

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kralj

(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Kralj

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja

Majhnost slovenskega trga in spremenjeni pogoji na svetovnem trgu so povzročili, da morajo podjetja, če želijo učinkovito poslovati in ostati konkurenčna, svojo dejavnost razširiti na tuje trge. Z vstopom na tuje trge pa vstopajo tudi na področje drugačne kulture, vrednot, prepričanj, navad, česar se morajo tako posamezniki kot same organizacije zavedati in slednje tudi upoštevati, saj sicer tvegajo neuspeh. V mednarodnem poslovanju znanje na posameznem področju ne zadošča, bistveno je tudi poznavanje in razumevanje kulture, njene vloge v poslovanju ter poznavanje medkulturnega komuniciranja, ki omogoča boljše razumevanje potencialnih komunikacijskih motenj, ki so posledica nerazumevanja drugih kultur. Ker organizacije na tuji trg vstopajo preko svojih zaposlenih, je pomembno, da podjetje primerno usposobi svoje ključne zaposlene in s tem zagotovi, da imajo le-ti ne le strokovno znanje, pač pa tudi dobro razvite t.i. mehke veščine povezane z medosebnimi odnosi in se hkrati zavedajo potrebe po razumevanju in spoštovanju okolja v katerem določena organizacija deluje. V nalogi raziskujem v kolikšni meri menedžerji zaposleni v slovenskih podjetjih prepoznajo obstoj in pomen kulturnih razlik, s katerimi se srečujejo pri poslovanju s tujimi partnerji, kako vrednotijo veščine medkulturnega komuniciranja, v kolikšni meri poznajo značilnosti določene kulture, pri čemer primerjam poznavanje izbora evropskih in neevropskih držav, ter na kakšne načine usvajajo nova znanja na področju medkulturnega komuniciranja in spoznavanja kultur.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, tuji trgi, kultura, medkulturno komuniciranje, kulturne razlike, medkulturno izobraževanje.

(Lack of) knowledge of cultural differences as an obstacle of international business

Small slovenian market and changing conditions in the global market are forcing companies to extend their business and invest abroad, if they want to remain efficient and competitive. Individual and company must bear in mind that entering to a foreign market also means entering to a different culture, values, and beliefs, otherwise they risk a failure. Professional knowledge is essential but not enough in international business. Knowledge and understanding of culture, its role in business and multicultural communication, which helps us to recognize potential communication's and cultural barriers, are also important when working globally. The employees who are doing business internationally should be properly educated, not only on professional knowledge, but also on the social and interpersonal area. Every employee should understand and respect the environment in which he's working. The purpose of this paper is to research to what extent the slovenian managers recognize the meaning and importance of cultural differences and skills of multicultural communication when working with foreign business partners, how they acquire new knowledge in this field and to explore if they are familiar with cultural characteristics of different countries. Inside this I compare the results of knowing the european and non-european countries.

Keywords: international business, global market, culture, intercultural communication, cultural differences, multicultural training.

Kazalo vsebine

1	Uvod	8
1.1	Opredelitev problema	8
1.2	Metode raziskovanja	10
1.3	Struktura naloge	11
2	Globalizacija	11
2.1	Internacionalizacija	12
2.2	Slovenija na globalnem trgu in v izbranih državah	14
3	Kultura	16
3.1	Opredelitev in značilnosti	16
3.2	Dimenzije kulture	18
3.2.1	Schwartzov model	18
3.2.2	Hofstedejev model	20
3.2.3	Inglehartove dimenzije	22
3.2.4	Hallove dimezije	22
3.2.5	Trompenaars in Hampden-Turnerjeve dimenzije	23
3.2.6	Projekt GLOBE	24
3.3	Kultura, organizacije in mednarodno okolje	26
3.4	Organizacijska kultura	27
3.5	Medkulturno okolje	30
3.6	Vpliv kulture na ekonomski razvoj in mednarodno poslovanje	30
4	Medkulturno komuniciranje	32
4.1	Opredelitev in značilnosti komuniciranja	32
4.2	Medkulturno komuniciranje	33
4.3	(Medkulturne) komunikacijske kompetence	35
4.4	Komuniciranje v mednarodnem poslovanju	39
4.5	Pravila in ovire v medkulturnem komuniciranju	41
4.6	Globalni team	43
5	Stereotipi	44
5.1	Nastajanje stereotipov	44
5.2	Kulturne generalizacije	46
5.2.1	Posamezne države oz. kulture	47

6	Empirični del	51
6.1	Hipoteze.....	51
6.2	Metodologija.....	52
6.3	Opis vprašalnika	52
6.4	Analiza rezultatov	54
6.4.1	Demografija.....	54
6.4.2	Izkušnje v tujini	55
6.4.3	Poznavanje posameznih kultur in primerjava poznavanja kultur evropskih in neevropskih držav	57
6.4.4	Analiza poznavanja primernosti poslovnih daril glede na kulturo.....	60
6.4.5	Prepoznavanje pomena medkulturnega komuniciranja.....	62
6.4.6	Analiza najpogostejših napak.....	67
6.5	Hipoteze in interpretacija dobljenih rezultatov	69
7	Izobraževanje kot način preprečevanja negativnih posledic nepoznavanja medkulturnega komuniciranja.....	73
8	Zaključek.....	78
9	Literatura	80
10	Priloga: Vprašalnik.....	86

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Načini vstopa in delovanja na tujih trgih	12
Tabela 2.2: Vhodne in izhodne TNI v mio EUR.....	15
Tabela 4.1: Odnos med različnimi kulturnimi dimenzijami in komunikacijskimi stili.....	33
Tabela 4.2: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja.....	34
Tabela 4.3: Najpogostejše ovire v medkulturnem komuniciranju	42
Tabela 6.1: Lastnosti, ki bi pripomogle k odpravi napak pri medkulturnem komuniciranju...	68
Tabela 6.2: Pomembnost dejavnikov v medkulturnem komuniciranju.....	69
Tabela 6.3: Pomembnost dejavnikov v medkulturnem komuniciranju pri anketirancih, ki so že bili priča nesoglasjem.....	70
Tabela 7.1: Metode medkulturnega usposabljanja	76

Kazalo slik

Slika 3.1: Sedem vrednot po Schwartzu.....	19
Slika 3.2: Jin-Jang	25
Slika 3.3: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	28
Slika 4.1: Konstrukcija internacionalnega poslovnega odnosa	40
Slika 5.1: Inglehartov prikaz vrednot glede na države	48

Kazalo grafov

Graf 2.1: Delež vhodnih in izhodnih investicij glede na posamezne države	15
Graf 5.1: Izbrane države glede na Hofstedejeve dimenzije.....	49
Graf 6.1: Število zaposlenih v organizaciji	53
Graf 6.2: Izobrazba.....	54
Graf 6.3: Število anketiranih glede na področje dela v odstotkih	55
Graf 6.4: Študij v tujini	56
Graf 6.5: Delo v tujini	56
Graf 6.6: Glavno mesto Indije in Graf 6.7: Indijska denarna valuta	57
Graf 6.8: Glavno mesto Kitajske in Graf 6.9: Kitajska denarna valuta.....	57
Graf 6.10: Glavno mesto Rusije in Graf 6.11: Ruska denarna valuta	58
Graf 6.12: Trditve o posameznih državah	58
Graf 6.13: Neprimernost darila iz usnja ter Graf 6.14: Neprimernost darila z logotipom podjetja	60
Graf 6.15: Neprimernost poceni alkoholne pijače kot darila	61
Graf 6.16: Neprimernost namizne ure kot darila.....	61
Graf 6.17: Neprimernost rumenih in belih krizantem in Graf 6.18: Neprimernost seta nožev kot darila.....	61
Graf 6.19: Prikaz odgovorov, v kolikšni meri se anketiranci pri svojem delu srečujejo oz. komunicirajo s pripadniki drugih kultur, jezikov oz. jezikovnih skupin, religij,...?	62
Graf 6.20: Pozanimanje o drugi kulturi.....	63

Graf 6.21: Pomembnost kompetenc pri medkulturnem komuniciranju	63
Graf 6.22: Ocenjevanje lastnih veščin in sposobnosti.....	65
Graf 6.23: Najpogostejše ovire pri medkulturnem komuniciranju	67
Graf 7.1: Izvajanje programov izpopolnjevanja.....	74
Graf 7.2: Vrste izpopolnjevanja	74

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

Globalizacija, ki je sicer multidisciplinaren pojem, v sociološkem pomenu predstavlja homogenizacijo kulture, proizvodov, načina življenja, skupnost idej, standardizacijo navad ter posledično razpršitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij. V ekonomskem pomenu pa predstavlja poglobljanje in širjenje dejavnosti po celem svetu, kar oblikuje veliko sopovezanost, integriranost proizvodnje in potrošnje. Vsebuje dve bistveni sestavini: soodvisnost ter mobilnost dejavnikov in blaga, ki jo je spodbudila informacijsko-komunikacijska revolucija (Svetličič 2004: 20–22). Rastoč delež mednarodne trgovine, tujih neposrednih investicij, mednarodne proizvodnje in storitev so eden izmed pogostih kazalcev globalizacije (Svetličič 2004: 22–23) iz katere ni izvzeta niti Slovenija. Kljub temu, da sta bila tako slovenska zakonodaja kot tudi slovensko javno mnenje, dolgo časa skrajno nenaklonjena tujim neposrednim investicijam, je s časoma postalo jasno, da so le-te, za delovanje marsikaterega podjetja in ohranitev gospodarstva, nujno potrebne. Slovenski trg je namreč za veliko podjetij daleč premajhen, da bi omogočal pozitivno poslovanje, zato so le-ta za ohranitev svoje konkurenčnosti prisiljena svojo dejavnost (na različne načine) razširiti na tuje trge. Ne le velikost trga, potrebo po internacionalizaciji povzročajo tudi "spremenjeni pogoji na svetovnem trgu, oligopolizacija trga, rastoči pomen znanja in tehnologije, rastoči transakcijski stroški, ki so povzročili, da morajo za doseganje ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve, podjetja pristopiti k mednarodni proizvodnji blaga in storitev" (Svetličič in drugi 2000, 624–625). In ker za postopno internacionalizacijo velikokrat preprosto ni več časa, sta za uspešnost podjetja vedno bolj pomembni prilagajanje in hitrost, lastnosti za katerimi stojijo znanje ter nosilci tega znanja - kadri. Čeprav so napake in neuspehi neizogibni, je v interesu vsakega podjetja, da le-te minimizira. Ljudje iz različnih kultur, ki se vsakodnevno posredno ali neposredno srečujejo, ne govorijo le drugačnega jezika, pač pa imajo tudi drugačne delovne, prehranjevalne in življenjske navade, si drugače razlagajo čas, imajo drugačne prioritete. Ko posamezniki oz. organizacije torej vstopajo na tuji trg in se povezujejo s tujimi partnerji, se morajo zavedati, da vstopajo na področje druge kulture in slednje v svojih dejanjih tudi upoštevati, saj sicer tvegajo neuspeh. Prav zato je ne le upoštevanje, pač pa tudi razumevanje kulture, njene vloge v poslovanju, menedžmentu in komunikaciji nujno, saj lahko neupoštevanje in nerazumevanje kulturnih dejavnikov organizaciji predstavlja visoke stroške (Frey-Rodgway 1997, 12). Največjo oviro pri

globalnih odnosih predstavlja namreč prav kulturna oddaljenost, razlikovanje vrednot in norm (Griffith 2002), zaupanje, ki je pogoj uspešnega sodelovanja, pa ustvarjajo prav skupne izkušnje (Moss Kanter in Corn 1994, 6). Vendar pa se zaupanje ne more vzpostaviti, če so že v začetku sodelovanja storjene napake, ki so posledica nepoznavanja okolja. In prav znanje o drugih kulturah, zmanjšuje možnost napak in omogoča dolgoročno uspešno sodelovanje (Williams in drugi 1998).

Ne le poznavanje kulture, poznavanje medkulturnega komuniciranja omogoča boljše razumevanje potencialnih komunikacijskih motenj, ki so posledica nerazumevanja drugih kultur, saj so pošiljatelji in prejemniki sporočil v medkulturnem komuniciranju ljudje iz različnih kulturnih kontekstov, sporočila pa razumejo selektivno, glede na njihove izkušnje, vrednote, zaznavanje sveta. Večja kot je razlika med kulturnimi ozadji sodelujočih, večja je razlika v pomenu, ki je povezan z določenimi besedami in obnašanjem, saj ljudje iz različnih držav zaznavajo, interpretirajo in ocenjujejo stvari različno, posledično tako tudi reagirajo, zato obstaja tudi večja verjetnost, da prihaja do napak in nerazumevanja v sami komunikaciji. Posebnost poslovnega komuniciranja je v tem, da je naravnano na doseganje zastavljenih ciljev, zato je v ospredju cilj in ne sama komunikacija (Možina, Tavčar in Knežević 1995), vendar pa so podjetja, ki učinkovito komunicirajo in obvladajo veščine dobrega (medkulturnega) komuniciranja, običajno tudi uspešnejša podjetja.

Zato je pomembno, da podjetje primerno usposobi svoje ključne zaposlene oz. kot jih poimenuje Svetličič globalne menedžerje, tiste, ki so mednarodno izkušeni, visoko usposobljeni, fleksibilni in komunikacijsko izvrstni (Svetličič 2006, 117). Pojavila se je torej potreba po menedžerjih, ki so ne le, strokovno usposobljeni in ki obvladujejo različne razsežnosti poslovanja vse od finančnih pa do marketinških področij, pač pa imajo dobro razvite tudi t.i. mehke veščine povezane z medosebnimi odnosi in se hkrati zavedajo potrebe po razumevanju in spoštovanju okolja v katerem določena organizacija deluje.

V nastajajoči magistrski nalogi želim, preko opredelitve temeljnih pojmov kulture in medkulturnega komuniciranja ter razumevanja nastajanja stereotipov, raziskati, v kolikšni meri menedžerji zaposleni v slovenskih podjetjih prepoznavajo obstoj in pomen kulturnih razlik s katerimi se srečujejo pri poslovanju s tujimi partnerji, v kolikšni meri poznajo značilnosti določene kulture ter na kakšne načine usvajajo nova znanja na področju medkulturnega komuniciranja in spoznavanja kultur, hkrati pa to znanje povezati z njihovimi dosedanjimi izkušnjami. Z naraščajočo globalizacijo in pojavom multikulturnih podjetij,

delovnih mest in trgov je postalo namreč bistveno razumevanje vpliva nacionalnih kultur na organizacije (Sagiv in Schwartz 2007:177). Pri tem mi bodo v pomoč določeni stereotipi, ki so značilni za določeno kulturo oz. narod. "V obdobju globalizacije in trenutne krize ter vse večje soodvisnosti v svetu, stereotipi /.../ pridobivajo na pomenu. Na širšem področju mednarodnih odnosov in mednarodnega poslovanja zanimanje za stereotipe /.../ izhaja iz vse večjega zavedanja, da so ekonomski odnosi vpeti in omejeni z različnimi strukturami" (Raškovič in Svetličič 2011, S8). Rezultati pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika mi bodo omogočili pregled stanja, hkrati pa bom preko vprašalnika ter s pomočjo nabora literature poskušala poiskati razloge za pridobljene rezultate in potrditev/ovržbo hipotez glede (ne)poznavanja kulturnih razlik. Še posebej me zanima primerjava poznavanje in nepoznavanja kulturnih značilnosti, vrednot in stereotipov evropskega in neevropskega prostora, pri čemer sem se omejila na štiri evropske države: Nemčijo, Veliko Britanijo, Italijo in Francijo ter na tri neevropske: Rusijo, Kitajsko in Indijo. Analiza poznavanja značilnosti izbranih držav mi bo omogočala primerjavo v poznavanju evropskih držav, držav, ki so Sloveniji geografsko blizu ter geografsko bolj oddaljenih držav, ki pa v gospodarskem smislu pridobivajo na vedno večjem pomenu. Čeprav so stereotipi velikokrat negativni in je potrebno biti v njihovi uporabi izredno pazljiv, pa nam poznavanje splošnih značilnosti ter kulturnega ozadja olajša prvi stik. Prav prvi vtis je nepopravljiv, morebitne napake, ki nastanejo iz nepoznavanja kulture v katero želi podjetje vstopiti, pa lahko otežijo, ali celo onemogočijo uspešno poslovno sodelovanje.

In ker znanje na tem področju pridobimo tudi z oz. le z (če nimamo izkušenj) izobraževanjem bom na koncu raziskala obstoječe metode in poizkušala, tudi na podlagi pridobljenih rezultatov, oblikovati določena priporočila za omilitev negativnih posledic, ki jih prinaša nepoznavanje kulturnih razlik in medkulturnega komuniciranja.

1.2 Metode raziskovanja

Za postavitev teoretičnih temeljev, ki so potrebni za izvedbo empiričnega dela, sem uporabila analitično in deskriptivno metodo z analizo teorije in razčlenitvijo problema na posamezne dele ter sekundarno analizo podatkov s področja internacionalizacije, kulture, komuniciranja, medkulturnega komuniciranja ter stereotipov. V empiričnem delu pa sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja – anketni vprašalnik.

1.3 Struktura naloge

Naloga je sestavljena iz dveh večjih delov: teoretičnega in empiričnega. V prvem, teoretskem delu sem obravnavala značilnosti modelov kulturnih dimenzij in medkulturnega komuniciranja ter nastajanja stereotipov. V drugem, empiričnem delu pa sem analizirala rezultate pridobljene v anketnem vprašalniku, s pomočjo katerega sem raziskala poznavanje kulturnih stereotipov, ki so pomembni za uspešno poslovno sodelovanje. Pri tem sem se osredotočila na kulturne značilnosti sedmih držav: štirih večje evropske (Nemčija, Italija, VB in Francija) ter na tri neevropske države (Rusija, Indija in Kitajska), ki postajajo gospodarsko vedno bolj pomembne. Nabor tipičnih lastnosti sem ustvarila preko literature ter s pomočjo temu namenjenih spletnih strani¹.

2 Globalizacija

Globalizacija je pojav naraščajoče povezanosti ljudi in držav, ki je posledica napredka v transportu, informacijski in komunikacijski tehnologiji ter stalnega zniževanja ovir za mednarodno trgovino in pretok kapitala, ki vodi v politično, ekonomsko in kulturno zbliževanje na svetovni ravni (Kohont in Kaše 2009, 579). Ta "večdimenzionalen proces, ki v ekonomskem smislu predstavlja geografski razmah dejavnosti, se razprostira po tržiščih sveta in obsega vse več, medsebojno povezanih in soodvisnih oblik in vsebin mednarodnega poslovanja – mednarodne menjave, investicij, mobilnost proizvodnih dejavnikov, kar vse omogoča in integrira mednarodni finančni trg ter oblikuje globalno sopovezanost" (Svetličič 2004, 21). Čeprav Svetličič poudarja, da globalizacija poleg ekonomskih vsebuje tudi politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost, pa se kljub temu sam osredotoča na ekonomski aspekt: "subjekt globalizacije so postale firme, zaradi česar lahko govorimo o globalnem gospodarstvu, katerega osnovni integracijski instrument so tuje neposredne investicije in različne pogodbene oblike mednarodnega povezovanja. Gre za dve bistveni sestavini: soodvisnost in mobilnost dejavnikov in blaga, kar je posledica vseh vrst ekonomske svobode" (Svetličič 1998, 1016; Svetličič 2004, 21). V širšem smislu torej ta dinamičen, multidisciplinaren pojem globalizacije označuje proces, ki ni omejen le na ekonomsko sfero, pač pa predstavlja socialno, politično, ekonomsko, kulturno in tehnološko integracijo držav. Proces, kjer se hitro povečuje obseg in intenzivnost čezmejnih transportnih, trgovskih in z

¹ World business culture, Business Culture, Country profiles – global guide to culture; World Biz, itd.

njimi povezanih komunikacijskih tokov, zmanjšuje pa se pomen nacionalnih meja (Gummet 1996 v Ferfila 2007, 289), pri čemer ne gre za potencialen propad nacionalnih držav, pač pa le za vse večjo vpetost držav v gosto mrežo odnosov, ki povzroča medsebojno povezanost na več ravneh.

Globalizacijo je omogočila informacijsko-komunikacijska revolucija, liberalizacija in deregulacija, ki je spodbudila silovito mobilnost blaga in storitev, ne pa tudi toliko delovne sile (Svetličič 2004, 21). Posledica globalizacije pa so svetovni trgi in globalna konkurenca, kjer tekmujejo čedalje bolj internacionalizirana domača in mednarodna podjetja, ki so prek intenzivnih procesov internacionalizacije - združevanja in prevzemov ter strateškega povezovanja tudi eden izmed glavnih nosilcev globalizacije (Kohont in Kaše 2009, 579).

2.1 Internacionalizacija

Internacionalizacija je večdimenzionalen proces vstopa podjetij na tuje trge. V proces internacionalizacije sodijo tako vhodne aktivnosti (angl. "inward internationalization", "inputi") kot izhodne aktivnosti (angl. "outward internationalization", "outputi") ter kooperativne, sodelovalne, vzajemne aktivnosti (angl. "cooperative/network internationalization").

Obstajajo različni načini vstopa in delovanja na tujih trgih (Kohont in Kaše 2009, 585):

Tabela 2.1: Načini vstopa in delovanja na tujih trgih

Kapitalski vstopi	- lastne podružnice (greenfield); - skupna vlaganja (international joint ventures); - prevzemi in združitve;
Nekapitalski vstopi	- podizvajalci (outsourcing, off-shoring); - franšizing; - licenčno poslovanje, - strateška zaveznitva;
Mešani vstopi	

Čedalje večja internacionalizacija podjetij in globalizacija se kažeta v naraščajočem mednarodnem poslovanju, tujih neposrednih investicijah (TNI) ter številu mednarodnih podjetij in podružnic. Internacionalizacija ni več omejena samo na velika globalna podjetja iz razvitih držav, čedalje bolj pomembno vlogo igrajo tudi mednarodna podjetja iz tranzicijskih

držav kot so Indija, Tajvan, Kitajska in Rusija. Na drugi strani pa internacionalizacija tudi ni več omejena le na velika podjetja, pač pa je prisotna tudi med srednjimi in malimi podjetji (Kohont in Kaše 2009, 579–580). Če je na eni strani globalizacija trgov povečala potrebo po standardizaciji v organizacijah, sistemih in postopkih, pa je po drugi strani prisilila podjetja, da prilagajajo organizacijo lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, davčnemu režimu, družbeno političnemu sistemu in nacionalni kulturi (Trompenaars in Turner-Hampden, 2000:3).

V Sloveniji sta se globalizacija in pospeševanje izhodnih tujih neposrednih investicij, ki omogočata podjetjem preseči omejitve majhnega domačega trga, razmahnila šele po letu 2000 (Svetličič 2006, 105). In čeprav je slovensko javno mnenje sprva dolgo in močno nasprotovalo internacionalizaciji, predvsem vhodni, je Svetličič že opozarjal, da brez intenzivne internacionalizirane dejavnosti podjetje v sodobnem svetu ne more obstajati, še manj pa postati in ostati konkurenčno (Svetličič 1998, 1016). Podjetje namreč prav z internacionalizacijo krepi svojo konkurenčnost, saj obstaja močna soodvisnost med rangi izhodnih TNI in rangi konkurenčnosti (Svetličič 2006, 113).

Izhodna internacionalizacija je (med drugim) pomembna ker (povzeto po Svetličič in drugi 2000, 624):

- izvoz postaja rezultat drugih oblik mednarodnega sodelovanja (npr. TNI);
- je mednarodna proizvodnja postala najpomembnejši način izkoriščanja primerjalnih in konkurenčnih prednosti;
- s pomočjo internacionalizacije svojega poslovanja podjetja učinkoviteje izkoriščajo ekonomije obsega;
- je pri mnogih dejavnostih minimalni prag učinkovitosti tako visok, da omejeni nacionalni trg narekuje izvoz oz. internacionalizacijo;
- naraščajoči transakcijski stroški vplivajo na to, da hierarhična internacionalizacija, lastno prenašanje dejavnosti v tujino in ne preko trga, maksimira podjetniške dobičke;
- globalizacija poslovanja v pogojih krčenja razdalj in visoke dostopnosti informacij postaja predpogoj konkurenčnosti;
- morajo podjetja iz majhnih držav še prej in bolj internacionalizirati svojo dejavnost in tako presegati omejenosti svojih majhnih trgov;
- podjetja z internacionalizacijo ne le uveljavljajo svoje podjetniško specifične prednosti v tujini, pač pa jih tam dosegajo;
- vse več izdelkov in storitev terja neposredno prisotnost na tujih trgih;

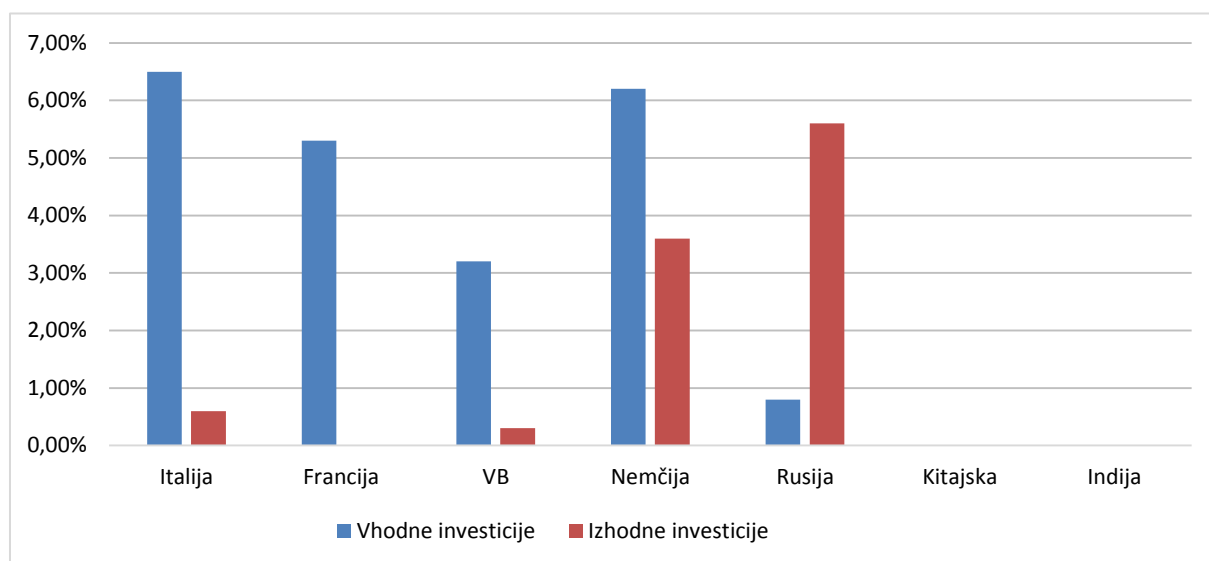
- internacionalizacija pospešuje preobrazbo nacionalnega gospodarstva, ko mu pričenjajo pojenjati primerjalne prednosti zaradi naraščajočih plač;
- so investicije v tujini "naravni" rezultat razvoja;
- rastoči stroški dela v Sloveniji narekujejo prenašanje delovno intenzivnih faz takšnih dejavnosti v tujino, če naj te dejavnosti zadržijo konkurenčnost in pridobijo čas za prestrukturiranje.

Svetličič, Rojec in Trtnik so v svoji anketi, v kateri so sodelovali slovenski investitorji v tujini, ugotovili, da največje ovire pri investiranju v tujino med drugim predstavljajo: pomanjkanje znanja, informacij, kadrov in kapitala, tveganje, težave (neznanje) v zvezi z nadzorom in upravljanjem podjetja v tujini, visoki stroški trženja, težaven prodor, nepoznavanje davčnega, pravnega in administrativnega okolja, itd. (Svetličič in drugi 2000, 634-635).

2.2 Slovenija na globalnem trgu in v izbranih državah

Po podatkih Banke Slovenije so neposredne naložbe leta 2011 v Sloveniji zajemale relativno ozko populacijo podjetij. V tujino je investiralo v obliki neposrednih naložb 1,7 % vseh slovenskih podjetij, medtem ko je bilo slovenskih podjetij, v katere so investirali tuji vlagatelji neposrednih naložb 4,4 %. Kljub relativno majhnemu deležu slovenskih podjetij pa le-ta predstavljajo pomemben prispevek slovenskemu gospodarstvu, saj so imela leta 2011 podjetja s tujimi neposrednimi naložbami 18,6 % kapitala, 20,8 % sredstev in 18,5 % zaposlenih v celotnem podjetniškem sektorju, pri čemer delež neposrednih naložb narašča, saj se je v primerjavi z letom 1994 povečal za več kot desetkrat. V celotnem izvozu in uvozu blaga pa so neposredne naložbe po vrednosti zajemale kar dve petini vseh poslov. Prevladovale so naložbe v storitvene dejavnosti. Največ tujih neposrednih naložb je iz držav Evropske unije (81,9 % vseh TNI) od tega največji delež iz Avstrije (48,9 %), Švice (7,9 %) in Italije (6,5 %). Medtem ko slovenska podjetja v največji meri vlagajo v države bivše Jugoslavije (64,4 %), največ Hrvaško in Srbijo (Banka Slovenije 2012). Glede na izbrane države v magistrski nalogi pa pri vhodnih investicijah prevladujejo Italija, Nemčija in Francija, torej vse evropske države, pri izhodnih pa Rusija. Pri Kitajski in Indiji je odstotek manjši od ena in spada v skupino nerazporejenih držav, katerih delež znaša 1,8 % pri vhodnih TNI ter 3,2% pri izhodnih TNI.

Graf 2.1: Delež vhodnih in izhodnih investicij glede na posamezne države



Vir: Banka Slovenije (2012, 18).

Če pogledamo še konkretnije številke in razvoj vhodnih in izhodnih investicij vidimo, da se je obseg investicij v primerjavi z letom 1994 povečal za vse države (Tabela 2.2):

Tabela 2.2: Vhodne in izhodne TNI v mio EUR

	VHODNE TNI (v mio EUR)		IZHODNE TNI (v mio EUR)	
	1994	2011	1994	2011
Italija	111,1	754,4	5,1	36,6
Francija	125,7	614,2	-0,7 / 1995: 0,3	13,4
VB	4,5	370,3	0,3	17,9
Nemčija	160,0	718,7	24,9	182,3
Rusija	1,5	90,7	3,9	336,1
Kitajska	0,1	-0,1	0 / 2002: 0,1	11,5
Indija	0	0	0,2	0

Vir: Banka Slovenije (2012).

Indija je leta 1998 beležila 0,9 mio EUR vhodnih neposrednih investicij, do leta 2002 so narasle na 1 mio EUR ter se nato postopoma zmanjševale. Izhodne investicije v indijska podjetja pa so leta 1994 znašale 0,2 mio EUR, se postopoma zviševale, 2003 znašale 5 mio EUR, nakar je sledil postopen padec na 3,8 mio EUR leta 2008 ter 3,7 mio EUR leta 2010.

Celotna vrednost vhodnih TNI je leta 2011 znašala 11.676,4 mio EUR, izhodnih pa 6.030,2 mio EUR. Slednje so se med letoma 1994 in 2008 stalno povečevale, nato pa je sledil vpad. Razloge zanj v poročilu Banke Slovenije (2012) vidijo v izgubah povezanih družb v tujini, izplačanih dobičkih in vrednostnih spremembah.

3 Kultura

3.1 Opredelitev in značilnosti

Glede na multidimenzionalnost pojma kulture je tudi definicij mnogo, vsem pa je skupno to, da je kultura naučena in skupna članom določene skupine, da je kultura medgeneracijska, simbolična in adaptivna.

Kultura je nezavedna infrastruktura (Rossi 1989 v McSweeney 2002, 91), kolektivno programiranje uma², ki razlikuje eno skupino ljudi od druge (Hofstede 1993, 89), je sistem stališč, vrednot in znanja znotraj družbe, ki je naučen, se prenaša skozi generacije in variira iz družbe v družbo ter reflektira celotno zgodovinsko dediščino in življenjske izkušnje posameznikov (Inglehart 1997, 15, 55). Kultura je vzorec javno sprejetih pomenov v določeni skupini in v določenem času (Pattigrev v Call 2010, 1), vzorec pomenov, ki se prenaša skozi zgodovino, umeščenih v simbole, sistem podedovanih predstav izraženih v simbolnih oblikah, s pomočjo katerih ljudje komunicirajo in razvijajo svoje znanje (Geertz 1993 v Baskerville 2003, 2). Kultura so skupni motivi, vrednote, prepričanja, identitete in interpretacije oz. pomeni določenih dogodkov, ki izhajajo iz skupnih izkušenj članov določene generacije in se prenašajo skozi generacijo (House in drugi 1999, 3). Kultura definira vrednote, ki usmerjajo posameznike iz iste kulture, da reagirajo na podoben način v določeni situaciji (Steinwasch v Freeman in Browne 2004, 173) in nenazadnje kultura je način življenja (Kluckhohn in Koeber v Freeman in Browne 2004, 173). Berger in Luckmann ločujeta objektivno in subjektivno kulturo: objektivna kultura se nanaša na institucionalni vidik (politični, ekonomski sistem) ter na produkte kulture (umetnost, glasba, kulinarika) in je ponotranjena skozi socializacijo; subjektivna kultura pa je izkušnja družbene realnosti, izražena navzven skozi vedenje (Berger in Luckmann v Bennett in Bennett 2003, 149–150).

² Hofstede razlikuje tri ravni človeškega mentalnega programiranja: univerzalno, kolektivno (kamor spada kultura) in individualno (Hofstede 2001, 2–3).

Temeljne značilnosti kulture so (Samovar in Porter, 1991: 54–63):

- kulture se (zavestno ali podzavestno) učimo s pomočjo interakcij, opazovanj in posnemanj;
- kultura se (nevidno in nezavedno) prenaša; sporočila so lahko besedna ali nebesedna, uporaba simbolov pa je središče kulture; ker so sporočila subjektivno zaznana, je taka tudi kultura;
- kultura je dinamična in se spreminja;
- kultura je selektivna;
- kultura je kompleksna, različni deli kulture pa so med seboj povezani in medsebojno vplivajo drug na drugega;
- kultura je etnocentrična, usmerjena vase in prav ta lastnost je neposredno povezana z medkulturnim komuniciranjem, saj etnocentrizem postavlja svojo kulturo v ospredje.

Kulturo podedujemo oz. se jo naučimo skozi dva načina: sprva skozi socializacijo ter nato preko sovrstnikov in pomembnih ostalih skozi imitacijo in učenje ter indirektno skozi kanale (npr. mediji in popularne ikone) (Patterson 2000, 209; Haralambos in Holborn 1999, 11).

Kulturne vrednote se razvijajo skozi odziv na izzive s katerimi se različno sooča vsaka družba in predstavljajo deljene abstraktne ideje o tem kaj je dobro, slabo, pravilno in zaželeno v družbi (Williams v Schwartz 1999, 25), predstavljajo osnove za specifične norme, ki ljudem dajejo vedeti kaj je primerno v določenih situacijah, način kako družbeni sistemi funkcionirajo pa izraža kulturne vrednote in prioritete (Schwartz 1999, 25). Glavni elementi družbene kulture (pomeni, prepričanja, prakse, simboli, norme in vrednote) torej oblikujejo individualno in skupinsko prepričanje, dejanja in cilje znotraj družbe. Institucionalne politike, norme in vsakodnevne prakse družbe pa izražajo to vrednotno kulturno ozadje (Guterman 2011, 1). In čeprav se kulturo interpretira in razume kot produkt določene skupine, pa ne sme biti nikoli uporabljena za razlago karakteristik ljudi. Pri vsakršnem stiku in interpretacijah moramo razločevati med osebnim vedenjem in kulturnimi značilnostmi, četudi je to razlikovanje zapleteno.

Kulture ni mogoče neposredno meriti, lahko pa je opazovana in merjena preko besednih in nebesednih dejanj (Hofstede 1993, 89), zato so lahko Hofstedejeve dimenzije kulture videne kot manifestacije nacionalne kulture in ne kot neposredno merjenje nacionalnih kultur

(McSweeney v Williamson 2002, 1388). Vendar pa je potrebno biti pri nacionalnih kulturah pozoren, saj, kot opozarja McSweeney, čeprav vsak narod deli svojo, unikatno kulturo, pa Hofstede s terminom nacionalna kultura označuje kulturo države, ne pa tudi nujno naroda. Če vzamemo za primer Veliko Britanijo, je slednja sestavljena iz več narodov, ki pa jih Hofstede obravnava kot eno entiteto z eno skupno nacionalno kulturo. Ne le v VB tudi sicer se v večini držav zaradi regionalnih, etičnih in drugih razlik oblikujejo ločene skupine s svojimi med seboj različnimi subkulturami, na kar moramo biti pri vsaki analizi in interpretaciji pozorni. Čeprav posameznih dejanj ne smemo in ne moremo razlagati le skozi vidike kulturnih vplivov, pa so mnogi avtorji prepoznali podobnosti in razlike med posameznimi družbenimi skupinami in posledično oblikovali dimenzije kulture, ki nam omogočajo (grobno) primerjavo različnih kultur.

3.2 Dimenzije kulture

Da bi lažje razumeli razlike, ne le med nacionalnimi pač pa med vsemi kulturami, obstaja več klasifikacij dimenzij kulture. Najpogostejše klasifikacije zajemajo nacionalno kulturo tudi zato, ker je najlažje merljiva in določljiva:

3.2.1 Schwartzov model

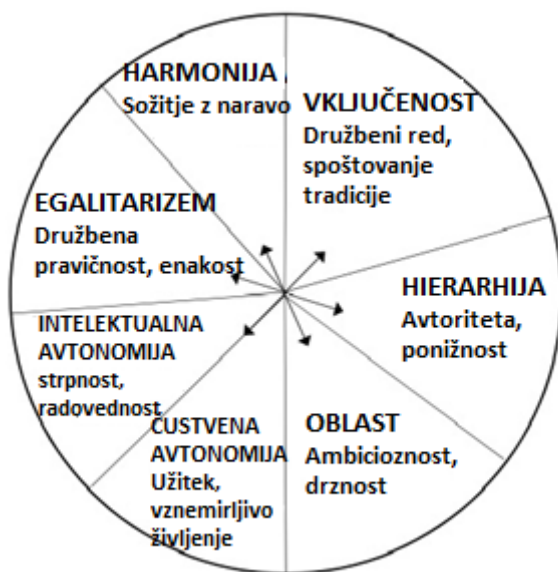
Schwartz je definiral kulturo kot bogat kompleks pomenov, prepričanj, praks, simbolov, norm in vrednot, ki prevladuje v določeni družbi (Schwartz 2004). Na podlagi tega kako posamezne družbe urejajo nekatere temeljne človeške dejavnosti, je identificiral sedem različnih vrednot, iz katerih je razvil tri bipolarne dimenzije, ki nam omogočajo primerjavo med različnimi kulturami. Te dimenzije so (povzeto po Schwartz 2004, Sagiv in Schwartz 2007, 179–180):

- odnos med posameznikom in skupino: v kolikšni meri je posameznik vpet v družbo: vključenost nasproti avtonomiji: obstajajo kulture, v kateri so posamezniki vpeti v skupino in iščejo pomen življenja skozi medosebne odnose, se identificirajo s skupino. Prevladujoče vrednote v tej povezani, integrirani kulturi (angl. "embedded culture") so družbeni red, tradicija, solidarnost, spoštovanje, varnost in razum. Na drugi strani pa so v avtonomnih kulturah ljudje videni kot individuumi, avtonomni posamezniki, ki neodvisno uresničujejo svoje ideje in sposobnosti in, ki iščejo pomen življenja skozi svojo edinstvenost. Avtonomijo Schwartz deli v dve kategoriji: intelektualno avtonomijo, ki se nanaša na kreativnost, samostojno iskanje idej ter na čustveno

avtonomijo, ki se nanaša na pozitivne čustvene izkušnje, visoko vrednotenje samega življenja;

- način sodelovanja z drugimi: hierarhija nasproti egalitarnosti: v hierarhični družbi je razporeditev moči neenakomerna in kot taka tudi sprejeta, vrednoti pa se družbeno moč, avtoriteta, ponižnost in samokontrola, medtem ko egalitarna, enakovredna družba obravnava posameznike kot med seboj enakovredne ter ceni enakost, pravičnost in odgovornost;
- odnos človeka in družbe do naravnega in družbenega sveta - oblast/premoč nasproti harmoniji: v družbah, ki bolj cenijo oblast so posamezniki sami odgovorni za uspeh in težijo k temu, da spremenijo naravni in družbeni svet v skladu s svojimi interesi, prevladujoče vrednote pa so samostojnost, neustrašnost, tveganje, ambicije, trdo delo in tekmovalnost. Nasproti pa v družbah, ki se zavzemajo za harmonijo, posamezniki sprejmejo dejstvo, da so del naravnega in družbenega sveta, slednjega razumejo in varujejo bolj, kot pa bi ga želeli spremeniti. Prevladujoče vrednote so mir in varovanje okolja.

Slika 3.1: Sedem vrednot po Schwartzu



Vir: Schwartz (2004).

Slika 3.1 prikazuje sedem vrednot, ki jih je Schwartz združil v tri dimenzije. Bližje kot je njihov položaj na sliki, bolj so kompatibilne in se lahko pojavljajo v posamezni kulturi skupaj.

Na podlagi teh treh dimenzij je Schwartz, kljub obstoječim notranjim razlikovanjem, oblikoval sedem različnih večjih kulturnih skupin: Zahodna Evropa, Vzhodna Evropa, anglo

govoreče države, konfucijske kulture, Afrika in srednji Vzhod, južna Azija ter Latinska Amerika (Schwartz 2004, Sagiv in Schwartz 2007, 179–180).

3.2.2 Hofstedejev model

V svoji raziskavi (študiji zaposlenih v IBM) je Hofstede identificiral pet³ dimenzij kulture povezane s temeljnimi problemi, s katerimi se na različne načine srečujejo družbe (povzeto po Hofstede 1993, 89–90, Call 2010 11–22):

- porazdelitev moči: stopnja neenakosti, ki je v družbi obravnavana še kot sprejemljiva in normalna: od relativne enakosti (majhna oddaljenost moči), kjer je družbena, razredna neenakost minimalna, hierarhična organizacijska struktura minimalizirana, moč pa se uporablja le za legitimne namene do ekstremne neenakosti (velika oddaljenost moči), kjer je neenakost ne le sprejeta pač pa tudi pričakovana. Čeprav so vse družbe hierarhične, so nekatere bolj kot druge. Pri tem avtor ugotavlja, da je porazdelitev moči močno povezana z izobrazbo: v družbah z visoko stopnjo izobrazbe je moč porazdeljena bolj enakovredno (Hofstede 1980 v Baskerville 2003, 9). V organizaciji se jo meri predvsem v tem kdo in kako odloča (avtokratična, demokratična ureditev);
- individualizem nasproti kolektivizmu (nizek individualizem): odnos med posameznikom in skupino – v individualističnih kulturah posamezniki raje delujejo individualno in vidijo sebe kot posameznika, medtem ko se v kolektivističnih kulturah posameznika obravnava kot člana določene skupine; individualistične družbe poudarjajo uspeh, dosežke, bogastvo, kariero in osebne cilje ter interese, kolektivistične družbe pa na drugi strani poudarjajo lojalnost ter skupinske interese;
- moškost nasproti ženskosti: dimenzija, ki določa prevladujoče družbene vrednote: v moški kulturi prevladujejo vrednote kot so ambicioznost, dosežek, delo, uspeh, tekmovalnost in materialne dobrine; v ženski kulturi pa na drugi strani prevladujejo vrednote kot so kvaliteta življenja, grajenje medosebnih odnosov, solidarnost, spolna enakost, torej vrednote, ki so tradicionalno bolj povezane z žensko vlogo v družbi;
- izogibanje negotovosti – fleksibilnost družbe: v togih (rigidnih) kulturah prevladujejo jasna pravila in strukturirane situacije, medtem ko se fleksibilne družbe (nizka stopnja izogibanja negotovosti) bolj prilagajajo danim situacijam ("kar je drugačno, je nevarno" nasproti "kar je drugačno, je zanimivo");

³ Sprva štiri, kasneje je dodal še peto.

- dolgoročna nasproti kratkoročni usmerjenosti⁴: dolgoročno usmerjene kulture se osredotočajo na prihodnost, z vrednotami kot so varčnost in vztrajnost, kratkoročne pa se osredotočajo na sedanjost (in preteklost) in cenijo tradicijo ter izpolnjevanje družbenih obveznosti. Vrednote usmerjene k prihodnosti so bolj dinamične, medtem ko so tiste usmerjene k preteklosti in sedanjosti bolj statične.

Zadnja, peta dimenzija je bila razvita na podlagi raziskave na Kitajskem in je včasih nejasno deljena in kontradiktorna (Redpath in Nielsen v Fang 2003, 350). Kitajska naj bi bila po tej dimenziji (118 točk) dolgoročno usmerjena, čeprav na drugi strani tudi visoko ceni tradicijo in preteklost. Zato ni presenetljivo, da nekateri avtorji razlagajo peto dimenzijo ravno obratno. Po mnenju Rollinsona sta britanska in ameriška kultura dolgoročno usmerjeni, medtem ko sta japonska in kitajska kultura, kratkoročno orientirani, poudarjajoč povezave s preteklostjo in tradicijo (v Fang 2003, 351). Fang pa združuje obe možnosti, saj je mnenja, da je kitajska kultura v nekaterih področjih sicer res usmerjena dolgoročno, vendar pa je na nekaterih področjih usmerjena tudi v preteklost, saj spoštuje svoje prednike, družino in tradicijo, hkrati pa je oportunistična, sicer lastnost kratkoročno usmerjenih kultur, lastnost, ki je prisotna v kitajski kulturi (Chen v Fang 2003, 355). Fang gre še korak dlje saj tradicijo, kot indikator vztrajanja, umešča med lastnosti, ki so značilne za dolgoročno usmerjenost (Fang, 2003, 357). Na podlagi teh kulturnih dimenzij je Hofstede oblikoval deset umetnih kultur: individualistična, kolektivistična, avtoritarna, enakopravna, moška, ženska, nestrpna, strpna, dolgoročna in kratkoročna kultura, ki pa med seboj niso izključujoče (Hofstede in drugi 2006, 103).

Hofstedejeve dimenzije se uporablja na nacionalni ravni, kjer se predvideva določeno mero homogenosti, zato moramo biti pri uporabi dimenzij še posebno previdni, saj Hofstede enači kulturo z nacionalno državo, pri čemer ne upošteva dejstva, da je kultur veliko več kot pa držav. Hkrati pa se pojavljajo določeni pomisleki predvsem o univerzalnosti dimenzij, ali se jih lahko uporablja na katerikoli ravni ali le na nacionalni (Call 2010, 30–31) in o reprezentativnosti analiz, saj so bili intervjuvani le zaposleni (večinoma moški) v IBM, ki ima relativno močno organizacijsko strukturo (McSweeney 2002, 94–95).

⁴ Dimenzija dodana naknadno, znana tudi kot konfucijska dimenzija (angl. confucian dimension) – termin, ki ga je kasneje Hofstede opustil (Fang 2003, 348)

3.2.3 Inglehartove dimenzije

Inglehart raziskuje povezavo med ekonomsko razvitostjo in vrednotami, kjer ugotavlja, da ekonomska razvitost povzroči premik vrednot (Inglehart 2000, 81):

- od tistih, ki se osredotočajo na preživetje, k samo-izpolnjujočim vrednotam,
- premik tradicionalnih vrednot (religija, tradicionalne družinske vrednote, pomen skupnosti, nacionalnega ponosa) proti sekularno-racionalnim vrednotam, s čimer razlaga ugotovitev zakaj so bogatejše države bolj verjetno tudi demokratične.

Inglehart torej raziskuje materialistično-postmaterialistične vrednote (ekonomska in fizična varnost nasproti samo-izpolnjujočim, okoljevarstvenim vrednotam, enakopravnosti spolov in politični participaciji). V svoji raziskavi ugotavlja, da so družbe, ki poudarjajo materialistične vrednote (vrednote preživetja) slabše razvite, imajo slabšo družbeno blaginjo, nižjo raven medsebojnega zaupanja in spolne enakosti (Inglehart 2000). Kljub temu, da avtor identificira med seboj nasprotujoče si dimenzije, pa v vsaki kulturi najdemo, odvisno od posamezne situacije, elemente obeh skrajnosti sleherne dimenzije (Hofstede in drugi 2006, 137).

3.2.4 Hallove dimezije

Hallov model med seboj razlikuje nizko in visoko kontekstualne kulture (Mead 2005, 33–35):

- v nizko kontekstualnih kulturah je okolje manj pomembno, neverbalna komunikacija pogosto prezrta, komunikatorji pa morajo prav zaradi tega komunicirati in podajati svoje informacije, zahteve in pričakovanja jasno in nedvoumno, odločitve, sporazumi in pogodbe pa so napisani in končni; odnosi med partnerji so kratkoročni (se ne gradijo z namenom dolgoročnega povezovanja), osebna vključenost posameznikov v skupino pa je manjša; kulturni vzorci se hitreje spreminjajo. Hall je v nizko kontekstualne kulture uvrstil ZDA, skandinavske države in Nemčijo;
- v visoko kontekstualnih kulturah komunikacija poteka preko skupnih (neverbalnih) komunikacijskih kod (angl. share code) in je zato v rutinskih situacijah ekonomična, hitra in učinkovita; odnosi v visoko kontekstualnih kulturah so dolgoročni, posamezniki pa so med seboj povezani in vključeni v skupino, zato velikokrat prihaja do ločevanja med člani in nečlani skupine; pogosto so dogovori ustni, tisti napisni pa ne vedno dokončni; kulturni vzorci so ukoreninjeni in se počasi spreminjajo. Med države, ki jih je Hall uvrstil v visoko kontekstualne sodijo Japonska, Kitajska, Koreji, Vietnam ter ostale azijske države, pa tudi nekatere mediteranske države in nekatere države srednjega vzhoda.

3.2.5 Trompenaars in Hampden-Turnerjeve dimenzije

V svoji raziskavi sta ugotovila, da se ljudje iz različnih kultur, zaradi svojevrstnega načina mišljenja, preferenc, vrednot in prepričanj, med seboj ne razlikujejo naključno, pač pa specifično, včasih celo predvidljivo. Na podlagi ugotovitev sta definirala 7 kulturnih dimenzij (Trompenaars in Hampden-Turner 2000):

- univerzalizem nasproti partikularizmu: razlikovanje kulture na podlagi pomena, ki jo dajejo pravilom in zakonom v povezavi z medosebnimi odnosi: v univerzalističnih kulturah ljudje cenijo zakone, pravila, dolžnosti, objektivnost in jim dajejo prednost pred potrebami posameznikov in družbenimi odnosi; napisane pogodbe in dogovori veljajo kot dokončni; v partikularističnih kulturah pa se fleksibilni posamezniki prilagajajo okoliščinam, pri svojih odločitvah upoštevajo kontekstualno ozadje ter gradijo medosebne odnose;
- individualizem in kolektivizem: individualistične družbe cenijo osebno svobodo, uspeh, avtonomijo, kreativnost; medtem ko kolektivistične družbe postavljajo v ospredje skupino, ki posamezniku nudi pomoč in varnost;
- prepletanje posameznikovega službenega in zasebnega življenja (angl. specific vs. diffuse): obstaja razlika med kulturami kjer posamezniki ločujejo svoje zasebno in službeno življenje in so zato službeni odnosi bolj profesionalni ter med kulturami, kjer posamezniki gradijo medsebojne odnose tudi v profesionalni sferi, zasebno in službeno življenje torej nista ločena;
- način izražanja čustev: nevtralne nasproti čustvenim kulturam: nevtralne družbe so družbe v katerih posamezniki nadzirajo svoja čustva in so pozorni na lastno neverbalno komunikacijo, kjer razum prevlada čustva; medtem ko v bolj emocionalnih kulturah posamezniki izražajo svoja čustva (tudi na delovnem mestu) in je slednje tudi dobro sprejeto;
- način kako je porazdeljen status in avtoriteta: avtorja razlikujeta med tem ali je status posameznikom podeljen (prevladujoče vrednote so moč, naziv, status, starost, spol), ali si ga prislužijo z delom in dobrimi rezultati (prevladujoče vrednote so dosežek, trdo delo in trud);
- odnos do zunanjega sveta, okolja: kulture v katerih so posamezniki mnenja, da lahko zunanje okolje (tako naravo kot družbeno) nadzirajo; nasproti kulturam, ki verjamejo, da okolje nadzira njih, zato morajo za dosego svojega cilja s tem okoljem sodelovati, so bolj fleksibilne in pripravljene sprejemati kompromise;

- časovna orientacija (angl. sequential time versus synchronous time): kulture, ki cenijo točnost, planiranje, so mnenja, da je čas denar, delajo eno stvar naenkrat in se držijo svojega urnika; ter na drugi strani kulture, ki so časovno fleksibilne in delajo več stvari naenkrat.

3.2.6 Projekt GLOBE

Projekt GLOBE, ustanovljen leta 1991, preučuje organizacijsko vodenje in njegov vpliv na organizacijsko učinkovitost, raziskuje odnose med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in organizacijskim vodenjem, z namenom razumevanja vpliva različnih kulturnih dejavnikov na vodenje in organizacijske procese ter definira 9 dimenzij kulture (Dickson in drugi 1999, 3, 39; House in drugi 2002, 495):

- izogibanje negotovosti (zmanjšanje negotovosti z zanašanjem na norme, pravila in politiko organizacije);
- položaj in razdelitev moči v organizaciji (v kolikšni meri člani sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči);
- individualizem nasproti kolektivismu;
- organizacijski kolektivism (ponos, lojalnost);
- spolna (ne)enakost;
- izražanje lastnega mnenja, z upoštevanjem in spoštovanjem sogovornika;
- usmerjenost k prihodnosti (dolgoročno nasproti kratkoročnemu planiranju);
- usmerjenost k uspehu (nagrajevanje uspešnosti) ter
- usmerjenost k humanosti (spodbujanje članov organizacije k poštenosti, prijaznosti in timskemu duhu).

Teh devet dimenzij je nastalo na podlagi teorije na področju kulture in je zbor dimenzij kulture drugih avtorjev, pri raziskovanju kulture pa definira dve obliki le-te: *družbeno kulturo*, ki sestoji iz skupnega jezika, ideološkega sistema prepričanj in verovanj, etnične dediščine in zgodovine ter na drugi strani *organizacijsko kulturo*, ki obstaja vzporedno znotraj posamezne organizacije, deljenih organizacijskih vrednot, izrazoslovjem in organizacijske zgodovine. Pri tem raziskuje dve manifestaciji obeh kultur: kakšna dejansko je ter kakšna naj bi bila.

Kot vidimo so si zgoraj opisane dimenzije v marsičem podobne in jih lahko združimo:

- Schwartzovo dimenzijo avtonomije/vključenosti lahko povežemo s Hofstedejevim ter Trompenaars in Hampden-Turnerjevim individualizmom/kolektivismom;

- Schwarzovo dimenzijo enakosti/hierarhije lahko povežemo s Hofstedejevo porazdelitvijo moči ter z Inglehartovo dimenzijo materializma;
- Trompenaars in Hampden-Turnerjevo dimenzijo spreminjanja naravnega in družbenega sveta lahko povežemo s Schwarzovo harmonijo, Hofstedejevo moškostjo in elementi v Inglehartovi sekularno-racionalni dimenziji;
- Časovno dimenzijo obravnavata tako Hofstede kot Trompenaars in Hampden-Turner.

Razlika pa se pojavlja predvsem v izvedbi same raziskave. Medtem ko sta Trompenaars in Hampden-Turner vključila tudi nekaj ne-službenih plati, pa je bila Schwarzova raziskava oblikovana in izvedena med študenti in učitelji in ni vključevala gospodarskih organizacij (Williamson 2002, 1389).

Večina zgoraj omenjenih dimenzij vključuje bipolaren pristop, pristop dveh nasprotujočih si dimenzij, kjer pri posamezni nacionalni kulturi prevladuje ena vrednota, medtem ko Fang (2005-2006) razvija teorijo kulture na podlagi pristopa Jin Jang (ang. Yin Yang). Po njegovem mnenju znotraj vsake posamezne nacionalne kulture obstajata obe dimenziji, ki soobstajata, se dopolnjujeta in izmenjujeta v dinamičnem procesu interakcij (Fang 2005-2006; Fang in Faure 2011). Če zgoraj omenjeni avtorji (Hofstede, Trompenaars in Hampden-Turner, Hall in ostali) definirajo nekatere kulture kot kolektivistične, z visokim kontekstom in ženske, druge pa kot individualistične, z nizkim kontekstom in moške, pa Fang opozarja, da metodologija, ki se osredotoča na eno dimenzijo, na ta način zanemarja raznolikost kot lastnost kulture ter njeno spreminjajočo se in nasprotujočo si naravo (Fang 2003, 2005-2006; Fang in Faure 2011). Upoštevajoč Jin Jang, nasprotja ustvarjajo spreminjajočo se celoto (Chen v Fang in Faure 2011, 7). Jin predstavlja ženskost in žensko energijo, luno, vodo, temo, pasivnost, medtem ko Jang predstavlja moškost in moško energijo, sonce, ogenj, svetlobo, aktivnost, med njima pa ni jasne meje, pač pa del črnega (Jin) obstaja v belem (Jang) ter obratno del belega obstaja v črnem (slika 3.2). Skupaj pa predstavljata dinamično ravnotežje (Fang in Faure 2011). Teorija Jin Jang preslikana na področje kulture predstavlja prav njeno dinamičnost in spreminjanje, soobstoj različnih vrednot v eni kulturi ter se s tem oddaljuje od prevladujočih bipolarnih definicij in dimenzij.

Slika 3.2: Jin-Jang



Ne glede na to, katero dimenzijo uporabljamo pri primerjavi kultur in interpretaciji razlik med kulturami, pa se moramo zavedati, da so posamezniki individuumi, z lastnimi preferencami, vrednotami in preteklimi izkušnjami. Kulturne dimenzije oz. modeli nam dajejo neprecenljive instrumente za interpretacijo in predvidevanje vedenj posameznikov, vendar pa nikdar niso povsem zanesljivi, zato je še posebej pomembno, da se zavedno izogibamo stereotipiziranju. Hkrati pa moramo biti tudi pozorni na dejstvo, da je lahko posameznik pripadnik različnih kultur, ali pa pripadnik manjšinske in ne nacionalne kulture. Kot opozarjata Moss Kanter in Corn so razlike med kulturami in v vrednotah opazne predvsem na začetku, ob vzpostavljanju odnosa in splahnijo, ko se odnos poglobi (Moss Kanter in Corn 1994, 7).

3.3 Kultura, organizacije in mednarodno okolje

SSKJ definira organizacijo kot "skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom," je torej skupnost, celota sestavljena iz medsebojno povezanih podsistemov (Levinson v Call 2010, 50), hkrati pa je del večjega sistema, umeščena znotraj določene družbe in posledično znotraj določene kulture. Organizacija kot skupnost razvije svoje vrednote, svojo kulturo, ki pa, ker je umeščena v širšo celoto, odseva tudi vrednote in kulture zunanjega okolja.

"Organizacije, ki delujejo v kolektivistični kulturi, verjetneje tudi same funkcionirajo kot razširjene družine, nosijo odgovornost za svoje zaposlene, hkrati pa od njih pričakujejo, da se tudi sami identificirajo s samo organizacijo in delom. Na drugi strani pa organizacije v individualističnih, avtonomnih družbah svoje zaposlene verjetneje obravnavajo kot neodvisne, s svojimi lastnimi interesi, preferencami, sposobnostmi" (Sagiv in Schwartz 2007, 179).

Na kulturne vrednote določene organizacije vplivajo tri dimenzije: kultura družbenega okolja, posamezniki zaposleni v organizaciji ter področje dela same organizacije (Sagiv in Schwartz 2007, 187). Zaradi različnih kulturnih okolij iz katerih vsi ti posamezni člani izhajajo, lahko pride do nesoglasij pri sodelovanju. Zato je pri tem izredno pomembno razumevanje zakaj do določenih razhajanj sploh prihaja, saj lahko sodelujoči vpleteni šele nato razvijejo bolj učinkovit sistem sodelovanja in komuniciranja. Problem nesoglasij zaradi različnih kulturnih okolij sicer ni nov, postaja pa vedno pomembnejši, saj proces globalizacije ustvarja multikulturna poslovna območja, kjer se vedno več podjetij sooča z multinacionalnimi strankami, dobavitelji in konkurenti (Sagiv in Schwartz 2007, 187).

3.4 Organizacijska kultura

Hofstede razlikuje med organizacijsko in nacionalno kulturo: nacionalne kulture (kot kolektivno programiranje uma) se razlikujejo v svojih temeljih, nevidnih vrednotah njenih članov, ki so jih pridobili v zgodnjem otroštvu in se posledično zato tudi spreminjajo zelo počasi, medtem ko so organizacijske kulture (deljene percepcije vsakdanjih praks) bolj površinski pojav in vidne v vsakdanjih praksah organizacije in so lahko zavestno in načrtno spremenjene (Hofstede 1993, 92; Call, 2010, 6).

"Splošni cilj organizacije je v temelju določen z njenim mestom v gospodarstvu, vendar nobena organizacija ni le ekonomska enota, ki mora reševati le probleme alokacije virov in sredstev, temveč je v temelju podobna vsem drugim družbenim strukturam, kajti, da bi lahko delovala, mora reševati vse bistvene probleme, s katerimi se le-ti srečujejo" (Mesner-Andolšek 1995, 64).

Organizacijsko kulturo je prvi definiral Pettugrew (1979 v Call 2010,9) kot sistem javno in skupinsko sprejetih pomenov, ki deluje za določeno skupino v določenem času. Je družbeno konstruirana nevidna sila, ki vodi aktivnosti v sami organizaciji (Ott v Dickson in drugi 1999, 7), vzorec deljenih vedenj, vrednot in prepričanj, ki predstavljajo temelj za razumevanje organizacijskega procesa in norm, ki narekujejo vedenje zaposlenih, je mešanica nacionalne kulture in posameznikovih življenjskih izkušenj, ki se združijo v organizacijskem okolju (Schein v Griffith 2002, 257). Je način razmišljanja, ki si ga v večji ali manjši meri delijo člani organizacije in ki se ga morajo novi člani naučiti in ga vsaj delno sprejeti za uspešno delo v organizaciji (Bate v Jakič 2010, 27). Novejše definicije organizacijske kulture, ki so usmerile pozornost k človeku v organizaciji, organizacijsko kulturo obravnavajo kot skupne temeljne predpostavke vseh članov organizacije, ki delujejo na ravni nezavednega in se jih naučimo v socializacijskem procesu (Schein v Jakič 2010, 31).

Organizacijska kultura ima, kot poudarja Svetlik, tudi posebne, svojevrstne organizacijske vrednote, ki so sestavni del te kulture. Vrednote, ki so se izkazale kot dobra podlaga za nastanek organizacije in njen razvoj, vrednote za katere se verjame, da pritegnejo največ ustvarjalne energije zaposlenih, da usmerjajo njihova ravnanja k organizacijskim ciljem in da utrjujejo položaj organizacije v okolju. Pogoste organizacijske vrednote naj bi tako bile: zadovoljstvo strank in zaposlenih, blaginja družbe, varovanje okolja, kakovost, odličnost (Svetlik 2004, 323).

Funkcije organizacijske strukture (Jakič 2010, 45–46):

- Zunanja adaptacija: način spopadanja organizacije s stalno spremenljivim zunanjim okoljem;
- Notranja integracija: vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki jih združuje organizacija določenega dela;
- Vzajemna povezovalnost članov, usklajenost pri doseganju skupnih ciljev;
- Zmanjševanje napetosti in strahu, ki izvira iz negotovosti in informacijske preobremenjenosti,
- Doseganje maksimalne delovne učinkovitosti organizacije.

Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko kulturo, so vrednote in prepričanja menedžmenta, preteklost organizacije, struktura, vodenje, karakteristike področja v katerem organizacija deluje ter širše okolje in družbena kultura, v kateri je organizacija umeščena (Dickson in drugi 1999, 10). Prav zato je razumevanje in merjenje razlik med kulturami posameznih organizacij težavno, saj zahteva prepoznavanje vseh teh različnih dejavnikov, ki vplivajo na samo organizacijo in njeno organizacijsko kulturo.

Slika 3.3: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007, 6).

Proces strukturiranja organizacijske kulture vsebuje tri stopnje (Mesner-Andolšek 1995, 49–50):

- Člani organizacije med skupnim delovanjem oblikujejo skupne pomene, ki so shranjeni v najrazličnejših interpretativnih shemah in se občasno izražajo tudi kot vrednote in interesi. Vrednote in interesi pa oblikujejo strateške cilje in namene članov organizacije oz. usmeritve in smeri delovanja celotne organizacije;
- Interpretativne sheme so lahko podlaga za soglasje ali pa za nestrinjanje v organizaciji. Člani imajo namreč običajno različne, nasprotno interese;
- Takšno konstitutivno strukturiranje članov organizacije se mora vedno prilagajati kontekstualnim omejitvam, ki jih proizvajata organizacijsko okolje in organizacija sama. Člani organizacije se različno odzovejo na okolje in različno ukrepajo glede na kontekstualne pogoje in sicer v skladu z možnostmi, ki jih omogočajo dana infrastruktura, čas, izkušnje in skupna vednost v organizaciji.

Obstajata dva pristopa v razumevanju organizacijske kulture: *funkcionalistični vidik*, ki organizacijsko kulturo obravnava kot sistem, ki se ga lahko nadzira in oblikuje v skladu z interesom po doseganju zastavljenih ciljev; ter na drugi strani *simbolični vidik*, ki obravnava organizacijo samo kot kulturo (sama organizacija je kultura), kot kompleksen sistem ljudi, ciljev, dejanj, izkušenj, čustev in interpretacij, kulturo, ki je enotna in ne more biti nadzorovana (Mead 2005, 77–78). V praksi pa sta prisotna oba vidika, na organizacijsko kulturo vplivajo tako prakse menedžmenta, kot tudi nacionalna kultura in sami posamezniki v organizaciji. Če pa prvi poskušajo vsiliti svoj vidik in politiko, ne glede na kulturne realnosti, prihaja do nesoglasij. Tako je lahko organizacijska kultura pozitivna, če člani podpirajo in zaupajo menedžmentu, hkrati pa tudi najvišji menedžment aktivno in sodeluje in upošteva organizacijo ter zaposlene. Če pa se pojavijo ravno nasprotni pogoji in so odnosi z menedžmentom neproduktivni, je organizacijska kultura negativna (Mead 2005, 79).

Ne le pozitivna ali negativna, organizacijska kultura je lahko tudi močna ali šibka: močna organizacijska kultura je kohezivna, povezovalna, kjer člani skupine delijo iste vrednote, prepričanja in vedenja, kjer lahko med seboj prosto in brez težav komunicirajo in se drug na drugega zanašajo. Če pa odnosi med člani niso kohezivni in je komunikacija otežena in slaba, je organizacijska kultura šibka (Mead 2005, 80).

Močna in pozitivna organizacijska struktura omogoča uspešnejše delovanje posamezne organizacije. Ker so vrednote sestavni del vsake organizacijske kulture, te vrednote pa sestojijo tudi iz vrednot, prepričanj in stališč posameznikov, je potrebno, da se slednje

uskladijo oz. so med seboj tolerantne in spoštljive, ne glede na vrsto organizacije. Je pa to še toliko bolj pomembno v organizacijah, ki jih sestavljajo člani različnih kulturnih okolij.

3.5 Medkulturno okolje

Medkulturno okolje je okolje, kjer stopajo v stik med seboj različne si kulture. Razliko v vrednotah in normah posameznih kultur imenujemo kulturna distanca oz. razdalja (Harvey in Griffith 2002, 463). In čeprav kulturna raznolikost predstavlja izziv in izvor problemov za določeno organizacijo, pa lahko na drugi strani prav heterogenost članov predstavlja nove priložnosti in prednosti (večja kreativnost, fleksibilnost, ...), ustrezna organizacijska kultura v multinacionalnih korporacijah pa je tista, ki temelji na skupnih praksah in predstavlja vez med zaposlenimi, ki sicer prihajajo iz različnih nacionalnih kultur.

Z vse bolj intenzivno globalno tekmo je postalo nujno ustanoviti močne medkulturne odnose s kulturno različno ekipo zaposlenih. Kompleksnost narave medkulturne komunikacije zahteva od menedžmenta, da razume naravo domen globalnih odnosov in raven kompleksnosti, ko poskuša komunicirati z različnimi partnerji, ki imajo različne nacionalne in organizacijske kulture (Harvey in Griffith 2002).

3.6 Vpliv kulture na ekonomski razvoj in mednarodno poslovanje

Že prej je bilo ugotovljeno, da so organizacije, ki so pozorne na kulturne razlike tudi uspešnejše. In ker organizacije posedujejo tudi vrednote nacionalne kulture, bi lahko sklepali, da so države, ki spoštujejo kulturo in kulturne razlike in hkrati posedujejo demokratične vrednote, ekonomsko uspešnejše. Vendar pa so si, kljub temu, da sta tako Inglehart (2000) kot Schwartz (2004) ugotavljala povezavo med družbeno blaginjo ter demokratičnimi vrednotami, mnenja različna, zato ne smemo brezpogojno predpostavljati, da ekonomski razvoj prispeva tudi k razvoju demokracije in demokratičnih vrednot. Collier namreč opozarja, da lahko tudi avtoritarni režim pozitivno vpliva na ekonomsko rast, odvisno od stopnje homogenosti v družbi (če je le-ta visoka kot npr. na Kitajskem, v nasprotnem primeru (večja etična raznolikost) pa se bolj verjetno razvijejo demokratične vrednote, primer Indije) (The Economist, 2010, 2013).

Majie (2002) je povzela ugotovitve nekaterih avtorjev (Harrisona, Huntingtona, Sowell, Fukuyame), ki so proučevali odnose med kulturo, ekonomsko in politično uspešnostjo in blaginjo:

- kultura ima pomemben vpliv na dosežke države, povezava med nacionalno kulturo in nacionalnimi dosežki kaže na pomembnost kulture za uspešnost države;
- kultura je navigator pri odločanju; različne države imajo poudarke na različnih strategijah, kar izvira iz njihovih prejšnjih oziroma ustaljenih izkušenj. Nanje vpliva filozofija, politika, kultura in kognitivna identiteta države ter do neke mere tudi njihove elite. Kulturni koncepti močno vplivajo na stališča državnih voditeljev glede političnih vprašanj;
- kultura oblikuje družbene in ekonomske strukture, narodi se razlikujejo glede na raven družbenega zaupanja, ki neizbežno vpliva na mednarodno sodelovanje;
- kultura je pomembna spremenljivka v mednarodnih odnosih, potencialni vir konfliktov;
- skupne točke in komplementarnost kultur predstavljajo temelj harmoniji v mednarodnih odnosih.

Vlogo kulture v ekonomskem razvoju bi se moralo dojemati kot večplastno, na eni stani kot notranjo vrednoto, na drugi strani kot resnični faktor regijskega razvoja, ki vodi v povečano privlačnost regije za turiste, prebivalce in investitorje in na tretji strani kot aktiven faktor družbenega razvoja, ki temelji na znanju, toleranci in kreativnosti (Tylus X, 1). Tylus raziskuje predvsem vlogo socialnega kapitala kot pomembnega faktorja ekonomskega razvoja, pri razvoju katerega pa igra pomembno vlogo tudi kultura. Prispeva k povečanju intelektualnega potenciala regije in grajenju odprtih in tolerantnih družb. Pri čemer kulturo obravnava kot osnovo za začetek sodelovanja in človeške komunikacije, ki izvaja številne izobraževalne funkcije in posledično aktivira različne plasti družbe. Socialni kapital družbe je ustvarjen preko institucij in grajen z njihovo zmožnostjo skupnega delovanja. Kvantiteta in kvaliteta teh institucij pa vpliva k grajenju na znanju temelječe družbe, kreativne, inovativne, odprte za spremembe, sposobne grajenja trajnih družbenih in ekonomskih vezi (Tylus X, 1). V tem pogledu torej nastopa kultura kot faktor družbenega razvoja.

Za ekonomski uspeh so poleg investicijskega kapitala, tehnologije, političnih in ekonomskih institucij potrebne tudi kulturne vrednote. Kulturni faktorji, ki povzročajo razliko in vplivajo na uspeh nacionalnih ekonomij so varčnost, spoštovanje trdega dela, vztrajnost, odkritost in toleranca, prepričanje v pomembnost posameznikovega dela, zaupanje, splošna moralnost (veljava etničnih standardov za vse, ne le za posamezne skupine), avtonomija (Hezel 2009, 5–7). Amy Chua je raziskovala vpliv izobrazbe na uspeh nacionalnih kultur, ki pa ni dokazan (v Hezel 2009, 6). Nedvomno pa je znanje pridobljeno skozi kulturo pomembno predvsem pri ekonomskih potezah, ki se izraža (tudi) skozi našo komunikacijo.

4 Medkulturno komuniciranje

4.1 Opredelitev in značilnosti komuniciranja

SSKJ definira komuniciranje kot izmenjavo, posedovanje misli, informacij, sporazumevanje, komunikacijo pa kot komunikacijsko sredstvo, ki omogoča to izmenjavo in posedovanje informacij. Komunikacija je proces, v katerem si člani odprto delijo informacije in pričakovanja (LaBahn in Harich 1997, 29), je najpomembnejši proces socialne interakcije, ki sicer zajema več ravni, od preprostih od zapletenih verbalnih in neverbalnih oblik komuniciranja, sodelovanja v različnih socialnih situacijah, kjer se med seboj povezujejo fizično vedenje posameznikov, njihove namere, izmenjave informacij, pomeni gest in verbalnih izrazov, razumevanje socialnih situacij, sistemi prepričanj, ideologije različnih skupin, idr. (Ule 2000, 198). "Ljudje v medosebnih odnosih ne komunicirajo le različnih vsebin, temveč si sporočajo tudi različne predstavitve odnosov, ki si jih izmenjavajo v jeziku simbolov, gest, mimike, s katerimi poudarjajo svojo vezanost na situacijo" (Goffman v Ule 2000, 200).

Komuniciranje je lahko besedno ali nebesedno. Besedno je lahko pisno ali govorno; nebesedno komuniciranje pa zajema govorico telesa, izgled, vonj, tip, prostor in čas. Okvirna sestava komuniciranja predstavlja 7 % pomena besed, 38 % intonacije govora ter kar 55 % govorice telesa, obraza, kretenj (Možina in drugi 2004, 56).

Pomembno vlogo v sami komunikaciji nosi tudi zaupanje, saj močno vpliva na sam odnos med komunikatorji. Če je med njimi vzpostavljena določena vrsta zaupanja je odnos pozitiven, bolj prilagodljiv in vsebuje manj komunikacijskih ovir, nasprotno pa je odnos, če zaupanja ni, manj učinkovit. Odprta komunikacija je bistvena za učinkovit razvoj in delovanje poslovnega odnosa in pomembna za realizacijo koristi, ki prihajajo iz odnosa (Mohr in Nevin v LaBahn in Harich 1997, 34). Zaupanje ustvarjeno v komunikacijskem okolju poveča koordinacijo, zmanjša stroške, poveča fleksibilnost in minimalizira neskladja med partnerji in ovire v njihovi komunikaciji ter povzroča bolj koordiniran in učinkovit odnos (Griffith 2002, 261), nasprotno pa neprimerna in neuspešna komunikacija ovirata razvoj uspešnega in dobrega odnosa.

Hall raziskuje vlogo komuniciranja v individualističnih in kolektivističnih družbah in definira kulture z visokim in z nizkim kontekstom komuniciranja. V družbah z visokim kontekstom komuniciranja, ki je značilen za kolektivistične družbe, prevladuje posredni verbalni način

pogajanj, medtem ko v družbah z nizkim kontekstom, ki je značilen za individualistične družbe, prevladuje neposredni verbalni interakcijski stil, kjer so nameni izraženi jasno. Individualistične nizko-kontekstualne kulture so v komuniciranju osredotočene na cilj, medtem ko so kolektivistične visoko-kontekstualne kulture osredotočene na odnose (v Ting-Toomey 1994, 362).

4.2 Medkulturno komuniciranje

Razlika med medkulturnim komuniciranjem in komuniciranjem znotraj ene kulture je v kulturnih zaznavah in simbolnih sistemih ljudi, ki komunicirajo (Samovar in Porter 1991, Rouse in Rouse 2002, Adler 1997). Prvi je začel medkulturno komuniciranje proučevati antropolog Edward Hall (1990), ki je opozoril na osrednji pomen konteksta v komuniciranju, v kakšnem okolju se odvija. Medkulturna komunikacija (angl. intercultural communication, crosscultural communication) je komunikacija med ljudmi iz različnih kultur. Je komunikacija in izmenjava informacij med posamezniki z različnimi prepričanji, kulturnimi in verskimi vrednotami, izkušnjami, ki komunicirajo zunaj svoje skupine.

Različne kulture imajo različne vrednote, ki so jih avtorji združili v kulturne dimenzije. Posamezne kulturne dimenzije pa posedujejo med seboj različne komunikacijske stile. Gudykunst raziskuje povezavo med kulturnimi dimenzijami Hofstedeja ter načinom komuniciranja (v Guirdham 1999, 89), ki je prikazan tabeli 4.1. Tako je npr. v državah z visokim izogibanjem nejasnosti komunikacijski slog bolj izrazit, ekspresiven, nasprotno pa je v državah z nizko stopnjo izogibanja nejasnosti komunikacijski slog bolj umirjen.

Tabela 4.1: Odnos med različnimi kulturnimi dimenzijami in komunikacijskimi stili

Kulturne vrednote	Komunikacijski stil	
Visoko izogibanje negotovosti	Ekspresiven	
Nizko izogibanje negotovosti	Sproščen, umirjen	
Visoka pomembnost dosežkov in uspehov	Tekmovalen, jasen, asertiven	Razen Japonske
Grajenje medosebnih odnosov	Kooperativen, izraža podporo	
Visoka oddaljenost moči	Formalen	Se nanaša predvsem na komunikacijo nadrejenih s podrejenimi
Nizka oddaljenost moči	Manj formalen, odprt	

Individualizem	Tekmovalen	
Kolektivizem	Kooperativen	

Vir: Guirdham (1999, 90).

Vsaka kultura ima torej svoj način komuniciranja, ki pa si ga lahko pripadnik druge kulture interpretira po merilih svoje kulture (tabela 4.2). Če si vedenje sogovornika posameznik razlaga brez kulturnega ozadja, se v svoji razlagi običajno zmoti, to pa povzroči nerazumevanje in neprimeren odziv.

Tabela 4.2: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja

Poslušalec, ki je kulturno bolj...	...si lahko kulturno pogojeno vedenje tujcev napačno razlaga, in sicer kot...
Kolektivističen	Žaljivo, stresno, brezsrčno, nesramno
Individualističen	Nepošteno, podkupljivo
Navajen na večjo oddaljenost od moči	Nespoštljivo, neprimerno, grobo
Navajen na manjšo oddaljenost od moči	Ukazovalno, togo (pri osebah na visokem položaju), služnostno, strahopetno (pri osebah na nizkem položaju)
Ženstven	Agresivno, postavljaško (pri moških), "punčkasto" (pri ženskah)
Moški	Šibko (pri moških), ne ženstveno (pri ženskah)
Izrazito nestrpen do neznanega	Nenačelno, nemoralno
Strpen do neznanega	Togo, paranoično
Dolgoročno usmerjen	Neodgovorno, razsipniško
Kratkoročno usmerjen	Skopuško, hladno

Vir: Hofstede in drugi (2006, 56).

Tabela 4.2 nam prikazuje splošne, abstraktne potencialne odzive. Za lažje razumevanje nastajanja nesoglasij zaradi kulturnih razlik, pa so primernejši primeri iz vsakdanjih praks. Hofstede in drugi (2006) so v svoji knjigi predstavili kar nekaj praktičnih primerov, med drugim severnoevropsko ločevanje službenega in privatnega življenja, ki je posamezniku iz južne Evrope povsem nejasno in si profesionalen odnos ter ločevanje zasebne in profesionalne sfere razlaga kot hladno in čudno (37); večjo oddaljenost moči in posledično drugačne odnose med zaposlenimi v Belgiji kot pa na Nizozemskem, zato si odnose Nizozemec interpretira kot služnostne, neprijateljske (čeprav sta si državi geografsko blizu; 58). Tudi skupina sedmih

nemških študentov je pripravila in objavila na Youtubu videoposnetek (Youtube 2012) srečanja treh poslovnih partnerjev – iz Nemčije, Indije in Turčije. Videoposnetek prikazuje drugačno percepcijo točnosti (nemški partnerji so prišli 15 min prezgodaj, turški in indijski pa 50 min kasneje, pri čemer se je vsem vpletenim zdelo, da so prišli pravočasno, hkrati pa so vsi vedenje drugega partnerja interpretirali kot nesramno in nespoštljivo), stiska rok (premočan za Indijko, predolg turški stisk roke za Nemca) ter pogovora ob prihodu, t.i. "small talka" (turški partner je ob dolgem stisku roke spraševal sogovornika po njegovi družini, kar se je slednjemu zdelo, ob vsem "zamujanju", nedopustno in nespoštljivo). Na koncu je prikazan še incident ob kosilu (nemški gostitelji se niso pozanimali o neprimernosti vrste mesa) ter poslovno obdarovanje (oba gostujoča, turški in indijski, partnerja sta prinesla darilo, medtem ko jima nemški gostitelj darila ni pripravil, ob čemer sta bila vidno razočarana). Videoposnetek, ki torej kaže potencialne napake, ki jih lahko storimo ob srečanju s tujimi poslovnimi partnerji, se zaključi z vprašanjem, če bosta gostujoča partnerja, ki sta na obisk prišla podpisati pogodbo, slednje sploh storila. Ter tako nakazuje na pomembnost vseh teh dejavnikov ob sklepanju partnerstva.

Kljub temu, da je bila raziskana povezava med komunikacijskim stilom in kulturno dimenzijo, pa nikakor pa ne smemo posploševati, saj je vsak komunikacijski stil odvisen od posamezne situacije in vsakega posameznika. Proces v globalnem komunikacijskem odnosu je namreč zaznamovan s številnimi faktorji: motivacijskimi motivi, domenskimi dejavniki in kulturno kompatibilnostjo, ki vsi determinirajo učinkovitost v globalni komunikacijski strategiji podjetja (Harvey in Griffith 2002, 457). Arasaratam in Doerfel (2005, 157) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so značilnosti medkulturnega komunikatorja: odprtost, komunikativnost, senzitivnost, prijaznost, izkušnje z različnimi kulturami, interes in želja po učenju kulturnih posebnosti, vse te skupaj pa omogočajo uspešnost v medkulturnem komuniciranju.

4.3 (Medkulturne) komunikacijske kompetence

Komunikacijske kompetence predstavljajo zmožnosti in znanja, ki posamezniku omogočajo ustrezno komunikacijo s sogovornikom in zmožnost vzpostavitve uspešnega odnosa. Tri bistvene sestavine komunikacijske kompetence so motivacija, znanje in veščine (Spitzberg v Arasaratam in Doerfel 2005, 142). Komunikacijske kompetence se lahko razlikujejo glede na kulturo, pogostost in uspešnost preteklih interakcij, globalno izkušnost in učeče se okolje

organizacije. Sestojijo iz treh medsebojno povezanih kompetenc: kognitivne, čustvene in vedenjske (Kim v Griffith 2002, 258–260; Kim v Arasaratham in Doerfel 2005, 138):

- kognitivna kompetenca se nanaša na zmožnost posameznika pridobiti pomen iz verbalnega in neverbalnega jezika oz. razumeti posameznikovo sporočilo;
- afektivna ali čustvena kompetenca se nanaša na posameznikove čustvene težnje in motivacijo v povezavi s komuniciranjem, pripravljenost komunicirati;
- vedenjska kompetenca pa se nanaša na posameznikovo fleksibilnost, prilagodljivost in iznajdljivost v komunikacijskih srečanjih.

V situacijah, kjer prihaja do komuniciranja med posamezniki iz različnih kulturnih okolij, pridejo, poleg osnovnih komunikacijskih kompetenc, do izraza t.i. medkulturne komunikacijske kompetence (angl. intercultural communication competence). Medkulturna kompetenca je možnost uspešnega komuniciranja v medkulturnih situacijah ter zmožnost pravilne reakcije v različnih kulturnih kontekstih, je zmožnost posameznika, da se spopade z izzivi medkulturne komunikacije, kulturnimi razlikami, neznanim in strahom (Kim 1991 v Barna 1994, 345). Vključuje tudi zmožnost analiziranja interakcij, predvidevanje potencialnih nesporazumov in ustrezno vedenje. Predpogoj razumevanja kulturne raznolikosti pa je razumevanje same ideje kulture (Bennett in Bennett 2003, 149). Razvijanje takšnih kompetenc je navadno primarni cilj v organizacijah, ki se zavzemajo za učinkovito zaposlovanje in ohranjanje članov ter vzpostavljanje raznolike delovne sile, vzdrževanje produktivnosti (manjših) multikulturnih skupin, uspešno trženje v različnih kulturah in se nenazadnje zavzemajo za vzpostavitev spoštovanja raznolikosti v organizaciji (Bennett in Bennet 2003, 149).

Delovati uspešno v drugem okolju pomeni zanimati se za druge kulture, biti dovolj občutljiv, da opaziš kulturne razlike in biti pripravljen prilagoditi svoje vedenje kot znak spoštovanja druge kulture (Bhawuk in Brislin v Hammer in drugi 2003, 422).

Medkulturne komunikacijske kompetence zajemajo različne vrline (povzeto po Prechtel in Davidson Lund 2007, 469–471; Guirdham 1999, 240–258):

- kompetence na področju kulture: kulturna občutljivost in zmožnost prepoznavanja uporabe različnih strategij za stik z drugimi; zmožnost združevanja in povezovanja domače in tuje kulture; kritično kulturno zavedanje perspektiv in praks, tako v lastni kot tudi v tuji kulturi; zmožnost spreminjanja napačnih predstav o drugih kulturah; kulturni relativizem;

- kompetence na področju komuniciranja: učinkovito spopadanje s kulturnimi nerazumevanji in konfliktnimi situacijami; zmožnost interpretacije in posredovanja informacij; komunikacijske veščine;
- osebne lastnosti: sposobnosti pridobivanja novih znanj; zavedanje, da obstaja več kot le ena perspektiva; zmožnost preseganja odnosov zaznamovanih s stereotipi; radovednost, odprtost, vedenjska fleksibilnost; orientiranost na cilje; toleranca za negotovost; družabnost in zanimanje za ostale ljudi; empatija; neobsojanje;
- znanje socialnih procesov ter sposobnost razlag teh procesov; zmožnost adaptacije.

Ena izmed pomembnih medkulturnih komunikacijskih kompetenc je nedvomno medkulturna občutljivost, ki pomeni razviti zmožnost prepoznavanja in sprejemanja razlik med kulturnimi percepcijami sveta (Bennett in Bennet 2003). Model medkulturne občutljivosti (DMIS - developmental model of intercultural sensitivity) v šestih fazah pojasnjuje ravnanja in reakcije ljudi v medkulturnih situacijah ter pridobivanja medkulturnih kompetenc (Bennett in Bennet 2003):

- v prvi fazi se pojavi zanikanje obstoja drugih in drugačnih;
- sledi faza obrambe, negativne nastrojenosti proti tem drugim, drugačnim;
- tretja faza je faza minimizacije/zmanjšanja, kjer je obstoj drugih toleriran;
- v četrti fazi je obstoj drugih tudi sprejet;
- sledi peta faza adaptacije (spoštovanje drugih);
- v zadnji šesti fazi nastopi integracija, ki predstavlja sprejetje druge kulture v kombinaciji z lastno.

Model medkulturne občutljivosti lahko prenesemo tudi na organizacijsko raven, kjer zanikanje predstavlja ignoriranje obstoja drugačnosti, v katerem organizacija ne ponuja medkulturnih treningov oz. če že so, so ti zgolj osnovni; v fazi obrambe nastopi stereotipiziranje, aroganca. Ni pa nujno, da je odziv vedno negativen, namesto arogance in negativizma lahko nastopi obraten učinek, popolno sprejetje in navdušenost nad tujo kulturo (Benett in Bennet 2003). V skladu s temi dimenzijami je Benett definiral razvoj medkulturnih komunikacijskih kompetenc in spremembo v kvaliteti izkušnje iz etnocentrizma, ki obravnava lastno kulturo in izkušnje kot tisto realno, nevprašljivo v etnorelativizmu, kjer lastne izkušnje in kulturo sprejemamo le kot eno izmed možnih organizacij realnosti (Benett 2004, 62).

Medkulturna občutljivost je zmožnost ločiti in doživljati relevantne kulturne razlike, medtem ko je medkulturna kompetenca zmožnost razmišljati in delovati na medkulturno primeren

način. Večja medkulturna občutljivost je povezana z večjim potencialom za doživljanje medkulturne kompetence (Hammer in drugi 2003, 422). Kulturna občutljivost zahteva kulturno zavest, izogibanje kulturno vezanega razmišljanja in zmanjšanje kulturne pristranskosti (Toyne in Walters 1989 v LaBahn in Harich 1997, 29).

Medkulturno mišljenje (angl. mindset), ki je prav tako pomembna medkulturna komunikacijska kompetenca, se nanaša na posameznikovo vedenje o delovanju v kulturnem kontekstu – znanje o lastni kulturi, okvir za ustvarjanje uporabnih kulturnih primerjav (komunikacijski stil, kulturne vrednote), jasno razumevanje o uporabi kulturnih generalizacij brez stereotipiziranja in posedovanje lastnosti kot so radovednost, toleranca do neznanega, ki služi kot motivacija po iskanju kulturnih razlik (Bennett in Bennet 2003, 149).

Young Yun Kim, avtorica medkulturne prilagoditvene teorije (cross-cultural adaptation theory), poudarja, da je za uspešno medkulturno komuniciranje potrebna ustvarjalna integracija prejšnje in nove kulture (Anderson in Roos v Jazbec 2005, 11). Medkulturna prilagoditvena teorija temelji na šestih osnovnih dimenzijah (Jazbec 2005, 11–12). :

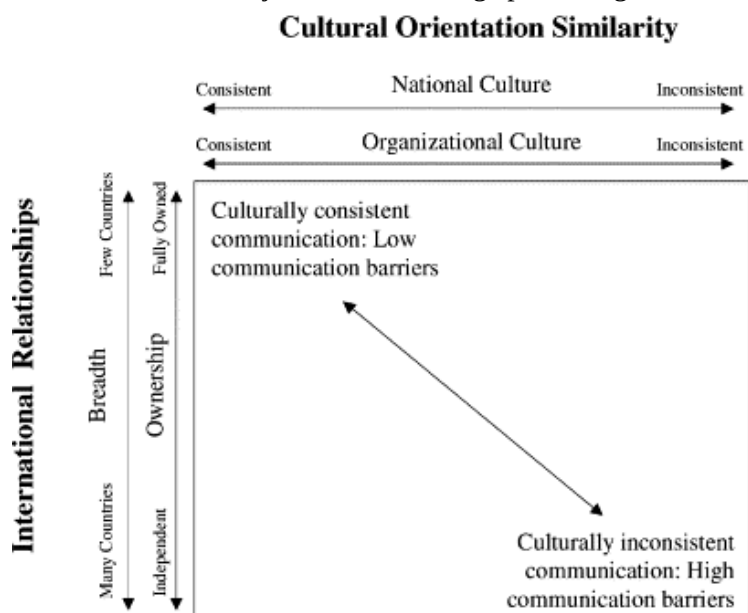
- prva je osebno komuniciranje in poznavanje temeljnih značilnosti uspešnega komuniciranja;
- druga je družbeno komuniciranje v gostujoči državi, oblikovanje novih prijateljskih in delovnih odnosov, ki je pomembno za zadovoljevanje njihovih osebnih in družbenih potreb;
- tretja dimenzija je etnično družbeno komuniciranje, v katerem si tujci v tuji kulturi poiščejo svoje rojake, ljudi iz njihove kulture, kar je normalna človeška tendenca, po zmanjšanju negotovosti v interakciji;
- četrto dimenzijo, tj. okolje gostujoče države, opredeljujeta dva vidika: sprejemljivost (obseg, do katerega kulture sprejemajo nove kulture) in konformnost (pričakovanje, da se bo tujec jezikovno prilagodil in razumel lokalni način urejanja zadev);
- peta dimenzija so predispozicije, ki jih posamezniki kot osebno “prtljago” prinesejo iz svoje domače kulture, to so osebnostne lastnosti, pripravljenost za spremembe in kulturno ozadje posameznikov;
- zadnjo šesto dimenzijo pa predstavljajo rezultati prilagoditve, tj. tretja kulturna perspektiva ali medkulturna identiteta, kjer se dve kulturi artikulirata na nov način.

4.4 Komuniciranje v mednarodnem poslovanju

V mednarodnem okolju je določanje kulturnih razlik in razumevanje njihovega vpliva na potencialne konflikte znotraj organizacije ter med samimi organizacijami prvi in najpomembnejši korak v soočanju s heterogenostjo organizacije (Sagiv in Schwartz 2007, 188). Kulturna občutljivost podjetja je razumevanje in prilagajanje poslovnih praks različnim kulturam. Kulturna občutljivost organizacije, razumevanje in prilagajanje povečujejo učinkovito komuniciranje in zmanjšujejo konflikte, ki vplivajo na uspešnost odnosa ter uspešnost poslovanja podjetja v mednarodnem prostoru (LaBahn in Harich v Freeman in Browne 2004, 180). Poleg kulturne občutljivosti so pomembni še fleksibilnost in sposobnost ter pripravljenost za spremembe.

Posameznika iz dveh različnih kultur imata lahko zelo različna družbena znanja, posedujeta različno razumevanje sveta in vrednote in se posledično zato soočata s težavami v medsebojnem komuniciranju, različnimi nesporazumi, drugačnimi interpretacijami. Verjetnost komunikacijskih težav se večja z večanjem kulturne distance (slika 4.1), večja kot je medkulturna razdalja, bolj je komunikacijsko okolje kompleksno in večje so zahteve po previdnosti, skrbnem planiranju in upravljanju z medkulturnimi komunikacijskimi strategijami. Nasprotno, pa so pri manjši medkulturni distanci (bolj podobnih kulturnih orientacijah) organizacijske kulture konsistentne, komunikacijski vzorci razmeroma podobni in zato minimalizirajo komunikacijske ovire in je lažje vzpostaviti učinkovito komunikacijsko strategijo, ki ne zahteva tolikšne mere prilagajanja (Harvey in Griffith 2002, 466; Griffith 2002, 256). Bolj kot je torej komunikacijsko okolje kompleksno (manj podobnosti med organizacijskimi kulturami) več pozornosti je potrebno za zagotovitev učinkovite komunikacijske strategije.

Slika 4.1: Konstrukcija internacionalnega poslovnega odnosa



Vir: Griffith (2002, 257).

Učinkovito komuniciranje med mednarodnimi poslovnimi partnerji je bistveno za globalni uspeh, zato se morajo sodelujoči partnerji zavedati in upoštevati vire komunikacijskih problemov in konfliktov, ki se pojavljajo v nehomogeni delovni skupini: visoka razlika z drugimi komunikacijskim vzorci, visoka izključenost drugih iz diskusije, nesporazumi, negativna označevanja, preziranje različnih stališč (Guirdham 1999, 188). Za uspešen poslovni odnos sta potrebna tako kulturna zavest kot adaptivno vedenje, da postanemo uspešni na tujih trgih moramo postati kulturno občutljivi. Slednje pa nam prinese medkulturno razumevanje in kulturno objektivnost, ki je potrebna za učinkovito komunikacijo.

Adlerjeva v mednarodnem poslovanju prepoznava različne odzive na drugačno kulturo:

- *ignoriranje kulturne različnosti*, kjer se zagovarja enak pristop do vseh kultur in držav, ne glede na kraj poslovanja in je tudi najpogostejši;
- *etnocentričen pristop*, ki sicer prepoznava različnost, a le kot izvor problemov, podjetja pa prepoznavajo lasten način poslovanja in pristopanja kot najboljšega;
- *kulturno prilagajanje*, ki je nasproten pristop etnocentričnemu.

Ker je vsak pristop poseben Adlerjeva priporoča kulturno sinergijo kot odgovor na kulturno različnost, uporabo različnih načinov, pri čemer pa noben ni superioren, pač pa se gradi na podobnosti in povezovanju različnosti. To je pristop, ki predpostavlja, da nismo vsi enaki in da je potrebno spoštovati in vzdrževati svojo kulturno posebnost (Adler 1997, 106–117). Prav zato je pomembno, da v tej "globalni tekmi" večšine dobrega medkulturnega komuniciranja

poznajo vsa, tudi slovenska podjetja, da presežejo polje vedenja finančnega in poslovnega stanja in ga razširijo tudi na kulturne posebnosti in prilagodijo svoj način delovanja in obnašanja lokalni kulturi.

Ne glede na način in prostor komuniciranja pa je najpomembnejši za uspešen odnos zaupanje, ki pospešuje sodelovanje in minimizira neproduktivne konflikte. Med pomembnejšimi faktorji, ki vplivajo na zaupanje so posameznikova osebnost, kvaliteta komunikacije in širši institucionalni kontekst (Govindarajan in Gupta 2001, 64). Raziskave kažejo, da si v splošnem ljudje zaupajo bolj, če so si bolj podobni (delež podobnosti) in če pogosto komunicirajo in delujejo v skupnem kulturnem kontekstu. Če pa teh stvari, ki so v globalnem timu še toliko bolj pereče, ni, tudi ni potrebnega zaupanja za uspeh (Govindarajan in Gupta 2001, 64).

4.5 Pravila in ovire v medkulturnem komuniciranju

Nedvomno je eden izmed pomembnejših elementov v medkulturnem komuniciranju občutljivost za kulturo poslovnega partnerja, ki vodi do boljšega komuniciranja. Kulturna raznolikost lahko, če je pravilno vodena, poveča kreativnost, vendar se morajo člani heterogene skupine zavedati vedenjskih razlik, zato je pomembno informiranje o kulturnih razlikah. Usposabljanje kulturne ozaveščenosti je postal tako standardni element podjetij, ki se soočajo z raznolikostjo (Cox and Blake, 1991, 50).

Najbolj pogoste ovire v medkulturnem komuniciranju, ki nastanejo tudi zaradi prehitrega presojanja in razlaganja situacij (tabela 4.3):

Tabela 4.3: Najpogostejše ovire v medkulturnem komuniciranju

Ovire in napake	Opis	Kako se napakam izogniti
Jezikovne ovire	Ne le poznavanje besedišča in slovnice, pač pa tudi kulture tujega jezika (kaj, kako, kje, kdaj in zakaj povedati) ter pravil obnašanja.	Da se zavedamo jezikovnih ovir in pazimo na pravila obnašanja.
Neverbalne ovire	Neverbalni jezik, ki si ga sogovornik interpretira po merilih svoje lastne kulture.	Da prenehamo domnevati, da razumemo neverbalno vedenje, če nismo seznanjeni s kulturo sogovornika; da sogovornika ne presojamo; da razvijemo zavedanje o lastnem neverbalnem vedenju, ki je lahko v drugih kulturah tudi žaljivo.
Stereotipiziranje	Interpretiranje na podlagi stereotipov.	Da razvijemo zavedanje o lastnih stereotipih; da pridobimo dodatna znanja o tuji kulturi ter si njihovo vedenje razlagamo s stališča njihove kulture, svoje stereotipe in znanje pa prilagodimo novi izkušnji.
Predvidevanje podrobnosti	Težnja, da na podlagi lastne kulture vrednotimo vedenje iz druge kulture in prehitro presojamo, zmanjša naš občutek neprijetnosti, s tem pa se tudi spregleda dejstvo, da se prepričanja, vrednote in potrebe posameznikov razlikujejo od kulture do kulture.	Da ohranimo distanco in se zavedamo, da oseb iz drugih kultur ne smemo soditi na podlagi lastni kulturnih vrednot ter poskušamo razumeti tudi stališča drugih.
Stres, strah, nezaupanje	(Ne)zavedni obrambni mehanizmi.	Lahko zmanjšamo, če zmanjšamo medkulturne ovire, smo prizanesljivi tako do sebe kot do drugih ter sprejmemo negotovost takšnih situacij; močnejši kot so namreč obrambni mehanizmi, več bo napak, večji bodo nesporazumi pri interpretaciji vedenj;
Geografske ovire	Časovni pasovi povzročajo logistične težave	Zavedanje prednosti osebnih srečanj.

Vir: Laray v Hofstredre in drugi (2006, 31–33); Barna (1994); Govindarajan in Gupta (2001, 64).

Čeprav tehnologija olajšuje predvsem geografske ovire, moramo slednjo jemati le kot komplement in ne substitut osebnim srečanjem. Saj prav pristna osebna (face-to-face) srečanja, ki omogočajo prepoznavanje govornice telesa in opazovanje neposrednih reakcij, spodbujajo poznanstva, domačnost in zaupanje. Poleg tega pa nekateri posveti sami po sebi zahtevajo osebna srečanja (npr. t.i. "brainstorming" zahteva nestrukturirano svobodno interakcijo, ki ne sodi v virtualni svet).

Moss Kanter in Corn v svoji raziskavi ugotavljata, da so bile nacionalne razlike ene izmed manj pomembnih spremenljivk, da pa imajo pri uspešnosti komunikacije in sodelovanja pomembno vlogo kontekstualni faktorji, ki vplivajo tudi na to, ali bodo kulturne razlike

povzročale težavo, ali ne. Ugotavljata namreč, da organizacijska in tehnična kompatibilnost preglasita kulturne razlike, saj slednje namreč ne povzročijo avtomatično nesoglasij, se pa pogosto kulturne razlike priročno uporablja za razlago drugih problemov, tako medosebnih kot organizacijskih, kot so npr. nespoštovanje drugih, skupinska moč in politika, upor podrejanju, slaba strategija, omejena organizacijska komunikacija. Pogosto namreč člane svoje skupine bolj cenimo kakor člane druge skupine, pri tem pa se težave pripisuje kulturnim razlikam in se ne išče razlag v kontekstualnem ozadju (Moss Kanter in Corn 1994, 9–10;19–21).

Dejanja, ki ustvarjajo pozitivne občutke do določenega odnosa, zmanjšajo negotovost, kažejo spoštovanje do druge skupine, ustvarjajo komunikacijske kanale in zagotavljajo poslovni uspeh, spodbujajo zaposlene, da se identificirajo s tujimi kolegi in vidijo organizacijo kot enovito. Ustvarjanje atmosfere vzajemnega zaupanja, spodbujanje odprte komunikacije, investiranje v prihodnost, maksimizacija priložnosti za doživljanje skupnega uspeha ter delovanje v smeri skupne povezanosti zmanjšuje možnost, da bodo kulturne razlike videne kot vir organizacijskih napetosti (Moss Kanter in Corn 1994, 21), hkrati pa bodo partnerji lažje dosegli strinjanje v pogajanjih, če bodo ta potekala v atmosferi zaupanja (Burns in Kakabadse 1995, 215). Pri vstopu na tuj trg pa se je potrebno prilagoditi tudi nacionalnim in lokalnim zahtevam, saj s takšno strategijo izboljšamo komunikacijo s potencialnimi strankami, hkrati pa okrepimo vez z lokalnim distributerjem.

4.6 Globalni team

Globalni tim je ekipa posameznikov, ki uspešno delujejo in komunicirajo v mednarodnem okolju. Učinkovit globalni tim sestavljajo (Govindarajan in Gupta 2001): jasno definirane naloge in delo tima, izbrani člani (niso vsi primerni za timsko delo v multikulturnem okolju), premišljeno izbrana velikost ekipe in njen vodja - tisti, ki bo upravljal organizacijske, lingvistične, kulturne in psihološke distance, ki ločujejo člane in ustvarjajo komunikacijske ovire, zmanjšujejo raven zaupanja in prispevajo k slabše opravljenim ciljem, vodja, ki prepozna probleme in išče rešitve. In nenazadnje je pomembno, da globalni tim učinkovito deluje z odkrito komunikacijo med člani in vzdrževanjem kulture zaupanja, tudi s pomočjo jezikovnih izobraževanj in medkulturnimi usposabljanji, ki razvijajo medkulturne kompetence, ki pomagajo razumeti in spoštovati raznolikost ter jo obrniti v konkurenčno prednost.

Vzpostavitev nekih temeljnih pravil, ki odražajo zeleno vedenje in norme, lahko deluje kot močno orodje za preprečevanje medkulturnih ovir, krepi timsko diskusijo in ohranja delovanje tima kot integrirane celote (Govindarajan in Gupta 2001, 68). Čeprav različne perspektive pospešujejo in ustvarjajo kreativnost, pa mora biti ekipa zmožna tudi združiti te perspektive in priti do ene same rešitve.

Globalni tim uspešno deluje pod vodstvom menedžerja, ki naj bi, v skladu s prej naštetimi lastnostmi, razmišljal globalno, bil odprt in se zavedal kulturnih razlik ter bil zmožen se z njimi spopadati, bil povezan s tujimi trgi, dobro izobražen, govoril več jezikov in imel izkušnje s tujimi državami, ne bi imel težav s tveganjem in odporom do sprememb, imel pozitiven odnos do dela in življenja v tujini, hkrati pa naj bi bil mednarodni menedžer tudi bolj ekstravertiran in intuitiven (Nummela in drugi 2004, 53).

Pomembni lastnosti globalnega tima sta globalna orientacija, multidimenzionalen koncept, ki se nanaša na menedžerjev pozitiven odnos do mednarodnih odnosov ter na njegovo zmožnost prilagoditve različnim okoljem in kulturam (Can Bilck v Nummela in drugi 2004, 53). Nanaša se tudi na zanimanje za tuji trg, mednarodno vizijo, proaktivnost, odzivnost, usmerjenost h kupcem ter uporabo naprednih komunikacijskih tehnologij (Nummela in drugi 2004, 53); in mednarodna podjetniška usmerjenost, ki se nanaša na vedenjske elemente globalne usmerjenosti in vključuje nekaj osnovnih dimenzij podjetništva: tveganje, inovativnost in proaktivnost (Nummela in drugi 2004, 53).

5 Stereotipi

5.1 Nastajanje stereotipov

Stereotipi so selektivne, samoizpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki konstituirajo zelo parcialno (nepopolno in pristransko), neustrezno reprezentacijo sveta (Lippman v Ule 2000, 156) in posledično ovirajo našo komunikacijo. So posplošitve o pripadnikih neke družbene skupine. Stereotip je rezultat sklepanja na osnovi omejenih informacij in potrebe po poenostavitvi kompleksnosti pojavov (Ule 2000, 156), saj s tem, ko predvidevamo, zmanjšamo grožnjo neznanega (Backer v Barna 1994, 341), hkrati pa z njihovo pomočjo interpretiramo dogodke okoli nas. Rašković in Svetličič obravnavata stereotipe kot vidne manifestacije javnega mnenja in pomembne dejavnike vpliva na vedenje ljudi, kar vpliva tudi

na mednarodne ekonomske odnose in mednarodno poslovanje (Raškovič in Svetličič 2011, S5) ter na presojo menedžerjev ob sprejemanju odločitev (Zaidman 2000, 45).

Stereotipiziranje je proces opisovanja ljudi in pripisovanja lastnosti posameznikom na osnovi njihove skupinske pripadnosti, kar posledično vodi do napak, saj jih obravnavamo na način, kot da so bolj podobni članom svoje skupine in posledično bolj različni od članov druge skupine, kot v resnici dejansko so. Hkrati pa vodi do diskriminacije, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji sami pripadamo boljša od ostalih (Ule 2000, 156). Tuja kultura je namreč neizogibno videti etično manjvredna, če jo posameznik presoja s standardi svoje kulture (Hofstede in drugi 2006, 175). Stereotipi nastajajo z generalizacijo značilnosti ali lastnosti, ki so deloma sicer lahko točne za cel narod oz. skupino, vendar je zaradi poenostavljenosti objektivna utemeljenost stereotipov vprašljiva (Ule 2000, 156). So posledica naravne kognitivne redukcije, na podlagi katere ljudje oblikujejo abstraktno znanje, ki vpliva na njihovo dožemanje in vedenje do drugih (Lowengart in Zaidman v Raškovič in Svetličič 2011, S8). Obstaja več tipov stereotipov – spolni, starostni, rasni, ki so velikokrat vir diskriminacije in povzročitelji ovir v pogajanjih (Burns 1995, 215). Oblikovanje in razvoj družbenih elementov stereotipov ne temeljita samo na preteklih zgodovinskih izkušnjah, mitologiji in dogmah, politiki in literaturi, temveč tudi v veliki meri na medijih in njihovem soustvarjanju javnega mnenja (Varnai v Raškovič in Svetličič 2011, S8). So stabilni set prepričanj, ki jih člani skupine delijo o lastnostih druge skupine in vplivajo na to, kako je informacija obdelana: prijetnejša informacija bo bolje sprejeta, bolj zapomnljiva predvsem za svojo skupno, tista manj prijazna pa bolj zapomnljiva za drugo skupino (Guirdgam 1999, 161, 163–164).

Obstajata dve komplementarni perspektivi stereotipov (Zaidman 2000, 45–46):

1. individualna perspektiva: stereotipi so zastopani v mislih posameznega človeka, so abstraktne strukture znanja, ki vplivajo na posameznikove percepcije in presojo o drugih in njihovem vedenju. V tem individualnem pristopu se stereotipi razvijejo kot njegove individualne zaznave okolja. Individualni pristop se osredotoča na to, kako so stereotipi naučeni skozi direktno komunikacijo, interakcijo z drugimi;
2. kulturna perspektiva: stereotipi so del družbe, javne informacije o družbenih skupinah, ki so deljene med posamezniki v kulturi. So posledica socialnega učenja. Kulturni pristop preučuje način kako so stereotipi naučeni, preneseni in spremenjeni indirektno preko staršev, prijateljev, učiteljev, verskih in političnih vodij ter množičnih medijev.

Čeprav so stereotipi sicer odporni na spremembe, pa pride, če pride do realnih sprememb v medskupinskih odnosih, tudi do pomembnih sprememb v stereotipih. Pri tem se zmanjšajo stereotipi o konkretnih članih, s katerimi prihaja posameznik v medsebojni stik, medtem ko do večjih sprememb stereotipov pride šele po tem, ko so člani skupine reprezentativni, ali pa so informacije ob stiku drastično različne od stereotipov (Ule 2000, 160–161). Carr poudarja, da so stereotipi prisotni zlasti v začetnih fazah poslovnih odnosov in lahko ovirajo nadaljnji razvoj odnosa (v Raškovič in Svetličič 2011, S9). Vendar pa več kot ima posameznik izkušenj, manj se bo že od začetka zanašal na negativne stereotipe in bolj odprt bo do novih poznanstev (Moss Kanter in Corn 1994, 12). Hkrati pa naj bi na stereotipe o drugih vplivala tudi naša lastna samopodoba oz. identiteta: bolj pozitivna samopodoba naj bi namreč vplivala tudi na bolj pozitivne stereotipe o drugih (Akerlof in Kranton v Raškovič in Svetličič 2011, S11). Poznamo torej dva tipa stereotipov: pozitivni stereotipi, ki pospešujejo in povečujejo zaupanje ter spodbujajo mednarodno ekonomsko sodelovanje in negativni stereotipi, ki zavirajo mednarodno ekonomsko sodelovanje (Raškovič in Svetličič 2011, S6). Pričakovanja na osnovi stereotipov naj ne bi vplivala samo na zaznavanje in vrednotenje posameznih lastnosti drugih nacionalnih pripadnikov, temveč tudi na vrednotenje njihovih intelektualnih sposobnosti, oblikovanje sodb o njihovem vedenju ter presojanju uspešnosti (Katr v Raškovič in Svetličič 2011, S9), zato lahko slabo mnenje o teh sposobnostih zniža pričakovanja o možnih koristih in dometih takega sodelovanja.

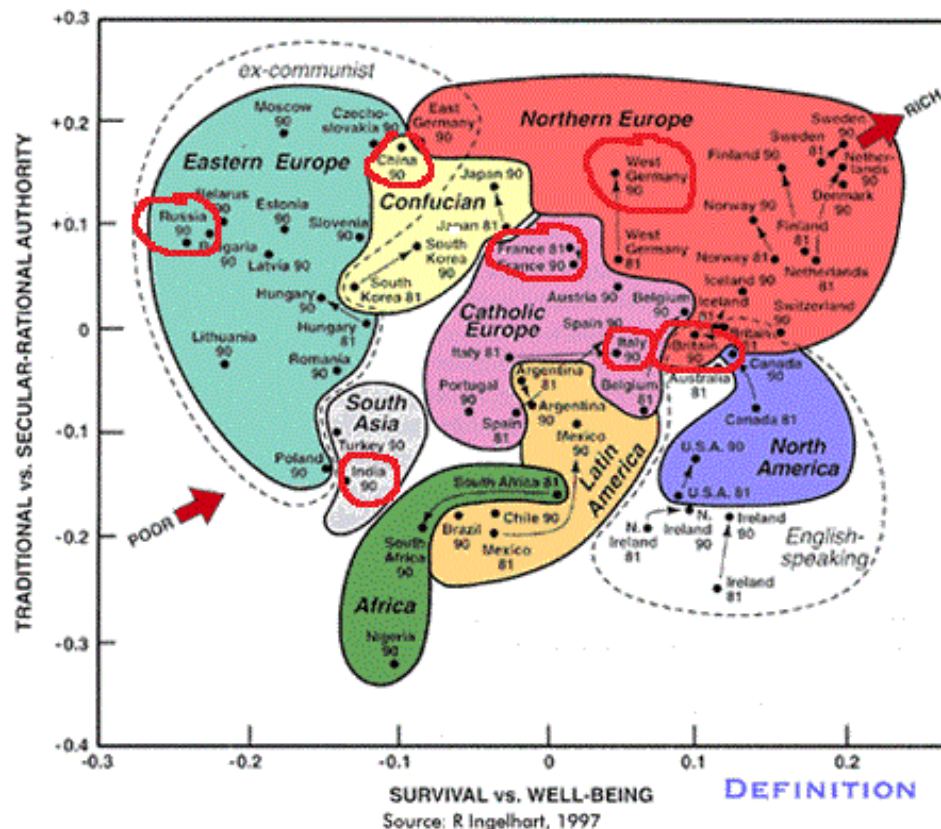
5.2 Kulturne generalizacije

Ker izraz stereotipi nosi negativno oznako je morda bolje, da v danem primeru uporabljamo termin kulturna generalizacija. Uporabne kulturne generalizacije temeljijo na sistematičnih medkulturnih raziskavah (in ne na podlagi izkušenj) in se nanašajo na prevladujoče tendence v skupini in torej niso oznake za posameznike, lahko pa vsak posameznik te tendence poseduje v kakršnikoli meri (delno, zelo ali sploh ne). Zato morajo biti te kulturne generalizacije uporabljene premišljeno, kot poskusne trditve odprte za spremembe. Lahko jih uporabimo za opis kulturnih skupin na različnih abstraktnih ravneh, ki podpirajo zelo splošne pojme (npr. individualistična, kolektivistična skupina, itd.) (Bennett in Bennet 2003, 151).

5.2.1 Posamezne države oz. kulture

Kljub temu, da posamezni narodi niso povsem homogene skupine, obstajajo težnje po integraciji naroda, ki ustvarjajo skupno deljeno kulturo, kot so skupni jezik, politični, izobraževalni sistem, množični mediji, trgi in nacionalni simboli (Hofstede v Schwartz 2004, 9). Čeprav se nacionalne meje ne ujemajo nujno z mejami, ki jih predstavljajo relativno homogene družbe s skupno kulturo, so močna vez integracije, ki predstavlja in ustvarja skupno deljeno kulturo narodov (Hofstede v Schwartz 1999, 25). In čeprav znotraj posameznih kulturnih skupin obstajajo individualne variacije v prioritetah, glede na edinstvene izkušnje in osebnost, povprečne prioritete, ki pripadajo različnim vrednotam, odsevajo skupno kulturo in skupne deljene vrednote (Schwartz 1999, 26). In nenazadnje, čeprav je vsak posameznik individuum, obstajajo določene norme, vrednote in vedenja, ki so kulturno specifična in na katere moramo biti pozorni, saj jih lahko v nasprotnem primeru sogovornik napačno interpretira, zaradi česar pride do nesoglasij. Tako obstajajo določene kulturne generalizacije, ki se jih moramo zavedati in na katere moramo biti pozorni, saj nam nakazujejo smernice za lažje komuniciranje in interpretacijo besed in dejanj, ki pa jih kljub temu ne smemo jemati za samoumevne in gotove in jih posploševati na vsakega posameznika. In prav te kulturne generalizacije nam omogočajo modeli kulturnih dimenzij.

Slika 5.1: Inglehartov prikaz vrednot glede na države

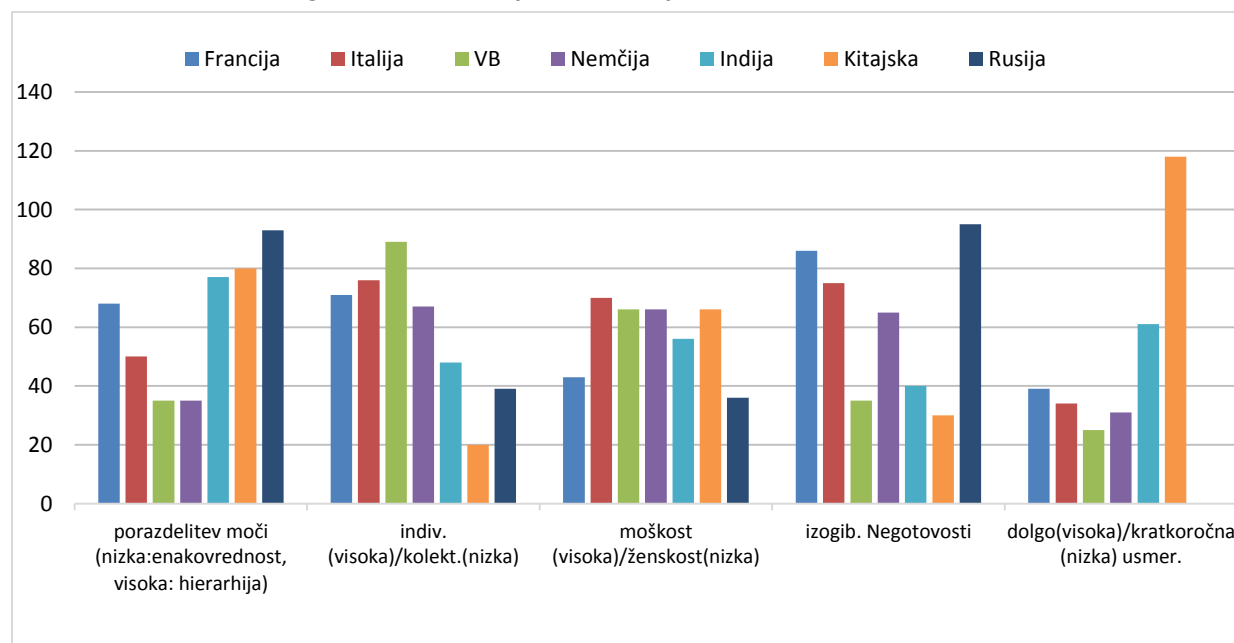


Vir: Inglehart (1997).

Inglehart je v svoji raziskavi vrednot preučeval kulturno modernizacijo – od vrednotnih dimenzij tradicionalnosti do modernizacije in postmodernizacije. Preučeval je premik od tradicionalnih vrednot (družina, religija, nacionalnost) proti racionalnim (dosežek, politična participacija, odgovornost, manj poudarka na tradicionalnih družinskih vrednotah) ter premik v usmeritvi h kvalitetnejšemu življenjskemu slogu ter jih povezal z ekonomsko uspešnostjo države. Kot je razvidno iz slike 5.1, ki prikazuje rezultate raziskave, Inglehart trdi, da se vrednostni sistem bogatejših držav sistematično razlikuje od revnejših držav. A ne smemo zanemariti ostalih dejavnikov (npr. religijo), ki vplivajo na to, da temu ni povsem tako (npr. ZDA so nižje kot bi pričakovali, protestantske države so višje proti zgornjemu desnemu kotu kot katoliške, kar nakazuje, da je protestantizem bolj naklonjen postmoderni usmeritvi) (Rus in Toš 2005, 13–14). Kljub temu pa Jackman in Miller (v Abramson 2011, 24-25) opozarjata, da ni dokazov, da bi kulturni dejavniki zares vplivali bodisi na politično demokracijo ali na samo gospodarsko rast. Swank celo trdi, da razpršenost postmaterialističnih vrednot in organiziranih nosilcev teh vrednot, lahko povzroči celo določene negativne učinke na ekonomsko rast, saj lahko visok delež prebivalcev s postmaterilističnimi vrednotami pospeši

nastajanje organiziranih skupin, strank, ki se zavzemajo za družbeno regulacijo, regulacijo kakovosti okolja, varstvo potrošnikov, itd. Vendar pa hkrati opozarja, da na drugi strani lahko prav te vrednote prispevajo k ekonomski rasti, k višji ravni izobrazbe in v širšem smislu povečujejo človeški kapital znotraj nacionalnega gospodarstva (Abramson 2011, 24–25). Tudi Granato in ostali verjamejo, da se postmaterialistične vrednote pojavijo, ko država doseže relativno visoko ekonomsko varnost, na drugi strani pa prihaja, ko te vrednote postanejo razširjene in uveljavljene, do relativno počasnejše ekonomske rasti (Granato in dr. 1996, 613). Kot je razvidno iz slike 5.1, so evropske države, čeprav ne spadajo vse v isto skupino, v večji meri doživele vrednotni premik iz materialističnih, preživetvenih vrednot proti samoizpolnjujočim, med neevropskimi pa se Indija in Kitajska še zmeraj bolj nagibata k preživetvenim, le-te pa so še vedno prevladujoče v Rusiji. So pa v Rusiji in na Kitajskem sekularne vrednote prisotne v večji meri, kot pa v treh evropskih državah: Franciji, Italiji in VB. Le Indija je dežela s tradicionalnimi vrednotami. Kljub temu, da raziskava ni najnovejša, so vrednotni modeli statični in se ne spreminjajo hitro, zato lahko sklepamo, da bi bila slika, ki nam kaže razlikovanje med vrednotami izbranih držav, z manjšimi spremembami aktualna še danes.

Graf 5.1: Izbrane države glede na Hofstedejeve dimenzije⁵



⁵ Vrednosti posameznih držav so pridobljena iz uradne spletne strani The Hofstede Centre. Prvotna raziskava je bila izvedena med leti 1967 in 1973, peta dimenzija je bila dodana leta 1991. Po prvotni raziskavi je bilo izvedenih še nekaj raziskav (nobena tako obširna), v katerih je bilo ugotovljeno, da se podatki za posamezne države niso spreminjali v večji meri, zato jih lahko obravnavamo kot primerne oz. še zmeraj relevantne.

Razlike med izbranimi državami se pojavijo tudi v Hofstedejevem modelu. Razlikovanje je opazno predvsem v porazdelitvi moči, kjer, z izjemo Francije (ki je tudi izredno centralistična), prevladuje v evropskih državah razmorema enakovrenda porazdelitev moči⁶, medtem ko je v neevropskih državah opažena višja stopnja hierarhije, centralizirana Rusija pa spada med 10% držav, ki so po Hofstedejevem modelu najbolj hierarhične. Opazimo pa tudi, da so neevropske države bolj kolektivistične. Pri ostalih dimenzijah držav ni moč geografsko združevati, se pa pojavljajo posamezne razlike med državami (glej graf 5.1).

Po Hallovem modelu spadata med izbranimi državami v nizko kontekstualne kulture le VB in Nemčija, medtem ko vse ostale spadajo v visoko kontekstualne.

Modeli kulturnih dimenzij nam torej omogočajo zelo splošne generalizacije kulturnih značilnosti, obstajajo pa tudi nekatere malo bolj specifične⁷: Nemci naj bi tako v splošnem cenili direktno komunikacijo, podane informacije pa naj bi bile v čim večji meri podprte z dejstvi. Če naj bi Nemci na eni strani cenili in se v službeni sferi osredotočali na profesionalen odnos, pa naj bi na drugi strani Italijani gradili dobre medosebne odnose tudi med delom. Bili naj bi ekspresivni komunikatorji, ki spoštujejo hierarhijo. Tako v Italiji kot tudi v Franciji je osebni prostor veliko manjši kot npr. pri Britancih in Nemcih. Velika mera samonadzora naj bi bila potrebna tako pri Kitajcih, ki naj bi cenili umirjenost, posreden komunikacijski slog, kot tudi pri Indijcih, ki naj bi svoja nestrinjanja izražali v visokem diplomatskem jeziku pri sklepanju poslov pa uporabljali intuicijo. Nedokončnost pogodb naj ne bi bila značilna le za Kitajsko, pač pa tudi za Rusijo, slednji naj bi gledali na kompromise kot na znak šibkosti ter naj bi še vedno raje poslovali z moškimi. Razlike se pojavljajo na več področjih: v uporabi humorja, prisotnosti očesnega stika v pogovorih, konceptu osebnega prostora, itd. Tako v literaturi kot na spletu obstaja mnogo nasvetov, generalizacij in značilnosti, ki se tičejo posameznih nacionalnih kultur. Dejstvo je, da ljudje uporabljamo jezik na različne načine, načini besednega in nebesednega izražanja pa so odraz kulturne zaznave. Kljub temu pa se moramo ob vsakem raziskovanju medkulturnih razlik, kjer uporabljamo nacionalno raven zavedati, da obstajajo velike razlike znotraj posameznih nacionalnih kultur in zato biti še posebej previdni pri analizi, interpretaciji in razumevanju razlik oz. dobljenih rezultatov. Kot opozarja Musek so lahko namreč regionalne razlike v osebni strukturi celo večje od

⁶ Pojavljajo se razlikovanja tudi znotraj skupine: ne le Francija, hierarhija je spoštovana tudi v Italiji, vendar pa je, če primerjamo z neevropskimi izbranimi državami, neenakost manjša.

⁷ World business culture, Business Culture, County profiles – global guide to culture; World Biz, itd., Katz 2007

mednacionalnih (Musek 1994, 105). Tako imajo npr. obmejni prebivalci Primorske več skupnih kulturnih značilnosti z italijanskimi sosedi, kot pa s Slovenci, ki živijo v Prekmurju.

Ne glede na vse, pa je pri mednarodnem poslovnem sodelovanju pomembno, da smo pozorni predvsem na sledeče vidike: pomen zaupanja (pomen, ki ga posamezna družba daje vzpostavljanju dolgoročnih odnosov), točnost (za nekatere države je bolj pomembna kot za druge, čeprav v splošnem velja, da je točnost izraz resnosti), uporabo humorja, idr. Ne glede na državo v katero potujemo, pa je vedno priporočeno, da se naučimo nekaj jezikovnih fraz, s čimer pokažemo svoje spoštovanje do druge kulture.

6 Empirični del

6.1 Hipoteze

Za podjetja je pomembno, da so konkurenčna, slednje pa krepijo ravno s pomočjo hitre odzivnosti na spremembe in potrebe v svetu, kar zahteva visoko usposobljene kadre, nosilce znanja, kar je postalo eden izmed pomembnejših dejavnikov in virov konkurenčnosti. Uspešni menedžerji so tisti, ki imajo bogate medkulturne izkušnje, ki so poslovali in /ali se šolali v tujini. Takšnih globalnih izkušenj pa po mnenju Svetličiča slovenski menedžerji žal nimajo oz. jih imajo redki (Svetličič 2006, 118). Po rezultatih ankete (Svetličič in drugi 2000) je v Sloveniji med investitorji le dobra petina takih, ki imajo dovolj znanja za investiranje v tujino, kar 40 % investitorjem namreč nezadostno znanje predstavlja pomembno, 37 % pa zelo pomembno oviro. Zelo pomembno oviro za večino predstavljajo tudi pomanjkanje informacij in pomanjkanje kadrov. Na drugi strani pa avtorji v prav tej anketi ugotavljajo, da se kar 70 % anketirancem zdijo kulturne razlike nepomembne (Svetličič in drugi 2000, 634-635).

S pomočjo lastne ankete med slovenskimi menedžerji, sem preverjala sledeče hipoteze:

H1: Menedžerji podcenjujejo medkulturne razlike in ne poznajo osnovnih elementov medkulturnega komuniciranja, saj so mnjenja, da slednje nima občutnejšega vpliva na poslovno sodelovanje. Kaže se ignoriranje medkulturnih razlik.

H2: Zaradi ignoriranja medkulturnih razlik prihaja do dragih napak v medkulturnem komuniciranju, ki se kažejo v različnem dožemanju danih situacij in posledično nastalih nesoglasjih.

H3: Slabo poznavanje splošnih značilnosti določene kulture in primernosti poslovnih daril pomeni slabšo kakovost nadaljnjega sodelovanja, ker je raven zaupanja znižana.

H4: Razlike v poznavanju evropskih in neevropskih kultur:

H4.1. Menedžerji bolje poznajo kulturo in vrednote neevropskih držav, predvsem zaradi potencialnega večanja kulturnih razlik z geografsko oddaljenostjo in so zato bolj pozorni in previdni, da napak ne delajo.

H4.2. Medtem ko je poznavanje evropskih držav slabše. Zaradi geografske bližine in vpliva združene Evropske unije, prihaja do podcenjevanja kulturnih razlik med evropskimi državami.

Zadnjo hipotezo utemeljujem na besedah Jeana Monneta, enega izmed ustanoviteljev Evropske unije, ki je trdil, da se nikjer na svetu nacionalne kulture ne razlikujejo med seboj tako, kot se prav v Evropi ter da bi, če bi še enkrat združeval Evropo, verjetno začel s kulturo (Trompenaars in Hampden-Turner 2000, 3). Kulturne razlike znotraj Evrope so torej velikokrat spregledane.

6.2 Metodologija

Za izvedbo empiričnega dela sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja – anketni vprašalnik, ki je bil podjetjem poslan preko elektronske pošte. Pridobljeni podatki so bili analizirani z uporabo matematično statističnih metod: univariantne, bivariantne (ugotavljanje povezanosti spremenljivk) in multivariatne analize podatkov. Statistični izračuni so bili izvedeni s pomočjo statističnega programa za analizo podatkov SPSS 19,0.

6.3 Opis vprašalnika

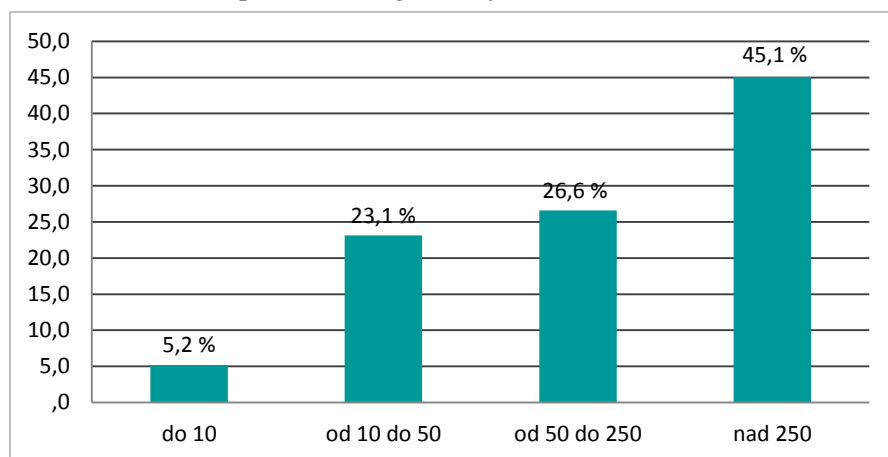
Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem sem anketirance spraševala po osnovnih podatkih – izobrazbi, delovnem mestu, velikosti organizacije v kateri so zaposleni ter času, ki so ga preživeli v tujini. V drugem delu sem se osredotočila na poznavanje kulturnih značilnosti izbranih držav, tretji del pa je bil sestavljen iz vprašanj o medkulturnem komuniciranju – poznavanju in izkušnjah posameznikov na tem področju ter o morebitnih

izvajanih programih izpopolnjevanja. Uporabila sem kombinacijo različnih tipov vprašanj: zaprtega, teh vprašanj je bilo največ, odprtega in polodprtega tipa.

Vprašalnik je bil v obliki spletne ankete poslan skupno 440 podjetjem, registriranih na portalu Bizi.si, ki gradi svojo bazo na podlagi Poslovnega registra Slovenije (PRS), ki je osrednja javna baza podatkov o vseh poslovnih subjektih s sedežem na območju Republike Slovenije, ki opravljajo pridobitno ali nepridobitno dejavnost ter o njihovih podružnicah in drugih delih poslovnih subjektov. PRS vsebuje tudi podatke o podružnicah tujih poslovnih subjektov, ki opravljajo dejavnost na območju Republike Slovenije (AJ PES - Agencija RS za javnopravne evidence in storitve). Izbor podjetij je bil narejen glede na število zaposlenih v organizaciji (do 10 zaposlenih – mikro podjetja, od 11 do 50 zaposlenih – majhna podjetja, od 51 do 250 zaposlenih – srednje velika podjetja in nad 250 zaposlenih velika podjetja) (ur. l. 65/2009, 55. člen) ter glede na njihovo poslovno uspešnost (čisti dobiček ali izguba) v letu 2012. Izbranih je bilo prvih sto deset najuspešnejših podjetij v vsaki skupini. Ustrezno rešenih vprašalnikov je bilo 173, kar predstavlja 39 % odzivnost na vprašalnik.

Največja odzivnost je bila v podjetjih, ki so največja in imajo več kot 250 zaposlenih, najmanjša pa v mikro podjetjih.

Graf 6.1: Število zaposlenih v organizaciji



Kljub temu, da je bil vprašalnik poslan vsem skupinam v enakem številu, opazimo veliko razliko v odzivnosti. Čeprav so bila posamezna delovna področja v vseh skupinah reprezentirana v približno enakem razmerju, je odstotek anketirancev zaposlenih v mikro podjetjih izstopajoče nizek. Tekom anketiranja, ob iskanju kontaktnih podatkov, se je izkazalo, da so najmanjša podjetja tudi tista, ki pogosteje nimajo izdelanih spletnih strani, nimajo navedenih števil, elektronskih naslovov ali odgovornih oseb, oz. so kontaktni podatki zelo splošni. Zaradi njihove neustrezne prezentacije širši javnosti sklepam, da tudi anketa ni

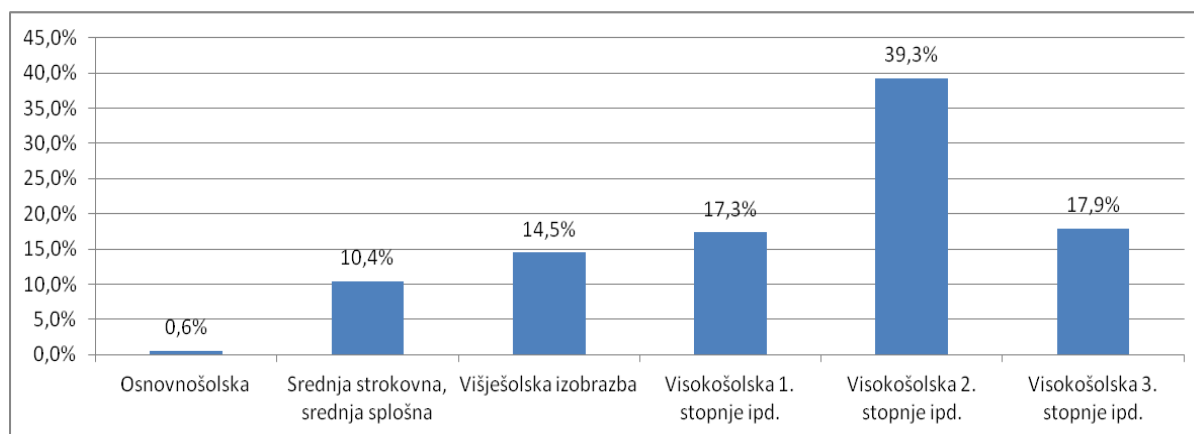
dosegla ciljne osebe. Izkazalo se je namreč, da imajo ravno podjetja, ki so se na anketo odzvala v največjem številu, torej velika podjetja, zelo dobro dodelane tako spletne strani, kot tudi kontakte in je bilo sporočilo z anketo neposredno poslano ciljni osebi. Z velikostjo podjetja je bilo namreč opaziti tudi razliko v razpoložljivosti in natančnosti kontaktnih podatkov, odgovornih oseb, itd.

6.4 Analiza rezultatov

6.4.1 Demografija

Kot že rečeno, je v raziskavi sodelovalo 173 anketirancev. Od tega je imelo največ anketirancev dokončano visokošolsko 2. stopnjo izobrazbe – sedmo raven (39,3 %), sledili pa so tisti z visokošolsko 3. stopnjo - osmo ravno (17,9 %) ter s z visokošolsko 1. stopnjo, torej šesto ravno izobrazbe (17,3 %)⁸.

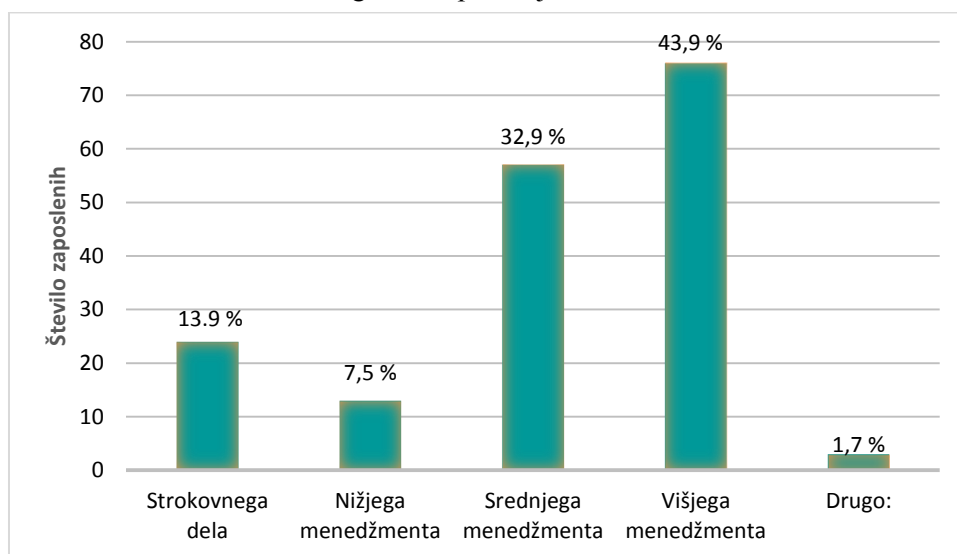
Graf 6.2: Izobrazba



Ciljna skupina ankete so bili predvsem menedžerji in direktorji podjetij in vsi ostali na vodstvenih položajih. Skoraj 44 % anketirancev spada v višji menedžment, 33 % v srednji menedžment.

⁸ Klasifikacija stopnje izobrazbe po Klasius-SRV

Graf 6.3: Število anketiranih glede na področje dela v odstotkih



Lahko torej povzamem, da je anketa dosegla svojo ciljno skupino v 77 % (oz. 84 % če štejemo zraven tudi nižji menedžment). Med anketiranci je bilo največ direktorjev (generalnih, regijskih, tehničnih, izvršnih, ...), menedžerjev, vodij (različnih področij), sledili so namestniki direktorjev, člani uprave, komercialisti in ostali zaposleni.

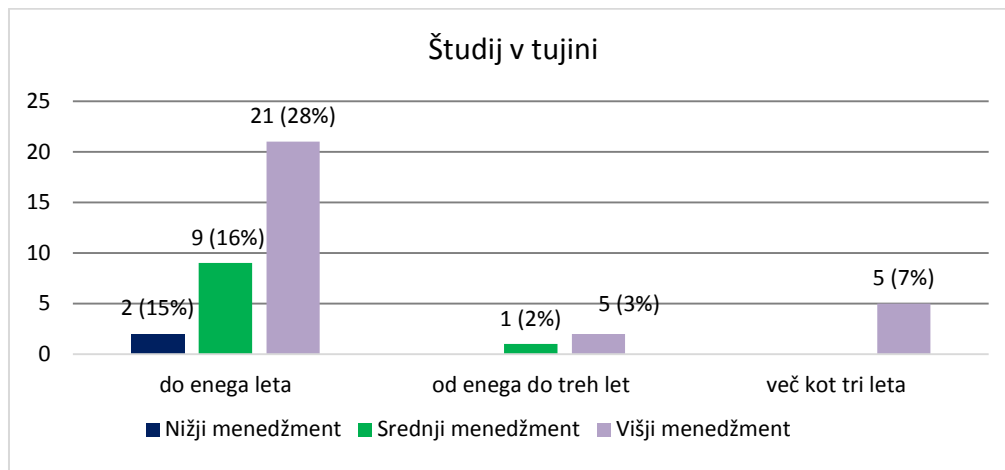
Ker je bil ciljna skupina predvsem menedžment, bom v naslednjih analizah upoštevala le odgovore anketirancev, ki niso strokovni delavci. Od 173 anketirancev bom v nadaljevanju analizirala odgovore 149 anketirancev zaposlenih v menedžmentu.

6.4.2 Izkušnje v tujini

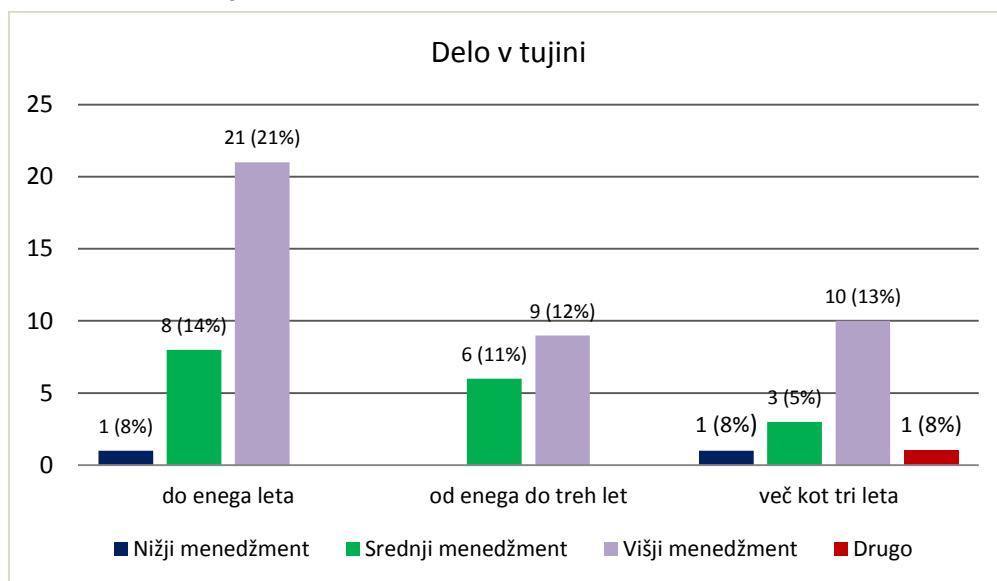
Pomembna lastnost t.i. globalnih menedžerjev, menedžerjev, ki so sposobni učinkovito poslovati s tujimi poslovnimi partnerji, so izkušnje. Prav mednarodno izkušeni, visoko usposobljeni, fleksibilni, komunikacijsko sposobni ter strokovno usposobljeni menedžerji lahko prispevajo k temu, da Slovenija uspešneje uresničuje svoje interese, tudi v okviru tistega dela gospodarstva, ki je v tuji lasti (Svetličič 2006, 117). Izobraževanje in nabiranje izkušenj v tujini nedvomno prinese posamezniku svojevrstne prednosti in znanja, predstavlja večjo fleksibilnost in razširitev njegovih obzorij. Prav takih izkušenj pa slovenskim menedžerjem po mnenju Svetličiča (2006) manjka, kar se je izkazalo tudi v tej anketi. Večina anketirancev ni bila nikoli v tujini dlje časa, ne študijsko (73,3 %) ne službeno (60 %), do enega leta je (v obeh pogledih) preživel v tujini približno 20 % anketirancev. Službeno je v tujini več kot eno leto preživel le 20 % anketirancev. Če primerjamo izkušnje v tujini s področjem dela, pri čemer ne upoštevamo tistih anketirancev, ki v tujini niso nikoli preživeli dalj časa, ugotovimo, da ima največ izkušenj z delom v tujini višji menedžment. Službeno je v

tujini več kot eno leto preživel 18 % zaposlenih v srednjem in 38 % zaposlenih v višjem menedžmentu (grafa 6.6 in 6.7). Eno leto ali manj je v tujini (tako študijsko kot delovno) preživel 21 % zaposlenih v višjem menedžmentu.

Graf 6.4: Študij v tujini



Graf 6.5: Delo v tujini



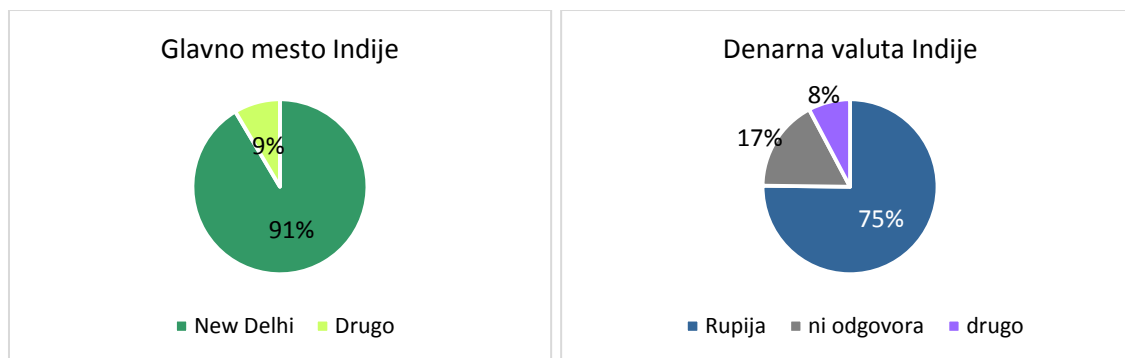
Po raziskavah SJM pripravljenost za mobilnost med Slovenci sicer narašča, pri čemer najpočasneje narašča pripravljenost za preselitev v svetovnem merilu, narašča pa tudi sam delež mobilnosti (Mlinar in Štebe 2004). Glede na to, da se je večina anketirancev šolala v času, ko programi mobilnosti študentov še niso bili tako razširjeni in finančno podprti, majhen delež tistih, ki so študirali v tujini, niti ne preseneča. Glede na trend lahko pričakujemo, da se bo delež tako študijskih kot delovnih izkušenj v tujini povečeval, na kar kaže tudi SJM raziskava, saj se delež anketirancev, ki bi se bili pripravljeni preseliti izven državnih meja, če

bi s tem izboljšali delovne in življenjske razmere, skozi leta povečuje (Mlinar in Štebe 2004, 39). Kolikšen delež teh anketirancev pa bi se tudi zares preselil, pa je že drugo vprašanje. Vsekakor glavni vzrok preselitve v tujino predstavlja izboljšanje življenjskih pogojev, sledita gradnja kariere in novi izzivi (Moje delo 2013). Kot glavno oviro pa se pogostokrat navajajo družinske razmere (otroci, ločenost od partnerja, družinska situacija) (MDDSZ 2006), na kar morajo biti podjetja, ki pošiljajo svoja zaposlene v tujino posebej pozorna in to, predvsem ob daljši napotitvi, tudi upoštevati ob pripravah posameznika in njegovih izobraževanjih.

6.4.3 Poznavanje posameznih kultur in primerjava poznavanja kultur evropskih in neevropskih držav

V kolikšni meri anketiranci poznajo kulturne značilnosti drugih kultur sem preverjala na več področjih: preko dejstev, preko splošnih generalizacij in značilnostih ter preko primernosti daril.

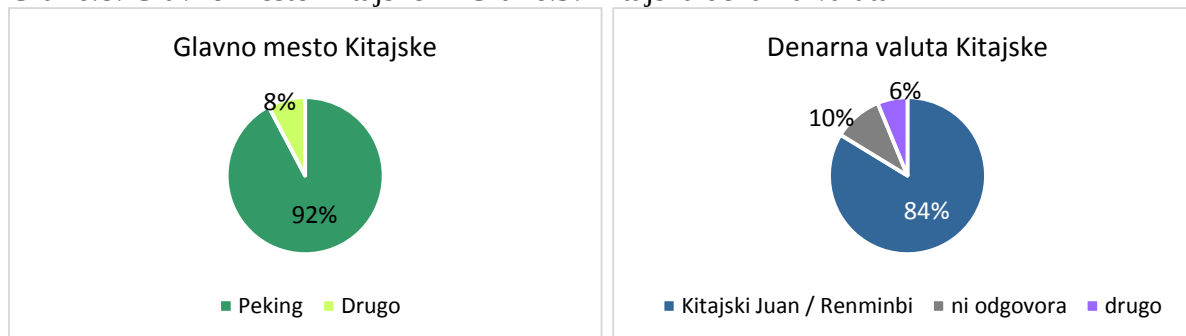
Graf 6.6: Glavno mesto Indije in Graf 6.7: Indijska denarna valuta



Večina, 91 %, anketirancev, je poznala glavno mesto Indije, medtem ko se je ta odstotek pri poznavanju denarne valute zmanjšal na 75 %.

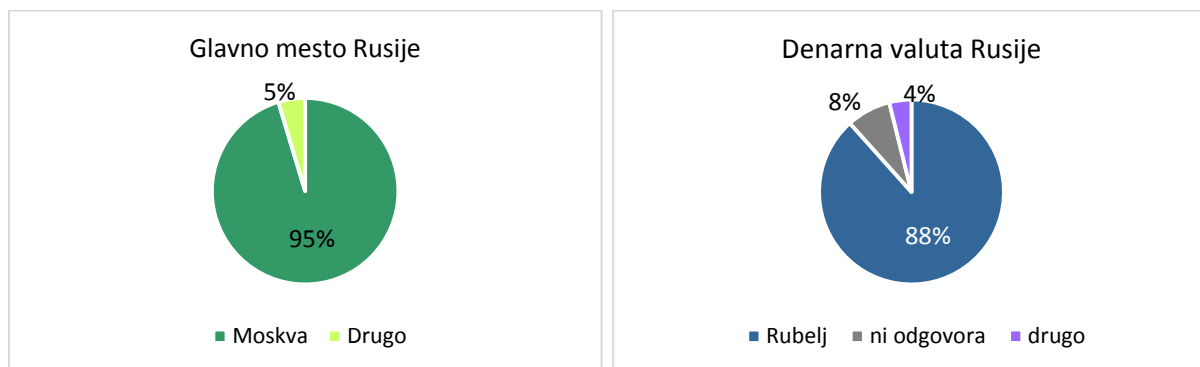
Da je Peking glavno mesto Kitajske, je vedelo 92% anketirancev, 84% anketirancev pa je poznalo tudi kitajsko denarno valuto.

Graf 6.8: Glavno mesto Kitajske in Graf 6.9: Kitajska denarna valuta



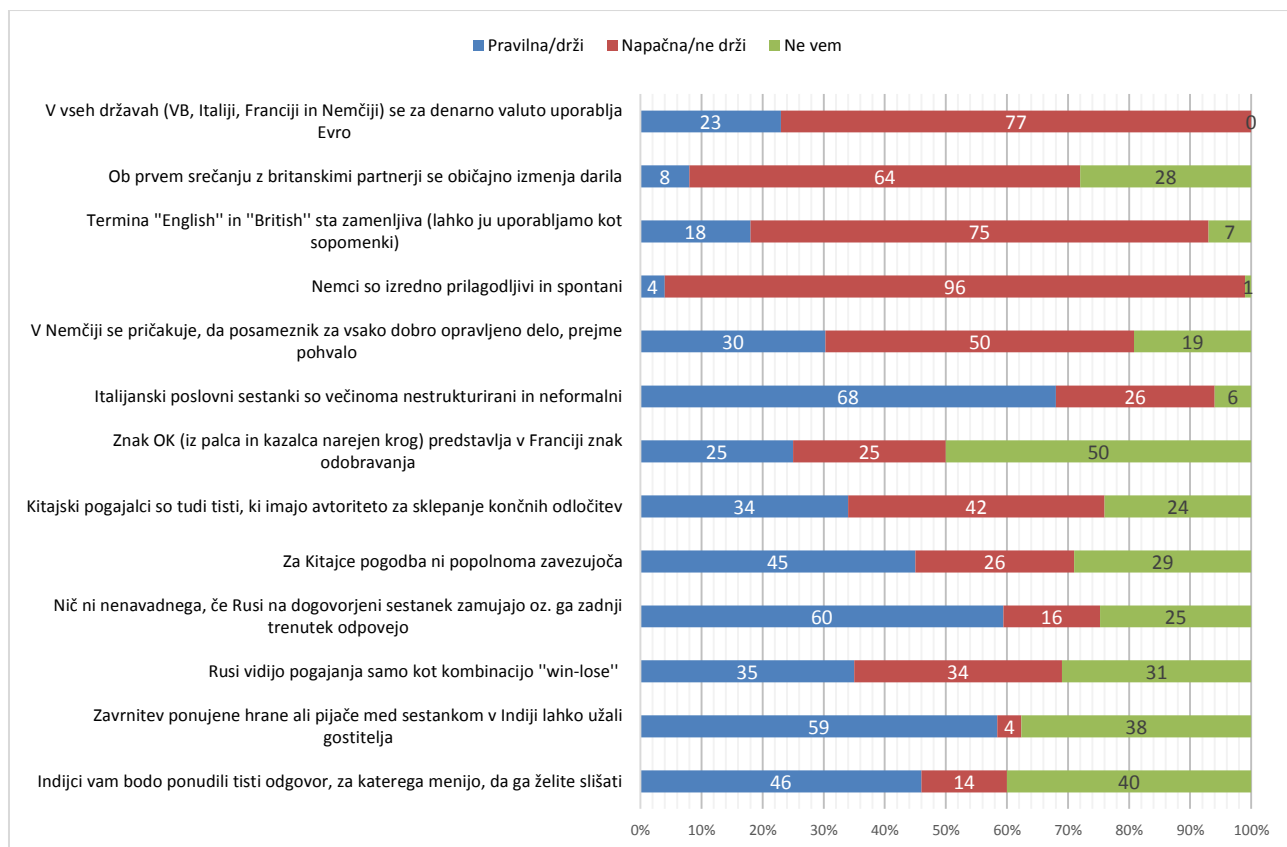
Dobro poznavanje glavnih mest se je potrdilo tudi v primeru Rusije, kjer je bil tudi najvišji odstotek v poznavanju denarne valute (95 %).

Graf 6.10: Glavno mesto Rusije in Graf 6.11: Ruska denarna valuta



Anketiranci so pokazali razmeroma dobro znanje neevropskih kultur na področju splošne izobrazbe. V nadaljevanju sem preverila poznavanje o generaliziranih kulturnih značilnostih nacionalnih kultur.

Graf 6.12: Trditve o posameznih državah



Poslovno obdarovanje Britancev je pravilno ocenilo 64 % anketirancev, njihovo kulturno specifičnost in previdnost pri uporabi izrazov "English" in "British" pa je prepoznalo 75 % anketirancev, po čemer lahko sklepam, da poznajo razdrobljenost VB na štiri ozemlja (Wales, Anglija, Škotska in Severna Irska) in se zavedajo pomena le-te. Značilnost Nemcev, da so prilagodljivi in spontani, je pravilno zanikalo kar 96 % anketirancev, a je ta odstotek pri trditvi, da je v Nemčiji pričakovano, da posameznik za vsako dobro opravljeno delo prejme pohvalo, padel na 50 % pravilnih odgovorov (dobro opravljeno delo je v Nemčiji pričakovano in zahtevano ter zato ni posebej poudarjeno). Italijane, ki jim je Hall pripisal kulturo z visokim kontekstom, ostali avtorji pa kot emocionalno, ekspresivno kulturo, ki gradi medosebne odnose, kjer je večina poslovnih sestankov bolj nestrukturiranih (poudarek na večinoma, saj je opaziti razliko med severnim in južnim delom), je pravilno ocenilo 68 % anketirancev. Med vsemi evropskimi kulturami, se zdi, da so anketiranci še najslabše poznali francosko, saj je le 25 % anketirancev pravilno označilo trditev, da se znak iz palca in kazalca (ki se pri nas uporablja tako za znak odobravanja (t.i. O.K. znak) kot znak nule) v Franciji uporablja za odobravanje, kot napačno in da v resnici pomeni znak nule. Kljub razmeroma dobremu poznavanju VB, pa je bil pri splošnem vprašanju, da se Euro ne uporablja v vseh štirih evropskih državah (VB, Italiji, Franciji in Nemčiji), odstotek pravilnih odgovorov razmeroma nizek - 77 %.

Če pogledamo na drugi strani še značilnosti neevropskih držav, opazimo, da je močno narasel delež odgovorov "ne vem". Pri poznavanju kitajske kulture je delež pravilnih odgovorov manj kot polovičen. Pravilnost pri določanju avtoritet pri sklepanju pogodbe je pravilno predvidevalo 42 %, napačno pa 34 % anketirancev. Hkrati pa je 45 % anketirancev pravilno presodilo, da pogodbe sklenjene s kitajskimi partnerji, niso popolnoma zavezujoče. Poznavanje ruske netočnosti je izkazala več kot polovica anketirancev (60 %), medtem ko je poznavanje ruskih pogajanj slabo, saj so odgovori anketirancev približno enakomerno porazdeljeni med vse tri odgovore. Poznavanje indijske kulture se je sicer izkazalo za boljše, pravilno je na vprašanji odgovorilo 59 % in 46 % anketirancev, vendar pa je delež odgovora ne vem pri tej državi največji.

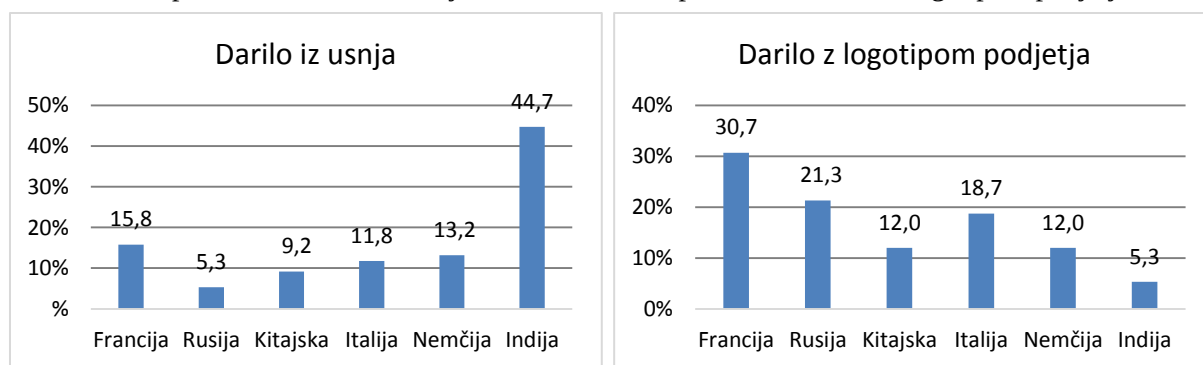
Primerjava poznavanja evropskih in neevropskih držav je morda ravno zaradi specifičnosti postavljenih vprašanj problematična. Ob drugače postavljenih, drugače izbranih vprašanjih bi najverjetneje dobili drugačne odgovore. Vendar pa nam kljub temu, tudi ti odgovori dajejo določene smernice. Opazimo lahko, da je zavedanje o nepoznavanju kultur veliko večje pri

neevropskih državah, saj je povprečen delež odgovora "ne vem" kar 30 %, delež pravičnih odgovorov pa 48 %. Na drugi strani pa je poznavanje evropskih držav v povprečju 60 %.

6.4.4 Analiza poznavanja primernosti poslovnih daril glede na kulturo

Bistvo uspešnega, ne le poslovnega odnosa je zaupanje, ki ga posameznik nenehno gradi in vzdržuje. Prvi stik s poslovnim partnerjem je edinstven in zelo pomemben saj narekuje potek nadaljnjih kontaktov. Napačen in neprimeren prvi stik ima lahko pomembne negativne posledice od zmanjšane stopnje zaupanja (večje nezaupanje), večje previdnosti, nenaklonjenosti, itd. Vse to pa lahko vodi do slabših poslovnih pogajanj, ki prinesejo manjše ekonomske koristi, kot bi jih sicer lahko. In ker so poslovni obiski pogosto povezani z izmenjavo poslovnih daril, ki so del prvega srečanja, lahko neprimernost slednjih pusti pomemben pečat. Vodiči po poslovnih srečanjih v mednarodnem prostoru nam pomagajo pri definiranju neprimernih daril za posamezne države. Tako je npr. set nožev neprimerno darilo, sicer že samo po sebi, ker je prepoznano kot simboličen prerez odnosa, še posebej pa je neprimerno darilo v Italiji; darilo z logotipom podjetja je neprimerno v Franciji; rumene in bele krizanteme se v Nemčiji uporabljajo na pogrebi; usnje, iz verskega vidika, neprimerno v Indiji; poceni alkoholna pijača (npr. vodka) neprimerna v Rusiji; Kitajci pa čas dojemajo drugače in bi bila namizna ura, ki bi jih ves čas opozarjala na časovne omejitve, neprimerna na Kitajskem. Največ pravičnih odgovorov je bilo pri neprimernosti darila iz usnja, 44,7 % anketirancev. Da bi bilo darilo z logotipom podjetja neprimerno v Franciji pa je pravilno ocenilo 30,7 % anketirancev.

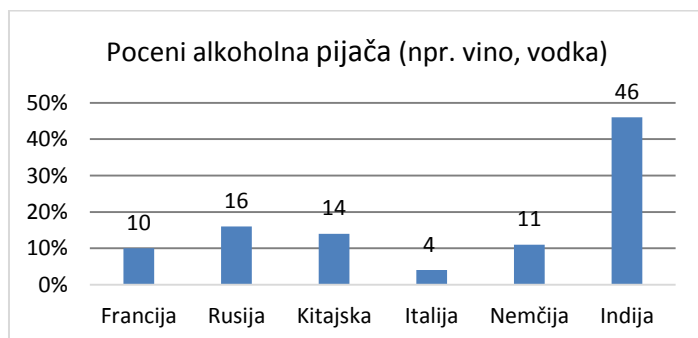
Graf 6.13: Neprimernost darila iz usnja ter Graf 6.14: Neprimernost darila z logotipom podjetja



Vprašanje glede poceni močnejše alkoholne pijače, bi lahko imelo dva pravilna odgovora – takšno darilo bi bilo neprimerno tako v Indiji, kot tudi v Rusiji. Za prvo državo se je, kjub

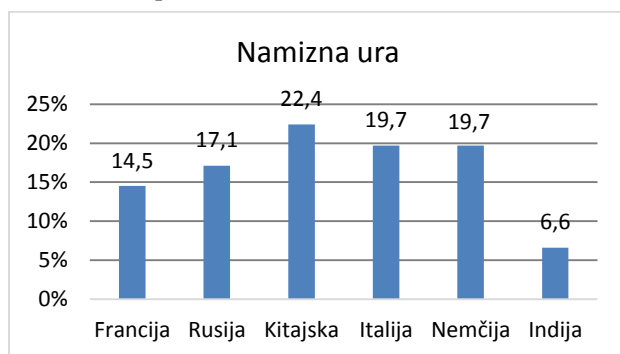
temu, da sem anketirance prosila, da za vsako državo izberejo le po eno neprimerno darilo, odločilo kar 46 % anketirancev, za Rusijo 16 %.

Graf 6.15: Neprimernost poceni alkoholne pijače kot darila



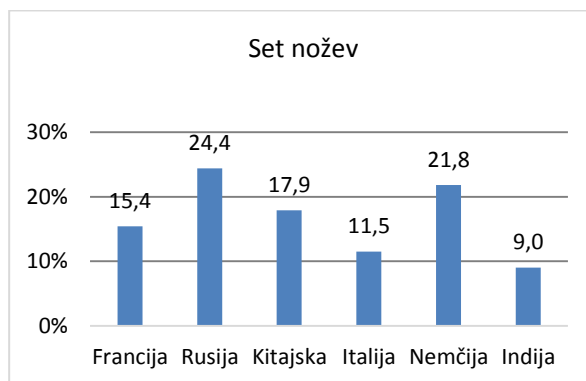
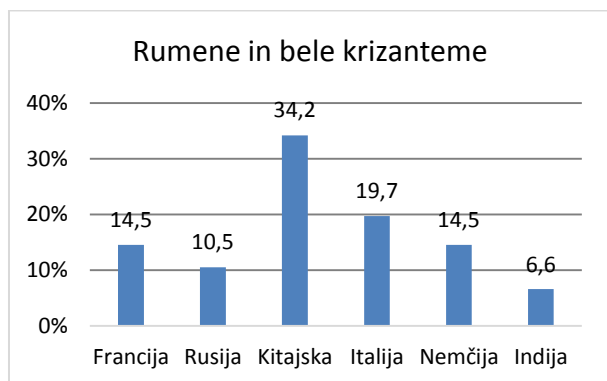
Poznavanje neprimernosti daril v ostalih državah pa se je izkazala za veliko slabšo. Da je namizna ura neprimerno darilo za kitajske poslovne partnerje je vedelo 22,4 % anketirancev, medtem ko se je delež ostalih odgovorov bolj ali manj enakomerno porazdelil med ostale države, če izključimo Indijo.

Graf 6.16: Neprimernost namizne ure kot darila



Da so bele in rumene krizanteme neprimerne predvsem v Nemčiji, je vedelo le 14,5 % anketirancev, pri čemer je bilo veliko več anketirancev prepričanih, da to velja za Kitajsko.

Graf 6.17: Neprimernost rumenih in belih krizantem in Graf 6.18: Neprimernost seta nožev kot darila



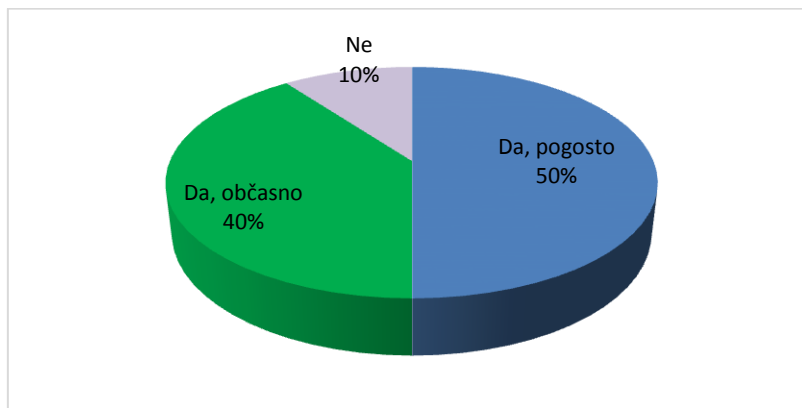
Še manj pravih odgovorov je bilo pri vprašanju seta nožev, kjer je Italija, ki bi bila sicer pravi odgovor, pristala na predzadnjem mestu.

Med evropskimi državami se je izkazalo, da anketiranci najboljše poznajo Francijo in VB, če upoštevamo že prej omenjeno vprašanje o poklanjanju daril ob prvem srečanju z Britanci, na katerega je pravilno odgovorilo kar 64 % anketirancev, med neevropskimi državami pa Indijo. Sicer pa je poznavanje evropskih držav na področju obdarovanja veliko slabše. Kljub temu, da nikakor ne smemo posploševati na podlagi teh vprašanj in odgovorov, saj se posamezniki, če sploh se, poznajo o primernosti daril tik pred poslovno potjo, hkrati pa ne sodelujejo vsi anketiranci z vsemi naštetimi državami, smo dobili vpogled v okvirno stanje poznavanja držav.

6.4.5 Prepoznavanje pomena medkulturnega komuniciranja

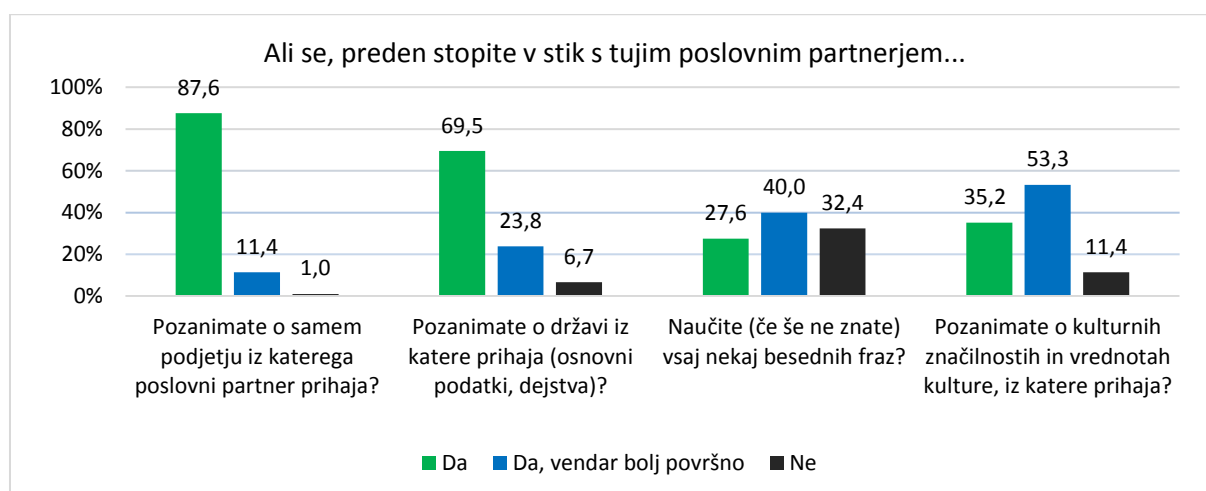
Prepoznavanje pomena medkulturnega komuniciranja je pomembno ne glede na to, v kolikšni meri posamezniki sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji predvsem zato, ker obstajajo znotraj posamezne države, torej Slovenije, več različnih kultur, s katerimi nenehno vstopamo v stik. Slednje je opazno tudi preko odgovorov anketirancev, saj velika večina, kar 90 % komunicira s pripadniki drugih kulturnih skupin.

Graf 6.19: Prikaz odgovorov, v kolikšni meri se anketiranci pri svojem delu srečujejo oz. komunicirajo s pripadniki drugih kultur, jezikov oz. jezikovnih skupin, religij,...?



Anketiranci torej pogosto ali vsaj občasno vstopajo v stik s tujimi kulturami, zato me je zanimalo, če se, preden do srečanja pride, na srečanje pripravijo tudi na kakšnem drugem področju in ne le na poslovnem. O podjetju s katerim sodelujejo oz. nameravajo sodelovati se zanimajo skoraj vsi anketiranci. Se pa delež močno zmanjša, ko preidemo na druga področja.

Graf 6.20: Pozanimanje o drugi kulturi



Če se o splošnih podatkih in značilnostih države v katero se odpravljajo oz. iz katere poslovni partner prihaja, pozanima 70 % anketirancev, bolj površno pa 23 % anketirancev, pa se o njihovih kulturnih značilnostih, vrednotah zares pozanima veliko manj anketirancev, samo 35 %, površno pa se jih pozanima 53 %. Delež anketirancev, ki se jim ne zdi smiselno pridobiti novih znanj, je največji na področju jezika. Čeprav slednje predstavlja eno izmed pomembnejših medkulturnih ovir, se kar 32 % anketirancev ne nauči niti nekaj osnovnih fraz. Kljub temu pa se 67 % anketirancev zaveda, da je slednje vljudno, spoštljivo ter da nekaj osnovnih besednih fraz ustvari pozitiven prvi vtis.

Lahko strnemo, da se anketiranci vsaj v večji meri pripravijo tako na poslovno kot na kulturno srečanje, iz česar bi lahko sklepali, da se vsaj v osnovi zavedajo pomena medkulturnih razlik.

Graf 6.21: Pomembnost kompetenc pri medkulturnem komuniciranju

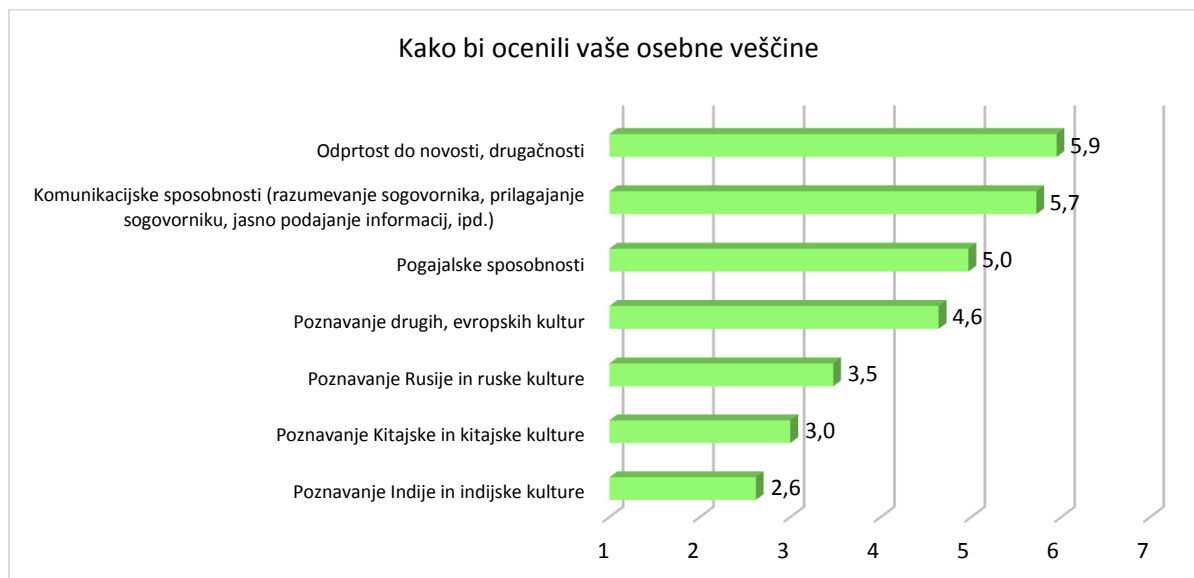


Ker v hipotezi predvidevam, da se anketiranci premalo zavedajo pomena kulturnih razlik in poznavanja medkulturnega razumevanja, sem nadalje povprašala, v kolikšni meri se jim zdijo,

na lestvici od 1 do 7, pri čemer je 1 nepomembno in 7 zelo pomembno, pomembne določene kompetence (graf 6.21): kot najbolj pomembno so ocenili razumevanje lastne kulture, kjer je bil tudi delež anketirancev, ki so se odločili za odgovor zelo pomembno (7) največji (več kot 50 %). Anketirancem se prav tako zdi pomembna kulturna občutljivost - pozornost na kulturne razlike. Previdnost pri interpretaciji neverbalne komunikacije in razumevanje ter poznavanje tujih kultur pa se jim zdita enako pomembni. Podatek, da je anketirancem najpomembnejše poznavanje lastne kulture, bi lahko povezovali z visokim indeksom vrednot za izogibanje negotovosti, ki kaže na nestrpnost in etnocentrizem (Jazbec 2005, 63). Prav tako so anketiranci ocenili, da je enako pomembno zavedanje jezikovnih preprek ter odsotnost stereotipov in predsodkov, kjer je 60 % odgovorov razporejenih med oceno 5 in 6. Vse te kompetence, ki so sicer v procesu medkulturnega komuniciranja zelo pomembne, so bile kot take ocenjene tudi v sami anketi. Zanimivo je, da se je anketirancem zdela neverbalna komunikacija v povprečju rahlo pomembnejša, kot pa verbalna komunikacija in jezikovne prepreke, kar nakazuje, da se posamezniki zavedajo potencialnega pomena svojih gest in vpliva teh gest, se pa poraja vprašanje kako globoko v zavest to zavedanje sega, če so anketiranci oz. posamezniki pozorni na svoj neverbalni jezik v realni situaciji. To je zlasti pomembno v kulturno visoko zavednejših državah. Domnevanje podobnosti, ki pa se jo mora posameznik, ko vstopa v interakcijo, izogibati, pa je kompetenca, ki so jo anketiranci sicer najslabše ocenili, pa vendar še vedno kot pomembno. Le 10 % anketirancev je slednjo označilo kot nepomembno oz. manj pomembno, polovica anketirancev pa jo je še vedno uvrstila višje od 4.

Pomembna lastnost medkulturnega komuniciranja in mišljenja je tudi samozavedanje, samorefleksija, zavedanje lastnih sposobnosti, omejitev in napak.

Graf 6.22: Ocenjevanje lastnih veščin in sposobnosti



Anketiranci so mnenja, da so v veliki meri odprti za nove stvari, so dobri komunikatorji ter imajo dobre pogajalske sposobnosti. Mnenja so, da poznajo bolje evropske kulture kot neevropske. Glede na to, da so uvrstili poznavanje kultur na zadnja mesta, odseva to določeno stopnjo poznavanja lastnih pomanjkljivosti, kar je pomembna lastnost uspešnega medkulturnega komunikatorja. Anketiranci so sebe označili za odprte ljudi, ki so pripravljeni sprejemati novosti. Kljub temu, da je odvisno s katero nacionalno kulturo primerjamo, Slovenci v splošnem veljamo za introverten in zadržan narod, s pomanjkanjem čuta za sodelovanje ter visoko težnjo po tem, da se prikazujemo v lepši luči ter da posledično podajamo rezultate, ki so sicer socialno in kulturno zaželeni, niso pa povsem iskreni (Musek 1994, 73–74), hkrati pa tudi sami sebe vidimo in obravnavamo v boljši, idealizirani luči (Delo 2013). Kljub naši introvertnosti pa nas lastnost mejnega naroda in zmožnost sprejemanja tujine onstran našega praga (kar je za večje narode veliko težje), omogoča odprtost, sprejemanje in spoštovanje tujih kultur. Slovenci smo pripravljeni s tujci govoriti v njihovem jeziku, kar lahko sicer interpretiramo kot pomanjkanje nacionalnega ponosa, vendar pa lahko na drugi strani to tudi razumemo kot da zmoremo nekaj, česar marsikateri drugi narod ne in se nam odprtost za svet zdi nekaj samoumevnega (Musek 1994, 174). Kljub temu pa se najverjetneje ta odprtost po prvih stikih umakne sicer zadržanemu, introvertnemu odnosu.

Če sta torej prilagodljivost in odprtost Slovencev, ki izhajata iz majhnosti naroda na eni strani prednost, pa se v isti sapi omenja zaprtost, ziheraštvo, naivnost in ponižnost kot slabosti slovenskih menedžerjev pri poslovanju v tujini (Jazbec 2005, 82–83). Zaznati je odsotnost

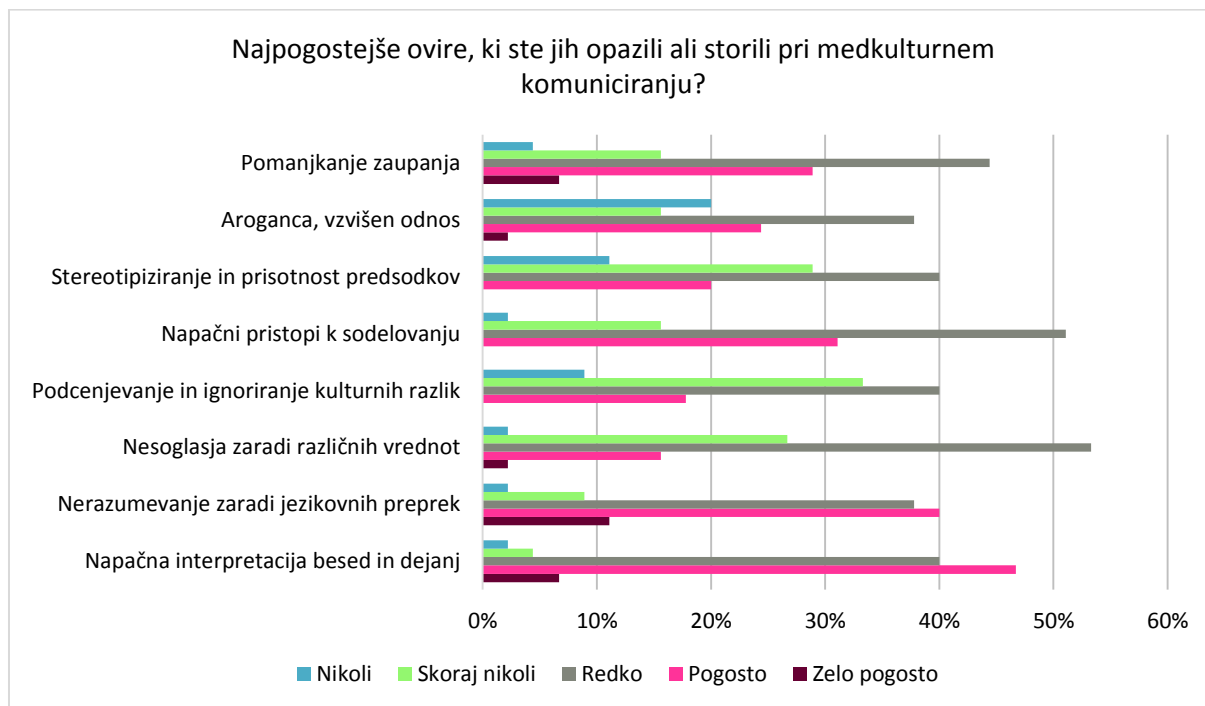
tveganja, ki je v podjetništvu še kako pomembno, ter ponižnost v smislu dajanja prednosti tujemu, češ da je boljše, hkrati pa se zavrača lastne ideje in sposobnosti.

Oceno poznavanja kultur sem primerjala z odgovori na konkretnjša vprašanja o posamezni kulturi. Glede na to, da so anketiranci mnenja, da neevropske kulture slabo poznajo, takšno poznavanje pa se je pokazalo tudi pri odgovorih, bi lahko rekli, da je dejansko poznavanje skladno s predstavo o lastnem poznavanju. Najslabše poznavanje so anketiranci izrazili za indijsko kulturo, čeprav so na konkretnjša vprašanja v večji meri odgovarjali, če primerjano z ostalima neevropskima državama, pravilno. Je pa res, da je bil delež odgovora ne vem (graf 6.12) pri Indiji največji, skladno z mnenjem o najslabšem poznavanju. Pri Kitajski je približno 20 % anketirancev, ki so bili mnenja, da kitajsko kulturo poznajo (vrednost 5 ali več), odgovorilo napačno. Tudi pri pravilni izbiri napačnega darila (namizne ure) sta le dva anketiranca od štirinajstih, ki so mnenja da poznajo Kitajce dobro, odgovorila pravilno. Tretjina anketirancev, ki je mnenja, da rusko kulturo poznajo dobro, je, na vprašanje o obdarovanju, odgovorila napačno, pravilno pa bi Ruse obdarovali štirje anketiranci od dvaindvajsetih, ki so tega istega mnenja.

6.4.6 Analiza najpogostejših napak

Anketiranci v raziskavi se v veliki večini srečujejo s pripadniki drugih kultur, pri čemer je bila manj kot polovica (47 %) anketirancev že priča situaciji, v kateri je prišlo v delovnem okolju zaradi kulturnih preprek do nesoglasij in napačnega razumevanja.

Graf 6.23: Najpogostejše ovire pri medkulturnem komuniciranju



Najpogosteje so anketiranci opazili, da je prišlo do napačne interpretacije besed in dejanj ter do nerazumevanja zaradi jezikovnih preprek. Jezikovne prepreke so pogosta ovira v vseh medkulturnih komunikacijah. Četudi smo Slovenci odprti za prilagajanje tujcem, kar je značilno predvsem na jezikovni ravni, saj hitro začnemo komunicirati v tujcu bližnjem oz. njegovem jeziku in se nam zdi to nekaj povsem samoumevnega (Musek 1994), obstaja v komunikaciji vrsta prenesenih pomenov, besed, metafor, načinov izražanja, ki jih lahko usvojimo samo z izkušnjami, življenjem v tujini in se jih ne moremo naučiti samo preko jezikovnih tečajev. Pogosto prihaja tudi do napačnih pristopov k sodelovanju ter do težav s pomanjkanjem zaupanja. Po anketah Slovenskega javnega mnenja je v zadnjem desetletju opaziti postopno rast medsebojnega zaupanja, vendar pa je slednje na ravni mednarodnih primerjav še vedno nizko (Rus in Toš 2005, 105). Zanimivo pa anketiranci navajajo, da se najredkeje ali nikoli ne pojavijo težave zaradi stereotipiziranja, prisotnosti predsodkov in vzvišenega odnosa. Stereotipiziranje najlažje opazimo pri nas samih oz. v lastni skupini in se ga pogostokrat niti ne zavedamo, zato morda ni presenetljivo, da ga anketiranci niso navajali kot pogosto prisotnega. Še redkeje prisotna pa je po njihovem mnenju aroganca, lastnost, ki

je prav tako težko merljiva in težje opažena. Prav tako anketiranci niso opazili problema podcenjevanja in ignoriranja kulturnih razlik. Lastnost Slovencev in slovenskih menedžerjev, ki jo lahko zasledimo in ki negativno vpliva na uspešno medkulturno poslovanje, je zagotovo izogibanje negotovosti. Ta lastnost naj bi bila sicer povzana tudi s spolom (večje izogibanje negotovosti pri ženskah) in izobrazbo (večje pri nižje izobraženih). Izogibanje negotovosti v kombinaciji s preveliko poslušnostjo zavira podjetniško razmišljanje, kjer je vsak posel tveganje, brez tveganja pa ni razvoja (Jazbec 2005, 62–64).

Tabela 6.1: Lastnosti, ki bi pripomogle k odpravi napak pri medkulturnem komuniciranju

	Močno bi prispevalo k odpravi napak	Niti-niti	Ne bi prispevalo k odpravi napak	Ne vem
Boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev in njihovih vrednot	85,1%	10,6%	2,1%	2,1%
Izobraževanje na področju medkulturnega komuniciranja	78,4%	18,6%	0%	3,1%
Večja stopnja tolerance in razumevanja do drugačnosti	72,2%	24,7%	1,0%	2,1%
Samorefleksija, v želji preprečevanja ponavljanja napak v prihodnje	74,0%	16,7%	4,2%	5,2%
Jezikovni tečaji	59,8%	29,9%	7,2%	3,1%
Večje sodelovanje med kadri znotraj podjetja	44,3%	38,1%	15,5%	2,1%

Dejanje, ki bi po mnenju anketirancev najbolj prispevalo k preprečevanju ovir in napak v medkulturnem poslovanju, je predvsem boljše poznavanje kultur poslovnih partnerjev in njihovih vrednot, medtem ko kar 15 % anketirancev meni, da sodelovanje znotraj kadrov v podjetju ne bi prispevalo k odpravi napak. Kljub temu je prepričanih, da bi sodelovanje znotraj kadrov ugodno vplivalo na preprečevanje napak, še vedno 44 % anketirancev. Da pa jezikovni tečaji ne bi imeli posebnega vpliva na odpravljanje komunikacijskih ovir, jih meni 30 %. Anketiranci so sposobnost zavedanja jezikovnih preprek ocenili kot pomembno (ocena 5,6), a so jo med ponujenimi možnostmi uvrstili na dno lestvice (glej graf 6.21). Pri primerjavi odgovorov pa je bilo opaziti, da je večja verjetnost, da so anketiranci, ki se jim zavedanje jezikovnih preprek ne zdi tako zelo pomembno, kot nepomembne označili tudi jezikovne tečaje, hkrati pa so to tudi tisti anketiranci, ki se, ko vstopajo v stik s tujo kulturo, ne naučijo niti nekaj osnovnih fraz.

Med možnostmi, ki bi pripomogle k odpravi napak, sta dva anketiranca še navedla prilagajanje situaciji in motiviranje tujih partnerjev za skupno sodelovanje, pri čemer anketiranec ni imel v mislih le finančnih motivacij.

Anketirance smo za konec še povprašali, katere izkušnje so tiste, ki jim manjkajo in bi se želeli dodatno izpopolnjevati. Največ jih je odgovorilo, da jim manjkajo predvsem znanja na področju kulturnega poznavanja (tudi zgodovine), pogajalske sposobnosti in jezikovna znanja, omenjen pa je bil tudi način razmišljanja poslovnih partnerjev. Le en anketiranec je mnenja, da v podjetju poteka dovolj usposabljanj za vse, ki so napoteni na delo v tujino, tudi medkulturnih.

6.5 Hipoteze in interpretacija dobljenih rezultatov

Na anketo se je odzvalo 173 anketirancev, od tega 149 zaposlenih na področju menedžmenta, kar je glede na znano težavo neodzivnosti na spletne ankete, soliden odziv, velikost vzorca pa nam dovoljuje ustrezno analizo in prikaz realnega stanja.

Pri prvi hipotezi sem predvidevala podcenjevanje medkulturnih razlik in nepoznavanje osnovnih elementov medkulturnega komuniciranja. Za preverjanje te hipoteze sem uporabila tudi t-test za en vzorec, kjer me je zanimalo, ali je povprečna vrednost spremenljivke »pomembnost dejavnikov«, ki smo jo izračunali kot povprečje vseh trditev pri vprašanju 14. (graf 6.21), manjša od 4.

Tabela 6.2: Pomembnost dejavnikov v medkulturnem komuniciranju

	M	stand. Odklon	t	sig
Pomembnost dejavnikov	5,6	0,8	22,710	0,000

Izkazalo se je, da so dejavniki medkulturne komunikacije v povprečju pomembni ($M = 5,6$). Na to nakazujejo tudi sami anketiranci, ki so izrazili željo po dodatnem izobraževanju, predvsem na področju jezikovnih znanj in na področju spoznavanja kultur poslovnih partnerjev, zato hipoteze ne moremo potrditi. Kljub temu se moramo zavedati, da se ocene gibljejo v "varni sredini", zato lahko ne odražajo realnega vedenjskega stanja. Kljub temu, da se nam določene zadeve zdijo pomembne, to namreč še ne pomeni, da v skladu s tem tudi ravnamo, kar še posebej velja za stvari, ki niso tako zelo opazne in v ospredju, kamor medkulturno komuniciranje in dejavniki v medkulturnem komuniciranju nedvomno spadajo (največkrat se bolj poudarja profesionalno znanje). Nadalje sem s t-testom za neodvisna

vzorca preverila, če anketiranci, ki so že bili priča konfliktom zaradi kulturnih preprek, v povprečju bolje ocenjujejo pomembnost različnih dejavnikov pri kulturnem komuniciranju.

Tabela 6.3: Pomembnost dejavnikov v medkulturnem komuniciranju pri anketirancih, ki so že bili priča nesoglasjem

Ste bili v vašem delovnem okolju že priča situaciji, ko je prišlo, zaradi kulturnih preprek, do nesoglasij in napačnega razumevanja?	pomembnost dejavnikov (M)	stand. odklon	t	sig
da	5,7	0,7	1,609	0,110
ne	5,5	0,7		

Anketiranci, ki so že bili priča nesoglasjem zaradi kulturnih preprek, v povprečju različne dejavnike ocenjujejo kot bolj pomembne v primerjavi z anketiranci, ki niso doživeli takih situacij. Kljub temu pa razlika med skupinama ni statistično značilna, zato hipoteze ne moremo povsem potrditi (tabela 6.3). Če primerjamo pomembnost kulturnih dejavnikov z anketiranci, ki so bili službeno v tujini, le-ti sicer v povprečju dajejo nekoliko večji pomen dejavnikom kulturnega komuniciranja, vendar razlike spet niso statistično značilne.

Čeprav rezultati in izračuni kažejo, da hipoteze ne moremo potrditi in da se anketiranci v povprečju zavedajo pomembnosti kulturnih dejavnikov v komuniciranju, nam podrobnejši pregled odgovorov poda možnost, da temu ni povsem tako. Kljub temu, da se anketirancem zdijo medkulturne kompetence pomembne, pa se jim zdi pomembno tudi domnevanje podobnosti, ki pravzaprav v medkulturnem komuniciranju predstavlja oviro. Hkrati pa se jim vse našteje kompetence (glej graf 6.21) zdijo nekje srednje pomembne (5,6), še najpomembnejše se jim zdi poznavanje lastne kulture. Slednje je sicer že res da pomembno, saj moramo biti pozorni na lastno vedenje in se zavedati omejitev lastne kulture, pa vendar lahko na drugi strani nakazuje na etnocentričnost. Ocena srednje pomembnosti je varen odgovor, s katerim se posameznik odloči, da je nekaj pomembno, a hkrati ne gre v ekstreme, da ne bi izstopal. Povprečje je podan odgovor za katerega posameznik misli, da je najboljši, saj nihče ni rad izjema. Trstenjak poimenuje povprečnost kot nekakšno modo sodobnega človeka (Trstenjak 2010, 126). Hkrati se kaže tudi lastnost, da želimo biti drugačni kot smo v resnici. Kljub temu, da je medkulturno komuniciranje pomembno in kot tako tudi označeno, večje samoiniciative pri dobivanju teh spretnosti in znanj ni ravno opaziti. Čeprav je res, da so anketiranci na drugi strani izrazili željo po dodatnih izobraževanjih na področju spoznavanja tujih kultur, v kolikor bi bilo to s strani podjetja organizirano. Na ignoriranje kulturnih razlik opozarja graf 6.20, kjer je vidno, da se anketiranci sicer pozanimajo o samem podjetju iz

katerega poslovni partner prihaja, delež anketirancev, ki pa se malo bolj pozanima o jeziku, kulturi, vrednotah, zgodovini same države in kulture, pa je manjši. In čeprav statistično značilnih razlik med anketiranci, ki so bili dlje časa službeno v tujini in tistimi, ki niso bili, ni, pa se kljub temu dejavniki medkulturnega komuniciranja zdijo rahlo pomembnejši tistim menedžerjem, ki imajo izkušnje z delom v tujini. Če bi bilo le-teh več, tako menedžerjev kot tudi let izkušenj, predvidevam, da bi bila tudi razlika v priznavanju pomembnosti dejavnikom medkulturnega komuniciranja večja.

V hipotezah dve in tri sem predvidevala, da zaradi ignoriranja medkulturnih razlik, prihaja tudi do potencialno dragih napak v medkulturnem komuniciranju, ki se kažejo predvsem v različnem dojemanju danih situacij in posledično nastalih nesoglasjih. Slabo poznavanje splošnih značilnosti določene kulture in primernosti poslovnih daril pomeni slabšo kakovost nadaljnjega sodelovanja, ker je raven zaupanja znižana. Zaupanje namreč pomembno vpliva na kakovost življenja, tako na osebni kot na službeni ravni, večje medsebojno zaupanje se je izkazalo kot pomemben dejavnik višje kakovosti življenja, višje kakovosti delovnega življenja ter večjega občutka sreče (Rus in Toš 2005, 101). Hipotezi sem združila, saj ju preverjam na dveh ravneh, preko najpogostejših opaženih napak ter preko analize interpretacij posameznih realnih situacij, do katerih prihaja pri srečanju z drugo kulturo. Anketiranci so navajali, da najpogosteje prihaja do napak zaradi jezikovnih preprek (graf 6.23), kljub temu pa ocenili, da je zavedanje jezikovnih napak srednje pomembno (vrednost 5,6, graf 6.21). Hkrati je delež anketirancev, ki se ne nauči niti nekaj osnovnih jezikovnih fraz (kar sicer ne preprečuje napak, ki nastanejo na podlagi jezikovnega nerazumevanja, predstavlja pa težnjo po odpravi teh napak in zavedanje pomembnosti jezika) 30 %. Enak delež anketirancev je mnenja, da jezikovni tečaji ne bi prispevali k odpravi medkulturnih napak (tabela 6.1). Pri tem sem opazila rahlo povezavo med posameznimi odgovori anketirancev. Tistim, ki se ne naučijo vsaj nekaj osnovnih besed, se jezikovni tečaji zdijo manj pomembni. Za pogosto oviro se je izkazala tudi napačna interpretacija besed in dejanj, ki je lahko spet jezikovnega ali drugega izvora. In čeprav se večina anketirancev strinja, da bi boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev in njihovih vrednot pripomogla k zmanjšanju napak, je delež anketirancev, ki se zares pozanima o kulturnem ozadju poslovnega partnerja majhen (graf 6.20). Najpogosteje navedene napake so, poleg jezikovnih preprek in napačne interpretacije, tudi različne vrednote in pomanjkanje zaupanja, vse te napake pa so medsebojno povezane. Kako pogoste pa so napačne interpretacije realnih situacijah je prikazano v grafu 6.12. Povprečje pravih odgovorov je znašalo 57 %, če pa upoštevamo zraven še primernost daril, delež pravih

odgovorov pade pod 50 %. Podani odgovori anketirancev nam omogočajo potrditev hipoteze. Anketiranci dane situacije res različno in posledično napačno interpretirajo, kar lahko privede do že zgoraj omenjenih nesoglasij. Nesoglasja povzročijo daljšo in zapletenejšo komunikacijo, v nekaterih primerih pa tudi znižano raven zaupanja, odnos zato ni več optimalen, posledice pa so lahko vidne tudi v ekonomskem smislu. Napake torej res lahko predstavljajo višje, tako časovne kot ekonomske stroške, hkrati pa posameznikom, ki nesoglasja rešujejo, vzamejo veliko truda in energije. Če pogledamo podrobneje: 55 % anketirancev je napačno ocenilo (26 %) oz. ni vedelo (29 %), da pogodba za Kitajce ni popolnoma zavezujoča. Če povežemo to z odgovorom, da je 34 % anketirancev mnenja, da so kitajski pogajalci tudi tisti, ki nosijo odgovornost za sklepanje pogodb (24 % anketirancev je izbralo odgovor ne vem), lahko hitro predvidimo nastalo situacijo: posameznik, ki sklene pogodbo in je prepričan, da bo slednja obveljala, bo namreč v prihodnje, v kolikor si tega ne bo razlagal s kulturnih kontekstom, če bo do sodelovanja sploh še prišlo, manj zaupljiv.

Nadalje sem (H4) predvidevala razlike v poznavanju evropskih in neevropskih kultur, in sicer, da menedžerji bolje poznajo kulturo in vrednote neevropskih držav, predvsem zaradi potencialnega večanja kulturnih razlik z geografsko oddaljenostjo kulturne in so zato bolj pozorni in previdni, da napak ne delajo, medtem ko je poznavanje evropskih držav slabše (H 4.2). Zaradi geografske bližine in vpliva združene Evropske unije, prihaja do podcenjevanja kulturnih razlik med evropskimi državami. V povprečju so anketiranci presodili, da poznajo evropske kulture veliko bolje od neevropskih, med katerimi so presodili, da najslabše poznajo indijsko, najbolje pa rusko (graf 6.22). Natančnejša analiza nam pokaže, da je tudi delež odgovorov "ne vem" pri neevropskih državah večji, kot pri evropskih. Glede na to, da je bil povprečen delež anketirancev, ki so pravilno interpretirali dane situacije v evropskih državah 60 %, v neevropskih pa 48 %, hipoteze ne moremo potrditi. Se je pa izkazala razlika pri poznavanju primernosti daril. Največji delež pravilnih odgovorov je bil pri Indiji, najmanjši pri Italiji in Nemčiji. Povprečni delež pravilnih odgovorov je tako pri neevropskih državah znašal 27 %, pri evropskih pa zgolj 18 %. Hipoteze torej potrditi ne moremo, anketiranci bolje interpretirajo situacije v evropskem kontekstu, medtem ko so se pri obdarovanju bolj izkazali pri neevropskih državah. Glede na to, da Jazbečeva v svoji raziskavi (2005) ugotavlja, da smo si kulturno najbolj različni z azijskimi in južnoameriškimi državami, lahko sklepamo, da se tega zavedajo tudi anketiranci in so pri izbiri daril previdnejši, medtem ko za evropske države, s katerimi smo si kulturno in geografsko bližje, predvidevajo podobnost in so pri izbiri daril bolj malomarni. Za primerjavo poznavanja posameznih držav, tako evropskih kot

neevropskih, bi bilo nedvomno potrebno izvesti obširnejši vprašalnik, ki bi vključeval več opisanih možnih situacij kulturnih nesoglasij, s pridobljenimi rezultati pa bi lahko širše sklepali o celotni ravni poznavanja kultur in medkulturnih razlik. Kljub temu pa mi je izvedeni vprašalnik v nalogi ponudil določene smernice in osnutke stanja poznavanja kulturnih značilnosti med slovenskimi menedžerji.

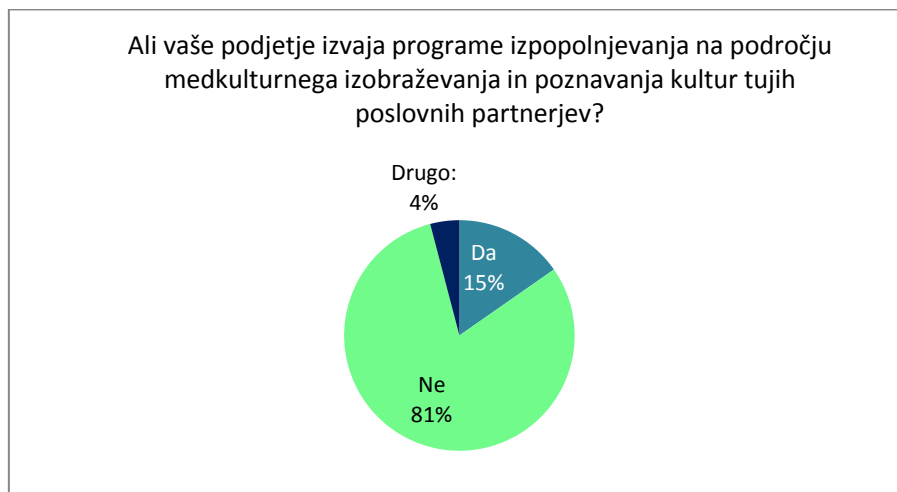
7 Izobraževanje kot način preprečevanja negativnih posledic nepoznavanja medkulturnega komuniciranja

Ker vedenje razlagamo in vrednotimo še preden ga razumemo, in ker si ustvarimo določene stereotipe, si obnašanje sogovornika velikokrat ne znamo razložiti pravilno. Z analizo študij sta Tarique in Caligiuri ugotovila, da posamezniki ali skupine, ki se ob vstopu v tujino niso pripravljene soočiti z izzivi, povzročijo drage posledice. Slabo opravljajo svoje delo, niso učinkoviti, kar pa posledično vpliva tako na same izseljence (nižja samozavest, slabši ugled med sodelavci) kot tudi na domače (izgubljene poslovne priložnosti) in tuje podjetje (oškodovan ugled) (Tarique in Caligiuri 2004, 284).

Medkulturno usposabljanje (angl. cross-cultural training) označuje kakršnokoli obliko usposabljanja z namenom povečanja znanja in veščin za uspešno življenje in učinkovito delo v tujini ter doseganje zadovoljstva v okolju tuje kulture (Kohont in Kaše 2009, 599; Kealey in Protheroe v Tarique in Caligiuri 2004, 284). Gre za transformacijski učni proces sestavljen iz učenja tujih jezikov, spoznavanja tujih kultur in izmenjave izkušenj z ljudmi iz tujih kultur (Taylor v Kohont in Kaše 2009, 599).

Kljub temu, da kultura igra pomembno vlogo v komuniciranju, ter da lahko ob poslovnem srečanju s pripadniki drugih kultur prihaja do težav in kljub temu, da se posamezniki, ki sodijo na vodilne položaje v podjetjih, zavedajo pomembnosti vpliva kulturnih razlik, se je izkazalo, da večina podjetij (81 % oz. 79 podjetij) programov izpopolnjevanja na področju medkulturnega izobraževanja in poznavanja kultur tujih poslovnih partnerjev, ne izvaja.

Graf 7.1: Izvajanje programov izpopolnjevanja



Pod opcijo drugo so anketiranci navedli: da se trudijo, da je takšnih izpopolnjevanj čim več; da jih izvajajo deloma, znotraj programov "team buildinga" oz. interno; ter da imajo angleške lastnike in sodelavce raznih narodnosti in se tako na tem področju izpopolnjujejo vsakodnevno.

Razloge, da podjetja ne zaznavajo večjih potreb po medkulturnem izobraževanju, lahko iščemo predvsem v tem, da so v matičnih podjetjih v Sloveniji praviloma zaposleni Slovenci in da to niso multinacionalke z zaposlenimi z različnimi nacionalnimi lastnostmi. Poleg tega pa naj bi imeli Slovenci tudi nekatere lastnosti, ki nam v mednarodnem poslovanju predstavljajo prednosti: prilagodljivost, odprtost (kar navajajo tudi anketiranci v tej anketi), znanje tujih jezikov (Jazbec 2005, 82), itd.

Graf 7.2: Vrste izpopolnjevanja



Anketirance, ki so zaposleni v organizacijah, ki izvajajo izobraževanje na področju medkulturnega komuniciranja (teh podjetij je 18), smo vprašali kakšni so ti programi, pri čemer je bilo množnih več odgovorov. Vsi programi vključujejo jezikovne tečaje, kar je, glede na to, da se slovenščina uporablja večinoma samo v Sloveniji, za mednarodna sodelovanja pa se uporablja druge bolj razširjene jezike, povsem razumljiv in nujni ukrep, ki bi ga morala podjetja še pogosteje uporabljati, saj se anketirancem zdi, da so prav na tem področju najšibkejši in bi se želeli še dodatno jezikovno izobraževati. Večina podjetij (13) pa izvaja tudi izpopolnjevanje za izboljšanje komunikacijskih veščin, za katere je več kot tri četrtine anketirancev (glej tabelo 6.1) mnenja, da so nujna pri odpravi napak v medkulturnem komuniciranju. Najmanj programov izpopolnjevanja vključuje predstavitev države in njihove kulture, dejavnik na katerega podjetja očitno pozabljajo, čeprav so anketiranci prav tako pogosto najvajali, da bi se želeli na tem področju dodatno izobraževati. Pod opcijo drugo so anketiranci navedli, da programi izpopolnjevanja vključujejo usposabljanje menedžmenta ter opravljanje prakse/dela v tujem okolju (v sestrskem podjetju).

Tungova je identificirala štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost opravljanja nalog v tujini (v Kohont in Kaše 2009, 595–596): strokovna kompetentnost, osebne karakteristike in sposobnost navezovanja stikov, sposobnost spoprijeti se z dejavniki okolja ter družinska situacija. Prav slednja namreč velikokrat predstavlja oviro pri uspešnem delu v tujini in razlog za predčasno vrnitev v domovino. Tako je pomembno, da se, v primeru daljše službene odsotnosti in napotitve v tujino, v programe usposabljanja in izobraževanja vključi tudi družinske člane. Slednjih pa v Sloveniji v svoje programe izobraževanja ne vključuje prav nobeno podjetje v katerem so zaposleni anketiranci.

Z medkulturnim usposabljanjem naj bi: pomagali oblikovati zavedanje o kulturno pogojenih razlikah v vedenjskih vzorcih ljudi ter jih naučili pozorno opazovati in spremljati te razlike; omogočili, da spoznajo novo kulturo, norme, vrednote, tradicijo, ki določajo življenje lokalnega prebivalstva; omogočili, da razvijejo in preizkusijo kulturno sprejemljive načine vedenja ter delovanja, s katerimi bodo v tujem okolju uspešnejši (Briscoe in Schuler v (Kohont in Kaše 2009, 599). Učinkovitost medkulturnega usposabljanja se kaže v kognitivnih, čustvenih in vedenjskih spremembah.

Tarique in Caligiuri sta opredelila pet stopenj v procesu ustvarjanja učinkovitega medkulturnega treninga: prepoznavanje tipa globalne naloge za katero je trening potreben (določitev potrebnih znanj in kompetenc), določanje in analiza specifičnih medkulturnih potreb, določanje ciljev (kratkoročnih in dolgoročnih) in meril za merjenje učinkovitosti,

razvoj programa treninga in evalvacija programa (Tarique in Caligiuri 2004, 284). Obstaja več metod kulturnega usposabljanja, ki pa jih prilagajamo glede na delo, že pridobljene izkušnje in čas, ki ga bo posameznik preživel v tujini. Pri tem ne obstaja ena najprimernejša metoda, pač pa je najuspešnejša kombinacija različnih metod in pristopov (tabela 7.1).

Tabela 7.1: Metode medkulturnega usposabljanja

Obdobje bivanja v tujini	Trajanje in stopnja usposabljanja	Metode medkulturnega usposabljanja
1 – 3 leta	1 – 2 meseca / visoka	- Ocenjevalni center; - Obisk države; - Simulacije; - Trening občutljivosti; - Poglobljeno jezikovno usposabljanje.
2 – 12 mesecev	1 – 4 tedne / srednja	- Jezikovno usposabljanje; - Igranje vlog; - Analiza kritičnih dogodkov (npr. uporablja kulturnega asimilatorja); - Študije primera; - Treningi za zmanjševanje stresa.
Mesec ali manj	Manj kot teden / nizka	- Področne študije; - Ogled filmov, branje knjig; - Uporaba interpretov (oseb, ki tuje okolje dobro poznajo in jim približajo in interpretirajo to okolje udeležencem usposabljanja); - Jezikovno usposabljanje na začetni ravni.

Vir: Kohont in Kaše (2009, 601–603).

Pomembne pa niso le metode usposabljanja, pri razvoju mednarodno razmišljujočih menedžerjev je potrebna zgodnja identifikacija posameznikov, ki imajo potencial in ustrezne osebne karakteristike, pri tem pa jim mora podjetje ponuditi različne možnosti usposabljanja in razvoja s katerimi bodo še razvili potrebne sposobnosti, načine vedenja in znanje (Kohont in Kaše 2009, 604).

Raziskava o izobraževanju in razvoju menedžerjev slovenskih podjetij, ki imajo investicije v tujini je pokazala, da podjetja ustreznih kadrov ne razvijajo v skladu s svojimi potrebami in temu posebne pozornosti ne posvečajo. Pomanjkanje znanja in izkušenj se je pokazalo kot zelo pomembno v podjetjih, v katerih imajo veliko izkušenj z mednarodnim sodelovanjem. Menedžerji z veliko izkušnjami se svojega pomanjkanja znanja in izkušenj zavedajo bolj kot ostali, posebej v primerjavi s tistimi, ki so z izhodno internacionalizacijo šele začeli (Jaklič in Svetličič 2002, 112). Čeprav rezultati niso bili statistično značilni, pa je bilo slednje rahlo opazno tudi v moji anketi.

Vsako podjetje, ki posluje v mednarodnem okolju, se mora zavedati, da poleg vseh zgoraj naštetih ovir, ki otežujejo poslovno uspešnost (pri čemer sem upoštevala le kulturne dejavnike), obstajajo tudi druge (človeške, notranje) ovire, ki povzročajo neuspešnost posameznih sodelavcev v tujini: (Kohont in Kaše 2009, 612–613): karierne blokade (potencialno slabše napredovanje posameznika, kot če bi ta ostal doma, kljub temu, da izkušnje kažejo, da mednarodne izkušnje pripomorejo k razvoju kariere); kulturni šok (posledica nezmožnosti prilagoditve), pomanjkanje medkulturnega usposabljanja pred odhodom; preveč poudarjene tehnične kompetence (pomanjkanje kulturne občutljivosti); težnja, da podjetja v tujino pošljejo problematične sodelavce, ki se jih hočejo doma znebiti (s čimer sicer umirijo konflikte doma, a tvegajo konflikte v tujini); ter nenazadnje že omenjeni družinski problemi (ravno ti so najpogostejši vzrok za predčasno vrnitev).

8 Zaključek

Majhnost slovenskega trga in spreminjajoči se pogoji v gospodarstvu so prisilili podjetja, da v želji po ohranitvi konkurenčnosti, vstopajo na tuje trge. Vendar pa, ker vstopajo na področje tuje kulture, navad, vrednot, načinov komuniciranja, profesionalno znanje ni dovolj, pač pa so za uspešno poslovanje pomembne tudi druge veščine, veščine in znanje medkulturnega komuniciranja, pogajanja, sposobnost prepoznavanja in razumevanja medkulturnih razlik, itd. Za lažje razumevanje kulture kot take ter karakteristik različnih kultur, je bilo dodelanih več klasifikacij dimenzij oz. modelov kulture, s pomočjo katerih lahko povezujemo in razlikujemo med seboj različne kulture in, ki nam podajajo okvirne smernice za razumevanje posamezne kulture. Na podlagi teh modelov ločujemo individualistične, kolektivistične, moške, ženske, hierarhične, bolj demokratične kulture, itd. In ravno te smernice nam omogočajo oz. lajšajo vstop v drugo kulturo, saj si z njihovo pomočjo lahko razlagamo nam tuje vedenjske vzorce, seveda ob predpostavki, da se tega sami zavedamo. Vsak posameznik se mora zavedati, da so modeli kulturnih dimenzij zares samo smernice, posplošitve. Hkrati pa se mora zavedati, da se na eni strani vsako podjetje kot samostojna organizacija ravna po svoji organizacijski kulturi ter na drugi strani, da je vsak posameznik individuum, ki se ravna po lastnih vrednotah in ima lasten značaj, ki se ne nujno da ujema s kulturnimi posplošitvami. Kljub temu, pa nas kulturno okolje v katerem živimo zaznamuje, zato je kulturne generalizacije, ki so ustvarjene na podlagi številnih raziskav, vredno upoštevati, pri čemer pa moramo, kot sem že dejala, biti zavestno pozorni tudi na razlike znotraj posameznih kultur znotraj posameznih nacionalnih držav.

V magistrski nalogi sem preverjala znanje slovenskih menedžerjev, ki sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji, predvsem na področju poznavanja drugih kultur, dejstev in kulturnih generalizacij ter njihovo znanje na področju medosebnega, medkulturnega komuniciranja. Znanje o kulturi v katero vstopamo namreč nikakor ni dovolj, za uspešno poslovanje so potrebne tudi veščine osebnega, medosebnega in medkulturnega komuniciranja in poznavanje lastnih pomanjkljivosti in ovir. Dober globalni menedžer potrebuje mnogotere veščine, ki pa se jih vseh ne da naučiti. Veščine, ki so del karakterja in veščine, ki jih pridobimo le z izkušnjami, tako doma kot tudi v tujini. Žal se je izkazalo, da si je le majhen delež anketiranih menedžerjev nabiral te izkušnje tudi izven domačih meja. Lahko sklepamo in upamo, da se bo s porastom programov mobilnosti in vedno večjo pripravljenostjo za selitev, tudi ta odstotek menedžerjev povišal. Statistično značilnih

razlik v poznavanju evropskih in neevropskih kultur nisem zaznala, so pa anketiranci mnenja, da osebno bolje poznajo evropske kulture, najverjetneje ravno zaradi geografske bližine. Vendar to nikakor ne pomeni, da smo si Evropejci med seboj podobni, nasprotno Jean Monnet je trdil, da se nikjer na svetu nacionalne kulture ne razlikujejo med seboj tako, kot se prav v Evropi. Se pa anketiranci zavedajo lastnega nepoznavanja neevropski kultur, kar je bilo vidno tako iz ocenitve lastnega poznavanja, kot tudi iz odgovorov, kjer se je delež odgovorov ne vem pri vprašanjih o Rusiji, Indiji in Kitajski močno povečal.

Najpogostejše opažene napake pri medkulturnem poslovanju so pomanjkanje zaupanja, nerazumevanje zaradi jezikovnih ovir ter napačna interpretacija dejanj. Vse to so napake, ki pomembno vplivajo na razvoj nadaljnjega sodelovanja. Kljub temu, da veljamo v splošnem Slovenci za odprte (a na drugi strani tudi za zelo zadržane in introvertne, odvisno od primerjave) in prilagodljive, kar predstavlja našo prednost v medkulturnem poslovanju, pa moramo biti pozorni tudi na naše slabe lastnosti, kot so etnocentričnost, kjer lahko lastno kulturo in poznavanje le-te postavljamo pred poznavanje kulture tujih poslovnih partnerjev, ocenjujemo lastna dejanja in razumevanja kot edina prava in si tuja ravnanja napačno interpretiramo po merilih svoje kulture ter izogibanje negotovosti in tveganju. Nedvomno sta soočenje z odgovornostjo in sposobnost tveganja pomembni lastnosti v podjetništvu, ki nas lahko peljeta v propad, ali pa odpreta nove možnosti in priložnosti. Vsekakor pa mora vsak posameznik, pa naj bo menedžer ali ne, v tuj svet vstopiti pripravljen na vseh področjih, ne le na profesionalnem. In prav želja po novih znanjih, sposobnost dobrega komuniciranja, občutljivost na kulturne razlike, spoštovanje kulture in kulturnih razlik ter vrednot daje našim potencialnim poslovnim partnerjem znak, da smo vredni zaupanja.

9 Literatura

- 1 Abramson, R. Paul. 2011. *Critiques and counter-critiques of the postmaterialism thesis: thirty-four years of debate*. Paper prepared for Global cultural changes conference. Michigan: Michigan state university.
- 2 Adler, J. Nancy. 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications.
- 3 Arasaratnam A. Lily in Marya L. Doerfel. 2005. Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations* 29: 137–163.
- 4 Banka Slovenije. 2012. *Neposredne naložbe 2011*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?MapaId=230&Nalozbe=True&Potrdi=True> (22. oktober 2013).
- 5 Barna, M. LaRay. 1994. Stumbling blocks in intercultural communication. V *Intercultural communication: a reader*, ur. Larry A. Samovar in Richard E. Porter, 337–346. Belmont, CA: Wadsworth publishing company.
- 6 Baskerville, F. Rachel. 2003. Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society* 28: 1–14.
- 7 Benett, J. Milton. 2004. Becoming interculturally competent. V *Toward multiculturalism: a reader in multicultural education*, ur. Jaime S. Wurzel, 62–77. Newton MA: Intercultural resource corporation.
- 8 Bennett, M. Janet in Milton J. Bennett. 2003. Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity. V *Handbook of intercultural training*, ur. Dan Landis, Janet Bennett in Milton Bennett, 147–165. London: Sage publications.
- 9 Burns, Paul, Myres Andrew in Kakabadse Andrew. 1995. Are national stereotypes discriminating? *European Management Journal* 13 (2): 212–217.
- 10 Business culture. Dostopno prek: <http://businessculture.com/index.php> (22. oktober 2013).
- 11 Call, A. Dean. 2010. *Measuring Organizational Subcultures: An Application of Hofstede's Value Survey Module Across a Major Joint Commad*. Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science Psychology. Walden University.
- 12 Country profiles: global guide to culture. Dostopno prek: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html> (22. oktober 2013).
- 13 Cox, Taylor in Stacy, Blake. 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of management executive* (5) 3: 45–56.
- 14 Delo. 2013. Sobotna priloga: Božidar Jezernik o slovenskem človeku: Mladino je treba poslati na dolgo potovanje. 2. november.
- 15 Dickson, Q. Marcus, Aditya N. Eam in Chhokar S. Jagdeep. 1999. *Definiton and interpretation in corss-cultural organizational culture research: some points form the GLOBE research program*. Wayne State University.

- 16 Doing business worldwide. Dostopno prek: <http://www.worldbiz.com/index.php> (22. oktober 2013).
- 17 Fang, Tony in Guy O. Faure. 2011. Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural relations* 35: 320–333.
- 18 Fang, Tony. 2003. A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of cross cultural management* 3 (3): 347–368.
- 19 Fang, Tony. 2005–2006. From "Onion" to "Ocean". *International Studies of management and organizations* 35(4): 71–90.
- 20 Ferfila, Bogomil. 2007. *Globaliziranost svetovnega sveta*. Ljubljana: FDV.
- 21 Freeman, Susan in Emma Browne. 2004. The influence of national culture on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships: a theoretical model. *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (2): 169–182.
- 22 Frey-Ridgway, Susan. 1997. The cultural dimension of international business. *Collection Building* 16 (1): 12–23.
- 23 Geert Hofstede centre. Dostopno prek: <http://geert-hofstede.com/> (22. oktober 2013).
- 24 Govindarajan, Vijay, Gupta K. Anil. 2001. Building and effective global business team. *MIT Sloan management review*, julij: 63–71.
- 25 Granato, Jim, Ronald Inglehart in David Leblang. 1996. The effect of cultural values on economic development: Theory, hypotheses and some empirical tests. *American Journal of Political Science* 40 (3): 607–630.
- 26 Griffith, A. David. 2002. The role of communication competencies in interantional business relationship development. *Journal of World Business* 37: 256–265.
- 27 Guirdham, Maureen. 1999. *Communicating across cultures*. New York: Palgrave.
- 28 Gutterman, Alan. 2011. Shalom Schwartz's dimensions of societal cultures. Dostopno prek <http://alangutterman.typepad.com/files/cms---schwartzs-cultural-dimensions-1.pdf> (22. oktober 2013)
- 29 Hall, T. Edward. 1990. *The silent language*. New York: Anchor Books.
- 30 Hammer, R. Mitchell, Milton J. Bennett in Richard Wiseman. 2003. Measurnig intercultural sensitivity: the intercultural development inventory. *International Journal od Intercultural Relations* 27: 421–443.
- 31 Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- 32 Harvey, G. Michael in Griffith A. David. 2002. Developing Effective Intercultural Relationships: The Importance od Communication Strategies. *Thunderbird International Business Review* 44 (4): 455–476.
- 33 Hezel, X. Fracis. 2009. The role of culture in economic development. *Micronesian counselor* 77 (June): 2–20.
- 34 Hodgetts M. Richard, Fred Luthans in Jonathan P. Doh. 2006. *International management: culture, strategy and behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- 35 Hofstede, Geert. 1993. Cultural constrains in management theories. *The Excutive* 7 (1): 81–94.
- 36 Hofstede, H. Geert. 2001. *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage publications, Thousand Oaks.

- 37 Hofstede, J. Gert, Paul B. Pedersen in Geert H. Hofstede. 2006. Komuniciranje: Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije. Ljubljana: Družba Piano.
- 38 House, J. Robert in drugi. 1999. *Project Globe: Cultural influences on leadership and organizations*. Dostopno prek: <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf> (10. marec 2013).
- 39 House, J. Robert, Mansour Javidan in Peter Dorfman. 2002. Project globe: introduction . *Applied psychology: an international review* 50: 489–505.
- 40 Inglehart, Ronald in Wayne E. Baker. 2000. Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. *American Sociological Review* 65 (february): 19–51.
- 41 Inglehart, Ronald. 1997. *Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.
- 42 Jakič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v slovenski vojski*. Ljubljana: FDV.
- 43 Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 44 Jazbec, Marijana. 2005. *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV.
- 45 Katz, Lothar. 2007. *Negotiating international business. The negotiator's reference guide to 50 countries around the world*. Booksurge, LLC. Charleston.
- 46 Kohont, Andrej in Robert Kaše. 2009. Mednarodni menedžment človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan. 575–631. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 47 LaBahn, W. Douglas in Katrin R. Harich 1997. Sensitivity to national business culture: effects on US-Mexican channel relationship performance. *Journal of International Marketing* 5 (4): 29–51.
- 48 Majie, Zhu. 2002. Contemporary culture and international relations. V *Cultural impact on international relations*, ur. Xintian Yu. 23–40. Washington: Library of Congress Cataloging in Publication.
- 49 Malnar, Brina in Ivan Bernik. 2004. *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 50 Mason, Katy in Sheena Leek. 2012. Communication practices in a business relationship: creating, relating and adapting communication artifacts through time. *Industrial Marketing Management* 41: 319–332.
- 51 McCarthy, Frank. 2004. Diversity recruiting – stereotyping. *The fordyce letter*. 1 junij. Dostopno prek: <http://www.fordyceletter.com/2004/06/01/diversity-recruiting-stereotyping/> (22. oktober 2013).
- 52 McSweeney, Brendan. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences a triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations* 55: 89–118.
- 53 Mead, Richard. 2005. *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell.
- 54 Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 55 Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja loka: Mihalič in Parker.

- 56 Mihelj, Vlado. 2004. Slovenija na presečišču vrednostnih geografij. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Mlinar, Brina in Ivan Bernik, 81–110. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 57 Ministrstvo za delo, družino in socialne razmere (MDDSZ). 2006. Raziskava: Mobilnost slovenskih delavcev pri iskanju zaposlitve v državah EU/EGS. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/raziskava_mobilnost_delavcev_slo.pdf (10. januar 2014).
- 58 Mlinar, Zdravko in Janez Štebe. 2004. Odpiranje v svet v zavesti Slovencev. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Mlinar, Brina in Ivan Bernik, 11–54. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 59 Moje delo. 2013. Globalni trg delovne sile in (ne)mobilnost Slovencev. Dostopno prek: <http://www.mojedelo.com/media-center/globalni-trg-delovne-sile-in-nemobilnost-slovencev-2559> (10. januar 2014).
- 60 Moss Kanter, Rosabeth in Richard I. Corn. 1994. Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-cultural Relationship Success. *Journal of Management Development* 13(2): 5–23.
- 61 Možina, Stane, Mitja Tavčar in Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- 62 Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje, evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- 63 Nummela Niina, Saarenketo Sami in Kaisu Puumalainen. 2004. A global mindset – a prerequisite for successful internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 21(1): 51–64.
- 64 Patterson, Orlando. 2000. Taking culture seriously: A framework and an Afro-American Illustration. V *Culture matters: How values shape human progress*, ur. Harrison, E. Lawrence in Samuel P. Huntington, 202–218. New York: Basic books.
- 65 Precht, Elisabeth in Anne Davidson Lund. 2007. Intercultural competence and assessment: perspectives from the INCA project v kotthoff helga V *Handbook of intercultural communication*, ur. Kotthoff, Helga in Helen Spencer-Oatej, 467–490. Berlin: Hubert and co. Gottingen.
- 66 Rašković, Matevž in Marjan Svetličič. 2011. Stereotipi in mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. *Javnost* 18: S5–S22.
- 67 Rost-Roth, Martina. 2007. Intercultural training. V *Handbook of intercultural communication*, ur. Kotthoff, Helga in Helen Spencer-Oatej, 491–518. Berlin: Hubert and co. Gottingen.
- 68 Rouse, J. Michael in Sandra Rouse. 2002. *Business communication: a cultural and strategic approach*. London: Thomas Learning.
- 69 Rus, Veljko in Niko Toš. 2005. *Vrednote Slovencev in Evropejcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 70 Sagiv, Lilach in Shalom H. Schwartz. 2007. Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management* 1 (3): 176–190.
- 71 Samovar A. Larry in Richard E. Porter. 1991. *Communication between cultures*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

- 72 Schwartz, H. Shalom. 1999. A Theory of Cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an international review* 1: 23–47.
- 73 Schwartz, H. Shalom. 2004. Mapping and interpreting cultural differences around the world. V *Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective*, ur. Vinken, Henk, Joseph Soeters, in Peter Ester, 43–73. Brill Leiden, The betherlands.
- 74 Schwartz, H. Shalom. 2008. *Cultural value Orientations: Nature & Implications of National Differences*. Jerusalem: The Hebrew University of Jerusalem.
- 75 Statistični urad RS, Klasius-SRV. Dostopno prek: <http://www.stat.si/Klasius/Docs/opisiKLASIUS-SRV.pdf> (22. oktober 2013).
- 76 Svetličič, Marjan. 1998. Globalizacija: Možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. *Teorija in praksa* 35 (6): 1015–1027.
- 77 Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 78 Svetličič, Marjan. 2006. Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri. *Teorija in praksa* 43 (1-2): 102–122.
- 79 Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik. 2000. Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa* 37 (4): 623–645.
- 80 Svetlik, Ivan. 2004. Vrednote v organizacijah. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*, ur. Mlinar, Brina in Ivan Bernik, 321–334. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- 81 Tarique, Ibraz in Paula Caligiuri. 2004. Training and development od international staff. V *International human resource management*, ur. Harzing, Anne-Wil in Joris Van Ruyseveldt. 283–306. London sage.
- 82 The economist. 2010. India's economy: India'ssurprising economic miracle, 30 september. Dostopno prek: <http://www.economist.com/node/17147648> (12. november 2013).
- 83 The economist. 2013. Growth: Autocracy or democracy. 27 marec. Dostopno prek: <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/03/growth-0> (12. november 2013).
- 84 Ting-Toomey, Stella. 1994. Managing intercultural conflict effectively. V *Intercultural communication*, ur. Samovar A. Larry in Richard E. Porter, 360–371. Belmont, CA Wadsworth.page.
- 85 Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner. 2000. *Riding in the Waves of Culture: Understanding Culture Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 86 Trstenjak, Anton. 2010. Po sledih človeka. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 87 Tylus, Karolina. X. *Culture as a factor of social and economic development – the Polish experience*. Dostopno prek: <http://poieinkaiprattein.org/economy/culture-and-economy/culture-as-a-factor-of-social-and-economic-development---the-polish-experience-by-karolina-tylus/> (23. oktober 2013).
- 88 Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 89 Williams, D. Jerome, Sang-Lin Han in William J. Qualls. 1998. A Conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships. *Journal of Business Research* 42: 135–143.

- 90 Williamson, Dermot. 2002. Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Human Relations* 55(11): 1373–1395.
- 91 World business culture. Dostopno prek: <http://www.worldbusinessculture.com/> (22. oktober 2013).
- 92 Youtube. Cultural Misunderstandings. 2012. Dostopno prek: <http://www.youtube.com/watch?v=SYbynThuONs> (13. november 2013).
- 93 Zaidman, Nurit, 2000. Stereotypes of international managers: content and impact on business interactions. *Group & organizational management* 25(45): 45–66.
- 94 Zakon o gospodarskih družbah (ZDG-1). Ur. L. RS 65/2009 (22. oktober 2013).

10 Priloga: Vprašalnik

Kulturne razlike in medkulturno komuniciranje

Moje ime je Tina Kralj in sem študentka podiplomskega študija Upravljanja organizacij, človeških virov in znanja. V okviru magistrske naloge z naslovom "(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja", v kateri želim primerjati poznavanje poslovno-kulturnih značilnosti sedmih držav (Italije, Francije, Nemčije, VB, Indije, Kitajske in Rusije) z vašimi izkušnjami v medkulturnem poslovanju, sem pripravila krajši vprašalnik. Anketa, ki vam bo vzela približno 10-12 min, je anonimna, pridobljeni rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe naloge.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

A - Osnovni podatki

Katera je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- ☐ Osnovnošolska
- ☐ Nižja ali srednja poklicna
- ☐ Srednja strokovna, srednja splošna
- ☐ Višješolska izobrazba
- ☐ Visokošolska 1. stopnje ipd.
- ☐ Visokošolska 2. stopnje ipd.
- ☐ Visokošolska 3. stopnje ipd.

Q2 - Delovno mesto na katerem ste zaposleni:

Q3 - Vaše delovno mesto spada v področje:

- ☐ Strokovnega dela
- ☐ Nižjega managementa
- ☐ Srednjega managementa
- ☐ Višjega managementa
- ☐ Drugo:

Q4 - Število zaposlenih v vaši organizaciji:

- ☐ do 10
- ☐ od 10 do 50
- ☐ od 50 do 250
- ☐ nad 250

Q5 - Koliko časa ste preživeli v tujini:a) študijsko?

- ☐ nikoli nisem bil dlje časa študijsko v tujini
- ☐ do enega leta

- ☐ od enega do treh let
☐ več kot tri leta

Q6 - Koliko časa ste preživeli v tujini:b) delovno?

- ☐ nikoli nisem bil dlje časa službeno v tujini
☐ do enega leta
☐ od enega do treh let
☐ več kot tri leta

B - Poznavanje kulturnih značilnosti

Q7 - Katero je glavno mesto Indije?

Katera denarna valuta se uporablja v Indiji?

--	--

Q8 - Katero je glavno mesto Kitajske?

Katera denarna valuta se uporablja na Kitajskem?

--	--

Q9 - Katero je glavno mesto Rusije?

Katera denarna valuta se uporablja v Rusiji?

--	--

Q10 - Označite ali je trditev pravilna ali napačna (opcijo Ne vem uporabite izjemoma).

	Pravilna/drži	Napačna/ne drži	Ne vem
Kitajski pogajalci so tudi tisti, ki imajo avtoriteto sklepanje končnih odločitev.	☐	☐	☐
Nemci so izredno prilagodljivi in spontani.	☐	☐	☐
Italijanski poslovni sestanki so večinoma nestrukturirani in neformalni.	☐	☐	☐
V vseh državah (VB, Italiji, Franciji in Nemčiji) se za denarno valuto uporablja Evro.	☐	☐	☐
Nič ni nenavadnega, če Rusi na dogovorjeni sestanek zamujajo oz. ga zadnji trenutek odpovejo.	☐	☐	☐
Zavrnitev ponujene hrane ali pijače med sestankom v Indiji lahko užali gostitelja.	☐	☐	☐
V Nemčiji se pričakuje, da posameznik za vsako dobro opravljeno delo, prejme pohvalo.	☐	☐	☐
Za Kitajce pogodba ni popolnoma zavezujoča.	☐	☐	☐
Ob prvem srečanju z britanskimi partnerji se običajno izmenja darila.	☐	☐	☐
Indijci vam bodo ponudili tisti odgovor, za katerega menijo, da ga želite slišati.	☐	☐	☐

	Pravilna/drži	Napačna/ne drži	Ne vem
Termina "English" in "British" sta zamenljiva (lahko ju uporabljamo kot sopomenki)	☐	☐	☐
Rusi vidijo pogajanja samo kot kombinacijo "win-lose"	☐	☐	☐
Znak OK (iz palca in kazalca narejen krog) predstavlja v Franciji znak odobravanja.	☐	☐	☐

Q11 - V kateri državi bi bilo podarjeno darilo NEPRIMERNO? (vsaki državi pripada eno neprimerno darilo)

	Francija	Rusija	Kitajska	Italija	Nemčija	Indija
Namizna ura	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darilo iz usnja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rumene in bele krizanteme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Set nožev	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darilo z logotipom podjetja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Močnejša alkoholna pijača, npr. vodka	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C - Medkulturno komuniciranje

Q12 - Ali se pri vašem delu srečujete oz. komunicirate s pripadniki drugih kultur, jezikov oz. jezikovnih skupin, religij, ...

- ☐ Da, pogosto
☐ Da, občasno
☐ Ne
☐ Drugo:

Q13 - Ali se, preden stopite v stik s tujim poslovnim partnerjem

	Da	Da, vendar bolj površno	Ne
Pozanimate o samem podjetju iz katerega poslovni partner prihaja?	☐	☐	☐
Pozanimate o državi iz katere prihaja (osnovni podatki, dejstva)?	☐	☐	☐
Naučite (če še ne znate) vsaj nekaj besednih fraz?	☐	☐	☐
Pozanimate o kulturnih značilnostih in vrednotah kulture, iz katere prihaja?	☐	☐	☐

Q14 - Kako pomembno se vam zdi, na lestvici 1-7 (pri čemer 1 pomeni nepomembno, 7 pa zelo pomembno), pri kulturnem komuniciranju in poslovanju vloga:

	1nepomembno	2	3	4srednje pomembno	5	6	7zelo pomembno
Razumevanja in poznavanja lastne kulture	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Razumevanja in poznavanja tujih kultur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Občutljivost (pozornost) za kulturne razlike (da dejanja ne presojava po merilih lastne kulture)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zavedanje jezikovnih preprek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odsotnost stereotipov in predsodkov	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Domnevanje podobnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Previdnost pri interpretaciji neverbalne komunikacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q15 - Kako bii, na lestvici 1-7 (pri čemer 1 pomeni zelo slabo, 7 pa zelo dobro), ocenili vaše osebne veščine?

	1zelo slabo	2	3	4srednje	5	6	7zelo dobro
Poznavanje drugih, evropskih kultur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Poznavanje Rusije in ruske kulture	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Poznavanje Kitajske in kitajske kulture	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Poznavanje Indije in indijske kulture	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pogajalske sposobnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odprtost do novosti, drugačnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacijske sposobnosti (razumevanje sogovornika, prilagajanje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1zelo slabo	2	3	4srednje	5	6	7zelo dobro
sogovorniku, jasno podajanje informacij, ipd.)						

Q16 - Ste bili v vašem delovnem okolju že priča situaciji, ko je prišlo, zaradi kulturnih preprek, do nesoglasij in napačnega razumevanja?

- ☐ Da
☐ Ne
☐ Drugo:

Q17 - Če da, katere so najpogostejše ovire in napake, ki ste jih opazili ali storili pri medkulturnem poslovanju in komuniciranju?

	Zelo pogosto	Pogosto	Redko	Skoraj nikoli	Nikoli
Napačna interpretacija besed in dejanj	☐	☐	☐	☐	☐
Nerazumevanje zaradi jezikovnih preprek	☐	☐	☐	☐	☐
Nesoglasja zaradi različnih vrednot	☐	☐	☐	☐	☐
Podcenjevanje in ignoriranje kulturnih razlik	☐	☐	☐	☐	☐
Napačni pristopi k sodelovanju	☐	☐	☐	☐	☐
Stereotipiziranje in prisotnost predsodkov	☐	☐	☐	☐	☐
Aroganca, vzvišen odnos	☐	☐	☐	☐	☐
Pomanjkanje zaupanja	☐	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐	☐

Q18 - Kako bi se lahko, po vašem mnenju, oviram in napakam pri medkulturnem poslovanju izognili ali jih odstranili?

	Močno bi prispevalo k odpravi napak	Niti-niti	Ne bi prispevalo k odpravi napak	Ne vem
Izobraževanje na področju medkulturnega komuniciranja	☐	☐	☐	☐
Večja stopnja tolerance in razumevanja do drugačnosti	☐	☐	☐	☐
Boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev in njihovih vrednot	☐	☐	☐	☐
Večje sodelovanje med kadri znotraj podjetja	☐	☐	☐	☐
Jezikovni tečajji	☐	☐	☐	☐
Samorefleksija, v želji preprečevanja ponavljanja napak v prihodnje	☐	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐	☐

Q19 - Ali vaše podjetje izvaja programe izpopolnjevanja na področju medkulturnega

izobraževanja in poznavanja kultur tujih poslovnih partnerjev?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Drugo:

Q20 - Kakšni so ti programi izpopolnjevanja?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Jezikovni tečaji
- ☐ Predstavitev države in kulture poslovnih partnerjev
- ☐ Izpopolnjevanja za izboljšanje komunikacijskih veščin
- ☐ Izpopolnjevanja na finančnem in poslovnem področju
- ☐ Drugo:

Q21 - Ali ti programi izpopolnjevanja vključujejo tudi vaše družinske člane?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Drugo:

Q22 - Za katere izkušnje bi dejali, da vam, sodeč po dosedanji praksi, manjkajo in bi se želeli dodatno izpopolnjevati (npr. jezikovna znanja, pogajalske spretnosti, boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev, ...)?

--

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.