kaj je zares mislil – to se mi zdi čisto umetno. (Oseba B, ženska, sociologinja)

Sama sem bila na delavnicah, ko je predavateljica res zahtevala, da delamo v parih ter predstavljamo različna stališča – potem pa mora A takoj dobesedno ponoviti, kar je rekel B, in obratno. To je umeten način; ni sprejemljiv. Povzemanje v slogu »ali sem res prav slišal« pa te spodbudi, da se posvetiš drugemu, da se izviješ iz lastnih

misli. (Oseba A, ženska, pedagoginja)

Da bi za preverjanje razumevanja ponavljali kot papagaji – to ne gre. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Tudi jaz se strinjam s tem, da je povzemanje ali preverjanje razumevanja pomembno. To vidim tudi sam v mediaciji: včasih je treba trikrat ali petkrat ponoviti isto stvar, ki sta jo oba povedala – da se končno začneta slišati. Takrat ko prideta do konflikta pa sploh! Kajti sicer funkcioniramo tako, da vidimo eno samo resnico – seveda tisto, ki jo imam jaz. In če kdo drugače misli, pač nima prav. No in to prvino harvardskega modela vidim v funkciji tega, da razširim svoj mentalni zemljevid še na perspektivo drugega. Če pa ne povzamem, kar je rekel drugi – ponavljanje seveda ne deluje; niti toliko ne, da bi zadovoljilo drugega –, pa obstaja velika nevarnost, da tega mentalnega preskoka ne naredim. (Oseba D, moški, andragog)

Opozorili so še na prvino razumljivega govorjenja ter govorjenja o sebi, ki sta obe delikatni v slovenskem okolju.

Jaz pa vidim tudi pri »govorite razumljivo« problem, ker se mi zdi, da pri nas ljudje radi pokažejo, da so izobraženi in razgledani, tudi tako, da govorijo sofisticirano. In jim je to bolj pomembno, kot da jih kdo razume. Pa še nekaj je. Pri nas se veliko okoliša, govori okrog ovinka, zato do razumevanja res marsikdaj sploh ne pride. (Oseba C, ženska, ekonomistka)

Meni se zdi najbolj problematična točka »govorite o sebi«: v naši kulturi imamo za razliko od ZDA manjšo tendenco in manjšo pripravljenost, verbalizirati svoje misli, svoj notranji dialog. Naša tendenca je biti tiho in si misliti svoje; če pa zdaj ljudi usmerjaš v govorjenje o sebi, jih siliš, da artikulirajo svoj notranji dialog, ki ga drugače sploh ne bi izjavili. (Oseba E, moški, psiholog)

- o Težava je tudi v tem, da v Sloveniji zaposleni niso vajeni dajati ustvarjalnih, presežnih predlogov za rešitve, zlasti v komunikaciji z nadrejenimi.

Pri nas je ljudi strah, da bi pred vsemi kaj povedali. Ta strah izvira iz šolskega sistema. Ko si šel pred tablo, da boš vprašan, nisi šel zato, da boš pred vsemi

razgrnil bogastvo svojega znanja, ampak je učitelj iskal tvoje neznanje, iskal nepopolnost... Tako da še danes velja to, da ljudje ne pridejo preveč radi na dan z neko idejo. Kje boš ti Slovenca v brainstormingu napeljal, da bo dal kako kreativno idejo! Razen če je cilj, da se režimo, kar je pogosto beg od problema. Raje prispevaš tisto, za kar si ziher, da bo OK – da boš dobil vsaj dve ali pa raje štiri. Da ne boš izpadel bedak. Ta strah pred tem, kaj si bodo mislili drugi, je zelo prisoten in je prisoten tudi v procesu reševanja konfliktov. (Oseba E, moški, psiholog)

o

3.5 Interpretacija rezultatov

V empiričnem delu naloge smo preverili tri zastavljene hipoteze.

Iz analize in primerjave sekundarnih podatkov iz treh raziskav v večkulturnem okolju lahko potrdimo našo prvo hipotezo: Med nacionalnima kulturama ZDA in Slovenijo obstajajo medkulturne razlike.

Identificirane temeljne kulturne predpostavke, analizirane z vidika empirično ugotovljenih medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo, potrjujejo tudi našo drugo hipotezo: Harvardski model reševanja konfliktov je kulturno pogojen.

Iz rezultatov fokusne skupine lahko izpeljemo naslednji sklep: Harvardski model reševanja konfliktov lahko služi kot primerno izhodišče za poučevanje strategij in orodij reševanja medosebnih konfliktov. Vendar pa model temelji na nekaterih kulturno pogojenih vrednotah in praksah, ki so problematične z vidika medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo. Uporabnost modela za slovenske razmere je večja, če se predavatelj oziroma svetovalec zaveda medkulturnih razlik, ki se odražajo v komunikacijskih pristopih. Zlasti pa je potrebno biti previden glede tistih prvin, za katere na podlagi lastnih izkušenj ali drugih virov znanj menimo, da so problematične iz medkulturne perspektive. Na podlagi razumevanja specifik slovenskega kulturnega okolja se nato odločimo, katere prvine ter načela uporabiti, katere pa le pogojno oziroma v prilagojeni obliki, bolj na ravni načel kot receptov, z veliko dodatne razlage ter praktičnimi primeri in vajami.

Povzetek rezultatov fokusne skupine potrди našo tretjo hipotezo: Zaradi medkulturnih razlik med ZDA in Slovenijo je potrebno harvardski model reševanja konfliktov za uporabo v slovenskem kulturnem okolju ustrezno prilagoditi.

Kot vsako empirično raziskovanje ima tudi naše omejitve, ki se jih je pri interpretaciji rezultatov dobro zavedati.

Pri uporabljenih sekundarnih podatkih – rezultatih meritev vrednosti po dimenzijah – je odprtih kar nekaj vprašanj. IteMi v vprašalnikih povprašujejo po stališčih in preferencah anketiranca, kar pomeni, da podatki ne reflektirajo dejanske situacije, pač pa anketirančevo subjektivno presojo. Zanesljivost takšnega merskega inštrumenta je problematična; vprašljivo je že namreč, ali bi po preteku določenega časa (npr. nekaj dni) dobili od istih anketirancev popolnoma enake odgovore. Dodatno vprašanje je, do kolike mere vsi anketiranci enako ali vsaj sprejemljivo podobno razumejo ista vprašanja. Ker je raziskava medkulturna, se srečamo še v z vprašanjem kulturne pristranosti in etnocentrične orientiranosti raziskovalcev: vprašanje denimo je, do katere mere ljudje – kljub kakovostnim prevodom – v zelo različnih kulturah enako ali različno dojemajo koncepte, ki nastopajo v itemih.

Identifikacijo predpostavk smo izpeljali po vzoru avtorjev, ki so se ukvarjali s podobnimi medkulturnimi problemi (Hofstede, Abu-Nimer), pri čemer smo črpali tako iz strokovne literature kot iz praktičnih izkušenj. Le-te obsegajo bivanje v več kulturah ter večletno sodelovanje v medkulturnem timu – kar daje možnost primerjave komunikacijskih praks; izmenjavo vprašanj ter uvidov s strokovno javnostjo znotraj vodilne organizacije za medkulturno raziskovanje in izobraževanje Society for Intercultural Training, Education and Research (SIETAR) ter redno sodelovanje s trenerji s področja reševanja konfliktov v Sloveniji in v nekaterih evropskih državah in ZDA. Prvi problem je objektivnost identifikacije in medkulturne presoje predpostavk. Mi smo se omejili na deset tistih, ki so nam zdele najbolj ključne za namen naloge. Zavedamo pa se, da to število nikakor ni končno – predpostavke bi bilo mogoče razvijati naprej ter jim dodati marsikatero novo. Jasno tudi je, da bi nek drug raziskovalec izbral drugačen niz predpostavk. S to omejitvijo smo se morali sprijazniti, takoj ko smo se odločili za obdelavo tako kompleksne

tematike, kot so medkulturne razlike. Hkrati pa se je potrebno zavedati, da ne gre samo za subjektivni pristop na ravni posameznika – raziskovalca, pač pa tudi za kulturno obremenjen pristop. Ker kultura prežema vse naše mišljenje in delovanje, nas hkrati zavira, da bi na katerikoli pojav – vključujoč medkulturne razlike v reševanju konfliktov – gledali iz nevtralne razdalje. To je dodatna omejitev. Poudariti je tudi potrebno, da smo se v nalogi omejili le na tiste predpostavke, ki so sporne z vidika univerzalnosti ter zlasti iz medkulturne slovensko-ameriške perspektive. Harvardski model pa poleg njih vsebuje tudi množico predpostavk, ki se nam ne zdijo medkulturno problematične – gledano spet iz slovensko-ameriške medkulturne perspektive.

Ekspertna fokusna skupina se nam zdi primerna metoda za preverjanje kompleksnih, a subtilnih fenomenov, kakršne so medkulturne razlike in njihove implikacije. Iz bazena po naši oceni nekaj deset poklicnih predavateljev s področja reševanja konfliktov v organizacijskem okolju smo sestavili fokusno skupino, ki po naše primerno odraža populacijo. Idealno pa bi bilo, če bi bilo izvedenih fokusnih skupin več. Dodatna omejitev je, da je fokusno skupino vodila avtorica raziskave, ki je lahko zavedno ali nezavedno vplivala na rezultate oziroma je verjetno vplivala bolj, kot bi vplival nevtralen moderator.

Omejitev pri nalogi je tudi dejstvo, da je bilo največ medkulturnih raziskav narejenih med večjimi in vplivnejšimi kulturami, kot je slovenska: kot sta tik ob koncu prejšnjega stoletja ugotovila Landis in Wasilewskijeva (1999: 565), je »verjetno več kot 75 % objavljenih medkulturnih raziskav v preteklih dveh desetletjih obravnavalo Združene države Amerike, Izrael in Japonsko; ta fenomen odraža geografsko porazdelitev raziskovalcev in interes plačnikov študij«. V zadnjih letih se s pospešeno globalizacijo odstotek v prid neameriškim kulturam viša; še vedno pa so v ospredju velike in tržno zanimive dežele: Kitajska, Indija, Rusija, Brazilija. Vzhodna Evropa se v tem kontekstu velikokrat pojavlja kar kot entiteta; tako jo v interpretacijah svojih rezultatov obravnava tudi raziskava GLOBE, v ta del Evrope pa uvršča tudi Slovenijo. Seveda pa se pripadnik vsake posamične kulture znotraj vzhodnoevropskega kulturnega grozda zaveda občutnih medkulturnih razlik, pa tudi podobnosti. Slovenija kot zelo majhna entiteta že samo znotraj vzhodnoevropskega

grozda ni pogost predmet medkulturnih raziskav. Posledica tega je zelo majhno število tako merljivih podatkov kot primerov iz prakse. Zato v preučevanju medkulturnih razlik velikokrat izhajamo iz primerjav denimo ZDA in Jugovzhodne Azije in iz njih deduciramo relevantne razlike, ki bi nam osvetlile tudi nekatere razlike npr. v kontekstu ZDA in Slovenije – čeprav se zavedamo, da je Slovenija ne le geografsko, pač pa tudi kulturno nekje vmes med obema omenjenima poloma, in je zato potrebna velika previdnost pri prenašanju analogij v slovensko okolje. Hkrati pa je pomanjkanje relevantnih raziskav, ki bi vključevale Slovenijo, izziv za vse nas, da dodamo manjkajoče koščke v sicer nikoli dokončanem mozaiku.

4 ZAKLJUČEK

Namen te naloge je bil odgovoriti na vprašanje, ali so ameriški pristopi k reševanju medosebnih konfliktov direktno prenosljivi v slovensko kulturno okolje.

Posledica globaliziranega poslovnega okolja je tudi potovanje preko meja ne le izdelkov in storitev, pač pa tudi idej, ideologij in med drugim tudi t. i. »mehkih« poslovnih veščin. ZDA kot zaenkrat še najmočnejša gospodarska sila dandanes narekujejo poslovno obnašanje v globalnem merilu; s ciljem maksimalnih dobičkov, storilnosti in učinkovitosti. Te vzorce obnašanja zaradi globalizacijskih pritiskov in nuje po preživetju v zaostrenih gospodarskih razmerah vse bolj prevzemajo tudi kulturno zelo drugačna okolja. Japonci se tipično učijo asertivnosti, čeprav je to »sredstvo za uspeh v poslovnem okolju« (Niikura 1999: 690) v popolnem nasprotju s tradicionalnimi japonskimi vrednotami. Slovenci se učimo vodenja s cilji, letnih razgovorov, podajanja in izražanja kritike, proaktivnega razmišljanja, kreativnega reševanja problemov – in seveda tudi tehnik reševanja konfliktov. Hiter pregled slovenske literature ter izobraževalnih programov na tem področju pokaže, da sta »železni repertoar« teh učenj model petih ključnih strategij možnih pristopov k reševanju konfliktov ter harvardski model reševanja konfliktov, oba pa sta nastala pred nekaj desetletji v ZDA.

Glede na to, da ZDA diktirajo norme in pravila današnjega poslovnega obnašanja, se zdi seveda smiselno, da se ljudje učijo tudi funkcionalnih veščin, ki izvirajo od tam, da sploh lahko parirajo najuspešnejšim v zaostrenem poslovnem okolju. Naša teza pa je, da je učenje funkcionalnih veščin, ki prihajajo iz drugačnega kulturnega okolja, veliko učinkovitejše, če poznamo temeljne medkulturne razlike ter učne modele ustrezno prilagodimo vrednotam domače kulture. V nasprotnem primeru bo učenje po instantnih receptih na kratki rok sicer učinkovito, saj bodo ljudje enostavne, »user-friendly« recepte teoretično hitro zapopadli bodisi v mirnem zavetju domačega doma s knjigo v roki ali v laboratorijskem okolju službene učilnice. Ko pa se bodo naslednjič znašli iz oči v oči z agresivnim vodjo, s katerim imata za seboj že dolgo zgodovino antipatije, jim bodo navodila v slogu »ločite ljudi od problema« bolj malo

pomagala, saj bodo racionalen, linearen pogled na situacijo zameglila čustva in frustracije, ki se jih ne da kar tako postaviti ob rob dogajanja.

Na tem mestu ne moremo mimo vprašanja – kaj zdaj? Kako z védenjem o medkulturnih razlikah, ki ga premoremo, izboljšati obstoječe priporočene modele reševanja konfliktov? Kot prva možnost se kaže kombinacija dveh pristopov: hkrati z učenjem anglosaških modelov – ki so večinoma izredno profesionalno dodelani, pač kot rezultat za nas nezamisljive konkurenčnosti in tekmovalnosti na vseh profesionalnih področjih – upoštevati tudi medkulturne razlike ter na mestih, kjer se izvira in ciljna kultura močno razlikujeta, dodati manjkajoče koščke. Pri aplikaciji harvardskega modela bi bilo treba dodatno pozornost posvetiti obvladovanju čustev, ohranjanju notranjega centra, treningu ohranjanja distance do problema oziroma ločevanju le-tega od odnosne ravni, konstruktivnemu dajanju (in sprejemanju!) povratnih informacij, suverenem vedenju kot alternativni pasivnosti in agresivnosti ter še marsičemu.

Slovensko delovno okolje pač ni čustveno nevtrarno. Ko zaposleni prestopi prag podjetja, v katerem dela, ne pusti zunaj svoje osebnosti, svojih čustev, zavednih in nezavednih hotenj. Ne postane avtomat na tekočem traku »workflowa«, pač pa ostaja oseba iz mesa in krvi, z močnimi potrebami po spoštovanju, sprejetosti, medosebni bližini. Za ZDA pa velja protestantska odnosna ideologija (glej Sanchez-Burks 2002), za katero je značilno, da »nikakršna intimnost, naklonjenost, bratstvo in bližina ne sme omadeževati dela« (Hampden-Turner in Trompenaars v prav tam: 919). Pozornost odnosom je v Sloveniji – a ne le v Sloveniji, praktično v vseh tradicionalnih neprotestantskih okoljih (glej prav tam: 920) – potrebno posvečati skozi ves proces reševanja konfliktov. »Ohranjanje obraza« je izredno pomembno. Vsakršna izguba statusa, ugleda, dostojanstva pri nasprotniku lahko povzroči upad motiviranosti za dobro nadaljnje sodelovanje.

Še bolj kot posvečanje odnosom med »kurativo« – samim procesom reševanja konfliktov pa je le-to pomembno kot preventiva. Ljudje v Sloveniji imajo v skladu s kulturo visoke kontekstualnosti izjemno izostren občutek za to, kako nekdo (npr. delodajalec ali kolega) ravna z njimi. Ta »senzor« je vklopljen tako rekoč 24 ur na

dan; problemi iz službe zaradi večje kulturne prepletenosti (gl. enako poimenovano dimenzijo po Trompenaarsu in Hampden-Turnerju) romajo s posameznikom domov in ga lahko morijo še v sanjah ponoči. Zato nobene instantne rešitve in dobro zrežiran proces reševanja konkretnega konflikta ne morejo spremeniti dolgotrajno slabega oziroma načetega odnosa. Dodaten problem v našem okolju je, da ljudje sorazmerno dolgo v sebi zadržujejo nezadovoljstvo, saj je kultura konstruktivnega in kultiviranega izražanja povratnih informacij dosti slabše razvita kot v anglosaških okoljih. Tako lahko traja zelo dolgo, preden konflikt sploh pride na dan. Zaradi dolgega zadrževanja so pa odzivi marsikdaj precej eksplozivnejši in težje obvladljivi. Skratka: preventiva je pomembnejša od kurative. Glede preventive pa je receptov še veliko manj, saj je načinov toliko kot ljudi. Vedno pa se obnese preprosto navodilo (ki si ga lasti več religij, tudi krščanska): ne delaj ljudem tistega, za kar ne želiš, da oni počnejo tebi. Preventiva so morda lahko tudi redni jutri pogovori ob kavi, spodbujanje prijateljstev in zavezništev, kratki pogovori o zasebnih zadevah; skratka vse tisto, za kar se dandanes managerji pospešeno učijo, da je potrata časa in denarja ter da ogroža delovno koncentracijo.

Glede kurative pa so za tradicionalno kolektivistična okolja zanimiva načela t. i. nenasilne komunikacije (non-violent communication), ki jih zadnjih 40 let razvija ameriški pripadnik judovske subkulture Marshall Rosenberg (glej Rosenberg: 2004). Prelomni v njegovem razmišljanju se nam zdita dve načeli: po eni strani vzpostavljanje trajnega stika z lastnimi etičnimi vrednotami in delovanje na njihovi podlagi v vseh okoljih, tudi v službi, čeprav se to načelo marsikdaj tepe s pričakovanji delodajalca. Po drugi strani pa Rosenbergova nenasilna komunikacija temelji na priznavanju globokih človeških potreb – npr. po bližini – tudi v »mačističnem« delovnem okolju. Rosenberg zaenkrat velja za »enfant terrible« v korporacijski Ameriki, morda pa bodo njegova načela pridobila na veljavi z nadaljnjim razvojem tehnologij, ko si bodo ljudje morda kot bumeranga poželeli nazaj pristnejše bližine in neposredne komunikacije. Še enkrat pa naj poudarimo, da lahko njegova izhodišča služijo kot inspiracija, ne pa kot enoznačna resnica, ki se jo nekritično prenaša k nam ali kamorkoli drugam.

Druga možnost je razvoj lastnih metod, tehnik in orodij. Le-ta bi zahteval izvorno domačo misel, temeljito empirično raziskovanje in konec koncev tudi suverenost – postaviti pod vprašaj prevladujoče »univerzalne« (beri: ameriške) pristope ter ponuditi izvorno rešitev. To je za kulturo s celotnim številom prebivalstva v rangu predmestja kake svetovne metropole še toliko večji izziv kot za večja kulturna okolja z višjo maso strokovnjakov.

Izziv, kako v slovenskem okolju pomagati ljudem obvladovati napetosti v odnosih, torej ostaja še naprej. Še večji izziv kot ta problem »lokalne« narave pa ostaja vprašanje, kako povečati zavedanje o kulturni relativnosti večjih konceptov – znanstvenih teorij in metodoloških praks. Ter seveda kako v mednarodni znanstveni skupnosti uveljaviti poglede, ki se razlikujejo od mainstreamovske ameriške znanstvene misli. Malo verjetno je, da bodo to storili Američani sami. Povezovanje, podpora in spodbuda med neameriški misleci – in te procese, paradoksalno, globalizacija pospešuje – pa lahko privedejo do tega, da bo večji poudarek na iskanju izvernih regionalnih in lokalnih pristopov, kar bo imelo za posledico kakovostnejše umevanje sveta, v katerem živimo, s tem pa tudi kakovostnejše rešitve za aktualne probleme.

5 VIRI IN LITERATURA

Abu-Nimer, M. (1996): Conflict Resolution Approaches: Western and Middle Eastern Lessons and Possibilities. *American Journal of Economics and Sociology*. 1: 35-52.

Adler, N. J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South Western.

Barki, H., Hartwick, J. (2004): Conceptualising the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 15,3: 216-244

Blake, R. R., in Mouton, J. S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Brew, F. P., in Cairns, D. R. (2004): Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*. 28: 331-352.

Brown, P., in Levinson, S. (1987): *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.

Buchanan, D., in Huczynski, A. (1997): *Organizational Behaviour*. Harlow: Prentice Hall.

Burgoon, M., Hunsaker, F. G., Dawson, E. J (1994): *Human Communication*. Thousand Oaks: Sage.

Casse, P. (1981): *Training for the intercultural mind*. Washington: SIETAR International.

Chen, C. C., Chen, X., in Meindl, J. (1998): How cooperation can be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review* 23, 2: 285-304.

Cupach, W. R., in Canary, D. J. (ur.). (1997): *Competence in Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.

- Edmunds, H. (1999): *The Focus Group Research Handbook*. Chicago: NTC Business Books.
- Fisher, R., Ury, W., Paton, B. (1991): *Getting to yes*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W., Paton, B. (1999): *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: GV.
- Furnham, A. (1990): *The Protestant Work Ethic: The Psychology of Work-related Beliefs and Behaviours*. London: Routledge.
- Goffman, E. (1967/1982): *Interaction Ritual*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Greenbaum, T. L. (1998): *The Handbook for Focus Group Research*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. & Chua, E. (1988): *Culture and Interpersonal Communication*. Newbury Park: Sage.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1992): *Communicating with strangers: an approach to intercultural communication* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B. (2004): *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hall, E. (1976): *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Hall, E. (1973): *The Silent Language*. New York: Anchor Books.
- Hara, K., & Kim, M. (2004): The effect of self-construals on conversational indirectness. *International Journal of Intercultural Relations*. 28: 1-18.
- Holtgraves, T. (1997): Styles of language use: individual and cultural variability in conversational indirectness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 73, 624-637.

- Holtgraves, T. (2005): Social Psychology, Cognitive Psychology, and Linguistic Politeness. *Journal of Politeness Research*. 1: 73-93.
- Hofstede, G. (1980): Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. Summer: 42-63.
- Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories. *Academy of management Executive* .7,1: 81-94.
- Hofstede, G. (1994): Management Scientists Are Human. *Management Science*. 40, 1: 4-13.
- Hofstede, G. (1980/2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations accross Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G.J, Pederson, P.B., & Hofstede, G. (2002): *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hofstede, G., in Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organisations – Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (ur.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Huntington, S. P. (2005): *Spopad civilizacij*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Inglehart, R. (1990): *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Jandt, F. E. (2001): *Intercultural Communication: An Introduction* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Južnič, S. (1993): *Identiteta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kim, M., in Sharkey, W. F. (1995): Independent and Interdependent Construals of Self: Explaining Cultural Patterns of Interpersonal Communication in Multicultural Organizational Settings. *Communication Quarterly*. 43, 1, 20-43.

- Kim, M., Hunter, J. E., Miyahara, A., Horvath, A., Bresnahan, M., Yoon, H. (1996): Individual- vs. Culture-level Dimensions of Individualism and Collectivism: Effects on Preferred Conversation Style. *Communication Monographs*. 63, 29-49.
- Kindler, H. S. (1996): *Managing Disagreement Constructively: Conflict Management in Organizations*. Menlo Park: Crisp.
- Kluckhohn, F. R., in Strodbeck, F. L. (1961): *Variations in Value Orientations*. Westport: Greenwood.
- Knapp, M. L., Daly, J. A. (ur.) (2002): *Handbook of Interpersonal Communication*. London: Sage.
- Kohls, L. R., in Knight, J. M. (1994): *Developing intercultural awareness*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Kozan, M. K. (1997): Culture and conflict management: a theoretical review. *International Journal of Conflict Management*. 8: 4.
- Landis, D., Bennet, J. M. & Bennet, M. J. (ur.) (2004): *Handbook of Intercultural Training (3rd e.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Landis, D., Wasilevski, J. (1999): Reflection on 22 years of international journal of intercultural relations and 23 years in other areas of intercultural practice. *International Journal of Intercultural Relations*. 23: 535-574.
- Lewis, R. D. (1999): *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey.
- Lewis, R. D. (2007): *Fireside Chat on Culture*. Prezentacija na kongresu SIETAR Europa, Sofia, 26. april 2007.
- Lipičnik, B. (1996): *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Markus H. R., & Kitayama, S. (1991): Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*. 98, 224-253.

- McClelland, D. C. (1985): *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Niikura, R. (1999): Assertiveness Among Japanese, Malaysian, Filipino, and U.S. White-Collar Workers. *The Journal of Social Psychology*. 139, 6: 690-699.
- Oetzel, J. G. (1998): The effects of self-construal and ethnicity on self-reported conflict styles. *Communication Reports*, 11, 133-144.
- Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S. (ur.) (2006): *The Sage handbook of conflict communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*. New York: Free Press.
- Pekerti, A. A., in Thomas, D.C. (2003): Communication in Intercultural Interaction: an Empirical Investigation of Idiocentric and SocioCentric Communication Styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 34,2: 139-154.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3rd edition). Westport: Quorum books.
- Rahim, M. A. (2002): Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13, 3: 206 – 235.
- Rosenberg, M.B. (1999): *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Del Mar: PuddleDancer Press.
- Rosenberg, M.B. (2004): *Nenasilno sporazumevanje – jezik življenja*. Ljubljana: Društvo svetovalcev zaupni telefon Samarijan.
- Salecl, R. (2007): Telo po izbiri. *Le monde diplomatique*. 19: 3.
- Samovar, A. L. in Porter, E. R. (1991): *Communication Between Cultures*. Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Sanchez-Burks, J. (2002): Protestant Relational Ideology and (In)Attention to Relational Clues in Work Settings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 4: 919-929.

- Smith, P. B., Dugan S., Peterson, A. F., Leung, W. (1998): Individualism, Collectivism and the Handling of Disagreement: A 23 Country Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22 (3). 351-367.
- Smrke, M. (2000): Svetovne religije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Storti, C. (1999): Figuring foreigners out. London: Nicholas Brealey.
- Ting-Toomey, S., in Kurogi, A. (1998): Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*. 22: 187 – 225.
- Toplak, C. (2002): Moderiranje skupinskih procesov. Ljubljana: Umanotera.
- Toš, N. (ur.) (1999). Vrednote v prehodu II. SJM 1990-1998. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Toš, N. (1988). Metode družboslovnega raziskovanja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tönnies, F. (1887/1999): Skupnost in družba: temeljni pojmi čiste sociologije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trenholm, S., Jensen. A. (2000). *Interpersonal Communication*. Belmont: Wadsworth Publication Company.
- Triandis, H. C. (1995): Individualism and Collectivism. Boulder: Westview Press.
- Triandis, H. C. (1999): Cross-Cultural Psychology. *Asian Journal of Social Psychology*. 2: 127-143.
- Triandis, H. C. (2001): Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*. 69: 907-924.
- Trompenaars, F., in Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey.

- Ule, M. (2004): Socialna psihologija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule, M. (2005): Psihologija komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ury, W. (1998): Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana: GV.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. D. (1967): Pragmatics of Human Communication. New York: Norton.
- Weber, M. (1947/1988): Protestantska etika in duh kapitalizma. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Wilmot, W. W., in Hocker, J. L. (2001): Interpersonal Conflict. New York: McGraw-Hill.
- Zaharna, R. S. (1995): Bridging Cultural Differences: American Public Relations Practices & Arab Communication Patterns. Public Relations Review, 21, 241-255.

6 PRILOGA

Transkripcija fokusne skupine: prenosljivost harvardskega modela reševanja konfliktov v slovensko okolje

Kraj in čas izvedbe fokusne skupine: Ljubljana, 23. 4. 2007, od 10 h 20 min do 11 h 55 min.

Moderator: *Dober dan vsem in dobrodošli na našem današnjem srečanju. Hvala, da ste si vzeli čas za udeležbo na naši fokusni skupini. V fokusno skupino smo povabili ljudi, ki delajo kot predavatelji ali svetovalci na področju izobraževanja in usposabljanja odraslih, da z nami delijo svoje poglede in ideje. Danes se bomo pogovarjali o vaših mislih in stališčih v zvezi s prenosljivostjo ameriških modelov reševanja konfliktov v slovensko okolje.*

Za začetek pa nekaj pravil za naš pogovor: Ni pravih in napačnih odgovorov, so le različna stališča. Prosim vas, da nam zaupate vaše mnenje tudi, če se razlikuje od drugih. Zapomnite si, da nas zanimajo tako pozitivni kot negativni komentarji in da so včasih negativni komentarji še v večjo pomoč kot pozitivni. Preden začnemo, naj vas opozorim na nekaj stvari, ki bodo naš razgovor olajšale. Prosim govorite glasno, le ena oseba naj govori. Pogovor bomo snemali, ker ne želimo izpustiti nobenega vašega komentarja. Klicali se bomo po imenih, vendar se v poročilu vaša imena ne bodo pojavila.

Moja vloga je, da vas poslušam in vam zastavljam vprašanja. V razgovoru se ne bom aktivno udeleževala, kar vas naj ne ovira pri vašem razgovoru. Spraševala bom vrsto vprašanj in vodila razgovor. Pomembno je, da slišimo prav vsakega od vas, ker imate različne izkušnje in stališča. Na karticah so vaša imena, da se bomo lažje pogovarjali. Pa začnimo. Da bi se bolje spoznali, bomo šli kar po vrsti okrog mize. Najprej vas prsim, da na kratko predstavite sebe in fokus svojega dela.

Oseba A: *Jaz že kar precej let v okviru svojega podjetja organiziram in tudi sama izvajam delavnice s področja komunikacije, stresa, čustvene inteligence, timskega dela.*

Oseba B: *Tudi jaz sem nekaj let v samostojni karieri. Strankam predvsem svetujem pri sistemih razvoja kadrov; to je en del mojega dela, boj sistemski, drug del je pa executive coaching, in tukaj se križa moje delo z današnjo tematiko. Medkulturno sodelovanje ni moje strokovno področje, ne prodajam storitve kot take, delujem pa v mednarodnem okolju.*

Oseba C: *Jaz sem po poklicu ekonomistka. Že nekaj let imam podjetje za poslovno svetovanje, vodim tudi delavnice. Kot komercialistka z več kot 10-letnimi izkušnjami v zunanji komerciali sem začela najprej predavati o temah, kot so prodaja, pogajanja, nabava. Sedaj pokrivam tudi teme, kot so medsebojni odnosi, reševanje konfliktov, veliko se ukvarjam tudi z bontonom. Gre za sorodne tematike, ki jih podjetja potrebujejo in naročijo, jaz pa se o tem dodatno izobražujem in poglobljam znanje. Tako da sem iz ekonomije prešla tudi že na psihološka področja.*

Oseba D: *Jaz se ukvarjam z vodenjem delavnic in seminarjev v prvi meri s področja obvladovanja konfliktov, nato pa z izhajajočih področij, kot je komunikacija, obvladovanje stresa, obvladovanje jeze, obvladovanje nasilja ter z mediacijo.*

Oseba E: *Jaz sem v te vode zajadral iz osebne rasti in psihoterapije; ukvarjam se s konflikti, tako notranjimi kot zunanjimi. Po poklicu sem psiholog. Vodim delavnice o komunikaciji, reševanju konfliktov, vodenju, timskem delu, in se ves čas ukvarjam s konflikti, bodisi o tem frontalno predavam bodisi vodim projekte za izboljševanje komunikacijske kulture v podjetjih. Delam tudi kot mediator.*

Moderator: *Hvala vsem. Za razumevanje pojmov, o katerih se bomo danes pogovarjali, naj vam za uvod predstavim koncept kulture kot mentalnega programa skupine, se pravi kulture kot veziva, ki povezuje neko nacijo, ki si deli prostor in jezik v danem času. Gre za zavedna in nezavedna prepričanja in vrednote, ki jih ponavadi sploh ne postavljamo pod vprašaj. V empiričnem delu mojega raziskovanja sem za ugotavljanje razlik med nacionalnima kulturama ZDA in Slovenije uporabila sekundarne podatke nekaterih najbolj uveljavljenih mednarodnih medkulturnih raziskav; na tem mestu želim omeniti samo eno, in sicer raziskavo nizozemskega organizacijskega antropologa Hofstedeja. On je obravnaval rezultate iz približno 70 držav v teku 30 let, in sicer na podlagi delovnih ciljev uslužbencev IBM-a v teh*

državah; s faktorsko analizo je izluščil štiri dimenzije, ki jim je na koncu dodal še peto. Jaz bi izpostavila samo dve dognanji: prvo je indeks individualizma. ZDA so tako po Hofstedejevih kot po drugih raziskavah v samem vrhu individualizma, Slovenija pa je bistveno manj individualistična. Drugi indeks se t. i. power distance indeks; kjer gre zato, koliko je kultura egalitarna ali hierarhična – se pravi, koliko skuša zmanjšati razlike med ljudmi ali pa jih dojema kot dane. Primer egalitarnih kultur so skandinavske dežele, kjer država z davki in drugimi ukrepi zmanjšuje neenakost med ljudmi; tipični primer hierarhične kulture pa je Indija. To nam govori teorija in empirične raziskave – ki pa so pri obravnavanju kompleksne tematike, kakršna je kultura, vedno problematična reč. Sedaj pa bom nehala jaz govoriti; za začetek me zanima, kako vidite te medkulturne razlike – ali se to, kar smo tukaj na hitro pogledali, potrjuje v vaši praksi.

Oseba C: Ko sem se začela ukvarjati z izobraževanji, sem pregledala ogromno literature v zvezi z uspešno prodajo – v glavnem izvorno ameriške, ker je ta prevladovala tako na svetovnem kot na slovenskem trgu. To je bilo kakih 10, 15 let nazaj; ameriški gurui prodaje so bili takrat polbogovi. Saj, nekateri osnovni principi so bili za nas interesantni, ker smo prej živeli v socializmu in smo razmišljali na čisto drugačen način. Prav na področju prodaje in odnosa prodajalci – kupci po mojih izkušnjah praktično nobena stvar ni prenosljiva v naše okolje. Recimo: ameriški prodajalec, ki hoče kupca prepričati, mora imeti na sebi obleko ugledne znamke, pripeljat se mora v zelo dragem avtomobilu in na roki mora imeti zlato rolex uro. Pri nas, v Sloveniji, če se pojavi en tak prodajalec, sigurno ne bo dobil posla. Ljudje ga gledajo postrani: služiš na račun strank. Nimaš denarja zato, ker si dober in uspešen, ampak ker nas prikrajšaš. Že to vzbuja nezaupanje, ravno kontra kot v ZDA. Tako da ti pristopi absolutno niso prenosljivi.

Oseba A: A se sedaj pogovarjamo o medkulturnih razlikah ali že tudi o harvardskem modelu?

Moderator: Sedaj še nisem prišla na harvardski model, vendar pa lahko seveda komentirate tudi tega.

Oseba A: Če gledamo na kulturo kot v celoti, potem je moj vtis tak, da so te ameriške

vrednote – asertivnost, egalitarnost, ciljna usmerjenost – že OK, hkrati pa gre za okolje, v katerem je ogromno nasilja.

Moderator: Hvala za pripombo; vendarle pa skušajmo našo tematiko obdržati znotraj okolja delovnega mesta; in ko govorim o egalitarnosti v tem kontekstu, mislim predvsem denimo na to, da so v ZDA ljudje z višjih nivojev bolj dostopni, lažje je priti do njih v pisarnah, manj je na poti ovir – od vratarja do tajnice; nekako dialog lažje steče.

(Pritrjevanje sodelujočih.)

Oseba E: Jaz bi dodal še eno stvar glede kultur: kultura je nek spomin družbe, ki znotraj same sebe čisto dobro funkcionira; zato tu ne gre zato, katera kultura je boljša od druge; ni smiselno trditi, da so egalitarne kulture kar a priori boljše od hierarhičnih. Smo pa videli le dva kulturni razliki, slika je – kolikor jaz vem – veliko bolj kompleksna. Pa tudi znotraj vsake kulture imaš razpon – od ljudi, ki so čisto kontra prevladujočemu vzorcu, do nekih idealnih tipov.

Oseba B: Mogoče – preden gremo na samo temo – samo še to: vsako podjetje ima še svojo organizacijsko kulturo. To še recimo zlasti velja za področje konfliktov: ali je to nekaj produktivnega ali pa je treba to skriti, ker smo vsi raje v dobrih odnosih. Ko govorimo o reševanju konfliktov, se moramo zavedati, da gre vedno za individualno izkušnjo.

Oseba E: Glede avtoritarnosti in kolektivizma: tu tudi jaz sam opažam največje težave. Zdi se mi, da je pri nas prav komunikacija po vertikali bolj otežena kot v tujini, s katero imam izkušnje. Ko predavam pri nas, mi skorajda nihče ne upa nič reči, ko pa predavam v tujini, pa je moj pogled le eden od mnogih, ki ga je pač tovariš povedal. Ni tako, da bodo zdaj vsi pridno poslušali in reproducirali, kar sem jaz rekel. Druga zadeva pa je skupinska dinamika: pri nas je zelo težko priti iz zacementirane skupinske dinamike, kjer se vsi bojijo za svojo tazadnjo in kjer nihče ne upa ničesar drugačnega izraziti, ob kavici pa bo vsak najpametnejši na svetu... Ta odpor proti temu, da bi se konflikti reševali znotraj odprtega komunikacijskega prostora, je pri nas še bolj prisoten: »Ne, dajmo raje samo skupaj jamrat ob kavici

nekje na samem.« Ti dve kategoriji jaz zelo opažam.

Oseba C: To opažam tudi jaz. Če midva npr. prideva predavat o konfliktih neki skupini – pa imate vi nekoliko drugačen pristop kot jaz – slušatelji ne cenijo tega, da imava midva različni mnenji, ampak ocenjujejo, kateri od naju ima prav.

Oseba E: Ja! Kot da nekje obstaja eno samo pravo pravilo.

Oseba C:... in to je tudi najbolj relevantno.

Oseba E: Potem pa slišim od udeležencev: »Meni je pa lani predavateljica rekla nekaj drugega. Kaj je zdaj z vami narobe?«

Oseba C (smeh): Točno tako.

Moderator: Vi ste hoteli še nekaj dodati.

Oseba D: Ja, sem ravno razmišljal o tem. Tudi tak pristop je smiseln: da vemo, kateri pristop uporabiti, če pride do konflikta – kaj bomo zares naredili, se bomo skregali ali se bomo poslušali. Neko ravnotežje med enim in drugim mora obstajati. To je posledica tudi našega šolanja, kjer se uči in prodaja eno resnico. Kar učitelj reče, je res. Če poveš tako, kot je povedal učitelj, dobiš pet; če ne, dobiš cvek. Zaradi tega se ljudje nagibajo k temu, da zvejo eno in pravilno resnico od predavateljev. Ker če jim en predavatelj reče eno, drug pa drugo, so zmedeni. Po drugi strani pa velja tudi, da nek smiseln pristop v določenem okolju mora biti. Razen če razdelamo: v takih primerih je pravilen tvoj pristop, v drugih tvoj; v šolskih primerih velja bolj eno, v domačem okolju pa drugo... Da se vnese smisel v ta pluralni svet.

Oseba C: Čeprav saj veste – receptov ni. Dejansko se je treba na individualnem primeru odločiti, katero strategijo uporabiti. Nekoga moraš dejansko nadreti, z drugim se pa lahko usedeš, pogovoriš... Greš po regelcih, kakršne učimo. Ampak nekatere ljudi pa moraš postaviti na trdna tla: nižja kot je samopodoba, bolj kot je človek doma poslušal ostre besede, grožnje, bolj razume ta jezik. In dokler ga ne primeš za kravatelec, on sploh ne reagira; ne pozna leporečenja in pristopa »dajmo se pogovoriti«.

Oseba E: *Moja izkušnja je, da ljudje pri nas nekoliko bolj kot v ameriški kulturi pričakujejo en univerzalen recept. Ob pamet jih spravi, ko rečejo: »No, jaz imam pa tak in tak primer«, nato povejo ta primer, potem pa: »...kaj je treba narediti?« Jaz jim rečem: »Ne vem, kaj je treba narediti; jaz vam lahko povem, kako bi se jaz tega problema lotil, glede na to, kako v tem trenutku razumem situacijo; lahko, da jo razumem tudi čisto narobe. Lahko pa tudi, da način, s katerim bi se jaz lotil stvari, za vas ne bi funkcioniral.« Jaz vam dajem enega od mnogih orodij; vi sami presodite, kaj je za vas ustrezno.*

Oseba B: *Ja, pri nas so odnosi pomembni; zlasti v smislu – ne začenjat s konfliktom. Bodimo toliko konformistični, da konflikta sploh ne bo. Če pa že je, pa mislim, da ni toliko osebne fleksibilnosti in prave empatije, da bi res skušali druge razumeti – tega je treba razumeti tako, tega pa drugače... Kot da se ne zavedamo te osebnostne plati.*

Oseba A: *Jaz bi na tem mestu omenila eno mojo izkušnjo. Na začetku svoje kariere sem delala kot vzgojiteljica v dijaškem domu in sem bila nafilana s permissivno vzgojo. Večina dijakov pa je bila iz Bosne; navajena reševanja konfliktov »od zgoraj navzdol«, zelo avtoritarna kultura. Na koncu sem morala postopati na njihov avtoritaren način. Podobno izkušam tudi na delavnicah: skušam uveljavljati harvardski način, ki je meni po načelih dokaj blizu, a vidim, da so ljudje v stiski: to je izven konteksta, katerega so ljudje vajeni, zato ta model težko težko sprejemajo. Kljub temu da ga skušam ponazorit z različnimi primeri, vajami... Na teoretičnem nivoju ga še lahko sprejmejo; ko pa gre za prakso – ko skušamo inscenirati neko konkretno reševanje konfliktov – pa imajo izredne težave. Kar naprej mi postavljajo vprašanje: »Zakaj moram biti jaz tisti, ki prvi podam roko?« (Glasno strinjanje treh članov fokusne skupine.). Konflikt je negativno stigmatiziran – če imamo konflikt, pomeni, da se ne znamo zmeniti. Ko pa priznamo, da ga imamo, potem je reševanje zelo hierarhično: če je druga stran v konfliktu pomembnejša od mene, potem bom jaz svoje interese nekako prikril in bom potem nekje ob kavici stvari naprej reševal... Ta hierarhični način je res nekje globoko v nas.*

Oseba C: *V delovno okolje nosimo stvari iz družine; kakor si navajen komunicirati doma, tako nadaljuješ tudi pri delu.*

Oseba B: *Gre za odnos do konflikta. Ker če te vodja skupine pokliče kot zunanje svetovalec in reče: »Konflikte imam v timu, naredi nekaj s člani tima«, kakor da je tvoja naloga, potem je res vprašanje, ali lahko sploh katerikoli model reševanja konfliktov deluje.*

Oseba D: *Težava je ravno v tem, kdaj nek proces ali medosebno stanje prepoznavamo kot konflikt. V Sloveniji je to precej pozno; to je šele takrat, ko se v službi dogajajo že res hude stvari ali ko doma mož pretepe ženo. In če takrat začnemo razlagat, da je konflikt nekaj dobrega, je jasno, da nas bodo samo ven odnesli. Meni se zdi ključno, da se čas prepoznavanja premika čimbolj nazaj: prej ko neko situacijo prepoznamo kot konflikt, prej bodo modeli uporabni. Ko te nekdo že tepe, je treba najprej zaščititi samega sebe.*

Oseba E: *Pri nas je koncept konflikta izredno stigmatiziran: konflikt pomeni, da imamo slab odnos. Ker imamo v naši kulturi skozi in skozi tendenco, da se delamo, da je vse v redu. Zato ljudje na delavnicah ljudje zelo s ponosom povejo, da niso imeli konflikta že 30 let. Kar ošpice dobim, ko to slišim. Ma kako, danes si jih imel že sigurno 15 – tudi ko greš na wc, pa je zaseden, je že en tak minikonflikt. Gre za navzkrižje interesov, soodvisnost... ena kabina je... Pri nas pa si vsi želijo, da konfliktov sploh ne bi bilo. Se mi zdi, da je že samo soočenje s tem, da konflikte imamo, ključno. Jaz kar naprej na delavnicah ponavljam, da dober odnos ni tisti, kjer ni konfliktov; dober odnos je, ko imamo konflikt, a se z njim takoj soočimo in ga zato veliko lažje razrešimo.*

Oseba D: *Se zdi še en korak prej nujno potreben: najprej moramo razširiti predstavo, kaj je konflikt, šele nato pa jih lahko začnemo razglašat za dobrodejne. Ker če se dva že tepeta...*

Oseba B: *Ko tole poslušam, se mi zdi, da ne gre toliko za vprašanje, harvardski model v Sloveniji da ali ne, ker po moje da. Ampak so določene predpostavke, ki morajo biti prej izpolnjene. Od tega, da imamo skupno razumevanje konflikta naprej.*

Oseba E: *Mislím, da so stvari še malo subtilnejše, globlje: ne gre le za vzpostavljajanje razumevanja, ampak gre tudi za čustvene zadeve. Recimo če gre za*

konflikt med podrejenim in nadrejenim: v Sloveniji ljudje sploh ne dojamejo zares možnosti resnične komunikacije med različnimi nivoji. »Ta ni možna, nikdar ni bila in nikdar ne bo,« pravijo. Ko jaz pridem z idejo, naj se obe strani konflikta usedeta in pogovorita – in ko to idejo plasiram podrejeni strani – je njihova reakcija praktično vedno: »To se ne da, je nemogoče, potem bodo posledice...« Ta ideja, da bi se on usedel s svojim nadrejenim in mu predstavil svoj zorni kot, nikakor ne pride skozi. Najdlje kamor pridem, je, da se strinjajo, da je to teoretično možno, hkrati pa dodajo: »Ampak vi ne poznate mojega šefa... Če bi ga poznali, bi vam bilo jasno, da v našem primeru to sploh ni možno.« V smislu »naš šef je najhujša žival.« To, se pa bojim, je nekaj na čustveni ravni; ne na racionalni ravni. Jaz kot predavatelj mu to lahko sicer v nedogled razlagam – in morda se bo na delavnici kao strinjal, jasno, ker sem jaz avtoriteta. Na kavici bo pa kolegu rekel: »To je samo teorija, to ni real life.« To je en od takih železobetonov, ki jih je treba razbijati; in to je po mojem pogojeno z avtoritarno in kolektivistično kulturo. Nadalje ljudje vedno čakajo, da rešitve pridejo od zgoraj; jaz kot posameznik sem pa popolnoma nemočen.

Oseba C: Dejansko se spreminjajo stvari v smeri egalitarnosti samo na površini: čedalje več se ljudje tikajo v delovnem okolju, se kličejo po imenih, tudi že poslovni partnerji. Ne spreminjajo pa se odnosi v globini: hierarhija ostaja.

Oseba B: Podrejeni si ne more predstavljati, da bi s šefom samoiniciativno govoril o čemerkoli občutljivem, razen o plači in dopustu. Tu se zelo strinjam z vsem, kar je bilo doslej rečeno. Problem se mi pa zdi, da tudi naše okolje ni tako zelo statično; ključno je, da te razlike poznamo. Če prodajajmo harvardski – ali katerikoli drugi tuji – model, ne da bi upoštevali subtilne razlike, potem pa slišimo, da je to samo teorija, da ni real life, potem to pomeni, da smo bili na nek način neuspešni. Kljub temu pa gre za neko veliko dinamiko; in jaz jo vidim v osebnem razvoju, ki pa je časovno dolgoročen. Ampak prav s tem – s ciljem zavedanja teh razlik med nami – povzročamo spremembe. Jaz se ne strinjam z interpretacijo »pri nas to ne deluje«; ampak sigurno ne deluje direkten prenos.

Oseba A: Ta naravnost do konfliktov – kot pravijo psihologi – se izoblikuje nekje do starosti 5 let. Pravzaprav jo je pri odraslih težko spreminjati. Da bi v naši kulturi

spreminjati to naravnost, ta odpor do konfliktov, bi bilo treba začeti že zelo zgodaj – osveščati družine, vzgojitelje in učitelje. Šele potem se lahko spremeni vzorec delovanja na kulturni ravni.

Oseba E: Se zelo strinjam z osebo B: nikakor ne mislim, da harvardski model sploh ni uporaben. Je pa treba biti previden. Skozi je treba spraviti zavedanje, da niso le »oni zgoraj« tisti, ki gojijo avtoritarnost; v veliki meri jo podrejeni sprejemajo in se s tem rešujejo odgovornosti oziroma jo predajajo naprej tistim zgoraj.

Oseba C: Slovenci imamo problem z grozotno nizko samopodobo. Ocenjujem, da ima 80 % ljudi po 30. letu, s katerimi imam jaz opravka, prenizko samopodobo. In to je že ena pomembna razlika v primerjavi z Američani. Večina Slovencev tudi nima pojma, kaj bi sploh radi. Nimajo jasno zastavljenih ciljev; niti približno; sploh ne vejo, v katero smer naj usmerjajo moči, kam naj grejo. Učenje postavljanja ciljev in načrtovanje korakov je izredno težavno; s tem imam na delavnicah ogromne težave. Ljudje raje nimajo ciljev, ker bi jih potem ti zavezali, da je treba nekaj narediti. Lažje je jamrati nad šefi, kako so krivi za vse, kot si postaviti jasne cilje.

Oseba E: Ja, to je še ena velika razlika med ZDA in Slovenijo. Jaz osebno nisem najbolj navdušen nad postavljanjem ciljev. Kar je v moji izkušnji bolj pomembno, je res to pomanjkanje proaktivnosti. Da bi ljudje rekli: »OK, stanje je tako, imamo problem, imamo konflikt; kaj bomo pa zdaj naredili?« Pri nas smo svetovni prvaki v tem, da definiramo, zakaj je do problema prišlo, kdo je kriv, zraven je stalna mantra: »Sem vam že davno rekel, kaj bo, pa me ni nihče poslušal...«. Iskanje krivcev in vzrokov še gre, potem pa tēma. Kaj bomo pa zdaj naredili? »Saj nimaš kaj naredi...« Večina moji delavnic in treningov se vrti okrog tega, da jih zmeraj znova vračam k vprašanju: »Kaj boste pa sedaj naredili? Razumem, imate groznega šefa; ampak jamranje ne pomaga. Jamranje je legitimna pravica, lahko jamrate do konca življenja. Ampak kaj boste pa zdaj naredili?« Zdi se mi, kot da so ljudje pred steno; totalno pomanjkanje proaktivnega razmišljanja. Kar čakajo, da se bo nekaj zgodilo – samo od sebe.

Oseba B: To so prav osebnostne spremembe. Koliko časa v individualnem coachingu traja, da pridemo od problema do konkretnih korakov! To je res individualno

popotovanje.

Oseba D: Ti modeli, ki se jih tako avtomatično prenaša, se mi zdijo zelo simplificirani. Tukaj so štiri točke, zdaj pa se tega držite, pa bodo vsi problemi zginili. To se pri nas ne obnese, zato jaz tega ne uporabljam – da bi rekel, delajte tako in tako, in imate rešene stvari. Ker ljudje intuitivno – vsaj po mojih izkušnjah – takih simplificiranih modelov ne marajo preveč; oziroma ni to to. Smo bolj pametni od tega, da bi našli tri točke, pa bo vse v redu. Problemi so bolj kompleksni; tudi že zaradi tega, ker se v Sloveniji vse življenje ukvarjamo z analizo, ne pa s tem, kaj bi naredili. Pred nekaj dnevi sem vodil seminar; čisto na koncu, ko smo že zaključevali, so se mi udeleženci pred nosom skregali glede nečesa. Kar se je dogajalo, je bilo ravno to: ves čas so se vračali na analizo problema, in to zelo enostransko - tisto, kar sem podal jaz; in potem sem jih moral kar naprej vračati k vprašanju, ki bi sprožilo novo kakovost razmišljanja – kako uskladiti to in to. Tišina. Nič. Stalno sem jih moral usmerjati, naj ne počnejo nič drugega kot to, da rešujejo samo to vprašanje. Ko se je po premolku prvi oglasil, se je spet vrnil nazaj, na analizo! Ker je to lažje, kot speljati nek nov miselni proces. Ampak se mi zdi, da ima to tudi neko ozadje. Čisto zgodovinsko: vzorci se prenašajo iz zgodovine v sedanost. Slovenija je bila v zgodovini vedno podrejena; Avstro-Ogrska... pa Jugoslavija... In ko si ti podrejen – če dvigneš glavo, ti jo odsekajo! Se pravi, preživijo tisti, ki znajo pač po tihem jamrat pa živeti tako, kot da ni problemov. Medtem ko recimo Amerika – prva stvar, ki so jo naredili, je, da so Angleže sunili ven in so postali taglavni, vladarjev so se osvobodili. Zgodovina oblikovanja vzorcev vedenja v smeri suverenosti je bistveno drugačna: pomeni, da mi ne bo nihče pameti solil. V Sloveniji je drugače, če mi noben ne soli pameti, pomeni, da ni nobenega zraven.

Oseba C: Saj tudi potem v Jugoslaviji; naš socialistični sistem je bil s tega vidika tudi totalitaren. Pa dvigni glavo v podjetju, če si upaš! Povsod je bil en partijec, ki te je gledal, kaj boš naredil. Navsezadnje pa se tudi ni bilo treba ukvarjati z nobenimi konflikti, ker od sedmih do treh si bil tam, pa malo si se sončil, pa malo kaj naredil... Ljudje so živeli veliko bolj enostavno, ni bilo ciljne naravnosti, storilnost ni bila tako pomembna; ni bilo nekih takih težkih problemov, razen da mi kdo ni pasal k obrazu, recimo.

Oseba E: *To se mi zdi pomembno, kar ste rekli: ko si ljudi pozval, kako bi rešili problem, pa je bila tišina. To je pogojeno s totalitarnim sistemom v šoli, kjer niso nas gluh navajali, da bi dajali svoje – bogne daj drugačne – ideje. Pri nas je ljudi strah, da bi pred vsemi kaj povedali. Ta strah izvira iz šolskega sistema. Ko si šel pred tablo, da boš vprašan, nisi šel zato, da boš pred vsemi razgrnil bogastvo svojega znanja, ampak je učitelj iskal tvoje neznanje, iskal nepopolnost... Tako da še danes velja to, da ljudje ne pridejo preveč radi na dan z neko idejo. Kje boš ti Slovenca v brainstormingu napeljal, da bo dal kako kreativno idejo! Razen če je cilj, da se režimo, kar je pogosto beg od problema. Raje prispevaš tisto, za kar si zih, da bo OK – da boš dobil vsaj dve ali pa raje štiri. Da ne boš izpadel bedak. Ta strah pred tem, kaj si bodo mislili drugi, je zelo prisoten in je prisoten tudi v procesu reševanja konfliktov.*

Moderator: *V zadnjih 15 letih se je naš družbenoekonomski sistem spremenil; dejstvo je, da se moramo tudi mi učiti ciljne naravnosti, planiranja, pa bolj kultiviranega komuniciranja – ne pa da se udarimo šele takrat, ko je res kriza. Moje opažanje je, da na področju reševanja konfliktov prevladujejo klasični ameriški pristopi: koliko si usmerjen k odnosom, koliko v svoje cilje – »managerial grid« po Blakeu in Moutonovi. Kako pa vi vidite to situacijo? V kolikšni meri so na slovenskem izobraževalnem in knjižnem trgu prisotni ameriški načini reševanja konfliktov?*

Oseba A: *Mislím, da dejansko prevladujejo ameriški pristopi. Tudi sama se jih poslužujem; ne mislim, da so slabi. Res pa je, da sem marsikdaj v dilemi. Ravno na področju reševanja konfliktov se mi zdi, da nisem tako suverena, ker – že če sama iz sebe izhajam – se težko držim receptov tipa harvardske metode. Mislim, da gre tudi za razliko v temperamentu. Čustva delujejo, in res sem v dilemi; ravno zato se mi zelo dobrodošlo, da to temo v današnjem krogu odpiramo. Ker sama se velikokrat znajdem v dilemi, koliko ti pristopi sploh funkcionirajo v naši realnosti.*

Oseba E: *Nimam sicer popolnega pregleda, ampak kolikor ga pa imam, bi se strinjal s to tezo.*

Oseba C: *Kot že rečeno, že vseh petnajst let, kar se to področje bolj razvija, je prevladujoča literatura ameriška, pa ne samo glede komunikacije in konfliktov, tudi*

ali pa sploh glede prodaje, pogajanj...

Moderator: *Ali ima kdo še kakšno drugačno mnenje?*

(Tišina).

Moderator: *V koliko meri pa vi uporabljate harvardski model?*

Oseba D: *Jaz ga ne. Uporabljam sicer posamične elemente, ampak nikoli ne modela kot takega.*

Oseba E: *Jaz uporabljam stvari, ki sem se jih naučil iz individualne terapevtske prakse. Seveda se nekateri principi poklapljajo s harvardskim modelom – ampak jaz ne verjamem v poenostavljene recepte tipa prvič, drugič, tretjič...*

Oseba A: *Zame velja isto kot za osebo D. Temeljne stvari, na katerih gradim, so spoštovanje različnosti, spoštovanje drugega, spoštovanje mnenj, drugih zornih kotov... Nekaj tega ponuja tudi ta model, in to vidim v njem kot dobro. Pa ta osebna naravnost – to gojenje zamer, ki je pri nas zelo pogosto. Če si imel z nekom enkrat slabo izkušnjo, se ta vleče za tabo. Ločevanje ljudi od problema se mi zdi pomembno, je pa zelo težko. Jaz sicer ne grem po korakih, podajam pa principe.*

Oseba C: *Jaz ga kot takega uporabljam pri treningu pogajanj, in sicer kot načela, ki vodijo k dolgoročnemu partnerstvu. Ko so z naročnikom pogovarjam, specifično omenim, da pristop temelji na harvardski metodi – gre za stil pogajanj, ki imajo določen cilj, in sicer kvaliteten dolgoročen partnerski odnos.*

Oseba A: *Težko učim nekaj, v kar sama ne verjamem - kljub temu, da se zato marsikdaj najdem v dilemi, kaj narediti. Ampak drugače ne morem. Včasih naročnik hoče, da slušatelje naučim, kako nekoga zafrkniti; v takem primeru odklonim sodelovanje, ker ne stojim za tem.*

Moderator: *V koliko meri se vam zdi harvardski model ustrezen za uporabo v slovenskem kulturnem prostoru?*

Oseba B: *Če se navežem na osebo A: obstajajo različni pristopi; naj gre za*

reševanje konfliktov ali karkoli. Pri podajanju je pomembna suverenost v smislu, da jaz kot trener ali coach sprejemam to, kar podajam; da obstaja neka skladnost med mano in tem, kar govorim. Tako nekako pristopam tudi pri strankah – dam jim vedeti, da so različni pristopi. Zato ni smiselno prodajati enostavnih rešitev v nekaj točkah, ampak vedno pogledamo, kaj je zadaj. Pomembno je globlje razumevanje situacije. Še nekaj je zanimivo: velikokrat v podjetjih vlada miselnost, da nekaj ni mogoče – pa naj bo to karkoli. Potem pa nas, naše podjetje prevzame nenadoma tuje podjetje, in je čez noč naenkrat vse mogoče. Ker je nekdo drug, višji, zunanji, to zaukazal, pa je naenkrat vse mogoče. Marsikateri posameznik se ne znajde, ker je preveč vseh novosti, ker ne gre samo za reševanje konfliktov, naenkrat so tu letni pogovori, pa treningi v slogu »how to manage your boss«, kar je čisto nova in seveda tuja tema... Na koncu je vedno tisti občutek osebne rasti. Tisti, ki gredo skozi to – čeprav je res težko – so zelo zadovoljni. Razen da se odnosi spremenijo. Nastopi strah. Pri nas ni več tako, kot je bilo včasih. Danes je vsakega vse bolj strah; ljudje niso več povezani tako, kot so bili prej. Ampak osebno pa napredek daje zadoščenje. »Koliko sem se naučila! Nikdar si ne bi mislila! Kako je to fajn!« slišim od strank, ki grejo skozi proces spreminjanja.

Oseba C: Moj mož, strojni inženir, je bil pred leti vodja proizvodnje. Je tehnični tip, za mehke večšine mu ni bilo kaj prida mar. V fabriki so se ga vsi bali, eno tako strahovlado je imel. Padla je tudi kakšna pritožba. Nato so šli – on in njegova skupina – čez nekaj treningov o komunikaciji in reševanju konfliktov. In po tistem je naredil zelo velik napredek. Pa še kak nasvet od mene v tej smeri je pokasiral. Kot posledica vsega tega se je dejansko začel drugače obnašati. Postal je počasi bolj odprt, mehkejši v komunikaciji. Zdaj se ukvarja z gradbeništvom. In postal je prijazen! Naenkrat se s kmeti, od katerih odkupuje zemljo, pogovarja; v komunikaciji jim gre nasproti; včasih jim zastoj kaj naredi, v želji po dobrih odnosih. In – toliko težav še nikoli v življenju ni imel! Ker je naletel na ljudi, ki se ne znajo pogovarjat. Ki gledajo: »Kaj boš pa ti meni ukradel, če mi res hočeš nekaj dati?« Ki ne zaupajo. Ker so bili navajeni slabega ravnanja. Absolutno ta model ni prenosljiv v vsa okolja in v vse situacije. Čedalje bolj verjamem, da je pač treba na različne načine pristopati; ne samo na tak mehek, kooperativen način, ki sicer ustvarja dobre odnose; ampak ni vedno mogoč.

Oseba E: *Jaz imam še eno stvar. Ko ste rekli, da se odnosi spremenijo. Včasih bi ljudje bili pripravljene na spremembe, a se bojijo, kakšen bo odziv okolice na njihovo spremembo. V tem jaz vidim čisti kolektivizem: pustimo rajši stvari take, kot so. Ne moreš takemu človeku dopovedati, da če se bo premaknil na bolj zdrav, suveren nivo, da bo sicer morda zadaj pustil kolege jamrače, našel bo pa nove prijatelje, ki bodo funkcionirali podobno kot on. Ne, izdati »svojo« skupino je že prenevarno, tveganje je preveliko. Ne diraj lava dok spava.*

Oseba B: *Ali mi govorimo o naši generaciji ali tudi o dvajsetletnikih in petindvajsetletnikih? Danes so tudi ti že v delovnem kolektivu.*

Oseba D: *Niso še tako vplivni, da bi se z njimi danes že lahko ukvarjali (smeh).*

Oseba B: *Kakšen 30-letnik je danes že lahko na visokem položaju. Marsikdo v teh letih ima velik ego; odnosov zanj sploh ni. Tudi je vprašanje, če je sploh sposoben kake empatije, ki je nujna za reševanje konfliktov.*

Oseba E: *Moj temeljni občutek pri teh novih generacijah je, kot da se je zgodil tak preskok – kot iz fevdalizma v socializem, kot pri Rusih, kapitalizem pa so kar spustili. On zdaj je – po teh merilih – individualist, ampak manjka mu pa tisti del tam noter; on je sedaj samo naspidiran, gajsten; misli, da je suveren, v bistvu pa je izredno agresiven.*

Moderator: *Od kod pa je sprememba? Ta generacija je šla skozi podoben šolski sistem, družine... ta dva se nista toliko spremenila.*

Oseba C: *Vzgoja je drugačna, z otroki komuniciramo čisto drugače, kot so z nami naši starši.*

Oseba B: *Bolj odprti so v svet; danes imajo čisto drugačne možnosti, internet, globalizacija...*

Oseba E: *Pa mi trenerji smo tudi veliko sr... naredili, ker jih take stvari učimo (smeh vseh).*

Oseba A: *Točno to! Ta permisivna vzgoja.*

Moderator: *Kaj pa glede komunikacijskih nasvetov: dejavno poslušajte in potrdite... pri čemer dejavno poslušanje pomeni, da ti povzameš in potrdiš, kaj si razumel... ali pa jedrnato govorjenje... pa ciljni namen... ima kdo kak zadržek pri podajanju teh nasvetov?*

Oseba B: *Meni je že zelo na začetku zazvenelo, da je ta harvardski pristop v slogu checklist. Tak pristop je pri nas a priori že velikokrat vnaprej razumljen kot enostranski in plitek, in se ljudje – to vidim tako pri meni kot pri strankah – odzivajo nanj odbojno. Tako da je za ta pristop – brez poglobljanj, brez vprašanj »kaj pa če« – zelo vprašljivo, ali je lahko uspešen. To zaznavam nasplošno.*

Še ena stvar: tale potrditev – potrdite, če ste slišali, kaj je zares mislil – to se mi zdi čisto umetno. Se mi zdi vprašanje, če je to res potrebno. Težava sem mi zdi tudi to: pripovedujte o sebi. To nam ne gre z jezika, ker nismo navajeni sebe postavljati v prvi plan. To o razumljivosti, to nekako gre; s toliko strani je treba ponavadi pogledati na problem, da bi res dosegli razumevanje.

Oseba C: *Jaz pa vidim tudi pri »govorite razumljivo« problem, ker se mi zdi, da pri nas ljudje radi pokažejo, da so izobraženi, razgledani, tudi tako, da govorijo sofisticirano. In jim je to bolj pomembno, kot da jih kdo razume. Pa še nekaj je. Pri nas se veliko okoliša, govori okrog ovinka, zato do razumevanja res marsikdaj sploh ne pride. Da bi za preverjanje razumevanja ponavljali kot papagaji – to ne gre. Se mi pa zdi pomembno, da človek vpraša: »A sem te prav razumel?« Oziroma: »Če sem te prav razumela, si mi hotel povedati...« Potem pa nadaljujeva. Ker sicer je toliko dodatnih nesporazumov.*

Oseba A: *Moja izkušnja je tudi, da se dejavno poslušanje obnese: preveriti, ali sem slišala prav. Ponoviti, povzeti.*

Oseba B: *Ta zanka je potrebna: preveriti, ali sem pravilno razumela. Ampak marsikateri avtor ali predavatelj se pa res dobesedno drži modela: ponovi, kar je rekel! To se pa vsekakor ne obnese.*

Oseba A: *Sama sem bila na delavnicah, ko je predavateljica res zahtevala, da delamo v parih ter predstavljamo različna stališča – potem pa mora A takoj dobesedno ponovit, kar je rekel B, in obratno. To je umeten način; ni sprejemljiv. Povzemanje v slogu »ali sem res prav slišal« pa te spodbudi, da se posvetiš drugemu, da se izviješ iz lastnih misli.*

Oseba D: *Tudi jaz se strinjam s tem, da je povzemanje ali preverjanje razumevanja pomembno. To vidim tudi sam v mediaciji: včasih je treba trikrat ali petkrat ponoviti isto stvar, ki sta jo oba povedala – da se končno začneta slišat. Takrat ko prideta do konflikta, pa sploh! Kajti sicer funkcioniramo tako, da vidimo eno samo resnico – seveda tisto, ki jo imam jaz. In če kdo drugače misli, pač nima prav. No in to prvino harvardskega modela vidim v funkciji tega, da razširim svoj mentalni zemljevid še na perspektivo drugega. Če pa ne povzamem, kar je rekel drugi – ponavljanje seveda ne deluje; niti toliko ne, da bi zadovoljilo drugega –, pa obstaja velika nevarnost, da tega mentalnega preskoka ne naredim. Na seminarjih in delavnicah pa vidim, da to je problem. Da je to eden najtežjih korakov oz. preklonov, ki jih morajo ljudje osvojiti, če želijo, da postanejo dobri mediatorji ali dobro reševati konflikte: da enostavno poslušajo vse tiste »neumnosti«, ki jih govori drugi – da poskušajo razumeti. Ponavadi imajo ljudje že s samim parafraziranjem težave: ko delamo vaje in imajo navodilo – samo parafrazirajte, kar ste slišali – in hodim naokrog, pa vidim, da ljudje pogosto namesto da bi povzeli, kar so slišali, drugega že prepričujejo o svojem stališču.*

Oseba B: *Ta »potrditi« ne zaobsega vsega tega – povzemanja, resničnega razumevanja.*

Oseba D: *Pomembno se mi zdi, da drugi dobi povratno informacijo, da je sporočilo prišlo čez. Kot imamo pri plezalcih, ko so dialogi res standardizirani: potrebno je potrditi, da je sporočilo sploh prišlo, sicer lahko pride do hude katastrofe. Ker če sporočilo ne pride, jaz pa mislim, da je prišlo, plezalec skoči dol, ker misli da je varovan, pa se ubije. Tam je ta povratna zanka ključnega pomena. Podobno je pri komunikaciji. Potrditev se lahko zgodi z vprašanjem, ali sem prav razumel; včasih rečem »aha, tako ti misliš«; drugič je dovolj že samo »aha« ali pokimanje. Sploh če*

ni konflikta. V konfliktu pa ni dovolj, če druga stran razume, kaj je prva povedala; pomembno je, da je prva dobila sporočilo, da je razumljena.

Oseba E: Meni se zdi najbolj problematična točka »govorite o sebi«: v naši kulturi imamo za razliko od ZDA manjšo tendenco in manjšo pripravljenost, verbalizirati svoje misli, svoj notranji dialog. Naša tendenca je biti tiho in si misliti svoje; če pa zdaj ljudi usmerjaš v govorjenje o sebi, jih siliš, da artikulirajo svoj notranji dialog, ki ga drugače sploh ne bi izjavili. Ta tendenca – biti tiho in si misliti svoje – je zelo nevarna: zato je res treba ljudi dejavno usmerjati v to, da govorijo o sebi in na drugi strani dejavno poslušajo; ker so že v štartu šanse, da bi to naredili, toliko nižje. Če povzamem: treba je, a je dvojno zapleteno v primerjavi z ZDA. To je vsaj moje razmišljanje.

Oseba A: Gre za zavedanje; ljudi je treba naučiti, da se zavedajo dogajanja in procesov zunaj in znotraj njih.

Oseba D: Parafraziranje človeka prisili, da se dejansko zave tega, kar drugi govori – hkrati pa ga tudi spodbudi, da se odzove tudi nekje notranje; ker če samo poslušam, lahko slišim, ampak sem še zmeraj v svojih mislih, lahko sem slišal, ampak je šlo mimo... Če pa moram to povzeti ali ponoviti, je to že en korak naprej. Jaz recimo delam podobno vajo v paru, kot je bila prej omenjena, ampak z drugačnimi navodili. Drugi je povzel ali pa ponovil, kar je slišal, in potem povedal svoje mnenje. In smo potem primerjali eno in drugo vajo: takrat ko smo povzemali, se je ustvarila drugačna dinamika kot pa takrat, ko povzemanja ni bilo; rezultati so bili ob povzemanju veliko bolj pozitivni.

Oseba A: Veliko več zveš, če dejavno poslušáš; veliko več možnosti je za razrešitev konflikta.

Oseba D: Ja, ker besede ne gredo v prazno, ampak se ujamejo pri tebi... Ko to poveš nazaj – pa čeprav kot njegovo mnenje – si sporočilo že nekoliko integriral; težje je potem reči: »To je čista neumnost, jaz pa mislim tako in tako...«.

Oseba A: Gre za to, da skozi učenje in trening ljudje vsaj malo spremenijo svojo

paradigmo razmišljanja, ki je usmerjena na varovanje resnice. Ena delavnica je ena kapljica k temu, da začne drugače gledati in razmišljati. V enodnevnih ali dvodnevnih delavnicah je nerealno pričakovati, da bodo ljudje bistveno spremenili svoj način funkcioniranja.

Oseba C: To je naš kruh; dokler te stvari ne špilajo, bomo imeli delo! (smeh)

Oseba E (smeh): Šolski sistem nam čisto dobro služi – ne uči nas reševanja konfliktov kot rednega dela šolskega kurikuluma, tako da bomo še dolgo imeli veliko dela!

Oseba A: To so pogosto pripombe udeležencev: zakaj nas tega niso naučili že v šoli, kaj v šoli, v vrtcu...

Oseba D: Priznam krivdo kot sodelavec pri vezanju naših nog: v okviru našega zavoda pripravljamo delavnice za izobraževanje učiteljev

Oseba E (smeh): Ne!!! Napaka!

Oseba D (smeh): Pa saj mi bomo že v penziji takrat, ko bo to obrodilo rezultate! Letos bodo poleg učiteljev in svetovalnih delavcev morda na vrsti še vzgojitelji. Na poletnih delavnicah dobijo znanje in gradivo, da lahko program prenašajo nato naprej na učence in dijake.

Oseba E (drugi verbalno in neverbalno pritrjujejo): Super!

Moderator: Čas, ki ga imamo na razpolago, nas že rahlo priganja, zato naj naredim nekakšen povzetek današnje diskusije. Zaključek naše fokusne skupine je torej tak, da je – glede nato, da se veččin reševanja konfliktov nismo učili skozi šolski sistem – prav, da se odrasli učijo funkcionalnih veščin reševanja konfliktov, večje proaktivnosti in ciljne usmerjenosti. Smiselno je, da kot predavatelji in svetovalci pri poučevanju takih veščin upoštevamo izdelane tuje modele razvoja veščin – vendarle pa je te tuje modele potrebno v slovensko okolje prenašati previdno. Potrebno se je zavedeti razlik med eno in drugo kulturo ter njihovih implikacij za uporabnost modelov. Zlasti pa je potrebno biti previden glede tistih prvin, za katere na podlagi

lastnih izkušenj ali drugih virov znanj menimo, da so problematične iz medkulturne perspektive. Te v slovensko okolje prenašamo v prilagojeni obliki, bolj na ravni načel kot receptov, z veliko praktičnimi primeri in vajami; prav tem občutljivim prvinam posvetimo več pozornosti in več časa. Za primer harvardskega modela reševanja konfliktov lahko rečemo, da je zaradi znatnih razlik v formalnosti, asertivnosti, direktnosti izražanja ter zlasti večje slovenske hierarhičnosti potrebna kritična presoja in previdno prenašanje oziroma prilagajanje načel v slovensko okolje. Bi kdo želel še kaj dodati k temu povzetku?

(Odkimavanje.)

Moderator: *Zahvaljujem se vam za sodelovanje in upam, da ste iz te diskusije kaj uporabnega zase potegnili tudi vi.*