

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Širec

Izzivi medkulturnega komuniciranja v poslovnem okolju – primer Slovenije in Nemčije

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Širec

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar
Komentor: doc. dr. Boštjan Udovič

Izzivi medkulturnega komuniciranja v poslovnem okolju – primer Slovenije in Nemčije

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Urši Golob Podnar in komentorju doc. dr. Boštjanu Udoviču za nasvete in strokovno pomoč pri pisanju magistrskega dela.

Hvala vsem intervjuvancem, ki so si vzeli čas za intervju ter zaposlenim v kadrovskih službah podjetij, ki so mi posredovali njihove kontakte.

Iskreno se zahvaljujem tudi staršem in širši družini za podporo in spodbudne besede v času študija.

Izzivi medkulturnega komuniciranja v poslovnem okolju – primer Slovenije in Nemčije

Za uspešnost podjetja, ki deluje v mednarodnem okolju, je ključnega pomena vzpostavljanje in ohranjanje kvalitetnih odnosov s poslovnimi partnerji iz tujine. Da bi bili pri tem uspešni, pa je potrebno premostiti izzive na poti do uspešnega medkulturnega komuniciranja. Z analizo strokovnih virov in literature s področja medkulturnega komuniciranja avtorjev kot so Hofstede, Trompenaars in Hampden-Turner, Hall, House in drugi ter Lewis, sem primerjala kulturne dimenzije ter komunikacijske stile, ki veljajo za Slovence in Nemce. Vsaka kultura ima svoj način komuniciranja, ki pa si ga pripadniki druge kulture lahko interpretirajo po merilih svoje kulture. Predpostavljala sem, da napake in ovire pri medkulturnem komuniciranju izvirajo iz razlik med pripadniki različnih nacionalnih kultur. Namen magistrskega dela je bil raziskati in poskusiti identificirati glavne medkulturne razlike in podobnosti poslovnega komuniciranja med Slovenci in Nemci, ki se odražajo v komunikacijskih stilih, ter poskusiti ugotoviti glavne ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži pri poslovanju z Nemci. Poleg ugotovitev raziskave sem opisala tudi modele medkulturne interakcije in podala smernice za uspešno medkulturno komuniciranje.

Ključne besede: kultura, kulturne dimenzije, medkulturno komuniciranje, kultura v mednarodnem poslovanju.

Challenges of Intercultural Communication in Business Environment – the Example of Slovenia and Germany

Forming and maintaining quality relations with business partners from abroad is of great importance for the performance of the globally oriented company. On the way to success, it is important to overcome challenges and gain the ability to efficiently communicate in intercultural encounters. Through the analysis of literature from authors such as Hofstede, Trompenaars and Hampden-Turner, Hall, Project GLOBE and Lewis in the field of intercultural communication, I compared cultural dimensions and communication styles of both Slovenians and Germans. Each culture has its own style of communication that members of the other culture can interpret according to their own culture. I hypothesized that mistakes and obstacles in intercultural communication arise from differences between members of different national cultures. The purpose of the Master's thesis was to identify the main intercultural differences and similarities of business communication between Slovenians and Germans that are reflected in communication styles and thus try to find out the main obstacles and mistakes in intercultural communication that Slovenians encounter while making business with Germans. Besides the research analysis, I also described different models of intercultural interaction and introduced more effective means to improve intercultural communication.

Keywords: culture, cultural dimensions, intercultural communication, culture in international business.

Kazalo vsebine

1	UVOD	7
2	KULTURA	9
2.1	<i>Definicije kulture</i>	9
2.2	<i>Manifestacija kulture na različnih nivojih globine</i>	10
2.3	<i>Nivoji kulture</i>	12
3	KULTURNE DIMENZIJE	15
3.1	<i>Hofstedove dimenzije nacionalnih kultur</i>	16
3.1.1	<i>Slovenija in Nemčija na Hofstedovih lestvicah</i>	20
3.1.2	<i>Kritika Hofstedovega dela</i>	24
3.2	<i>Hallova delitev na nizko in visoko kontekstne kulture</i>	25
3.3	<i>Trompenaars in Hampden-Turnerjeve kulturne dimenzije</i>	26
3.4	<i>Projekt GLOBE</i>	29
3.5	<i>Lewisov model kulturnih tipov</i>	34
3.6	<i>Primerjava kulturnih dimenzij</i>	36
4	MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	38
4.1	<i>Modeli medkulturne interakcije</i>	41
4.2	<i>Ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju</i>	43
4.3	<i>Uspešno medkulturno komuniciranje</i>	46
5	MEDKULTURNO (MED)ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	49
6	EMPIRIČNI DEL	56
6.1	<i>Mednarodno gospodarsko sodelovanje Slovenije in Nemčije</i>	56
6.2	<i>Metodologija</i>	58
6.3	<i>Analiza intervjujev</i>	59
6.3.1	<i>Predstavitev intervjuvancev</i>	59
6.3.2	<i>Ugotovitve</i>	60
6.3.3	<i>Diskusija rezultatov</i>	65
6.3.4	<i>Omejitve raziskave</i>	72
7	ZAKLJUČEK	74

Kazalo slik

Slika 2.1: Derr-Laurentov trikotnik 11

Slika 2.2: Dinamika procesov medkulturnih nivojev 14

Slika 3.1: GLOBE pristop k raziskovanju kulture 31

Slika 3.2: Lewisov model kulturnih tipov 34

Slika 4.1: Horizonti – generalni koncepti 42

Slika 4.2: Kontekstualni model medkulturnega komuniciranja 43

Slika 5.1: Zaznavni načrt organizacijskih kulturnih vrednot 51

Slika 5.2: Vpliv organizacijske strukture na komuniciranje 52

Slika 5.3: Model medkulturnega odnosnega komuniciranja. 53

Slika 7.1: Povezava kulturnih dimenzij ter predvidenega in znanega komunikacijskega stila (Nemčija) 66

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Definicije kulture 9

Tabela 3.1: Primerjava kulturnih dimenzij 36

Tabela 4.1: Odnos med različnimi kulturnimi vrednotami in komunikacijskimi stili 39

Tabela 6.1: Predstavitev intervjuvancev 59

Kazalo grafikonov

Grafikon 3.1: Slovenija in Nemčija na Hofstedovih lestvicah 20

Grafikon 3.2: Slovenija na Hofstedovih lestvicah 23

Grafikon 3.3: GLOBE kulturne dimenzije: Slovenija, Vzhodna in Zahodna Nemčija (družbene kulturne prakse in vrednote) 33

1 UVOD

Globalizacija trženja in produkcije ter naraščajoča raznolikost trgov in prebivalstva pomenijo, da si le malo organizacij ali posameznikov lahko na delovnem mestu privošči, da ignorira kulturne razlike. Da bi bili posamezniki uspešni na delovnem mestu v raznolikih organizacijah in družbah ali v mednarodnih vodah, morajo biti sposobni komunicirati medkulturno (Guirdham 2005, 12).

Globalna konkurenčnost temelji na ustvarjanju močnih medorganizacijskih omrežij, uspešen razvoj in upravljanje teh pa izvira iz naporov uspešnega medkulturnega komuniciranja, ki se osredotoča na razvijanje odnosov. Zato bomo opisali dejavnike, ki vplivajo na konsistentnost komunikacijskega okolja v globalnem medorganizacijskem omrežju in determinante, ki posredno in neposredno vplivajo na razvoj odnosov med omrežnimi partnerji (Griffith in Harvey 2001).

Namen magistrskega dela je raziskati in poskusiti identificirati glavne medkulturne razlike in podobnosti poslovnega komuniciranja med Slovenci in Nemci ter poskusiti ugotoviti glavne ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se slovenski poslovneži pri tem soočajo. Teoretične predpostavke različnih avtorjev bomo primerjali z izkušnjami iz delavnika slovenskih poslovnežev, ki so v rednih stikih z nemškimi poslovnimi partnerji.

Avtorji literature o medkulturnem komuniciranju ocenjujejo, da smo si Slovenci, v določenih vrednotah in praksah, z Nemci precej podobni, v drugih pa se razlikujemo (Trompenaars in Hampden-Turner 2000; House in drugi 2004; Lewis 2006; Hofstede in drugi 2010). Različne kulture posedujejo različne vrednote, ki jih avtorji združujejo pod okriljem kulturnih dimenzij. Te se zaradi vpliva vrednot odražajo v različnih komunikacijskih stilih. Različne nacionalne kulture se zato med seboj razlikujejo tudi v različnih komunikacijskih stilih (Guirdham 2005, 90). Vsaka kultura ima svoj način komuniciranja, ki pa si ga pripadniki druge kulture lahko interpretirajo po merilih svoje (Guirdham 2005, 89). S tega vidika je pomembno, da se posamezniki, ki poslujejo s tujimi poslovnimi partnerji (v tem primeru Slovenci z Nemci), zavedajo medkulturnih razlik in poznajo značilnosti tako svoje kulture kot kulturo pripadnikov, s katerimi poslujejo.

Magistrsko delo temelji na medkulturni primerjavi značilnosti komunikacijskih stilov dveh nacionalnih kultur v poslovnem okolju. Vendar pa »študij diskurza v multikulturnem poslovnem okolju ne bi smel videti udeležencev kot predstavnikov homogenih nacionalnih

kultur« (Poncini v Jameson 2007, 204). Zato bomo pozornost namenili tudi pomenu organizacijske in profesionalne kulture ter ostalim vrstam kulture, ki sestavljajo kulturno ozadje posameznika in so ključnega pomena za boljše razumevanje sporočevalčevega načina mišljenja v medkulturnem poslovnem komuniciranju (Jameson 2007, 203).

»Ko poslovni partnerji izhajajo iz različnih kultur (tako nacionalne kot tudi organizacijske), osnovne kulturne neskladnosti v komunikacijskih strategijah lahko predstavljajo ovire pri vzpostavitvi uspešnih globalnih poslovnih odnosov« (Griffith 2002, 264). Ključni izziv medkulturnega komuniciranja je premoščanje medkulturnih razlik. Barna (1994) navaja in podrobneje opredeljuje najpogostejše ovire v medkulturnem komuniciranju, med drugim: jezikovne ovire, stereotipiziranje, predvidevanje podobnosti itn. V empiričnem delu bomo raziskovali, kako slovenski poslovneži, ki poslujejo z nemškimi, zaznavajo podobnosti in razlike med slovenskim in nemškim komunikacijskim stilom ter s katerimi ovirami v medkulturnem komuniciranju se pri tem soočajo.

2 KULTURA

Posamezniki se le redko zavedajo svoje kulture, čeprav ta praktično vpliva na vse vidike in načine, kako se pripadniki skupine sporazumevajo med seboj ali z nečlani skupine (Guirdham 2005, 43).

2.1 Definicije kulture

Mnogi avtorji so poskušali opredeliti kulturo iz različnih idejnih, teoretičnih in metodoloških izhodišč. Kroeber in Kluckhohn (1985, 11) sta analizirala več kot sto šestdeset definicij kulture, nekaj od teh je navedenih v nadaljevanju (glej Tabelo 2.1). »Vse definicije imajo skupne elemente: kultura je naučena, deljena in se prenaša iz ene generacije v drugo« (Czinkota in Ronkainen 2001, 59). Hall (1989, 16) še dodaja, da je različnim antropološkim definicijam skupno tudi to, da so različni vidiki kulture povezani; če se dotakneš kulture na enem področju, to vpliva na vse ostale aspekte.

Tabela 2.1: Definicije kulture

AVTOR	DEFINICIJA
Tylor	»K/ompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje in vse ostale sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe« (v Avruch 1998, 6).
Linton	«K/onfiguracija naučenih vedenj in rezultatov vedenj, katerih sestavni deli so deljeni in preneseni prek članov določene družbe« (1981, 32).
Hofstede in drugi	»K/olektivno programiranje uma, ki razlikuje pripadnike ene skupine ali kategorije ljudi od druge« (2010, 5).
Hall in Hall	»Vsaka kultura je primarno sistem za ustvarjanje, pošiljanje, hranjenje in procesiranje informacij. Komuniciranje je osnova vsega« (1990, 3).
Schwartz	»J/e sestavljena iz izpeljank izkušenj, bolj ali manj organiziranih, naučenih ali ustvarjenih prek posameznikov populacije, vključujoč tiste podobe in kodiranja ter njihove interpretacije (pomene) prenesene iz prejšnjih generacij, iz sodobnosti, ali formirane s strani posameznikov samih« (v Avruch 1998, 17).

Hoecklin	»S/kupen sistem pomenov, ki je relativen, naučen in opisuje obnašanje skupine« (1995, 28).
Trompenaars in Hampden-Turner	»N/ačin, s katerim skupina ljudi rešuje probleme in dileme« (2000, 6).

Definicije kulture variirajo in se razlikujejo v kulturnih elementih, ki jih posamezni avtorji štejejo za primarne. Kot temelje kulture tako avtorji v svojih definicijah kulture postavljajo v ospredje: vrednote (Hofstede, Trompenaars, Schwartz), komuniciranje (Hall) in identitete (Hofstede) (Guirdham 2005, 44–49).

2.2 Manifestacija kulture na različnih nivojih globine

Avtorji za ponazoritev manifestacije kulture na različnih nivojih globine (termin je uvedel Hofstede v Hofstede in drugi 2010, 8) uporabljajo različne metafore in analogije. Hkrati si tudi niso enotni v izrazoslovju poimenovanja istih konceptov. Hofstede uporabi večplastni model – metaforično oznako kulture kot čebule. Vrednote vidi kot nevidne dele kulture, ki se manifestirajo skozi kulturne prakse in so sestavljene iz simbolov, herojev in ritualov. Hofstede zagovarja, da kulturne vrednote usmerjajo prakse¹ (2008, 10–11). Hall (1989) kulturo primerja z ledeno goro. Poenostavljeno opisano so v njegovem modelu kulturne prakse locirane na gladini in so jasno vidne zunanjemu opazovalcu, kulturne vrednote pa se nahajajo pod površjem gladine in so dostopne opazovalcu šele z njegovo daljšo interakcijo s pripadniki te kulture. Tovrstni prikazi kulture so kritizirani zaradi svoje statičnosti, saj ne demonstrirajo, da je kultura fluiden proces učenja in adaptacije.

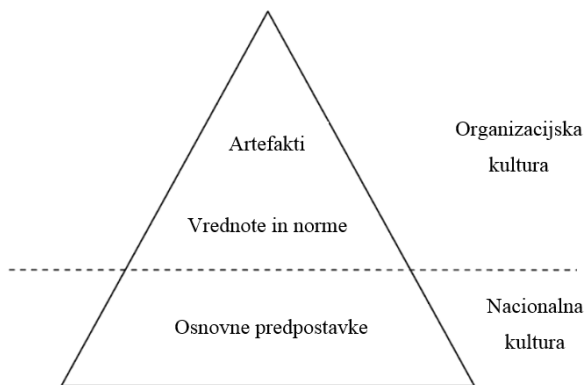
Podobno GLOBE študija razlikuje med kulturnimi vrednotami ter praksami. Oboje v svojih vprašalnikih tudi meri s setom vprašanj za posamične situacije, kjer posamezniki ocenjujejo trenutne prakse v njihovi kulturi ter vrednotijo, kakšne bi te po njihovem mnenju morale biti². Enak vprašalnik je uporabljen za merjenje tako nacionalne kot organizacijske kulture, z aplikacijo vprašanj na posamične organizacije (House in drugi 2004). Hofstede trdi, da je nacionalno kulturo bolje meriti na podlagi vrednot, organizacijsko pa preko praks

¹ V GLOBE študiji je bila ugotovljena negativna korelacija med vrednotami in praksami za sedem kulturnih dimenzij. Hofstede v kritiki raziskave tovrstne rezultate pojasnjuje z nezmožnostjo respondentov opisati in vrednotiti lastno kulturno prakso, ne da bi se pri tem zanašali na svoje kulturne vrednote. Lastno družbo so torej ocenjevali z ideološkega vidika (Javidan in drugi 2006, 901).

² Podrobnejši način izvedbe raziskave je opisan v poglavju Projekt GLOBE.

(Javidan in drugi 2006, 904). Razlika med kulturnimi praksami in vrednotami je tudi v njihovi stabilnosti; kulturne prakse se relativno hitro spreminjajo, medtem ko so kulturne vrednote relativno stabilne in se spreminjajo šele v času nekaj generacij (Kawar 2012).

Slika 2.1: Derr-Laurentov trikotnik



Vir: Derr in Laurent (1989).

Scheinov model organizacijske kulture (v Leung in drugi 2005, 362) ter Derr-Laurentov trikotnik, ki je povzet po njem, omenjata tudi najosnovnejši nivo manifestacije kulture: osnovne kulturne predpostavke. Slednji šteje nacionalno kulturo kot najodločilnejši dejavnik, ki vpliva na posameznikov kognitivni načrt z oblikovanjem osnovnih kulturnih predpostavk. Hambrick trdi, da je posameznikove kulturno vstavljene predpostavke mogoče spreminjati s pomočjo močne korporativne kulture in vpliva močne mednarodne izkušnje (Derr in drugi 2002, 13). Te predstavljajo nezavedna, globoko zakoreninjena prepričanja, ki generirajo osnovne vrednote. So podzavestna, kot je tudi proces, s katerim oblikujejo naše interakcije z drugimi in naše vedenje. Na naše vedenje vpliva večje število dejavnikov. Za odločanje uporabljamo družbene reprezentacije. Na nas vplivajo tudi vrednote in standardi vedenja, kot so pravila na delovnem mestu, vodstvena pravila podjetja, življenjski stil itn., ki delujejo bližje površju (glej slika 2.1) kot osnovne kulturne predpostavke. Družbene reprezentacije se spreminjajo v relativno krajšem obdobju (10 do 20 let) kot pa kulturne predpostavke, ki se formirajo skozi stoletja (Usunier in Lee 2009, 75).

2.3 Nivoji kulture

Skoraj vsak pripada številnim različnim skupinam in kategorijam hkrati. Neizogibno posedujemo različne plasti programiranja uma znotraj nas, ki ustrezajo različnim nivojem kulture (ang. *level*), ki se oblikujejo glede na: nacionalnost, regionalno/etično/religijsko/lingvistično pripadnost, družbeni spol (ang. *gender*), generacijo, družbeni razred, organizacijo/sektor/korporacijo (Hofstede in drugi 2010, 17). Podobno nivoje kulture označujeta tudi Usunier in Lee, le da jih imenujeta osnovni viri kulturnega ozadja na ravni posameznika (2009, 10–11).

Guirdham navaja, da je kultura uporabna za razglabljanje o etičnih in religioznih skupinah kot tudi o narodih. Za skupine, ki so definirane glede na spol, starost, spolno orientacijo, družbeni razred, izobrazbo itn. je po njegovem mnenju bolj primeren pojem »subkultura« (2005, 69).

V nadaljevanju bomo opisali nivoje kulture, kot jih našteva Kawar (2012, 105), kar nam bo pomagalo pri umeščanju nacionalne kulture znotraj konteksta nivojev kulture.

Nacionalna kultura

Nacionalnost je le eden od načinov, kako lahko posameznike razdelimo v večje skupine – je operativna in priročna. Vendar le malo držav združuje homogene etnične, religijske in lingvistične skupine. Skupna kultura je bistven element za grajenje modernih nacionalnih držav. Pomembno je, da se zavedamo, da je kultura države lahko definirana le v odnosu do kulture druge države. Veliko nacionalnih držav je eksplicitno multikulturnih (Usunier in Lee 2009, 5, 7). Tovrstno uokvirjanje koncepta je nekoliko neprecizno, saj noben narod ni tako enoten, da bi vsi njegovi člani imeli enak prevladujoč pogled. Kljub temu se pripadniki naroda soočajo z nizom skupnih izkušenj, motivi in institucijami, ki pomagajo oblikovati njihove vrednote ter pogled na svet (Harpaz in Coetsier v Guirdham 2005, 43–44). Nacionalne kulture se razlikujejo na nivoju nezavednih vrednot, ki so pridobljene v otroštvu. Posedovanje nacionalne kulture je stabilno. Kasnejše spremembe, ki se zgodijo, vplivajo na naše kulturne prakse (vsakodnevne vzorce vedenja). Te so bolj podvržene spremembam. Osnovne kulturne predpostavke (Derr in Laurent 1989), oziroma vrednote, načeloma ostajajo nespremenjene (Kawar 2012, 105).

Organizacijska kultura

Organizacijske kulture (deljena zaznavanja vsakdanjih praks), so za razliko od nacionalnih kultur bolj površinski pojav in vidne v vsakdanjih praksah organizacije ter so lahko zavestno in načrtno spremenjene (Hofstede 1993). Predstavljajo vzorec deljenih vedenj, vrednot in prepričanj. Te predstavljajo temelj za razumevanje organizacijskega procesa in norm, ki narekujejo vedenje zaposlenih. Organizacijska kultura je spoj nacionalne kulture posameznika in njegovih življenjskih izkušenj, ki se združujejo v organizacijskem okolju (Schein v Griffith 2002, 257). Na organizacijsko kulturo vplivajo vrednote in prepričanja menedžmenta, preteklost organizacije, struktura, karakteristike področja, v katerem organizacija deluje ter širše okolje in družbena kultura, v kateri je organizacija umeščena (Dickson in drugi 1999, 10). Razlike v organizacijski, tako kot v nacionalni kulturi, lahko predstavljajo precejšnje ovire v komunikacijski uspešnosti (Griffith 2002, 257).

Poklicna kultura

To vrsto kulture uvrščamo kot vmesno med nacionalno in organizacijsko kulturo. Pridobitev poklica v procesu poučevanja zahteva družbene vrednote, ki so v skladu s praksami organizacije (Kawar 2012, 106). Ljudje, ki opravljajo določen poklic, neodvisno od njihove nacionalnosti, si delijo specializirano skupno izobrazbo in interese, so navzoči na podobnih izobraževanjih, berejo iste publikacije in prispevajo k raziskavam s svojega poklicnega področja, kjer je mednarodna medkulturna primerjava izključno znanstvenih metod in rezultatov bistvena (Usunier in Lee 2009, 7).

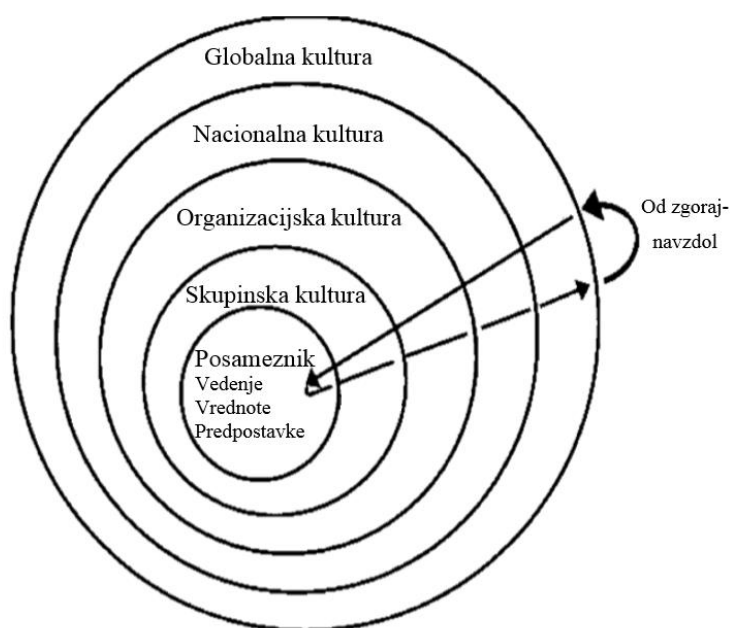
Kultura družbenega spola

Razlike med spoloma so prepoznane znotraj iste kulture; torej v osnovi obstaja t. i. kultura žensk, ki jo lahko razlikujemo od kulture moških. Tehnično imajo moški in ženske možnost, da opravljajo iste naloge na delu, vendar se to delo razlikuje, ko pride do odziva na uporabljene simbole v družbi. Razlika med moškimi in ženskami, njihove pričakovane vloge v družbi ter na delovnem mestu, je v veliki meri odvisna od nacionalne kulture države (Kawar 2012, 106).

Leung in drugi (2005, 363) uvajajo večnivojski pristop (Slika 2.2), ki vidi kulturo kot konstrukt, sestavljen iz različnih nivojev, ki ležijo en znotraj drugega. Sledijo si od makro nivoja globalne kulture, nacionalnih, organizacijskih in skupinskih kultur, do mikro nivoja

posameznika. Posamezniki naj bi tekom socializacije pridobili kulturne vrednote, ki so jim bile posredovane iz višjih nivojev kulture. V daljšem časovnem obdobju (»od spodaj navzgor«) procesi skupnega vedenja in norm oblikujejo lokalno organizacijsko kulturo, ta pa posledično vpliva na višje ležeče nivoje kulture (nacionalno in globalno kulturo). Oba procesa (»od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor«) reflektirata dinamičnost kulture in prikazujeta, kako je kultura na različnih nivojih oblikovana in preoblikovana s strani sprememb, ki se zgodijo na drugih nivojih (Leung in drugi 2005, 363–364).

Slika 2.2: Dinamika procesov medkulturnih nivojev



Vir: Leung in drugi (2005, 363).

Pri opisovanju kulturnih dimenzij se bomo pretežno osredotočili na nacionalni nivo kulture, saj bomo v empiričnem delu raziskovali, kako slovenski poslovneži zaznavajo podobnosti in razlike med slovenskim in nemškim komunikacijskim stilom ter ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo pri poslovanju z nemškimi poslovneži. Medkulturna primerjava bo izvedena na podlagi značilnosti pripadnikov dveh nacionalnih kultur.

3 KULTURNE DIMENZIJE

Kultura je kompleksna. Naše razumevanje drugih kultur je pogosto omejeno, kar nas prisili, da se zanašamo na precej plitke ali stereotipne ideje o drugih kulturah (Usunier in Lee 2009, 5). V tem poglavju bomo opisali različne dimenzije kulture posameznih avtorjev. Te bomo na koncu tudi medsebojno primerjali, saj se značilnosti določenih kulturnih dimenzij med seboj prekrivajo. Za predstavitev smo izbrali pojmovanje kulturnih dimenzij bolj znanih avtorjev, ki se ukvarjajo z medkulturnim komuniciranjem ter pretežno takšne, ki omogočajo medkulturno primerjavo glede na nacionalno kulturo posameznika.

Večji del medkulturnih raziskav si je prizadevalo identificirati vrednote in motivacijske faktorje različnih kultur. Znotraj tega pristopa so vrednote videne kot kriterij, po katerih ljudje izbirajo in upravičujejo dejanja in ocenjujejo ljudi (vključno z njimi samimi) ter dogodke (Guirdham 2005, 44–45). Spodaj našete kulturne dimenzije temeljijo na kulturnih generalizacijah. Pomembno je, da jih znamo pravilno interpretirati. Kulturne generalizacije temeljijo na sistematičnih medkulturnih raziskavah. Nanašajo se na prevladujoče tendence med skupinami ljudi in niso oznake za posameznike. Ti jih lahko posedujejo v različni meri; zelo, malo ali pa sploh ne. Zato morajo biti kulturne generalizacije uporabljene premišljeno: kot poskusne trditve, odprte za spremembe. Tovrstne kulturne skupine so oblikovane na zelo abstraktni ravni in podpirajo le zelo splošne kontraste (npr. individualistična, kolektivistična družba) (Benett in Benett 2003, 151).

Pri ocenjevanju kulturnih podobnosti in razlik med različnimi državami velja omeniti pojem kulturna razdalja (ang. *cultural distance*), označuje »stopnjo razlike med kulturnimi normami dveh držav« (Kogut in Singh v Pinto in drugi 2014, 344). Shenkar navaja, da kulturna razdalja označuje razliko v vrednotah in komunikacijskih stilih, ki so ukoreninjeni v kulturo (demografsko ali organizacijsko). Razdalja je ustvarjena, ko posamezniki ali skupine zaznavajo, da se njihove vrednote ali komunikacijski stil razlikujejo od drugih. Razlike so opazne med družbenimi normami, jeziki in etničnostmi (Shenkar 2001, 519). V kolikšni meri se ena kultura razlikuje od druge nam ne pove veliko, dokler ti kulturi ne stopita v kontakt. Pojem »razdalja« označuje merilo in bistvo stika med kulturama, ki komunicirata in oviro (ang. *drag*), ki je produkt tega stika za delovanje sistemov. Na podlagi tega Shenkar predlaga nadomestitev pojma »kulturna razdalja« s pojmom »kulturna trenja« (ang. *friction*) (Shenkar 2001, 528).

3.1 Hofstedove dimenzije nacionalnih kultur

Geert Hofstede (2008) je razvil empirični model dimenzij nacionalne kulture, ki služi kot podlaga za medsebojno primerjavo kultur. Izvedel je eno najobširnejših študij s področja vplivanja kulture na vrednote na delovnem mestu. Kultura je konstrukt; ni direktno dostopna opazovanju, ampak jo lahko merimo s pomočjo besednih in drugih dejanj. Uporabna je za napovedovanje drugega opaznega in merljivega verbalnega in neverbalnega vedenja. Ne smemo je uporabljati poenostavljeno. »J/e pomožni koncept, ki naj bi ga uporabljali, dokler se izkaže kot uporaben, vendar bi ga morali zaobiti, ko lahko vedenja napovedujemo brez njega« (Hofstede 2008, 89).

Tudi spodaj opisane kulturne dimenzije so konstrukti; so le orodja za analizo, s pomočjo katerih lahko (ali ne) razjasnimo določene situacije. Prve štiri dimenzije so v osnovi oblikovane skozi primerjavo vrednot oseb podobnega ranga (direktorji in zaposleni) v 64 nacionalnih hčerinskih podjetjih IBM Corporation (Hofstede 1993, 89). Empirične študije so bile opravljene med leti 1967 in 1973 (Hofstede v Usunier in Lee 2009, 45). Peta dimenzija (Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost) je bila dodana in razvita kasneje na podlagi raziskave na Kitajskem (Redpath in Nielsen v Fang 2003, 350). Zaposleni v isti multinacionalki, vendar v različnih državah, predstavljajo zelo dobro usklajene vzorce iz populacije njihove države, ki je podoben v vseh aspektih razen v nacionalnosti (Hofstede 1993, 89). Število držav, ki jih je Hofstede vključil v raziskavo, se razlikuje glede na leto izdane literature. Raziskava skupaj s kasneje dodanimi replikami vključuje podatke o kulturnih dimenzijah za 76 držav in regij za prve štiri dimenzije ter 93 držav za dimenziji dolgoročna usmerjenost in uživanje/omejevanje (Hofstede in drugi 2010).

Hofstede ocenjuje, da lahko razvrstimo nacionalno kulturo znotraj njegovih prvih štirih kulturnih dimenzij, kar pa ne velja za kategorije, kot so spol, starostna generacija in razredna struktura. Te namreč ne označujejo skupin, temveč kategorije ljudi. Slednje bi po njegovem mnenju morale biti opisane znotraj njihovih lastnih pogojev ter analizirane na podlagi posebnih študij tovrstnih kultur (v Guirdham 2005, 64).

Dimenzije Hofstedovega modela so (povzeto po Hofstede 1993, 89–90, Usunier in Lee 2009, 45–46 in Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 55–56):

- Razlika v moči (ang. *power distance*)

Ta dimenzija je definirana kot stopnja neenakosti med ljudmi, ki jo populacija države ocenjuje kot »normalno«. Razteza se od relativne enakosti (označuje majhno razliko v moči),

do ekstremne neenakosti (označuje veliko razliko v moči). V vseh družbah je prisotna neenakost, vendar je v nekaterih bolj kot v drugih. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo razlike v moči, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem. Ravno nasprotno je v družbi, ki dosega nizko stopnjo razlike v moči. Tam sta moč in določanje med ljudmi široko razpršena. Zanimivo je dejstvo, ki ga navaja Hofstede (v Baskerville 2003, 9): »P/orazdelitev moči je močno povezana z izobrazbo: v družbah z visoko stopnjo izobrazbe je moč porazdeljena bolj enakomerno«.

- Individualizem (ang. *individualism*)/kolektivizem (ang. *collectivism*)

Označuje stopnjo, do katere mere ljudje v določeni državi delujejo kot posamezniki (visok individualizem) ali kot pripadniki skupin (nizek individualizem). Za individualistične družbe je značilno, da so ljudje bolj zaverovani sami vase, medtem ko so v kolektivističnih družbah nagnjeni k skupinski mentaliteti in iščejo harmoničnost v družbi. V slednjih so ljudje bolj zvesti svoji skupini (družini, podjetju itd.) in v zameno pričakujejo, da jim bo ta nudila oporo (Hofstede 2008, 148). V individualističnih družbah menjava temelji na recipročnosti. Če posameznik nekaj da drugemu, se od njega pričakuje nekakšna povrnitev danega znotraj razumnega časovnega okvirja (Usunier in Lee 2009, 45).

- Moškost (ang. *masculinity*)/ženskost (ang. *femininity*)

Predstavlja stopnjo prevladovanja »moških« vrednot, kot so ambicioznost, dosežek, delo, uspeh, tekmovalnost in materialne dobrine nad »ženskimi« vrednotami: kvaliteta življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost. Usunier in Lee (2009, 4) sta mnenja, da medkulturno v povprečju moški dosegajo višje rezultate v enem ekstremu in ženske v drugem, vendar obstajajo tudi velike razlike med družbami. Ta komponenta se razlikuje tudi glede na vrsto kariere in stopnjo mobilnosti dela.

- Izogibanje negotovosti (ang. *uncertainty avoidance*)

Definirana je kot stopnja, do katere mere imajo ljudje v določeni državi raje strukturirane kot pa nestrukturirane situacije. Strukturirane situacije so tiste, v katerih so jasno definirana pravila obnašanja. Ta pravila so lahko napisana ali nenapisana in uveljavljena s strani tradicije. V državah z visokim izogibanjem negotovosti se ljudje nagibajo k večjemu stresu, medtem ko so ljudje v državah z nizkim izogibanjem negotovosti bolj umirjeni in sproščeni. V slednjih so ljudje pripravljeni odgovorno sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti. Osebe iz držav, ki so visoko na lestvici izogibanja negotovosti, raje vidijo svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki. Države z visokim izogibanjem negotovosti bi lahko

imenovali toge; v njih prevladuje nagibanje k mišljenju »kar je drugačno, je nevarno«. Državam z nizkim izogibanjem negotovosti pa fleksibilne, saj nove situacije zaznavajo po principu »kar je drugačno, je zanimivo« (Hofstede 1993, 89–90).

Družbe z nizkim izogibanjem negotovosti predvidevajo, da se morajo ljudje spoprijemati z negotovostjo, ker je neizogibna. Prihodnost je praviloma nepredvidljiva, vendar z njo lahko špekuliramo. Ljudje in institucije se lahko soočajo z možnimi izidi. Ljudje v teh kulturah so nagnjeni k večji inovativnosti in podjetništvu (Steenkamp in drugi v Usunier in Lee 2009, 46). Izogibanje negotovosti ne smemo zamenjevati z izogibanjem tveganja. Hofstede navaja, da je tveganje bolj specifično kot negotovost. Tveganje je pogosto izraženo kot možnost, da se bo določena stvar zgodila, medtem ko je negotovost situacija, v kateri se lahko zgodi karkoli (2008, 148).

- Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost oz. časovni horizont (ang. *time perspective* tudi t. i. *confucian dynamism*).

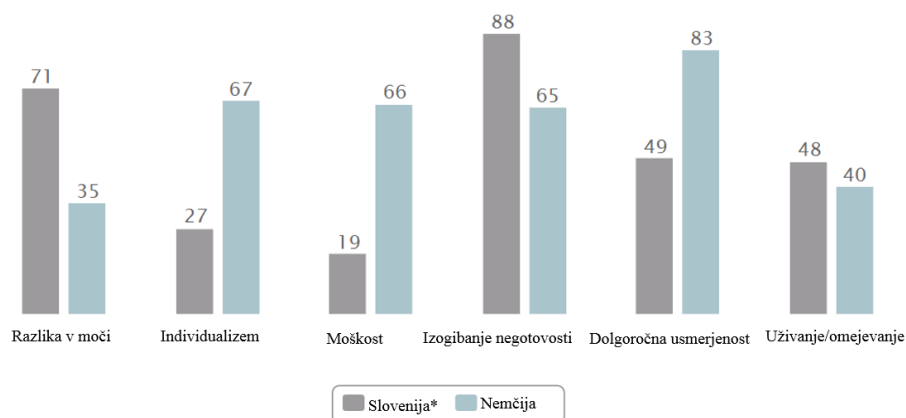
Ta dimenzija je bila dodana na podlagi študije vrednot študentov v 23 državah, ki jo je izvedel Michael Harris Bond (Hofstede 1993). Z njim je Hofstede sodeloval pri izvedbi skupne raziskave. Bond se je spraševal, do katere mere bi lahko bile skupne ugotovitve posledica njunih zahodnjaških predsodkov, zato je uporabil vprašalnik, ki so ga zanj oblikovali kitajski kolegi (ang. *Chinese Value Survey*). Ta je bil iz kitajščine preveden v različne jezike in posredovan študentom na vseh kontinentih. Iz analize vprašalnikov so bile razvidne tri dimenzije, ki so sovpadale z IBM-ovo raziskavo: razlika v moči, individualizem/kolektivizem in moškost/ženskost. Kazala se je tudi četrta dimenzija, vendar ni odražala izogibanja negotovosti. Sestavljena je bila iz komponent, ki niso bile vključene v IBM študijo, vendar so bile prisotne v *Chinese Value Survey*, saj naj bi izvirale iz poučevanja Konfucija. To dimenzijo je Hofstede poimenoval dolgoročna/kratkoročna usmerjenost. Dolgoročna usmerjenost označuje vrednote, usmerjene v prihodnost, kot sta na primer varčnost in vztrajnost. Kratkoročnost označuje vrednote, ki so usmerjene v preteklost in sedanjost, na primer spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih dolžnosti (Hofstede 1993, 90). Dolgoročno usmerjenost označujejo tudi vztrajnost, spoštovanje in ohranjanje statusa, skromnost, občutek sramu. Za kratkoročno orientacijo pa veljajo: osebna ustaljenost in stabilnost, »ohranjanje obraza«³, spoštovanje tradicije in recipročnost, izražena s pozdravljanjem, uslugami in darili (Hofstede v Fang 2003, 348).

³ Izraz je povzet po Goffmanovi dramaturški perspektivi. Ta obraza primerja z »masko«, ki jo oseba spreminja glede na občinstvo in tip družbene interakcije.

Barkema in Vermeulen (v Shenkar 2001, 525) sta ugotovila, da je Hofstedova dimenzija izogibanje negotovosti bolj pomembna kot ostale kulturne dimenzije pri predvidevanju uspeha tujih neposrednih investicij v gospodarstvu. Druge raziskave pa, da je ključna kulturna dimenzija za tovrsten uspeh individualizem (prav tam). Shenkar opozarja, da se nikakor ne smemo ujeti v zanko posrednega predvidevanja, da razlike v kulturi proizvajajo pomanjkanje »ujemanja« in zato oviro v poslovanju. Upoštevati je potrebno, da ni vsaka kulturna razlika odločilna za uspešnost in da so kulturne razlike lahko komplementarne in imajo zato pozitiven sinergijski učinek na investiranje in uspešnost (2001, 524).

3.1.1 Slovenija in Nemčija na Hofstedovih lestvicah

Grafikon 3.1: Slovenija in Nemčija na Hofstedovih lestvicah



Vir: Prirejeno po Hofstede in drugi (2010, 53–298).

Dimenzije na grafikonu 3.1 so prikazane na lestvici od 0–100. Če je rezultat nad 50, to pomeni, da določena država dosega visok rezultat v tej dimenziji, pod 50 pa, da nizek. V primeru kulturne dimenzije Individualizem so države, ki imajo nad 50 točk, označene kot individualistične, tiste, ki imajo pod 50 pa kolektivistične. Vključenih je vseh pet dimenzij, z dodatkom šeste, t. i. dimenzije *uživanje in omejevanje*. Ta dimenzija je definirana kot stopnja, do katere poskušamo ljudje nadzorovati svoje želje in impulze, temelječ na načinu, po katerem smo bili vzgojeni. Relativno šibka kontrola se imenuje *uživanje*, relativno močna kontrola pa *omejevanje*. Kulture so tako lahko *uživaške* ali *omejevalne*. Ta dimenzija je bila dodana po letu 2010, ki temelji na Michael Minkovi analizi podatkov raziskave *World Value Survey* (Hofstede in drugi 2010).

Rezultati za Slovenijo (glej Grafikon 3.1), ki so označeni z zvezdico, niso povsem izpeljani iz prvotne Hofstedove raziskave, ampak so bili dodani kasneje in temeljijo na raziskovalnih projektih drugih raziskovalcev ali pa izvirajo iz podatkov, ki predstavljajo podobne države v kombinaciji s praktičnimi izkušnjami raziskovalcev. IBM-ov vzorec za bivšo Jugoslavijo je bil razdeljen na Hrvaško, Srbijo in Slovenijo (Hofstede in drugi 2010, 30). V nadaljevanju bomo opisali primerjavo treh kulturnih dimenzij za Slovenijo in Nemčijo, po katerih se najbolj razlikujeta.

Individualizem/kolektivizem

Slovenija je ocenjena kot kolektivistična družba (27 točk). Za kolektivistične družbe je značilna bližnja dolgoročna obveza pripadnikom skupine – kar je lahko družina, razširjena družina ali podjetje. Zvestoba je poglobitnega pomena in ima prednost pred večino drugimi družbenimi pravili in predpisi. Družba podpira trdne zveze, kjer vsi prevzemajo odgovornost za trenutne pripadnike svoje skupine. V kolektivističnih družbah kaznivo dejanje vodi v sramovanje in »izgubo obraza«. Odnos med delodajalcem in zaposlenim je viden v moralnih pogojih (kot družinska zveza), zaposlovanje in promocijske odločitve so odvisne od ožje skupine prijateljev zaposlenega.

Nemška družba je izrazito individualistična (67 točk). Pogostejše so majhne družine, ki se bolj osredotočajo na odnos med starši in otroki kot pa na širše sorodstvo. Prisotna je trdna vera v ideal samoaktualizacije. Lojalnost temelji na osebnih preferencah za ljudi, kot tudi na čutu za dolžnost in odgovornost. To je definirano z nasprotjem med delodajalcem in zaposlenim. Stil komuniciranja je med najbolj direktnimi in sledi pravilu »bodi iskren, četudi boli«, saj se s tem sodelavcu da pravično priložnost, da se uči iz svojih napak (Hofstede in drugi 2010).

Moškost/ženskost

Slovenija je zbrala 19 točk v tej dimenziji in je tako obravnavana kot *ženska* družba. V *ženskih* državah se osredotočajo na mentaliteto »delati zato, da lahko živiš«. Menedžment si prizadeva za soglasje, ljudje cenijo enakopravnost, solidarnost in kvaliteto na delovnem mestu. Konflikti so rešeni s kompromisom in pogajanjem. Spodbude, kot so prosti čas in fleksibilen delavnik, so priljubljene. Osredotočajo se na dobro počutje, statusa se ne razkazuje.

S 66 točkami se Nemčija uvršča med *moške* družbe. Dosežki so visoko vrednoteni in potrebni že v otroštvu. Ljudje »živijo, da delajo« in veliko njihove samozavesti izvira iz službenih nalog. Od direktorjev se pričakuje, da so odločni. Status je pogosto prikazan s statusnimi simboli (prav tam)

Razlika v moči

Slovenija dosega visoke rezultate v dimenziji razlika v moči (71 točk). V državah z visoko razliko v moči ljudje sprejemajo hierarhičen red, v katerem ima vsak svoje mesto in ne potrebuje nikakršnega utemeljevanja. Hierarhija v organizaciji je videna kot odsev neločljivo

povezanih razlik, priljubljena je centralizacija. Podrejeni pričakujejo, da se jim bo povedalo, kaj naj naredijo, popolnega vodjo označuje karikatura dobrohotnega samovoljneža.

Dejstvo je, da je Nemčija visoko decentralizirana in podprta s strani srednjega razreda, zato ne preseneča, da je na lestvici med najnižjimi državami v razliki v moči (35 točk). Pravice do soodločanja so primerljivo obsežne in jih je potrebno upoštevati pri vodenju. Značilno je direktno in participativno komuniciranje, sestanki so običajni. Do kontrole čutijo odpor. Vodenje je izziv za izkazovanje strokovnega znanja in je najbolje sprejeto, ko na njem temelji (prav tam)

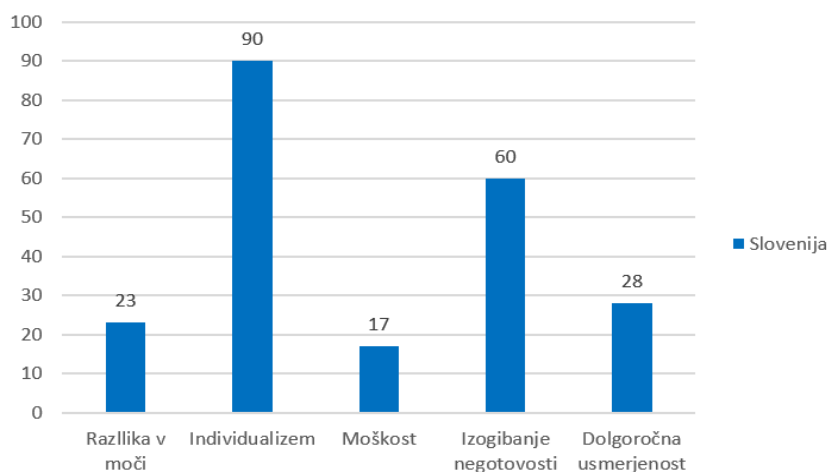
Kljub preglednosti podatkov ima raziskava Hofsteda in drugih (2010) določene pomanjkljivosti. Kot je že bilo omenjeno podatki za določene države, kamor spada tudi Slovenija, so le delno, ali pa tudi ne, izpeljani iz Hofstedove raziskave in so skupek raziskovalnega dela drugih avtorjev. Druga pomanjkljivost je ta, da so podatki Hofstedove raziskave nekoliko zastareli. Raziskava je bila izvedena med leti 1967–1973. Vrednote pripadnikov določene nacionalne kulture, na katerih temeljijo kulturne dimenzije, naj bi se sicer spreminjale, vendar v zelo širokem časovnem okvirju. Pomanjkljivost zastarelosti podatkov se nanaša predvsem na novo formirane države ter re-definiranje nacionalnih meja.

Hofstedova raziskava je bila izvedena v času, ko je bila Slovenija pod komunističnim političnim in ekonomskim sistemom. Sternad (2011b, 216–217) navaja, da so razlike med državami bivše Jugoslavije (kar se tiče religije, jezika, stopnje evropeizacije itn.) velike ter da so spremembe, ki jih je Slovenija v tem času doživela, preveč izdatne, da bi lahko podatki bivše Jugoslavije prinašali kakršnekoli pomembne zaključke za Slovenijo. Tudi Hofstede sam je kot soavtor študije medkulturnih razlik v centralni Evropi izjavil, da bi politični in ekonomsko preobrazbeni procesi, ki so jih preživele bivše komunistične države, lahko vodili do večjega preobrata v vrednostnih orientacijah (Kolmar in drugi v Sternad 2011b, 217). Terracciano in drugi navajajo, da na razmeroma veliko kulturno raznolikost kažejo tudi podatki raziskave nacionalnega značaja, ki so na voljo za Slovenijo, Hrvaško in Srbijo (v Rašković in Svetličič 2011, 11).

Zastarelost podatkov Hofstedove raziskave in njihova aplikacija na današnje države se kaže tudi na primeru Nemčije. Raziskave avtorjev Hofstede, pa tudi Trompenaars in Hampden-Turner ter House temeljijo na podatkih, zbranih v bivšem zahodnem delu Nemčije. Razdvojenost Nemčije med leti 1949 in 1991 ima precejšen vpliv na njeno kulturo danes, kar bi morali avtorji pri interpretiranju podatkov upoštevati (Heidtman 2011, 58).

Nekoliko novejša kot Hofstedova, je raziskava avtorice Jazbec (2005), ki je s pomočjo 563 anketirancev ugotavljala, kako se nacionalna kultura slovenskih poslovnežev odraža na Hofstedovih lestvicah. Izsledki njene raziskave so prikazani za prvih pet kulturnih dimenzij, ki smo jih obravnavali že v prejšnjem poglavju (glej Grafikon 3.2).

Grafikon 3.2: Slovenija na Hofstedovih lestvicah



Vir: prirejeno⁴ po Jazbec (2005).

Največja razlika pri primerjavi kulturnih lestvic za slovenske poslovneže je vidna v individualizmu, kjer Hofstede in drugi (2010) Slovenijo označijo kot precej kolektivistično družbo (27 točk), Jazbec (2005) pa kot visoko individualistično (90 točk). Jazbečeva pojasnjuje, da je bila Slovenija pred dobrimi 30 leti republika v močni kolektivistični državi, za razliko od tega so danes slovenski poslovneži uvrščeni v sam vrh individualistov. Poleg individualizma je opazno tudi precejšnje razhajanje v dimenziji razlika v moči. Hofstede je Slovenijo označil kot državo z visoko razliko v moči (71 točk), Jazbečeva pa ji je pripisala nizko razliko v moči (23 točk). Podrobnosti o točnem času in postopku izvedbe raziskave Hofsteda in drugih (2010) za Slovenijo ni mogoče najti, medtem ko je bila raziskava avtorice Jazbec izvedena leta 2005.

⁴ Grafikon 3.2 je zaradi lažje primerjave s Hofstedovimi rezultati (Grafikonom 3.1) iz prvotne lestvice od 0–120, prirejen na lestvico od 0–100.

3.1.2 Kritika Hofstedovega dela

Hofstedova raziskava ima določene pomanjkljivosti in prednosti. Njegovi kritiki izpostavljajo predvsem naslednje omejitve:

- Primarno je bilo njegovo delo kritizirano na dveh področjih: izpušča pomembne vrednote in ni dinamično (Guirdham 2005, 45).
- Njegovo delo obravnava nacionalna ozemlja, ne pa tudi različnih kultur ali subkultur znotraj njega.
- Intervjuvanci (to velja za prve 4 dimenzije) so iz ene same dejavnosti – računalniške.
- Lestvice visoko/nizko predstavljajo tehnično omejenost merjenja in interpretacije.
- Različen pomen izrazov, kakršen je na primer kolektivizem, lahko omeji interpretativnost raziskave (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 56).
- Kulturna dimenzija moškost/ženskost je bila kritizirana zaradi njenega poudarka na konvencionalne vloge spolov (Fagenson v Sternad 2011b, 129).
- Zadnja, peta dimenzija, ni bila analizirana simultano z ostalimi štirimi dimenzijami, ampak so jo uvedli deset let pozneje. Razvita je bila na podlagi raziskave na Kitajskem in je včasih nejasno deljena in kontradiktorna. Kitajska je po tej dimenziji dolgoročno usmerjena (dosega 118 točk), čeprav visoko ceni tradicijo in preteklost – to lastnost pa Hofstede pripisuje dolgoročno usmerjenim kulturam, tako da je s tega vidika polemična. Fang (2003) navaja, da je »ohranjanje obraza« predvsem značilno za vzhodne kulture, Hofstede pa Kitajsko uvršča med države, za katere ta tendenca ni značilna. Raziskava za to dimenzijo ni bila narejena na primerljivem vzorcu – tega sestavljajo študentje, v primerjavi s predhodno raziskavo (za ostale štiri dimenzije), katere vzorec sestavljajo zaposleni v IBM-u. Študija razdvaja povezane vrednote na dva nasprotna pola, s tem krši kitajsko načelo yin/yang-a.

Kljub kritikam Hofstedova raziskava izstopa predvsem zaradi uporabnosti za mednarodne tržnike in mednarodno delujoča podjetja. Raziskava je temeljno delo zaradi velikega obsega vzorca in je primerljiva ter nadzorovana z vidika informacij anketiranih (prednost izvajanja raziskave v eni multinacionalki) (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 56). Čeprav je Hofstede razvil svoje koncepte znotraj organizacijskega delovanja in skozi zbiranje podatkov na korporacijskem nivoju, so ti načeloma prenosljivi na celotno družbo (Usunier in Lee 2009, 43).

3.2 Hallova delitev na nizko in visoko kontekstne kulture

Hall (1989, 91) razlikuje med nizko in visoko kontekstnimi kulturami: »Visoko kontekstno komuniciranje ali sporočilo je tisto, pri katerem je večina informacij v fizičnem kontekstu ali posebljena v osebi in je zelo malo v kodiranem, eksplicitnem, prenesenem delu sporočila. Za nizko kontekstno komuniciranje velja ravno obratno; masa informacij je prenesena v različnem kodu«.

Načeloma velja, da bolj kot se osebe poznajo, višje kontekstno postaja komuniciranje med njimi, saj se oblikuje na podlagi skupnega znanja vpletenih v komuniciranje (Würtz 2006, 278). Gudykunst (v prav tam), je identificiral visoko kontekstno komuniciranje kot indirektno, dvoumno, s tendenco ohranjanja harmonije v odnosih, zadržano in preprosto. Nizko kontekstno komuniciranje je identificirana kot direktno, točno, dramatično, odprto, ki temelji na čustvih ali pristnih namerah. Visoko kontekstne kulture tudi pri komuniciranju zavzemajo ciklični pristop v govornem in pisnem stilu, pogosto komunicirajo brez da bi direktno omenile subjekt, medtem ko pripadniki nizko kontekstnih kultur raje direktno preidejo na bistvo (Würtz 2006, 279).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 269) sta kontekst opredelila kot: »V/okalni in nevokalni vidik komuniciranja, ki obkroža osebe in pojasnjuje njihov pomen. Kontekstualni pomen verbalnih komunikacij vključuje pogostost, intonacijo glasu, glasnost, prilagodljivost glasu, kakovost itd. Kontekstualni vidik nevokalnih izražanj pa obsega stik z očmi, izražanje z obrazom, ročne geste, premike telesa, uporabo prostora itd. Tako imenovani body language /.../« oziroma govorica telesa.

Vsakršno posredovanje informacij je lahko označeno kot visoko, nizko ali srednje kontekstno. Visoko kontekstno komuniciranje vsebuje predprogramirano informacijo in vsebuje le minimalno količino te informacije v prenesenem sporočilu. Pri nizko kontekstnem komuniciranju je ravno nasprotno; večina informacij mora biti v prenesenem sporočilu, da se nadomesti, kar manjka v kontekstu (tako internem kot eksternem). Visoko kontekstno komuniciranje je ekonomično, hitro in učinkovito, vendar je potrebno nameniti nekaj časa za tvorjenje komunikacijskih kod (Hall 1989, 101).

Nobena kultura ne obstaja eksplicitno na enem polu lestvice. Hall med nizko kontekstne kulture uvršča prebivalce nemškega dela Švice, Nemčije ter skandinavskih držav. Nekoliko manj izrazito nizko kontekstna kultura se kaže pri Američanih. Na drugem polu lestvice pa se nahajajo Kitajska, Japonska, Koreja, Vietnam in tudi nekatere mediteranske države ter določene države srednjega vzhoda (Mead 2005, 33–35).

V medkulturni situaciji je priporočljivo, da oseba iz nizko kontekstne kulture poda mnogo več detajlov kot je navajena, ko ima opravka z osebo iz visoko kontekstne kulture (Hall 1989, 127). Visoko kontekstne kulture ustvarjajo večje razlike med člani in nečlani skupine kot nizko kontekstne kulture (Hall 1989, 113).

Guirdham (2005, 63) izpostavlja, da tovrstni pristopi kot je Hallov, ostajajo na teoretični ravni in so deležni veliko manj testiranja in raziskovanja, kot pa pristopi, ki temeljijo na raziskovanju kulturnih vrednot. Četudi so ti pristopi neznanstveni, so zato empirični, prepričljivi in uporabni. Nesporazum med sogovorcema iz visoko in nizko kontekstne kulture se lahko pojavi zaradi njunega različnega mnenja o tem, kaj je pomembno. Pogosto se zgodi, da oseba iz visoko kontekstne govorne kulture želi porabiti nekaj časa za pogovor o življenju na splošno (ang. *small talk*) z namenom, da bi spoznala svojega sogovornika. Oseba iz nizko kontekstne govorne kulture pa bi raje hitro prešla na pogovor o delu, z namenom, da se izogne zapravljanju časa za pogovarjanje in direktno preide na racionalno diskusijo o projektu (Usunier in Lee 2009, 346).

Internet je daleč od tega, da ne bi bil dovzeten za težave povezane z jezikovnimi preprekami, ki jih prinaša razlika med visoko in nizko kontekstnimi kulturami. Tudi komuniciranju v elektronski obliki je potrebno posvetiti posebno pozornost in jo prilagoditi prejemnikovemu kulturnemu ozadju. Tako je v nizko kontekstnih kulturah zaželeno, da smo pri komuniciranju direktni. Nasprotno je v visoko kontekstnih kulturah zaželeno, da ko nekomu pišemo prvič ali po daljšem času, preden preidemo na bistvo sporočila, pred tem dodamo nekaj povedi in povprašamo o počutju. Tako preko vljudnostnih fraz postopoma preidemo na glavno temo pogovora (Usunier in Lee 2009, 346–347).

Hall (1989) je opisal dva ekstrema, ki se nanašata na organiziranje nalog v posamičnih kulturah: *monokronost* in *polikronost*. Polikrone kulture naj bi si delo in naloge organizirale tako, da delajo stvari po določenem postopku in eno stvar naenkrat. Pogosto je ne le začetek, temveč tudi konec sestankov skrbno načrtovan. Za polikrone kulture pa je značilno, da posamezniki opravljajo več stvari hkrati, zlahka spreminjajo dane urnike in redko doživljajo čas kot »potraten« (Hall 1989, 20).

3.3 Trompenaars in Hampden-Turnerjeve kulturne dimenzije

Trompenaars in Hampden-Turner sta mnogo let preučevala vpliv kulture na vodenje. Različne, v nadaljevanju predstavljene kulturne orientacije, so izpeljane iz petnajstletnega akademskega preučevanja in dela na terenu. Izvedla sta tudi raziskavo, ki preverja njune

kulturne dimenzije za set izbranih držav. Vzorec obsega 30.000 oseb iz 50 različnih držav. Večinoma gre za osebe na vodilnih položajih v podjetjih, ena četrtnina pa je administrativnega osebja (Trompenaars in Hampden-Turner 2000, 8).

Avtorja kulturo krajše definirata kot: »N/ačin, na katerega skupina ljudi rešuje probleme in dileme« (Trompenaars in Hampden-Turner 2000, 3). Na tak način tudi obravnavata kulturne dimenzije in jih uvrščata znotraj treh poglavij, ki označujejo izvor potencialnih problemov: tisti, ki vznikajo pri našem odnosu do drugih ljudi; tisti, ki se nanašajo na tok časa in tisti, ki so povezani s posameznikovim odnosom do okolja.

Iz rešitev, ki so jih različne kulture izbrale za reševanje teh univerzalnih problemov, lahko identificiramo tri glavne kategorije in osem podkategorij kulturnih dimenzij⁵ (Guirdham 2005, 54):

Odnosi z ljudmi:

1. *Univerzalizem/partikularizem:* Nanaša se na razlikovanje kulture na podlagi pomena, ki ga dajejo pravilom in zakonom v povezavi z medosebnimi odnosi. V univerzalističnih kulturah se daje prednost pravilom, kodeksom in posplošitvam; napisane pogodbe in dogovori veljajo kot končni. Za partikularizem pa veljajo izjeme, posebne okoliščine, upoštevanje pravil je odvisno od družbenega konteksta, pomembno je grajenje medosebnih odnosov (prav tam).
2. *Individualizem/komunitarizem:* Pri individualizmu se ljudje primarno identificirajo kot posamezniki, prednost se daje osebni svobodi, uspehu in avtonomiji. V komunitarističnih družbah pa se osredotočajo na skupino, ki daje posamezniku varnost in oporo (prav tam).
3. *Nevtralnost/čustvenost:* V nevtralnih družbah je zaželeno nadziranje čustev, nasprotno je v čustvenih družbah, kjer je afektivnost, tudi v poslovanju, zaželeno. Trompenaars in Hampden-Turner (2000) Anglosaške države umeščata med nevrnalne družbe. Kot navaja Trompenaars (v Usunier in Lee 2009, 55): »Anglosaške kulture se bolj nagibajo k potlačitvi čustev in vidijo njihovo direktno izražanje kot oviro pri uspešni interakciji.«

Pri tej dimenziji so bile države klasificirane glede odgovorov na vprašanje: »Ali bi odkrito izražali čustva, če bi bili s čim nezadovoljni na delovnem mestu?«

⁵ Prvih pet kulturnih dimenzij spada v prvo kategorijo (odnosi z ljudmi) in so prevzete po odnosnih dimenzijah sociologa Talcott Pearsona (Trompenaars in Hampden-Turner 2000, 8–10).

Pripadniki *nevtralnih* držav so pretežno menili, da morajo biti čustva ločena od dejanj, medtem ko so se pripadniki *čustvenih* držav večinoma strinjali, da je izražanje čustev upravičeno in je uporabno pri hitrem reagiranju na dejanja. Anketiranci iz (bivše Vzhodne) Nemčije so pritrdilno odgovorili na vprašanje v kar 75 odstotkih in so biti tako uvrščeni kot visoko nevtralna kultura. Za Slovenijo ta podatek ni na voljo (Usunier in Lee 2009, 55).

4. *Specifično/difuzno*: Ta dimenzija se nanaša na prepletanje posameznikovega zasebnega in službenega življenja. V specifičnih kulturah se posel sklepa na podlagi reduktivno-analitičnih in objektivnih dejstev (upoštevajo se faktorji kot so cena, kakovost, čas in razpoložljivost), medtem ko je v difuznih kulturah zaželeno, da posamezniki gradijo medsebojne odnose tudi v profesionalni sferi, kar pozitivno vpliva na sklepanje poslov (Guirdham 2005, 55)
5. *Dosežek/pripisovanje*: Dosežek pomeni, da je posameznik ocenjen po tem, kar je v življenju dosegel. Kot visoko cenjeni vrednoti veljata trud in trdo delo. Pripisovanje pa se nanaša na status, ki je osebi pripisan ob rojstvu, s sorodstvom, spolom, starostjo in tudi z zvezami (koga poznaš) ali kje si študiral (prav tam).

Odnos do časa:

Trompenaars in Hampden-Turner sta identificirala tri podkategorije, kako koncept časa variira med kulturami: *čas kot cikel ali sekvenca, orientiranost v prihodnost/preteklost/sedanost in polikrono/monokrono zaznavanje časa* (Guirdham 2005, 55).

Odnos do okolja:

Določene kulture vidijo posameznika kot glavno središče, ki ima primaren vpliv na svoje življenje. Druge kulture vidijo svet mogočnejši od posameznikov. Verjamejo, da okolja ni mogoče popolnoma nadzorovati, zato je potrebno za doseganje cilja z njim sodelovati in sprejemati kompromise. Ta dimenzija je imenovana tudi *usmerjenost navznoter/navzven* (Trompenaars in Hampden-Turner 2000, 8–10; Guirdham 2005, 54).

Tayleb (v Guirdham 2005, 45) navaja kritiko, ki velja tudi za ostale pristope: »Kultura je preveč dinamična in kompleksna kot entiteta, da bi jo lahko opisali le v okvirju teh dimenzij«. Kritike Trompenaars in Hampden-Turnerjevih dimenzij, kot tudi ostalih vrednotno-temelječih pristopov, se nanašajo predvsem na njihovo statično naravo. Kultura je

dinamična in je nenehno oblikovana skozi človekova dejanja in komuniciranje. Kljub omejitvam pa so tovrstni sistematski pristopi ustvarili veliko število empiričnih raziskav in vplivali na vsesplošno rast zavedanja in razumevanja kulturnih razlik ter njihovo vpletenost v organizacijsko vedenje (Guirdham 2005, 60).

Nemčija je po zgoraj opisanih kulturnih dimenzijah označena kot specifična, nevtralna in tipično sekvenčno časovno naravnana kultura. Za Slovenijo podatkov ni na voljo (Trompenaars in Hampden-Turner 2000).

3.4 Projekt GLOBE

Projekt GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) je bil zasnovan z namenom raziskovanja osrednjega vprašanja: »Kako je kultura povezana z družbeno, organizacijsko in vodstveno uspešnostjo?«. Čeprav se študija GLOBE osredotoča na vodstveno vedenje, prvotno analizira kulturne razlike med državami (Heidtmann 2011, 50). Raziskovalni projekt, izveden v več kot 60 državah in 700 organizacijah, je bil izveden v letih 1994–97. Kulturo meri v različnih segmentih: na državni ravni, v panogah in organizaciji (House 2004, 1; Center for Creative Leadership 2012).

Člani projekta GLOBE so oblikovali kulturne dimenzije, ki temeljijo na delu sledečih avtorjev: Hofstede, Schwartz, Smith, Inglehart, Kluckhohn in Strodbeck ter drugih. Zajemajo podobnosti in razlike v normah, vrednotah, prepričanjih in praksah med družbami. Projekt GLOBE tako zaobjame devet dimenzij, ki se nanašajo na družbeno in organizacijsko kulturo⁶.

- *Usmerjenost k uspehu* (ang. *performance orientation*) – Označuje stopnjo, do katere organizacija ali družba spodbuja in nagraduje pripadnike skupine za uspešnost. V državah z visokim rezultatom v tej kulturni praksi dajejo organizacije večji poudarek na treningu in razvoju zaposlenih. Države z nizko usmerjenostjo k uspehu dajejo večji pomen družinskim vezem in posameznikovemu ozadju.
- *Odločnost* (ang. *assertiveness orientation*) – Stopnja, do katere so posamezniki v organizacijah ali družbah odločni, izzivalni in agresivni v osebnih odnosih. Visoka odločnost označuje tekmovalnost v poslovanju, nizka pa nagnjenost k sočutju do šibkejših, harmoniji in zvestobi.

⁶ Projekt GLOBE poleg družbene in organizacijske kulture meri tudi univerzalne in kulturno odvisne karakteristike voditeljev (House in drugi 2004). Za potrebe te magistrske naloge se bomo osredotočili predvsem na družbeno kulturo, ki jo meri GLOBE študija.

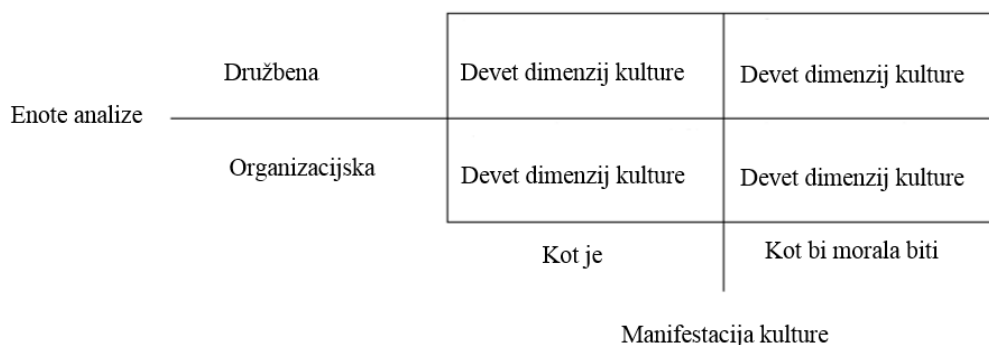
- *Usmerjenost v prihodnost* (ang. *future orientation*) – Stopnja, do katere so posamezniki vključeni v dolgoročno usmerjena vedenja, kot je načrtovanje, vlaganje v prihodnost in odlašanje z zadovoljivijo trenutnih želja. V državah, ki so visoko usmerjene v prihodnost, prevladuje tendenca do posedovanja daljšega časovnega horizonta pri sprejemanju odločitev in bolj sistematičen proces načrtovanja. V kulturah z nižjo usmerjenostjo v prihodnost pa prevladuje manj sistematično načrtovanje in večja preferenca za oportunistično vedenje in dejanja.
- *Usmerjenost k humanosti* (ang. *humane orientation*) – Stopnja, do katere se v določenih kulturah spodbuja in nagraduje posameznike za poštenost, skrbnost in prijaznost do drugih. V državah, ki dosegajo visoko število točk v tej dimenziji, ljudje visoko vrednotijo pripadnost in skrb za dobrobit drugih. V državah, ki so manj usmerjene k humanosti, je večji poudarek na družbeni moči, materialni lasti in neodvisnosti.
- *Institucionalni kolektivism* (ang. *collectivism I: institutional collectivism*) – Označuje stopnjo, do katere organizacijske in družbeno institucionalne prakse spodbujajo kolektivno distribucijo virov in delovanje. Organizacije v kolektivističnih državah dajejo poudarek na skupinski harmoniji, sodelovanju in nagradujejo skupino kot celoto, ne pa posameznikov. V nasprotju z individualističnimi državami, kjer so avtonomija, egoizem (ang. *self-interest*) in posameznikova svoboda visoko vrednotene.
- *Skupinski kolektivism* (ang. *collectivism II: in-group collectivism*) – Stopnja, do katere posamezniki izražajo ponos, zvestobo in enotnost v svoji organizaciji ali družini. Kulture, ki imajo visok skupinski kolektivism, zaznavajo pripadnost skupini (družini, krogu prijateljev, podjetju) kot zelo pomembno, kot tudi izpolnjevanje pričakovanj skupine. Za razliko države, kjer je skupinski kolektivism nizek, družinski člani in prijatelji zaradi svoje pripadnosti tej skupini ne pričakujejo posebne obravnave pred ostalimi.
- *Enakopravnost med spoloma* (ang. *gender egalitarianism*) – Stopnja, do katere organizacije ali družba zmanjšuje razlike med spoloma in spolno diskriminacijo.
- *Razlika v moči* (ang. *power distance*) – Stopnja, do katere posamezniki v organizaciji in družbi pričakujejo in se strinjajo z nesorazmerno porazdelitvijo moči. Kulture z visoko razliko v moči pričakujejo poslušnost s strani podrejenih. V družbah z nizko

razliko v moči pa je pričakovano manjše razlikovanje med tistimi, ki posedujejo določeno stopnjo družbene moči in tistimi, ki je ne.

- *Izogibanje negotovosti* (ang. *uncertainty avoidance*) – Stopnja, do katere si posamezniki prizadevajo izogniti negotovosti s tem, da se zanašajo na družbene norme, rituale in birokratske prakse, z namenom zmanjševanja nepredvidljivosti dogodkov v prihodnosti. Družbe z visokim izogibanjem negotovosti višje vrednotijo redoljubnost in doslednost, strukturiran življenjski slog, pravila in zakone, ki urejajo situacije. Kulture z nizkim izogibanjem negotovosti imajo visoko toleranco za dvoumnost ter nepredvidljivost in pripisujejo manjši pomen doslednemu sledenju navodilom (House 2004, 12–13; Javidan in drugi 2006, 45–47).

Zgoraj opisane kulturne dimenzije merijo kulturo na štirih ločenih nivojih: na nivoju družbene (ang. *societal*) in organizacijske kulture⁷ ter na nivoju praks in vrednot. Anketiranci najprej ocenjujejo trenutne prakse v svoji družbi in organizaciji, kot jih vidijo (ang. »*as is*« – merijo prakso), nadalje pa izrazijo pogled na to, kakšne bi po njihovem mnenju te prakse idealno morale biti v njihovi družbi (ang. »*should be*« – merijo vrednote) (glej Sliko 3.1) (Dickson in drugi 1999, 3–4; House in drugi 2004).

Slika 3.1: GLOBE pristop k raziskovanju kulture



Vir: Dickson in drugi (1999, 37).

Kritike GLOBE študije navajajo, da je koncept kulturnih dimenzij preveč poenostavljen. Kvalitativno reduciranje kulture na le nekaj dimenzij okrne vso kompleksnost,

⁷ Organizacijske kulture reflektirajo družbe, iz katerih izhajajo (House in drugi 2004, 37).

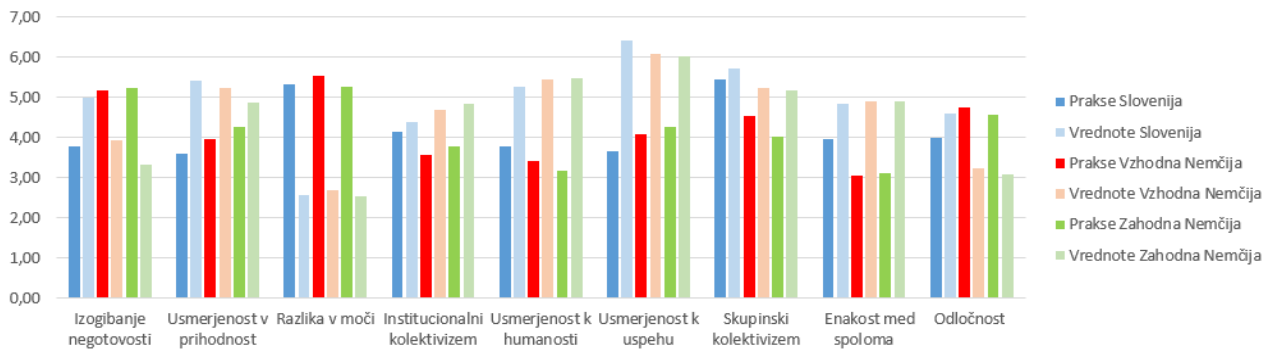
ki jo kultura vsebuje (Sivakumar in Nakata v Sternad 2011b, 118). Peterson je izpostavil neprimerno izbiro terminologije – v GLOBE študiji je izraz »vrednote« uporabljene za merjenje posameznikovih osebnih vrednot, medtem ko izraz »prakse« označuje zaznavane družbene vrednote (v Sternad 2011b, 118). Hofstedova kritika raziskave pojasnjuje negativno korelacijo med vrednotami in praksami za sedem kulturnih dimenzij z nezmožnostjo respondentov, da opišejo in vrednotijo lastne kulturne prakse, ne da bi se pri tem zanašali na svoje kulturne vrednote. Anketiranci so torej prakse in vrednote lastne kulture ocenjevali z ideološkega vidika (v Javidan in drugi 2006, 901).

Avtor Graen (v Sternad 2011b, 118) navaja kritiko, ki je skupna tudi drugim empiričnim raziskavam kulture: v vseh primerih ni mogoče enačiti države s kulturo, saj imajo številne države pomembne subkulture, ki v GLOBE študiji niso bile primerno opredeljene. Kar se tiče kulturne enotnosti, to ne predstavlja pomembne ovire za Slovenijo, saj je v primerjavi z drugimi državami (trenutno) relativno kulturno homogena. Nemčija je kulturno nekoliko bolj raznolika, kar je potrebno upoštevati pri primerjavi rezultatov te raziskave z izsledki drugih avtorjev. GLOBE študija je bila izvedena na vzorcu vodstvenih uslužbencev srednjega ranga. Možno je, da se druge skupine znotraj družb od njih razlikujejo v prepričanjih, vrednotah in praksah. Sternad tovrstno izbiro vzorca (osebe iz enakega zaposlitvenega sektorja) ne vidi kot glavno pomanjkljivost, temveč celo kot prednost (Sternad 2011b, 118)⁸.

Kljub kritikam je Leung (v Sternad 2011b, 118) mnenja, da je »GLOBE študija do sedaj najbolj sofisticiran projekt izveden v mednarodnem poslovnem raziskovanju«. Njene prednosti se nanašajo predvsem na obsežnost ter edinstvenost analize, kako različne kulture po svetu zaznavajo vodenje. Ugotovitve študije so koristne, saj izvirajo iz dobro razvitega kvantitativnega raziskovalnega načrta. Študija ponuja klasifikacijo kulturnih dimenzij, ki so bolj obširne kot običajno uporabljene Hofstedove (Northouse 2007, 324–325).

⁸ Tudi originalna Hofstedova raziskava v podjetju IBM vsebuje vzorec le iz določenega zaposlitvenega sektorja. Kljub kritikam, ki se nanašajo na njegovo nehomogenost, se da raziskavo načeloma dobro posplošiti na celotno populacijo, saj vzorec dobro služi prikazovanju medkulturnih razlik.

Grafikon 3.3: GLOBE kulturne dimenzije: Slovenija, Vzhodna in Zahodna Nemčija (družbene kulturne prakse in vrednote)



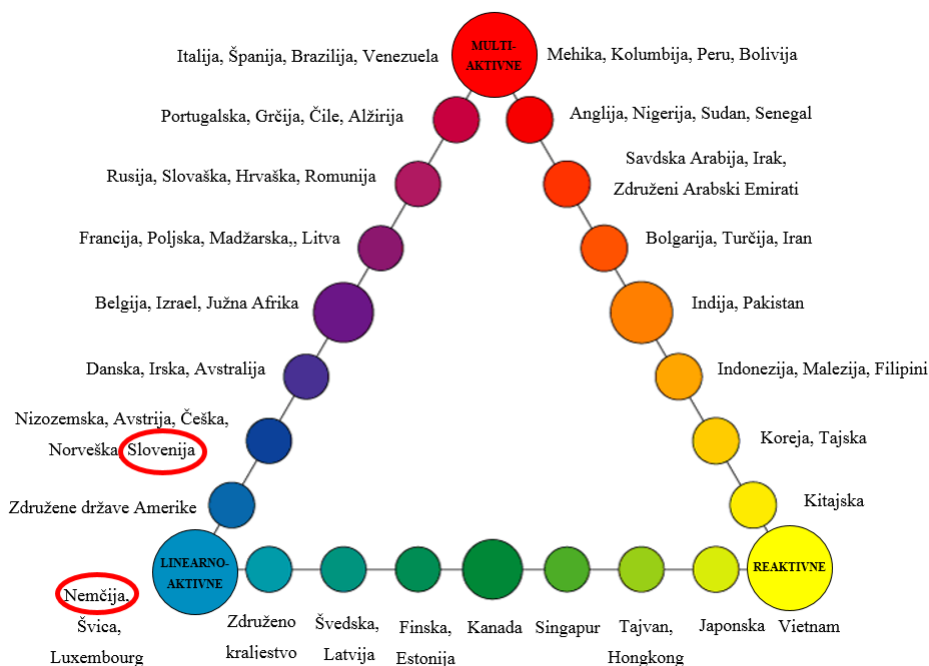
Vir: prirejeno po podatkih GLOBE Phase 2 (2004) v House (2004, 250–623).

Grafikon 3.3 predstavlja razlike v kulturnih dimenzijah družbenih kultur in praks GLOBE študije med Slovenijo ter Vzhodno in Zahodno Nemčijo. Ocenjene kulturne dimenzije so prikazane na lestvici od 1 (nizko) do 7 (visoko). Razvidno je, da so razlike v kulturnih praksah in vrednotah za posamezne kulturne dimenzije manjše med Vzhodno in Zahodno Nemčijo v primerjavi obeh s Slovenijo. Razlike med Vzhodno in Zahodno Nemčijo ter Slovenijo se kažejo predvsem v dimenzijah izogibanje negotovosti, skupinski kolektivism in enakost med spoloma. Nemčija v primerjavi s Slovenijo dosega višje rezultate v dimenziji izogibanje negotovosti, nižje v skupinskem kolektivismu in v enakosti med spoloma. Med Slovenijo in Nemčijo je opazen večji razkorak med vrednotami in praksami pri dimenzijah usmerjenost k uspehu in usmerjenost v prihodnost. Na to opozarja tudi Hofstede (v Javidan in drugi 2006, 901), saj navaja, da »prakse, ki jih zaznavamo kot nezadovoljive ideološko nižje ocenjujemo, kot so v resnici ter posledično višje vrednotimo«.

Razlike med ocenami kulturnih praks in vrednot za Vzhodno in Zahodno Nemčijo so zelo majhne. Opaziti je, da je Slovenija v določenih kulturnih dimenzijah nekoliko bolj podobna Vzhodni kot Zahodni Nemčiji (npr. skupinski kolektivism, usmerjenost k uspehu, usmerjenost v prihodnost). Vzroke za to bi lahko iskali v enaki politični nadvladi držav, saj sta bili tako Vzhodna Nemčija kot Slovenija v določenem obdobju v preteklosti pod komunističnim režimom.

3.5 Lewisov model kulturnih tipov

Slika 3.2: Lewisov model kulturnih tipov



Vir: Prirejeno po Lewisu v CrossCulture.

Richard D. Lewis v osnovi deli kulture na tri tipe: linearno-aktivne, več-aktivne in reaktivne (glej Sliko 3.2). Razvrstitev držav po tovrstnih kulturnih tipih temelji na približno 56 000 spletnih testiranjih anketirancev 86 različnih nacionalnosti, ki je bila izvedena v obsegu več kot petindvajsetih let (Lewis 2006, 4; YouTube 2013). Vprašalnik je primeren tudi za uvrščanje posameznikov znotraj kulturnih tipov, ki variirajo tako med različnimi nacionalnimi kulturami, kot tudi med različnimi strokami in poklici. Linearno-aktivni posamezniki so tisti, ki načrtujejo, organizirajo in sledijo zaporedju dejanj – delajo eno stvar hkrati. V več-aktivni tip spadajo živahni, zgovorni ljudje, ki delajo veliko stvari hkrati. Prioritet ne načrtujejo skladno s svojim urnikom, ampak glede na pomembnost, ki jo prinaša določen sestanek. Reaktivni tipi so tisti, ki dajejo prednost vljudnosti in spoštovanju, tiho in mirno poslušajo sogovornike ter previdno reagirajo na njihove predloge (Lewis 2006, 17–18). Kot velja tudi za klasifikacije kulturnih dimenzij drugih avtorjev, tovrstno generaliziranje

nacionalnih značilnosti spodleti pri posploševanju na posameznike, vendar ostaja validno zaradi vzorca, na katerem je bila izvedena raziskava (Lewis 2006, 24).

Lewis je Slovence umestil na lestvici med linearno-aktivne in več-aktivne kulture, bližje linearno-aktivnim (glej sliko 3.2). Slovenci smo uvrščeni tudi v kategorijo podatkovno orientiranih narodov. Po Lewisovem mnenju je naša točnost skoraj na nemškem nivoju, čeprav dopuščamo fleksibilnost v zamudah zunaj poslovnega okolja. Slovenci smo dobri poslušalci – pozorni in redko prekinjamo. Tako kot Nemci pri poslušanju iščemo informacije in dejstva skrbno preučujemo. Nimamo radi čustvenosti in glasnosti, imamo nizko toleranco za dvoumnosti in nejasnosti ter dajemo malo povratnih informacij. Smo postopkovno orientirani in običajno raje sledimo programom, čeprav je nekaj odstopanja vedno dovoljenega. Radi imamo predvidljivost in negativno reagiramo na nove ideje, ki so nam nenadoma vsiljene (Lewis 2006, 302–306).

Nemci tako kot Slovenci spadajo v podatkovno orientirano kulturo – radi imajo dejstva, diagrame in zanesljive informacije (Lewis 2006, 223–233). Njihovo komuniciranje je nizko kontekstno. So izrazito linearno-aktivni. Za njih je značilno linearno zaznavanje časa in delovanja. Značilnost tovrstnih kultur je monokronost. Raje delajo eno stvar hkrati, se na njo osredotočijo in jo izvršijo znotraj dogovorjenega časovnega okvirja. Menijo, da na ta način opravijo več nalog uspešneje. Domnevajo, da je čas »zapravljen«, če se v določenem obdobju ne izvršijo nikakršna dejanja ali ni sprejeta nobena odločitev. Zaradi vpliva protestantske delavske etike enačijo delovni čas z uspehom – več kot delaš (časovno), uspešnejši boš in več denarja boš zaslužil (Lewis 2006, 54).

Komuniciranje v nemških podjetjih in organizacijah poteka pretežno vertikalno. Večina poslovnih idej naj bi bila posredovana svojemu neposredno nadrejenemu ali podrejenemu. Nemci imajo radi soglasno sprejete odločitve. Priporočljivo je, da se pred ukrepanjem posvetuje z vsemi soudeleženi. Soglasje se pridobi s pojasnjevanjem in utemeljevanjem, ne pa s prepričevanjem ali z odprto diskusijo. Nemški komunikacijski stil je odkrit in direkten; resnica odtehta diplomatičnost. Veliko tujcev je presenečenih nad nemško direktnostjo in iskrenostjo. Njihov stil govora je resen, v poslovnem svetu ne iščejo humorja. Ob storjeni napaki vam bodo to dali jasno vedeti. Njihove iskrenosti in direktnosti ni za enačiti z nevljudnostjo – je le odraz njihovega neustavljivega zagona k redu in usklajenosti. Odprta kritika do nasprotnikov in kolegov je dobro sprejeta, v kolikor je konstruktivno usmerjena. Privatno in zasebno življenje je običajno strogo ločeno. Pravica do zasebnosti tako

doma kot v pisarni je poglobitnega pomena. Kot nesprejemljivo vedenje je izpostavljena ekscentričnost, bahavost, netočnost in neposlušnost (Lewis 2006, 112–113, 223–233).

Čas je ključnega pomena za nemško kulturo. Je eden od principov organiziranja življenja. Nemški proces odločanja zahteva obširno raziskovanje ozadja in pogosto razčiščevanje nejasnosti. Raje so natančni kot hitri. Verjamejo, da dobri postopki in procesi rešijo večino problemov in pripisujejo redu poglobitno vlogo (Lewis 2006, 223–233).

3.6 Primerjava kulturnih dimenzij

Predhodno opisane kulturne dimenzije so si v marsičem podobne in se delno prekrivajo.

Tabela 3.1: Primerjava kulturnih dimenzij

Hofstede	Trompenaars in Hampden-Turner	Lewis	Projekt GLOBE	Hall
<i>Individualizem/kolektivizem</i>	Individualizem je »primarna orientiranost nase«, medtem ko je kolektivizem »primarna orientiranost k skupnim ciljem«.		Loči <i>institucionalni kolektivizem</i> in <i>skupinski kolektivizem</i> (imenovan tudi »kolektivizem na organizacijski ravni«).	Visoko kontekstne kulture se nagibajo h kolektivizmu, medtem ko so nizko kontekstne pretežno individualistične.
<i>Moške/ženske družbe</i>	Značilnosti dimenzije <i>moškost</i> sovpadajo z dvema njunima dimenzijama: <i>nevtiralnost/čustvenost ter spreminjanja naravnega in družbenega sveta</i> .		Dimenzija <i>odločnost</i> ; pretežno <i>moške</i> družbe so povezane z bolj odločnimi interesi, kot so poudarjanje zaslužka in napredka.	
<i>Časovna dimenzija: polikronost/monkronost</i>	Vsi štirje avtorji izpostavljajo tovrstno delitev kultur.			Za visoko kontekstne kulture velja, da so <i>polikrone</i> , nizko kontekstne pa <i>monokrone</i> .
<i>Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (angl. Confucian Dynamizem) Uživanje/omejevanje</i>	Orientiranost v <i>prihodnost/preteklost/sedanost</i> .		Dimenzija <i>usmerjenost v prihodnost</i> označuje dolgoročno usmerjeno vedenje, kot je načrtovanje in odlašanje z zadovoljitvijo.	
<i>Izogibanje negotovosti; poudarek na meri</i>			<i>Izogibanje negotovosti</i> : osredotoča se na pomembnost pravil, reda in doslednosti.	

pritiska, kot je količina nervoznosti in napetosti pri delu.				
			<i>Usmerjenost k uspehu.</i>	Nizko kontekstni jezik.
			Visoka/nizka razlika v moči.	<i>Visoka razlika v moči je povezana z visoko kontekstnimi kulturami (npr. Japonska). Nizka razlika v moči (npr. skandinavske države) pa z nizko kontekstnimi kulturami.</i>

Vir: Guirdham (2005, 54), Würtz (2006, 279), Heidtmann (2011, 55); Hofstede v Sternad (2011b, 123), Sternad (2011a, 280), Sternad (2011b, 112, 120, 126), Veniak in Brewer v Sternad (2011a, 264),.

Definicije kulturnih dimenzij Projekta GLOBE so sestavljene iz kulturnih dimenzij večjega števila predhodno omenjenih avtorjev. Od tod izvirajo vidne podobnosti med njimi. Večina opisanih dimenzij vključuje bipolaren pristop dveh nasprotujočih si dimenzij, kjer pri posamezni nacionalni kulturi prevladuje ena tendenca. 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).

4 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

V številni literaturi se angleška izraza, ki označujeta medkulturno (ang. *cross-cultural* in *intercultural*) uporabljata izmenično. Pomembno je omeniti, da sta ti besedi konceptualno različni. Izraz *cross-cultural* – medkulturno raziskovanje (in komuniciranje) – vključuje primerjavo vedenja v dveh ali več kulturah. Izraz *intercultural* pa vključuje preučevanje vedenja, ko člani dveh ali več kultur komunicirajo med seboj (Gudykunst v Otten in drugi 2009, 4).

»Komuniciranje je izmenjava informacij in ne enostranski tok informacij« (Ule in Kline 1996, 53). Je »dinamičen proces, pri katerem si ljudje prizadevajo deliti svoje misli z drugimi ljudmi preko simbolov in predpisov (ang. *settings*)« (Samovar in Porter 2013, 23). Za razliko od komuniciranja definicija medkulturnega komuniciranja dodaja komponento pripadnikov različnih kultur, ki so vključeni v proces komuniciranja, ter razliko v njihovih simbolnih sistemih in kulturnih zaznavah.

Neuliep (2006, 25) navaja, da se medkulturno komuniciranje (ang. *intercultural communication*) zgodi, ko se »/.../najmanj dva posameznika iz različnih kultur ali mikrokultur srečata in si izmenjata verbalne in neverbalne simbole«. Medkulturno komuniciranje vključuje medsebojno vplivanje med ljudmi, katerih kulturno zaznavanje in simbolni sistem se dovolj razlikujeta, da vplivata na komunikacijski proces (ang. *communication event*) (Samovar in Porter 2013, 8). Ta definicija ne označuje specifično, da se komuniciranje zgodi tudi, ko tega ne nameravamo. Tako Sarbaugh definira medkulturno komuniciranje kot »proces uporabe znakov in simbolov, ki ustvarjajo pomene v drugi osebi ali osebah iz kateregakoli razloga ali celo brez namernega razloga, s strani osebe, ki te simbole ali pomene ustvarja« (v Guirdham 2005, 85). Nedvomno obstaja več razlik kot podobnosti med ljudmi iz različnih kulturnih skupin, kar se še posebno odraža v njihovem načinu komuniciranja (Guirdham 2005, 85).

Gudykunst in drugi (v Guirdham 2005, 107) menijo, da kultura vpliva na komuniciranje tako direktno (preko kulturnih norm in pravil) kot indirektno, preko samopodobe (ang. *self-construal*) in vrednot, ki vplivajo na posameznikov stil komuniciranja. Komunikacijski stil je s strani avtorjev Gudykunst in Ting Toomey-a (v Dunkelrey in Robinson 2002, 394) označen kot tisti globlje ležeči vidiki jezikovne uporabe, ki je v bistvu meta-sporočilo in kontekstualizira, kako bi posamezniki morali interpretirati komuniciranje s

strani pripadnikov druge kulture. Ugotovljene povezave med Hofstedovimi kulturnimi dimenzijami ter načinom komuniciranja so povzete v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Odnos med različnimi kulturnimi vrednotami in komunikacijskimi stili

Kulturne vrednote	Komunikacijski stil	Opombe
visoko izogibanje negotovosti	Ekspresiven	
nizko izogibanje negotovosti	nevpadljiv, miren (ang. <i>low-key</i>)	
visoka moškost (uspeh)	tekmovalen, odločen	razen Japonske
visoka ženskost (relacijski)	kooperativen, izraža podporo	
visoka razlika v moči	formalen; nizko razkrivanje (zasebnega življenja) in nizka odkritost	Se nanaša predvsem na komuniciranje nadrejenih s podrejenimi, odvisno je od razmerja moči.
nizka razlika v moči	manj formalen; visoko razkrivanje in visoka odkritost	
individualizem	Tekmovalen	
kolektivizem	kooperativnost znotraj lastne skupine	

Vir: prirejeno po Gudykunst in drugi v Guirdham (2005, 107).

Yüksel in Durna (2015, 303) navajata, da je v državah z visokim izogibanjem negotovosti pričakovana uporaba bolj jasnega in preciznega komuniciranja in uporaba pojasnjevanja oz. razlage nalog. V visoko individualističnih državah dajejo prednost direktnemu in jasnemu komuniciranju, kar je ilustrirano z besedami: »povej, kar misliš, preidi k bistvu« (Goodman v Yüksel in Durna (2015, 303). Glavni razlog za preferenco direktnega ali indirektnega komunikacijskega stila, ki temelji na vljudnosti, je težnja po »ohranjanju obraza« pri komuniciranju. V kolektivističnih kulturah se vodje izogibajo direktnemu soočanju z njihovimi podrejenimi in imajo, zaradi prevladujoče tendence ohranjanja javnega »obraza«, bolj prefinjen in indirektn način komuniciranja (Dorfman in Howell v Yüksel in Durna 2015, 303). V individualističnih kulturah je pri menedžerjih bolje sprejeto, da se

direktno soočijo z nizkimi dosežki in konflikti uslužbencev. Hofstede in Hofstede individualistične kulture imenujeta kulture krivde, medtem ko kolektivistične imenujeta kulture sramu zaradi možnosti »izgube obraza« v obliki ponižanja ob direktnem soočenju z neuspešnostjo in konflikti (v Yüksel in Durna 2015, 303).

V državah z visoko razliko v moči člani organizacije uporabljajo jezik, ki označuje relativni status komuniciranja in je ilustriran z njihovo izbiro besed, oblik nazivov in neverbalnih preferenc. V državah z nizkim odmikom v moči, kljub določenim omejitvam, zaposleni opažajo bolj svobodno in bolj odprto ozračje za izražanje svojega mnenja in dvomov glede postavljenih pravil in odločitev menedžerjev (Witherspoon v Yüksel in Durna 2015, 304). V moških kulturah (kot jih definira Hofstede) velja, da menedžerji pripisujejo večji pomen razsežnosti dela v odnosih, medtem ko v ženskih kulturah dajejo prednost odnosni razsežnosti komuniciranja. Odnosni aspekt komuniciranja je označen kot pomemben za grajenje konsenza in tesnega sodelovanja, ki je potrebno za uspešno upravljanje organizacij (Yüksel in Durna 2015, 304).

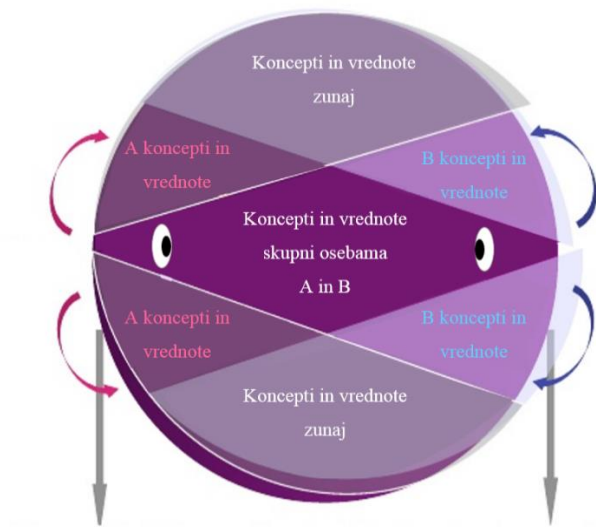
Miewertova študija (v Sternad 2011b, 121), ki je bila izvedena na avstrijskih poslovnih, je pokazala, da smo Slovenci nagnjeni k bolj posrednemu komunikacijskemu stilu. Glede na kulturne dimenzije, na podlagi katerih različni avtorji ocenjujejo dotični državi, je mogoče sklepati, da naj bi Slovenci pretežno uporabljali kooperativen, posreden in formalen komunikacijski stil, Nemci pa jasn, odločen in direkten. Kot specifičen koncept znotraj medkulturnega komuniciranja velja omeniti medkulturno poslovno komuniciranje (ang. *intercultural business communication*), ki se ukvarja s kulturnimi vprašanji, komuniciranjem in poslovanjem. Označuje komuniciranje v poslovnem okolju med posamezniki ali skupinami iz različnih kulturnih ozadij (Varner 2002, 39). Poslovni okvir oblikuje kulturo in komunikacijske strategije, ki v zameno oblikujejo poslovno strategijo (Varner 2002, 54). V preteklosti so se razprave o teoriji medkulturnega poslovnega komuniciranja v večini osredotočale na medkulturno komuniciranje z uporabo poslovanja kot primera, bolj kot vključevanja poslovanja kot različne spremenljivke. Predhodno omenjene spremenljivke medsebojno vplivajo in ustvarjajo sinergijo, ki reflektira dinamičen karakter medkulturnega poslovnega komuniciranja – tako ta postane edinstven konstrukt, ki je različen od medkulturnega zdravstvenega ali medkulturnega religijskega komuniciranja (Varner 2002, 39). Četudi se magistrsko delo nanaša na medkulturno poslovno komuniciranje, se bomo zaradi (še) neuveljavljenosti koncepta v nadaljevanju sklicevali na nadpomenko – medkulturno komuniciranje.

4.1 Modeli medkulturne interakcije

Poznamo več modelov komuniciranja. Kot relevantne za medkulturno komuniciranje izpostavljam modele, ki vsebujejo funkcijo šuma oziroma motnje. Različno kulturno ozadje sporočevalca in prejemnika lahko, poleg drugih dejavnikov, predstavlja šum pri komuniciranju med njima. Takšen model je Kotlerjev model dejavnikov komunikacijskega procesa. Oddajnik zakodira sporočilo, ki ga pošlje naslovniku preko izbranega kanala. Naslovník sporočilo razkodira in oddajniku pošlje povratno informacijo (ang. *feedback*). Sporočilo in kanal sta komunikacijski orodji. Zakodiranje, razkodiranje, odgovor in povratna informacija pa predstavljajo komunikacijske funkcije. Pomembno je, da pošiljatelj v procesu zakodiranja upošteva, kateremu prejemniku je sporočilo namenjeno in kakšno povratno informacijo pričakuje od njega (Kotler 1998, 597). Ker je komuniciranje dinamičen proces, se vseh osem stopenj, ki so del komunikacijskega procesa, odvija skoraj simultano in ne sosledno (Samovar in Porter 2013, 30).

V komunikacijskem procesu se lahko pojavijo tudi šumi oziroma motnje. Šum je lahko zunanji ali notranji in lahko vpliva na našo zmožnost obdelave informacij. Je vsak načrtovan ali nenačrtovan dražljaj, ki vpliva na natančno reprodukcijo sporočila oddajnika in zmoti komunikacijski proces (Dunn in Goodnight v Samovar in Porter 2013, 31–32). Bolj kot se oddajnikov in naslovníkov način zakodiranja in razkodiranja prekrivata, uspešnejše je komuniciranje. V določenih primerih se zgodi, da kljub primernemu zakodiranju sporočila in pravilni izbiri komunikacijskega kanala prejemnik ne prejme sporočila na način in z učinkom, kot ga je želel pošiljatelj poslati (Kotler 1998, 597).

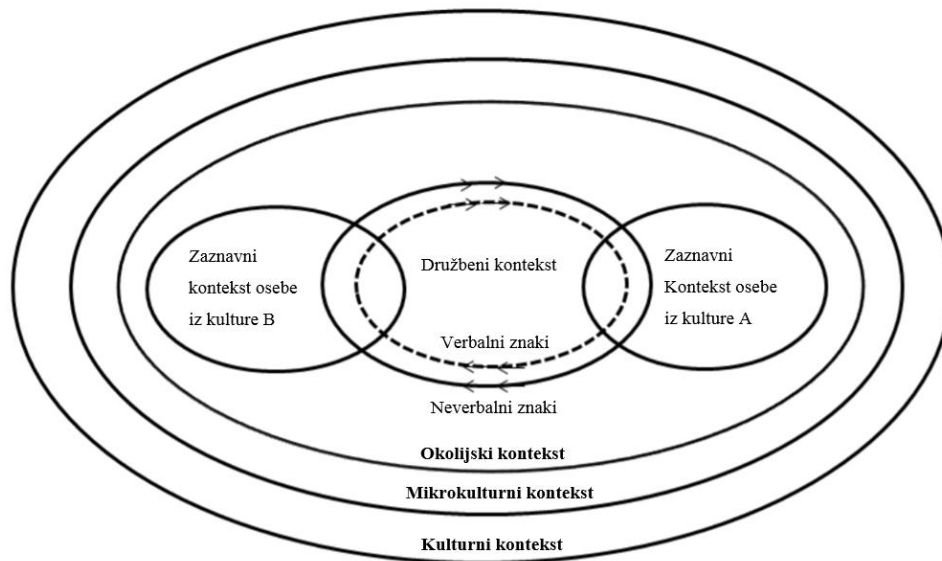
Slika 4.1: Horizonti – generalni koncepti



Vir: Lewis (2006, 129).

Lahko rečemo, da bolj kot se izkustveni polji oddajnika in naslovnika prekrivata, uspešnejše bo sporočilo posredovano (vsebovalo bo manj šumov). Lewis meni, da nam naše kulturno ozadje omogoča, da zaznavamo informacije znotraj svojih horizontov (glej Sliko 4.1). Vsaka kulturna skupina poseduje določen del izkušenj, ki je le majhen del vseh možnih razpoložljivih. Pripadnika dveh različnih kultur gledata na svet iz dveh različnih perspektiv. Nekatera znanja in izkustva so jima skupna in se prekrivajo (koncepti in vrednote skupne A in B), določeni koncepti pa so na vpogled le pripadniku določene kulture (B ali A koncepti in vrednote). Tretje območje (koncepti in vrednote izven) leži zunaj horizontov pripadnikov obeh kultur (Lewis 2006, 128–130). Manj kot se sogovornikova horizonta (kulturni ozadji) prekrivata, večja je kulturna razdalja med njima.

Slika 4.2: Kontekstualni model medkulturnega komuniciranja



Vir: Neuliep (2006, 28).

Podobno kot Lewisov model tudi Neulieпов (2006, 25) kontekstualni model medkulturnega komuniciranja (glej Slika 4.2) predpostavlja, da je medkulturno komuniciranje kontekstualno. Kontekst označuje kompleksno kombinacijo različnih faktorjev, ki vključuje lokacijo, situacijo, okoliščine, ozadje in skupen okvir, v katerem se komunikacijski dogodek odvija. Skladno s tem modelom se medkulturno komuniciranje zgodi znotraj različnih kontekstov: kulturnega, mikro-kulturnega, okolijskega, zaznavnega in družbenega. Kulturni kontekst označuje dominantno kulturo posameznika. Mikro-kulturni se nanaša na skupine ljudi različnih ras, etičnosti ali jezika. Okolijski na fizično geografsko lokacijo interakcije (različna pravila komuniciranja veljajo za različna prizorišča dogajanja). Zaznavni kontekst označuje posameznikove karakteristike sporazumevanja, ki vključuje njihova spoznanja, odnose, dispozicije in motivacije, družbeni pa predstavlja odnos med sogovornikoma.

4.2 Ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju

Osnovo večine medkulturno komunikacijskih ovir predstavljajo težave v zaznavanju, ki se pojavljajo zaradi neujemanja in razlik v referenčnem okvirju posameznikov (Patel in drugi 2011, 34). Lustig and Koester (v Patel in drugi 2011, 104) naštevata štiri obsežnejše kategorije ovir pri medkulturnem komuniciranju: stereotipiziranje ali formiranje generalizacij o skupinah ljudi, predsodki, diskriminacija in rasizem. Te predstavljajo oviro pri pridobivanju

medkulturne kompetence (ang. *intercultural competence*). Patel in drugi (2011, 104) k naštetim oviram dodajajo še etnocentrizem, medkulturno fobijo, jezikovno različnost in neprijetno izkušnjo v gostujoči državi. Adler (1991, 7) meni, da kultura močno vpliva na naše zaznavanje in interpretacijo ter slednjo v veliko primerih tudi določa. Kategorije in pomeni, ki jih pripisujemo dogodkom in osebam, temeljijo na našem kulturnem ozadju. Po mnenju Adlerja (1991, 7) so viri medkulturnih nesporazumov podzavestna kulturna »slepila«, pomanjkanje kulturnega samozavedanja (ang. *cultural self-awareness*) in provincialnost (oz. ozkoglednost).

LaRay M. Barna (1994) je opisala šest ovir v medkulturnem komuniciranju:

- *Predvidevanje podobnosti*: Ta ovira označuje predvidevanje, da je dovolj podobnosti med ljudmi iz različnih kultur za vzpostavitev enostavnega komuniciranja. Če posameznik ne domneva razlik v komuniciranju, je bolj verjetno, da bo napačno interpretiral znake in simbole in bo sodil situacijo etnocentrično. Tej oviri se lahko izognemo z oblikovanjem raziskovalnega, ne-obsojajočega pogleda z visoko toleranco do dvoumnosti (Barna 1994, 337–341).
- *Jezikovne razlike*: Obstajajo med govorcema iz dveh različnih kultur in vključujejo razlike v besedišču, skladnji, slengu, dialektu itn. Največji problem se lahko pojavi, če se posameznik oklepa le enega pomena določene besede ali fraze v novem jeziku, ne glede na konotacijo in kontekst (prav tam).
- *Neverbalni nesporazumi*: Ljudje iz različnih kultur posedujejo različne senzorične realnosti; zaznavajo le to, kar ima za njih nek smisel ali pomen in podatke interpretirajo skozi svoj kulturni referenčni okvir. Pomanjkanje interpretacije neverbalnih znakov in simbolov, npr. kretnje, drža in drugih telesnih gibov, je nedvomno komunikacijska ovira, vendar se je možno naučiti pomena teh sporočil (prav tam).
- *Predsodki in stereotipi*: Predsodki označujejo »nepremišljen, podcenjevalni odnos do vseh ali večine pripadnikov skupine« (Guirdham 2005, 184). Macionis (v Patel in drugi 2011, 234) ponuja podrobno razlago: »P/predsodki predstavljajo toge in neracionalne generalizacije o določeni skupini ljudi in so neracionalni; ljudje imajo togo mnenje, ki ga podpira malo ali nič direktnih dokazov«. Predsodki so lahko naravnani proti določeni družbeni skupini, spolu, razredu, spolni orientaciji, starosti, politični pripadnosti, rasi ali etničnosti (Patel in drugi 2011, 234). Vključujejo ocenjevalno

dimenzijo; ukvarjajo se z občutki o tem, kaj je dobro in slabo, prav ali narobe in moralno ali nemoralno itd. (Brislin v Patel in drugi 2011, 101).

Stereotipi predstavljajo »miselne konstrukcije poenostavljenih kategorij, ki se uporabljajo za razvrščanje stvari, dogodkov in skupin ljudi. Lahko so negativni ali pozitivni, oboji se nagibajo k prevelikemu posploševanju.« (Samovar in Porter 2013, 232). Whitey in Kite (v Patel in drugi 2011, 29) jih definirata kot »prepričanja in mnenja o značilnostih, stališčih in obnašanjih pripadnikov različnih skupin.« Lippmann (v Ule 2009, 178) jih je označil kot »selektivne, samo-izpolnjujoče in etnocentrične sodbe, ki vodijo v zoženo in nepopolno, pristransko in neustrezno (parcialno) reprezentacijo.« Meshel in McGlynn (v Patel in drugi 2011, 233) izpostavljata, da so formirani stereotipi odporni na spremembe; direkten kontakt pogosto le utrdi predhodno obstajajoče povezave med ciljno skupino in stereotipnimi lastnostmi. Mediji so označeni kot glavni vir pri oblikovanju in ohranjanju stereotipov (Patel in drugi 2011, 145). Raziskovalci so odkrili dve tehniki, ki sta pogosto uspešni pri otrešanju stereotipov: osebni kontakt in izobraževanje (Patel in drugi 2011, 237).

Nacionalni stereotipi se nanašajo na pripadnike določene države. Ti so pomembni zlasti z vidika t. i. stereotipiziranja o državi izvora (ang. *country of origin stereotyping*) in pomembno vplivajo na mednarodno poslovanje (Rašković in Svetličič 2011, 8). Rašković in Svetličič (2011, 19) sta v svoji raziskavi, ki se je sicer nanašala na države bivše Jugoslavije, ugotovila, da bolj kot se rahljajo negativni stereotipi med državama, bolj se krepijo trgovinski tokovi. Pri tem je potrebno opazovati tudi obratne vzročnosti, ne le, kako zaupanje krepi trgovino, temveč tudi, kako trgovina krepi zaupanje (Guiso in drugi 2009, 1119). Mednarodni menedžerji se morajo zavedati kulturnih stereotipov in se naučiti, kako se jim izogniti; ne morejo se pretvarjati, da ne stereotipizirajo (Adler 1991, 7). Kulturnim stereotipom se je moč izogniti z »obravnavanjem vsake osebe kot posameznika z edinstveno osebnostjo« ter z uporabo natančnih kulturnih generalizacij (Bennett in Bennett 2003, 151).

- *Nagnjenost k vrednotenju*: Ta ovira označuje odobravanje ali neodobravanje izjav in dejanj druge osebe ali skupine. Cilj je, da opazujemo in poslušamo empatično, ne pa skozi prizmo vrednostnih sodb. Lastna kultura in način življenja se posamezniku vedno zdita pravilna, primerna in naravna (Barna 1994, 342). Vrednotenje na podlagi lastne kulture lahko vodi do etnocentrizma, »prepričanja posameznika, da je njegova kultura boljša od vseh ostalih« (Ferraro in Andreatta v Samovar in Porter 2013, 25). Bistvo

etnocentrizma so sodbe o tem, kaj je prav, moralno in racionalno. Te sodbe prežemajo vse aspekte posameznikovega življenja (Patel in drugi 2011, 239).

- *Stres, tesnoba, strah*: Zmerna napetost in pozitivna naravnost pripravita posameznika na pomembno situacijo. Če ju je preveč, oseba potrebuje nekakšno pomoč, ki se pogosto pojavi v obliki psihološke obrambe, npr. izkrivljene zaznave, umika ali sovražnosti (Barna 1994, 343).

Patel in drugi (2011, 17) izpostavljajo, da se med srečanjem dveh ali več pripadnikov iz različnih kultur (ang. *intercultural event*) problemi pojavijo kot posledica:

- 1) neprepoznavanja edinstvenosti posameznika,
- 2) neskoncentriranosti na sporočilo,
- 3) nerazumevanja sistema prepričanj in vrednot, na katerih kulture temeljijo in
- 4) sodb iz perspektive lastne kulture.

Z drugimi besedami, ljudje (posamezniki in skupine) pripomorejo k ustvarjanju problemov zaradi njihovih interpretacij, ali natančneje rečeno njihovih napačnih razlag medkulturnih dogodkov. Adler (1991) navaja kot enega izmed virov medkulturnih nesporazumov tudi pomanjkanje kulturnega samozavedanja. Čeprav mislimo, da je največja ovira v mednarodnem poslovanju razumevanje tujcev, večja oviro predstavlja zavedanje o lastnem kulturnem stanju. Edward Hall je to razložil sledeče: »K/ar je najmanj znano in je zatorej v najslabšem položaju za preučevanje, je, kar nam je najbližje« (v Adler 1991, 8).

4.3 Uspešno medkulturno komuniciranje

Cilj uspešnega medkulturnega komuniciranja je, da z razumevanjem zaznavanja oseb vključenih v komuniciranje dosežemo dogovor in ustvarimo skupen pomen. Za uspešno medkulturno komuniciranje je potrebno pridobiti medkulturne kompetence, ki so definirane kot »sposobnost uspešnega komuniciranja v medkulturnih situacijah in primerne obnašanja v različnih kulturnih kontekstih«. Kompetenten medkulturni govorec ima sposobnost, da analizira situacijo in izbere primeren način vedenja (Samovar in drugi v Patel in drugi 2011, 48).

Med medkulturne kompetence uvrščamo sposobnost medkulturnega mišljenja (ang. *intercultural mindset*), ki se nanaša na posameznikovo sposobnost delovanja v kulturnem kontekstu. To običajno vključuje zavestno poznavanje posameznikove lastne kulture (kulturno samozavedanje), določeno predznanje za ustvarjanje uporabnih kulturnih primerjav

(npr. komunikacijski stili, kulturne vrednote) in jasno poznavanje uporabe kulturnih generalizacij brez stereotipiziranja. Medkulturno mišljenje vključuje vzdrževanje načinov mišljenja, kot sta radovednost in strpnost do dvoumnosti. Ti delujejo kot motivatorji za iskanje kulturnih razlik. Druga medkulturna kompetenca so medkulturne spretnosti (ang. *intercultural skillset*), te vključujejo sposobnost analiziranja medsebojnega vplivanja, predvidevanje nesoglasij in temu prilagojeno vedenje. Medkulturne spretnosti se nanašajo na obnašanje, ki je sprejemljivo znotraj posameznikove lastne kulture, vendar s tem ne izključuje alternativnih vedenj, ki so lahko bolj primerne za drugo kulturo (Bennett in Bennett 2003, 149).

Komunikacijska kompetenca je odvisna od »kulturne razdalje, pogostosti in uspešnosti preteklih stikov, nivoja globalne izkušnje menedžerja, kot tudi izobraževalnega okolja organizacije« (Kim in Triandis v Griffith 2002, 258). Neuliep (2006, 436) definira medkulturno komunikacijsko kompetenco (ang. *intercultural communication competence*) kot »stopnjo, do katere oseba uspešno prilagodi svoja verbalna in neverbalna sporočila ustreznemu kulturnemu kontekstu«. Da oseba postane uspešen medkulturni komunikator potrebuje:

- predhodne informacije o osebi s katero komunicira,
- motivacijo za komuniciranje z njo,
- ustrezna verbalna in neverbalna znanja za potrebe uspešnega zakodiranja in razkodiranja sporočil,
- občutljivost za situacijske značilnosti, ki vplivajo na verbalna in neverbalna sporočila, ki jih oseba pošilja (Neuliep 2006, 459).

Poznavanje raznolikih obnašanj in lastnosti lahko pozitivno prispeva k uspešnemu medkulturnemu komuniciranju. To vključuje veščine, ki izboljšujejo medkulturno razumevanje drugih, veščine za uspešno medkulturno samo-predstavljanje, splošne lastnosti za medkulturno uspešnost in uporabo veščin v določenih situacijah. Nekaj teh spada v kategorijo samoobvladovanja (ang. *self management*), druge so usmerjene v zagotavljanje sogovorniku, da imamo dobre namere in namen vzpostaviti dobre odnose (Guirdham 2005, 237).

Za uspešno medkulturno komuniciranje je potrebno vedeti, kako pripadniki kulture, s katerimi komuniciramo, zaznavajo svet okoli sebe. Kot pravita Samovar in Porter (v Patel in drugi 2011, 19) »kultura vpliva na zaznavanje in komuniciranje«. Zaznavanje (ang. *perception*) je proces pridobivanja, organiziranja in interpretiranja senzornih informacij – je

selektivno in subjektivno. Ljudje interpretiramo in dodeljujemo pomene verbalnemu in neverbalnemu vedenju drugih na podlagi naših preteklih izkušenj, kulturnih vrednot, prepričanj in socializacije – naših lastnih miselnih kategorij in reprezentacij (Patel in drugi 2011, 34). Da bi posameznik razumel določeno kulturo, mora razumeti njen sistem prepričanj in vrednot ter kako ta osmišlja svoje okolje. Posamezniki in skupine določene kulture zaznavajo svet na podlagi njihovih lastnih kulturnih prepričanj in vrednostnih perspektiv. Kulturna perspektiva ali pogled na svet pogosto določa, kako pripadniki te kulture interpretirajo komunikacijske dogodke. Zato ljudje iz različnih skupin sodijo dejanja drugih kultur na podlagi njihovih lastnih prepričanj in sistema vrednot (Patel in drugi 2011, 19).

5 MEDKULTURNO (MED)ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Globalna konkurenčnost temelji na ustvarjanju močnih medorganizacijskih omrežij (ang. *interorganizational networks*). Uspešen razvoj in uprava medorganizacijskih omrežij izvira iz naporov uspešnega medkulturnega komuniciranja, ki se osredotoča na razvijanje odnosov (Griffith in Harvey 2001, 87).

Razvijanje odnosov temelji na dveh različnih, vendar medsebojno povezanih odnosnih izidih. Prvič, odnosna učinkovitost se osredotoča na zmanjševanje direktnih poslovnih stroškov povezanih z izmenjavo procesov med organizacijami. Drugič, odnosna učinkovitost pripomore k naraščanju količine izmenjanega, kar precej zmanjša strošek na enoto izmenjanega blaga (Williamson v Griffith in Harvey 2001, 87).

Komuniciranje predpostavlja, da obstaja določen kulturni okvir⁹, ki dovoljuje "prevajanje" sporočil s strani prejemnika in ohranja pravi pomen pošiljatelja (Kim v Griffith in Harvey 2001, 88). Če kulturni okvir (nacionalni in/ali organizacijski) nima dovolj skupnega, je lahko komuniciranje manj uspešno, kot kadar je simbolna kulturna podlaga skladna (Griffith in Harvey 2001, 88).

Pri vplivu nacionalne kulture na komuniciranje se pojavi težava, ko podobnosti in edinstvene značilnosti med kulturami vplivajo na komuniciranje med globalnimi poslovnimi partnerji (Griffith in Harvey 2001, 89). Razumevanje organizacijskih struktur pogosto zahteva razumevanje enako kompleksne komponente – nacionalne kulture. Strokovnjaki kot so Iris Varner in Linda Beamer (v Constantinides 2001, 3) so opazili, da različni kulturni sistemi lahko vplivajo na to, kako posamezniki iz posamične kulture zaznavajo tako funkcijo določene organizacije kot tudi vlogo posameznikov znotraj nje (Constantinides 2001, 3). Raziskovalci so poskušali ugotoviti, kakšen vpliv imajo vzorci nacionalno kulturnih vedenj na delovanje v organizacijah. Ti izsledki so bili uporabljeni za določanje razlik med nacionalnimi kulturami. Raziskovali so, kakšno prilagoditev potrebujejo menedžerske prakse, ko so prenesene iz ene kulture v drugo. Konkurenčna prednost, ki izhaja iz pravilno prilagojenih strategij (kot je komuniciranje) med kulturami, prihaja iz razporeditve med ključnimi karakteristikami nacionalne kulture in strategije, strukture, sistema in praks (t. i. organizacijske kulture) podjetja (Powel v Griffith in Harvey 2001, 90).

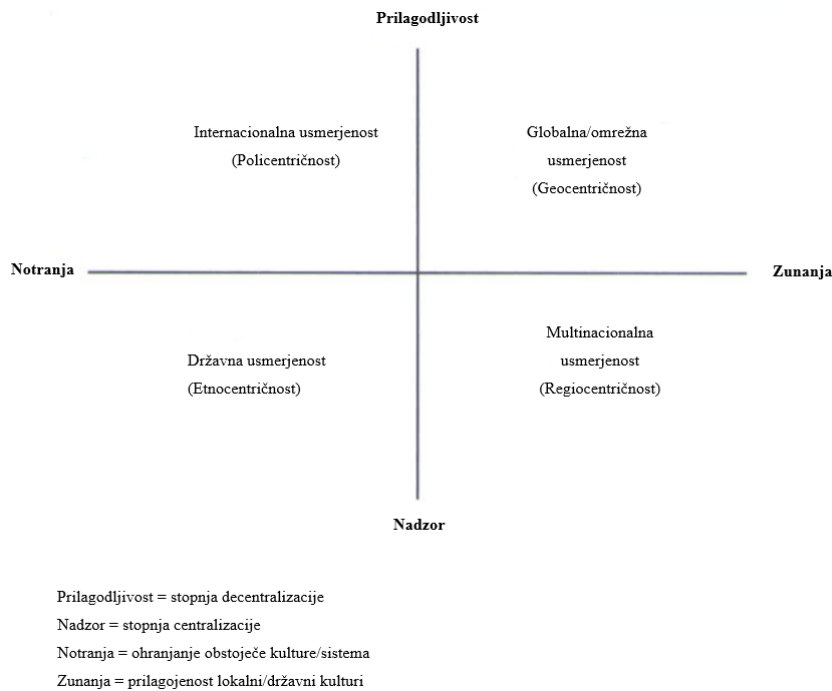
⁹ Kulturni okvir, kot ga poimenuje Kim (v Griffith in Harvey 2001, 88) označuje kulturno ozadje posameznika.

Čeprav je medkulturno komuniciranje pogosto domnevno povezano z nacionalno kulturo, se je v zadnjih letih to področje razširilo in vključuje tudi organizacijsko kulturo. Tako so organizacije definirane in omejene tako s strani eksterne (nacionalne in disciplinarne), kot tudi interne (organizacijske) kulture (Constantinides 2001, 4). Kljub temu da nacionalna kultura neposredno vpliva na organizacijo, je organizacijska kultura manifestirana kot ločena kultura, odvzeta od posameznikov v organizaciji (npr. zaposlenih, managerjev), tako kot tudi standardi, operacijski procesi in postopki, ki so vzpostavljeni znotraj same organizacije. Vpliv nacionalne kulture na delovanje organizacije ali koordinacijo njenega omrežja odnosov (ang. *network relations*) je neizogibno. Zaposleni prinašajo predpostavke njihove kulture na delo in tako spreminjajo konsistenco organizacijske kulture (Griffith in Harvey 2001, 90).

Organizacijska kultura je razpoznavna kot sklepna karakteristika, ki je reflektirana v zaposlenčevih atributih in razumevanju, izvajanih pravilih in praksah ter splošnih pogojih delovnega okolja (Schein v Griffith in Harvey 2001, 90). Zaradi globoke ukoreninjenosti organizacijske kulture je njen vpliv na medorganizacijsko komuniciranje precejšen, predvsem znotraj konteksta globalnega omrežja (Griffith in Harvey 2001, 90).

Slika 5.1 predstavlja razliko v vrednotah, ki se pojavi v organizacijski kulturi na podlagi njene tržne orientiranosti. Ta temeljna klasifikacija predstavlja prevladujoč nabor vrednot, ki razvrščajo kulturo organizacije. Označbe skrajnosti obeh osi – prilagodljivost/nadzor in notranja/zunanja usmerjenost vodstva organizacije – označuje pomembnost prepoznavanja stopnje razhajanja med kulturami in prikazuje, da tako zunanja (lokalna ali gostujoča nacionalna) kot notranje kulture vplivajo na menedžment in komuniciranje v organizacijah (Griffith in Harvey 2001, 91). Organizacijsko kulturo tako delimo na etnocentrično (državno usmerjena), policentrično (internacionalno usmerjena), regiocentrično (multinacionalno usmerjena) in geocentrično (globalno/omrežno usmerjena) (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 261, Griffith in Harvey 2001, 91). Praviloma organizacijska kultura ni enotna, marveč je diferencirana po posameznih nalogah (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 261).

Slika 5.1: Zaznavni načrt organizacijskih kulturnih vrednot



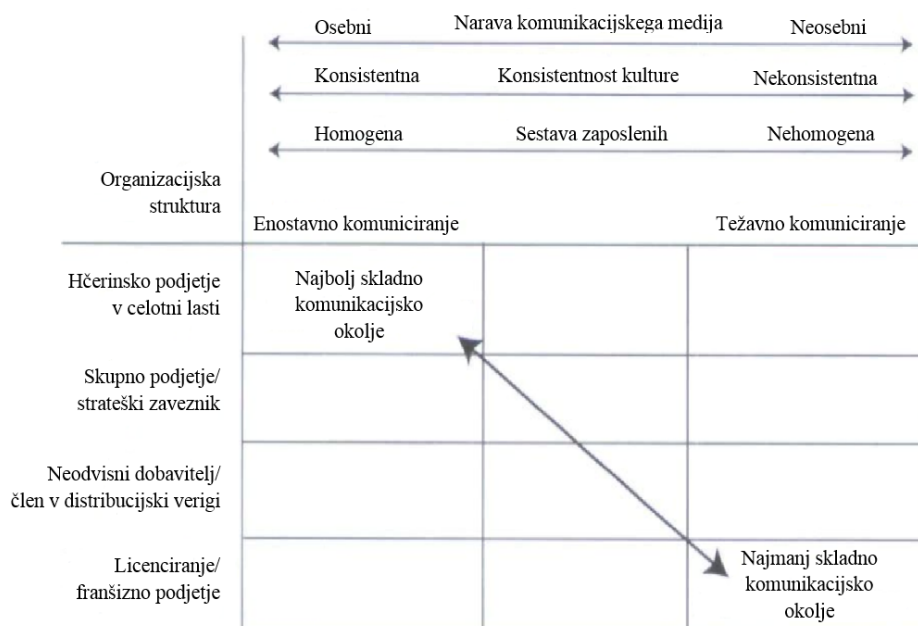
Vir: Griffith in Harvey (2001, 91).

Povečana komunikacijska kompleksnost izhaja iz povečane kulturne raznolikosti v organizacijah ali medorganizacijskih omrežjih. Večja kot je raznolikost med organizacijskimi kulturami, več težav bo imel management ob poskusih komuniciranja med organizacijskimi enotami (Griffith in Harvey 2001, 91). Ko podjetje deluje znotraj podobne nacionalne kulture, je makrokultura razdeljena med številne različne subkulture. Subkulturne razlike so lahko komunikacijske prepreke pri uspešnem omrežnem delovanju (Griffith in Harvey 2001, 92).

Slika 5.2 vključuje tri problematike, ki vplivajo na komuniciranje v globalnem medorganizacijskem omrežju:

1. *Narava komunikacijskega medija*: Stopnja osebne vključenosti pri komuniciranju (od osebne do elektronske) lahko drastično vpliva na uspeh medkulturnega komuniciranja.
2. *Konsistentnost (nacionalne in organizacijske) kulture*: Določa kulturno distanco med gostujočo in domačo državno kulturo.
3. *Sestava zaposlenih*: Razmejuje stopnjo razlike (procent državljanov gostujoče države in priseljencev), ki predstavljajo drugi tip notranje kulturne variable. Ta vpliva na heterogenost kulture delavne enote (Griffith in Harvey 2001, 92–93).

Slika 5.2: Vpliv organizacijske strukture na komuniciranje



Vir: Griffith in Harvey (2001, 93).

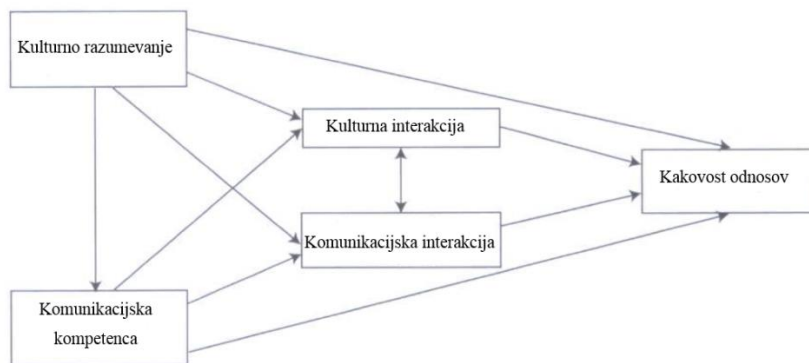
Dejavnik, ki med drugim vpliva na uspešnost komuniciranja, je razlika v lastništvu in kontroli v medorganizacijskih omrežjih (Glej Slika 5.2). Pogosto obstaja skupno lastništvo tujih dejavnosti. Težavnost v komuniciranju pri tem tipu skupno lastniškega omrežja je, da njegova organizacijska kultura postane hibrid kultur iz partnerskih organizacij. Torej je internacionalna organizacijska kultura v svojem bistvu heterogena in vpliv nacionalne kulture gostujoče države sestavlja kulturno heterogen problem. Ko so koncepti, teorije in prakse konsistentne s temeljnimi karakteristikam nacionalen kulture, so zaposleni bolj zadovoljni, motivirani in predani izpolnitvi ciljev njihove organizacije (Griffith in Harvey 2001, 92).

Organizacijska struktura vpliva na komuniciranje (glej Slika 5.2). Poznamo različne vrste organizacijskih struktur: hčerinsko podjetje v celotni lasti, skupno podjetje/strateški zaveznik, licenciranje/franšizno podjetje, neodvisni dobavitelj/člen v distribucijski verigi (ang. *channel member*). Večja kot je razlika v lastništvu in kontroli med organizacijama ter bolj kot je komunikacijski medij neoseben, nacionalna in organizacijska kultura nekonsistentna in sestava delovne sile heterogena, manj konsistentno je komunikacijsko okolje.

Razvoj odnosov temelji na uspešnosti vodenja raznolikega portfelja medorganizacijskih odnosov, ki so sestavljeni iz mnogo organizacijskih in nacionalnih kultur.

Ključni element pri premoščanju kompleksnosti identificiranih na Sliki 5.2 je sposobnost koordiniranja uspešnega in prilagodljivega medorganizacijskega komuniciranja (Griffith in Harvey 2001, 93).

Slika 5.3: Model medkulturnega odnosnega komuniciranja.



Vir: Griffith in Harvey (2001, 94).

Avtorja Griffith in Harvey (2001, 87) integrirata kompleksnosti kulturnih vplivov (nacionalnih in organizacijskih) v modelu medkulturnega odnosnega komuniciranja (ang. *intercultural relational communication model*) (glej Slika 5.3), katerega namen je izboljšati razumevanje razvoja kakovosti odnosa. Avtorja opredelita štiri determinante kakovosti odnosa, ki nanj posredno in neposredno vplivajo: kulturno razumevanje, komunikacijska kompetenca, komunikacijska interakcija in kulturna interakcija. Model zagotavlja boljše razumevanje kompleksnosti medkulturnega komuniciranja za razvoj odnosov v globalnih medorganizacijskih omrežjih.

Kakovost odnosov se nanaša na jakost medorganizacijskih vezi in možnosti odnosov, da nadaljujejo proces razvoja. Za zagotavljanje višje učinkovitosti v odnosih morajo partnerji razumeti nacionalno in organizacijsko kulturo partnerjev, s katerimi komunicirajo, kot tudi kulturno temelječih komunikacijskih strategij, ki jih uporablja vsak partner (Griffith in Harvey 2001, 94).

Kulturno razumevanje je skupek sposobnosti in kulturnega znanja, ki prvotno temelji na preteklih izkušnjah in omogoča osebi, da se vključi v relevantno komuniciranje z ljudmi iz različnih nacionalnih in organizacijskih kultur. Kulturno razumevanje na nacionalnem in organizacijskem nivoju je ključno gonilo kakovosti odnosov. Na nacionalnem nivoju razlike v

kulturi pogosto ovirajo in zmanjšujejo medorganizacijsko komunikacijsko uspešnost. Na primer že upoštevanje nacionalni praznikov je za partnerje v odnosu lahko težavno, če teh podatkov ne ponotranjijo v njihovo operativno miselnost. Razumevanje nacionalne in organizacijske kulture, iz katerih globalni partnerji izhajajo, zagotavlja vpogled v njihove komunikacijske vzorce (Griffith in Harvey 2001, 95). Ko dve ali več organizacij komunicira med seboj, lahko relativni nivo konsistence ali nekonsistence glavnih elementov med temi kulturami direktno vpliva na uspešnost komunikacijskih strategij (Fox in Li v Griffith in Harvey 2001, 96).

Komunikacijska kompetenca je skupek sposobnosti in znanja povezanega s komuniciranjem, ki omogoča osebi, da se vključi v primerno in pomembno komuniciranje z omrežnimi partnerji (za več podatkov o komunikacijski kompetenci glej poglavje 4.3).

Komunikacijska interakcija vključuje združevanje komunikacijskih strategij znotraj odnosov in tako omogoča razvoj nove komunikacijske kulture (Griffith in Harvey 2001, 97).

Kulturna interakcija se nanaša na nacionalne in organizacijske kulturne prilagoditve zaradi medkulturnega komuniciranja med omrežnimi partnerji. Prilagoditev komunikacijskih strategij čez čas vpliva na procese, norme in vedenjske karakteristike kulturnega okolja vsakega partnerja v globalnem medorganizacijskem omrežju. Novo kulturno okolje predvideva stopnjo vključevanja različnih nacionalnih in organizacijskih kultur in potencialno novega kulturnega okolja na omrežnem nivoju (Griffith in Harvey 2001, 98).

Razvoj globalnih medorganizacijskih omrežnih odnosov je kompleksna naloga, ki je potrebna za globalno konkurenčnost. Uspeh v gradnji teh omrežij zahteva razvoj močnih medkulturnih vezi znotraj omrežja. Globalno usmerjena podjetja zaposlujejo dobavitelje in distributerje, ki izhajajo in poslujejo s pripadniki iz raznolikih organizacijskih in nacionalnih kultur in tako potrebujejo za uspešno delovanje poglobljeno razumevanje medkulturnega komuniciranja med omrežji podjetja. S teoretičnega vidika je uspešno delovanje omrežja odvisno od kulturnega razumevanja, komunikacijskih kompetenc in sposobnosti delovanja v številnih na novo kreiranih komunikacijskih in kulturnih okoljih omrežnih členov. To pomeni, da morajo za uspešno delovanje omrežja na globalnem trgu člani omrežja, ki so osrednji pri njegovem delovanju (pogosto vzdržujejo večino odnosov znotraj omrežja), biti najbolj uspešni pri upravljanju svojih medkulturnih odnosov. Za uspešno delovanje omrežja mora vsako podjetje posedovati sposobnost razvijanja kompetenc v medkulturni komunikacijski uspešnosti z namenom razvoja kvalitetnih odnosov (Griffith in Harvey 2001, 98).

Če si partnerji v omrežju delijo nacionalno in organizacijsko kulturne elemente, je kulturno razumevanje in stopnja komunikacijske kompetence visoka zaradi konsistence v komunikacijskih okoljih, ki olajšuje le manjše kulturne in komunikacijske interakcijske prilagoditve (Griffith in Harvey 2001, 100). Medkulturno komunikacijski model (glej Slika 5.3), predstavlja standardni proces za medkulturno komunikacijski odnosni razvoj. Njegova zmožnost, da zajema obe, nacionalno in organizacijsko kulturno komuniciranje znotraj odnosno-razvojnega okvirja, zagotavlja osnovo za razvoj trdnejših globalnih medorganizacijskih omrežij (Griffith in Harvey 2001, 101). Na sliki 5.3 komunikacijska kompetenca in kulturno razumevanje nista edini direktni predpostavki za kvaliteto odnosov. Na kvaliteto odnosov posredno vpliva tudi komunikacijska, nacionalno in organizacijsko kulturna interakcija in kontekstualni elementi (ekonomija, politika) (Griffith in Harvey 2001, 102).

6 EMPIRIČNIDEL

V teoretičnem delu smo predstavili teorije različnih avtorjev o kulturi, kulturnih dimenzijah ter medkulturnem komuniciranju. Navedli smo, kam avtorji uvrščajo Slovence in Nemce glede na medkulturne razlike med njimi (Barna 1994; Guirdham 2005; Hofstede in drugi 2010; House in drugi 2004; Lewis 2006; Trompenaars in Hampden-Turner 2000). Prikazali smo odnos med različnimi kulturnimi vrednotami in komunikacijskimi stili ter identificirali komunikacijske stile, ki naj bi bili značilni za komuniciranje Nemcev in Slovencev (Gudykunst in drugi v Guirdham 2005, 107). Izpostavili smo tudi ovire in napake v medkulturnem komuniciranju, kot jih navaja Barna (1994) ter drugi avtorji.

V empiričnem delu magistrske naloge bomo ugotovitve avtorjev o medkulturnem komuniciranju primerjali z ugotovitvami iz intervjujev slovenskih poslovnežev, ki so v rednih poslovnih stikih z nemškimi. Pri raziskovanju sem se opirala na dve osrednji raziskovalni vprašanji, na kateri bom v analizi poskušala odgovoriti:

- 1) »Kako slovenski poslovneži, ki poslujejo z nemškimi, zaznavajo podobnosti in razlike med slovenskim in nemškim komunikacijskim stilom?«
- 2) »Katere so najpogostejše ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži, ko poslujejo z nemškimi?«
- 3)

6.1 Mednarodno gospodarsko sodelovanje Slovenije in Nemčije

Empirična raziskava temelji na medkulturni primerjavi zaposlenih v podjetjih v Sloveniji in Nemčiji. Nemčijo sem izbrala zato, ker s to državo Slovenija relativno veliko posluje (podatki o tem so na voljo v nadaljevanju naloge). Predvidevala sem, da mi bo tako lažje poiskati intervjuvance, kot če bi si izbrala državo, s katero relativno malo poslujemo. Hkrati pa izhajam iz osebne izkušnje, saj sem v Nemčiji (Berlinu) opravljala nekajmesečno študijsko prakso s področja tržnega komuniciranja in se mi je zdelo zanimivo svoje osebne zaznave in vtise primerjati z izkušnjami intervjuvancev.

Vedno večja internacionalizacija podjetij in globalizacija se kažeta v naraščajočem mednarodnem poslovanju, tujih neposrednih investicijah (TNI), številu mednarodnih podjetij, podružnic in hčerinskih podjetij. Internacionalizacija ni več omejena na velika globalna

podjetja iz razvitih držav, pač pa je prisotna tudi v tranzicijskih državah ter med srednjimi in malimi podjetji (Kohont in Kaše 2009, 579–580).

Še pred gospodarsko krizo (2008) je veljalo, da Nemčija v Slovenijo več izvozi kot uvozi, vendar se je sedaj to razmerje obrnilo. Slovenija ima trenutno z Nemčijo rahel trgovinski presežek (Mihelič 2013). V letu 2015 je blagovna menjava za izvoz blaga znašala 4,9 milijard EUR in nekoliko manj, 4,4 milijard EUR, za uvoz blaga iz Slovenije v Nemčijo (Statistični urad RS v Izvozno okno 2016).

Nemčija je znana predvsem po svoji avtomobilski industriji, ki je ena največjih v državi; je tretji največji izvoznik avtomobilov na svetu. Poleg avtomobilske industrije so njene najpomembnejše panoge še proizvodnja strojne, električne in elektronske opreme ter kemična industrija. Prispevek industrijskega sektorja v BDP je v preteklosti (leta 1970) obsegal tudi do 51 %, do leta 2015 pa se je zmanjšal na 30 %. Tako storitveni sektor zdaj prispeva skoraj 70 % k državnemu BDP-ju (Factiva v Izvozno okno 2016).

Nemčija je trenutno uvrščena na tretje mesto¹⁰ glede na vrednost TNI v Sloveniji; konec leta 2014 ji je pripadalo 1.048,8 milijona EUR ali 10,4 % vseh neposrednih naložb pri nas. Povečanje v letu 2014 izvira predvsem iz naložb povezanih s privatizacijo ter re-investiranih dobičkov (Banka Slovenije 2014, 19). Iz podatkov je razvidno, da je Nemčija konec leta 2014 uvrščena v vrh najpomembnejših investitoric neposrednih naložb v Sloveniji, medtem ko v istem obdobju s strani Slovencev ta ni izrazito priljubljena destinacija za vlaganje. Kljub majhnemu deležu podjetij s TNI v Sloveniji, so zelo pomembna za slovenski podjetniški sektor. Podjetja s TNI so konec leta 2014 predstavljala 4,5 % vseh slovenskih podjetij, vendar so imela 19,2 % kapitala, 22,0 % sredstev in 22,3 % zaposlenih celotnega podjetniškega prostora (Banka Slovenije 2014, 24).

Slovenija več kot 20 % zunanje trgovinske menjave ustvari z Nemčijo. Večji nemški vlagatelji v Sloveniji so trenutno: Hella Saturnus, Siemens Slovenija, BSH – Bosch-Siemens, Porche Slovenija, Henkel, Bayer, Splošna plovba Piran – ladjar Peter Dohle, Ergo – Munich RE, Odelo, Knauf Insulation, Drogerie Markt in drugi (Gospodarska iniciativa BW-SLO 2014).

¹⁰ Prva najpomembnejša investitorica je Avstrija, ki ji je pripadlo kar 33,6 % vseh TNI v Sloveniji. Sledi ji Švica z 11,3 %. Podatki veljajo za obdobje konec leta 2014 (Banka Slovenije 2014, 17–18).

6.2 Metodologija

Za izvedbo kvalitativne raziskave sem uporabila polstrukturirani intervju (glej prilogo A). Za izbrano metodo sem se odločila, ker ta omogoča intervjuvancem, da opišejo svoje poglede, prepričanja in izkušnje z lastnimi besedami, kar mi omogoča boljše razumevanje in širši pogled na problematiko. Odprta vprašanja omogočajo prostor za postavljanje podvprašanj, kar raziskovalcu omogoča bolj poglobljen vpogled v intervjuvančevo zaznavanje. Hkrati pa zagotavlja zanesljive in primerljive kvalitativne rezultate, saj seznam vprašanj omogoča, da so bistvene vsebine za raziskavo med potekom intervjuja obdelane (Patton 1987, 111). Vprašanja za polstrukturirani intervju sem priredila po vprašalniku avtorjev Kobayashi in Viswat (2011). Intervjuvanci so odgovarjali na šest odprtih vprašanj. Prvi sklop (peto in šesto vprašanje) se je nanašal na komunikacijske stile, drugi sklop pa na ovire in napake v medkulturnem komuniciranju. Sedmo vprašanje je oblikovano z namenom ugotavljanja najtežjih vidikov pri komuniciranju z nemškimi poslovneži. Osmo, deveto in deseto vprašanje se nanašajo na bolj specifična vprašanja, kot na primer reševanje konfliktnih situacij in izražanje nestrinjanja.

Izbrani vzorec je obsegal zaposlene v slovenskih podjetjih, ki so najmanj enkrat tedensko preko telefona, elektronske pošte, Skypa ali v živo v poslovnem stiku z Nemci. Vzorec je namenski; elementi vzorca so izbrani subjektivno in veljajo za reprezentativne predstavnike populacije (Churchill 1991, 539). Intervjuvala sem osem oseb. Kontakte intervjuvancev sem pridobila iz osebnih kontaktov oziroma preko prijateljev in znancev. Nekatere kontakte sem pridobila tako, da sem vzpostavila stik s kadrovsko službo v podjetjih, ta pa mi je posredovala kontakte uslužbencev, ki so ustrezali mojemu vzorcu. Intervjuji so potekali v mesecu juliju in avgustu leta 2016. Z intervjuvanci sem se osebno sestala. Vprašanja so jim bila vnaprej znana, saj sem jim vprašalnik predhodno poslala po e-pošti. Tako so imeli dovolj časa, da so se na intervju pripravili in razmislili o odgovorih na vprašanja. Vzorec sestavlja šest moških in dve ženski v starosti od poznih 20-ih do 60-ih let. Osebe so v poslovnem kontaktu z Nemci od dveh do trideset let. Tri osebe (intervjuvanec A, Č in D) so zaposlene v istem podjetju na različnih delovnih mestih. Vsi, razen enega intervjuvanca, z nemškimi poslovnimi partnerji komunicirajo v angleškem jeziku. Spraševanim osebam je bilo zagotovljeno, da bo njihova identiteta in identiteta podjetja v katerem so zaposleni, ostala zakrita. To naj bi pripomoglo k večji iskrenosti pri odgovarjanju na vprašanja. Vsi intervjuji so bili snemani s privolitvijo intervjuvancev in kasneje oblikovani v transkripte.

Podatke sem analizirala tako, da sem prebrane transkripte vseh intervjujev razčlenila na sestavne dele (enote kodiranja). Te sem razporedila na dva dela, ustrezajoč dvema raziskovalnima vprašanju. Odgovori na določeno raziskovalno vprašanje so se ponekod skrivali v odgovorih na vprašanja, ki so bila namenjena raziskovanju drugega raziskovalnega vprašanja. Enote kodiranja za vsako vprašanje sem podrobneje analizirala ter jih razvrstila po sorodnosti odgovorov. Če sta najmanj dva intervjuvanca imela sorodne odgovore glede določene problematike (podobno izkušnjo, zaznavanje različnih situacij in okoliščin), sem te združila v enega od odgovorov na raziskovalni vprašanji. Odgovori na raziskovalna vprašanja so tako združeni pod različnimi stavki, ki predstavljajo nadpomenke za opise podobnih situacij in izkušenj intervjuvancev.

6.3 Analiza intervjujev

6.3.1 Predstavitev intervjuvancev

Tabela 6.1: Predstavitev intervjuvancev

Intervjuvanec	Delavni naziv in naloge	Trajanje poslovnega komuniciranja z Nemci	Interno/eksterno komuniciranje z Nemci
intervjuvanec A ¹¹	Inženir v laboratoriju za pogonske storitve (izvajanje meritev in poročanje).	Dve leti.	Pretežno interno, le v majhnem procentu eksterno.
intervjuvanec B	Vodja podjetja za ne-specializirano posredništvo pri prodaji.	Trideset let.	Eksterno.
intervjuvanec C	»Software lifecycle« manager.	Dve leti.	Interno.
intervjuvanec Č	Vodja sektorja za kadre in splošne	Dve leti.	Interno.

¹¹ Imena intervjuvancev so zaradi anonimnost označena s črkami abecednega kazala. Zvočni posnetki in transkripti intervjujev so na voljo pri avtorici.

	zadeve.		
intervjuvanec D	Vodja prodaje enega segmenta proizvodov.	Osemindvajset let.	Eksterno, zadnji dve leti pa tudi interno.
intervjuvanec E	Trženje izdelkov nemškega proizvajalca na slovenskem trgu.	Dvanajst let.	Interno.
intervjuvanec F	Skrbnik ključnih strank za nemško govoreče tržišče.	Na trenutnem delovnem mestu je tri mesece, na prejšnjem (v turistični agenciji) pa tri leta.	Eksterno.
intervjuvanec G	Projektni nabavnik.	Tri leta in pol.	Eksterno.

6.3.2 Ugotovitve

Prvi set vprašanj v polstrukturiranem intervjuju se je nanašal na iskanje odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje: »Kako slovenski poslovneži, ki poslujejo z nemškimi, zaznavajo podobnosti in razlike med slovenskim in nemškim komunikacijskim stilom?«.

Ugotovitve intervjujev so, da slovenski poslovneži zaznavajo nemški komunikacijski stil kot:

Formalen

Štirje od osmih intervjuvancev zaznavajo nemški komunikacijski stil kot bolj formalen od slovenskega, tako v osebni pogovoru kot v e-pošti. Oseba A meni, da se Nemci: »trudijo biti formalni, vsaj na začetku.« Oseba Č opaža, da poleg formalnosti »zelo malo omenjajo svoje privatno življenje.« Nekateri intervjuvanci so navajali vikanje, uporabo uradnih nazivov ter rokovanje, ki predstavljajo formalno obliko komuniciranja. Zaznavajo, da so te pri nemških poslovnežih pogosteje uporabljene kot pri nas. Oseba F meni: »/v/ikanje je ultimativno pri njih. Pri nas, ko se enkrat poznaš, mislim, da hitreje preideš na tikanje. Pri njih pa ne.« Oseba Č omenja: »Vedno uporabljajo gospod pred imenom, dokler jim res ne prideš prav blizu /.../ Je pa striktno, če je nekdo doktor, se ga dosledno naziva s tem nazivom in če je

profesor tudi. /.../ Tudi dotikanja/,/.../trepljanja po ramenih in česa podobnega je manj. Je pa rokovanje pri njih vsak dan! Tudi, če si srečal človeka prejšnji večer.« Trije intervjuvanci so omenjali vljudnost Nemcev pri komuniciranju. Oseba A: »Menim, da so Nemci vljudni, uvidevni (glede samega izrazoslovja, če na primer ne najdeš prave besede).« Oseba B: »So vljudni, ne pa prijateljski.« Oseba F je mnenja: »Nemec je direkten, ni pa nevljuden. Če je kaj narobe, mislim, da bo Slovenec prej nevljuden.«

Jasen

Vsi intervjuvanci so zaznavali nemški komunikacijski stil kot zelo jasen. Intervjuvanci so pri njegovem opisovanju uporabljali pridevnike kot so: natančnost, red, preglednost, zgoščenost, sistematičnost, eksaktnost, usmerjenosti k podrobnostim in doslednost pri komuniciranju. Oseba B je mnenja: »/.../Nemci bolj zgoščeno komunicirajo. Več reda imajo v komuniciranju.« Oseba C navaja: »Stvari imajo definirane« in Nemce označuje kot »pedantne«. Oseba D jih označuje kot bolj sistematične ter navaja, da radi »/g/redo zelo v podrobnosti. Včasih nam postane neprijetno, ker je pri nas še vedno malo tega "balkanizma".« Oseba E navaja, da je Nemcem zelo »pomembna natančnost podatkov. Tega mi nismo bili nikoli vajeni. /.../ Opazijo vsako podrobnost.« Oseba F jih označuje kot izrazoslovno eksaktne: »/.../izberejo besedo, ki jo res rabijo.«

Direkten

Pet intervjuvancev od osmih zaznava nemški komunikacijski stil kot direkten. Imajo občutek, da Nemci, s katerimi poslujejo, komunicirajo zelo neposredno (funkcionalno) brez nepotrebnih besed in olepšav. Intervjuvanci tudi navajajo, da po njihovih izkušnjah Nemci neposredno izražajo želje ter kritiko in tako ni potrebno ugibati, »kaj so hoteli s tem povedati«. Oseba A kot primere direktnosti navaja: »V mailih hitro preidejo na problem, tukaj ni olepšav. /.../ Mi več dodamo na začetku in na koncu maila. /.../ K/o imamo telefonske konference, se najprej pozdravimo, potem odpremo dokument in takoj preidemo na bistvo.« Trije intervjuvanci se strinjajo, da je način, kako izrazijo kritiko, zelo neposreden. Oseba Č: »»Slovinci bolj zavijemo kritiko, jo manj odkrito izrazimo.« Oseba D: »Oni ne »blefirajo« kritike, ampak povejo točno tako stanje, kakršno je.« Oseba F: »On ne bo »bluzik«, tudi če je kaj narobe /.../, n/ima časa »bluziti««.

V drugem delu vprašalnika so me zanimali odgovori na sledeče raziskovalno vprašanje:

»Katere so najpogostejše ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži, ko poslujejo z nemškimi?«

Intervjuvanci so navajali, da ne zaznavajo velikih razlik med komunikacijskimi stili slovenskih in nemških poslovnežev, oziroma te niso tako velike, da se nanje ne bi bilo mogoče prilagoditi in jih tako premostiti. Razlike v komunikacijskih stilih za intervjuvance ne predstavljajo večje ovire pri komuniciranju z nemškimi poslovneži. Oseba E: »Opažam, da sta si slovenska in nemška kultura precej podobni. Tudi s tega vidika mi nimamo problemov z Nemčijo pri poslovanju, ker nekako »razumemo isti jezik«. Kulturne razlike sicer so, ampak niso tako velike, da bi bile nepremostljive kot na primer s Kitajsko, Indijo ali Japonsko.« Oseba F: »Dokaj smo blizu po kulturi. Mislim, da to bolj zavisi od osebe, kot pa od nacionalnega karakterja.«

Medkulturne razlike, ki jih intervjuvanci zaznavajo in bi lahko predstavljale ovire in napake pri komuniciranju z Nemci, so sledeče:

Pretirana natančnost

Oseba E meni, da je pretirana natančnost s strani Nemcev včasih moteča, kot na primer: »P/retiravanje v analizah, ponavljanje že poznanih ciljev, ovrednotenje dogodkov (ocene in analiza), dolgoročne strategije (na primer desetletni plani).« Oseba D navaja, da »nemška natančnost« ni pretirano moteča: »N/e bi si upal reči, da so preveč natančni. Bolj je problem v tem, da mi tega nismo bili navajeni in se moramo temu prilagoditi. Ko bomo to dali skozi, bo tudi za nas lažje.«

Različen delovni čas

Dva intervjuvanca navajata, da ju pri komuniciranju z nemškimi poslovnimi partnerji ovira različen delovni čas. V Nemčiji je običajno, da se delavnik nekoliko kasneje začne in tudi kasneje zaključi kot v Sloveniji. Navajata, da Nemci včasih pozabijo, da pri nas običajno prej zaključimo z delavnikom. Oseba D: »Včasih je za Nemce nerazumljivo, da je pri nas ob šestnajst trideset zadnji čas. Oni ne razumejo, da nas ob petih, šestih zvečer ni. Tako je za nas zdaj, ko komuniciramo z Nemci normalno, da se zvečer javljaš preko mailov. Odgovarjaš vedno tudi ob devetih, desetih zvečer.« Oseba E: »Mogoče kot težava v komuniciranju: če mi delamo do treh, bi oni še do petih, petih trideset razglabljali. Včasih pozabijo, da v Sloveniji

delamo od sedmih do treh. V službo prihajajo od osmih do desetih in delajo do šestih zvečer. Menedžment je dosegljiv ves čas.«

Odnosi/cilji

Dva intervjuvanca omenjata, da so Nemci občasno bolj osredotočeni na doseganje zastavljenih ciljev oziroma učinkovitost kot pa na ohranjanje dobrih odnosov – temu ne namenjajo toliko pozornosti in časa. Oseba A: »Opažam, da so Nemci v prvem in drugem mailu vljudni, ko pa postaviš dodatne zahteve in se zadeva vleče /.../ se pojavi naveličanost in je mogoče razbrati kar malo jeze z njihove strani. Kdaj po nekaj dni ne odgovarjajo. Če dobijo vtis, da ti ne morejo v vsem ugoditi, običajno potem postavijo okvir, kaj lahko naredijo zate in česa ne (kar bi stalo veliko več). Iz načina razbereš, da ni več začetne dobre volje, ampak bi hoteli pogovor zaključiti in se posvetiti čemu drugemu.« Oseba D: »Ko se kupec (Nemec) odloči za nekoga drugega, po navadi tebi niti odgovori ne. Da ti vedeti, da se nisi približal njegovim željam, zahtevam in potem nekako izpadeš. To je en način, ki se mi ne zdi ravno "fer". Ob povratni informaciji potem obmolknejo.«

Slovenska »temperamentnost«

Predvidevam, da so intervjuvanci z izrazom »temperamentnost« označevali nekoga: »ki živahno reagira in izrazito kaže čustva« (SSKJ 2016, 87044). Dve osebi sta omenili, da smo Slovenci kdaj bolj temperamentni od Nemcev. Eden od njiju meni, da to ni najbolje sprejeto z njihove strani. Oseba E: »Č/e pride do problemov, saj se to izboljšuje, ampak, včasih komuniciranje pri Slovencih poteka malce bolj eksplozivno. Če se Slovenci med seboj pogovarjajo, če kakšna zadeva ne "štima", hitro radi eksplodirajo.« Oseba G: »Zdi se mi, da Nemci ne marajo temperamentih ljudi, zato je potrebno, da svoj slovansko južni temperament ne pokažem preveč – ne povzdigujem glasu, da ni vse tako "po domače". Raje po takšnem pogovoru napišem kratek mail z dejstvi in je stvar zaključena. Tudi mislim, da je to najboljša reakcija.«

Predsodki in stereotipi

Oseba B ima izkušnje s podcenjevalnim odnosom nemških poslovnih partnerjev do slovenskega načina poslovanja, saj so ga primerjali z Balkanom. Oseba B: »Nemci se mi kdaj zdijo arogantni in podcenjevalni do "našega sistema". Opažam direkten nivo napadalnosti in izražanje manjvrednosti do nas (Slovencev, Jugoslavije, Juge ...), če se pogajanja ne odvijajo

v njihovo korist. /.../ Ko gre na primer za konkretno zahteven razpis in ima ta tisoč razpisnih pogojev (za to rečejo, da je samo na Balkanu možno) in če ne izpolnjuješ vseh, ne moreš biti vključen v razpis – to se jim zdi kot “banana republika“. Tak imamo naš sistem, če se hočeš prilagodit, se, če pa nočeš, se ne.«

Kulturne razlike pri neverbalnem komuniciranju

Po izkušnjah osebe Č se Nemci manj dotikajo (npr. trepljanje po ramenih) ter veliko več rokujejo kot Slovenci. Oseba E je presenetila gesta trkanja po mizi (namesto aplavza): »N/ekateri Nemci imajo način, da namesto ploskanja trkajo po mizi (kot aplavz). To me je malo presenetilo. To so mali odkloni, ki se jih pa hitro navadiš.«

Daljši čas odločanja

Dva intervjuvanca zaznavata, da si nemški poslovni partnerji vzamejo več časa pri sprejemanju odločitev. Oseba B to zaznava kot oviro pri poslovanju, vendar hkrati navaja, da je prednost pri njihovem načinu odločanja to, da dobro premišljene odločitve redko spreminjajo. Oseba B: »Sprejemanje njihovih odločitev je neskončno dolgo. Nič se ne zgodi čez noč. Vse se sedemkrat premisi, prej kot se nekaj odloči. Za nas je včasih to ovira, ker smo majhno podjetje. Ampak za njih je to stil odločanja. /.../ Vse dobro premislijo, vendar ko se nekaj odločijo, tako je. Ni potem še C pa B “variante“, zato je po mojem čas odločanja daljši. /.../ V Sloveniji se odločamo bolj “pavšalno“, “ad hoc“. Dosti manj preudarno. Pa tudi spreminjajo se te odločitve zelo nenavadno. Ni neke pametne logike za tem.« Oseba E vidi tovrsten način odločanja kot prednost, saj prepreči “zaletavost“. Oseba E: »V primerjavi s Slovenci bi rekel, da so v poslu predvsem veliko bolj umirjeni in veliko poslušajo. Na koncu določitev, ki bi jo mi včasih tudi “izstrelili“, oni še počakajo in počasi premlevajo in potem na koncu podajo tisto glavno odločitev. Tu si predvsem lahko vzamejo čas. Še posebej, če gre za pomembno odločitev, se ne bodo odločili v tistem momentu, ko so ravno inspirirani, ampak bodo res vse analizirali in potem prišli do določitve. Če primerjam s slovenskimi menedžerji, ki jih poznam, smo kdaj vzhičeni; v tem momentu bi rad mogoče takoj napadel, oni pa znajo tu “ustaviti konje“, kar je včasih dobro/.../.«

Trdi pogajalci

Dva intervjuvanca navajata, da jima je neprijetno, ker so Nemci trdi pogajalci (ne popuščajo pri svojih zahtevah), saj je z njimi težko skleniti kompromis. Oseba B: »Zelo (so

trdi pogajalci). Stojijo za svojimi načeli in ne popuščajo. Se ne umaknejo. Ko se za nekaj odločijo, za odločitvijo stojijo, ne glede na to, ali je odločitev prava ali ne. To je včasih zelo neugodno, ker se z njimi ne moreš pogajati, ne moreš skleniti kompromisa. Ampak to je odvisno od človeka. Imeli smo tudi nekoga (iz Nemčije), s katerim se je dalo vse zmenit, dogovorit.« Oseba C navaja, da v enem primeru zaradi »nemške nepopustljivosti« ni prišlo do sklenitve posla in so ga po dolgotrajnih neuspešnih pogajanjih raje sklenili s poslovnimi partnerji v drugi državi. Oseba G opisuje svoje izkušnje pri pogajanjih z Nemci: »Obenem mi je na trenutke neprijetna oziroma nelagodna ta njihova odločnost, nepopustljivost, lahko rečem tudi "nemška veličina" v pogajanjih glede cen orodij in kosov. Preprosto dobim cmok v grlu, ko že po glasu vem, da ne bom dosegla svojih ciljev ali se jim niti najbližje približala.«

Humor

Eden od intervjuvancev omenja, da četudi se Slovenci kdaj radi pošalimo v poslovnem času, to ni dobro sprejeto pri Nemcih, pri katerih šale ne gre mešati z resnimi pogovori. Oseba E: »/Nemci/ imajo malce drugačen način humorja in poslovnega vedenja na sploh. Predvsem opažam razliko med Slovenci in Nemci v humorju. Mi se radi tudi pošalimo, oni pa striktno ločijo prosti čas od poslovnega (ko je poslovni, se ne šalijo). Ni jim všeč, da se resnost pogovorov ruši s humorjem.«

Dolgoročna usmerjenost

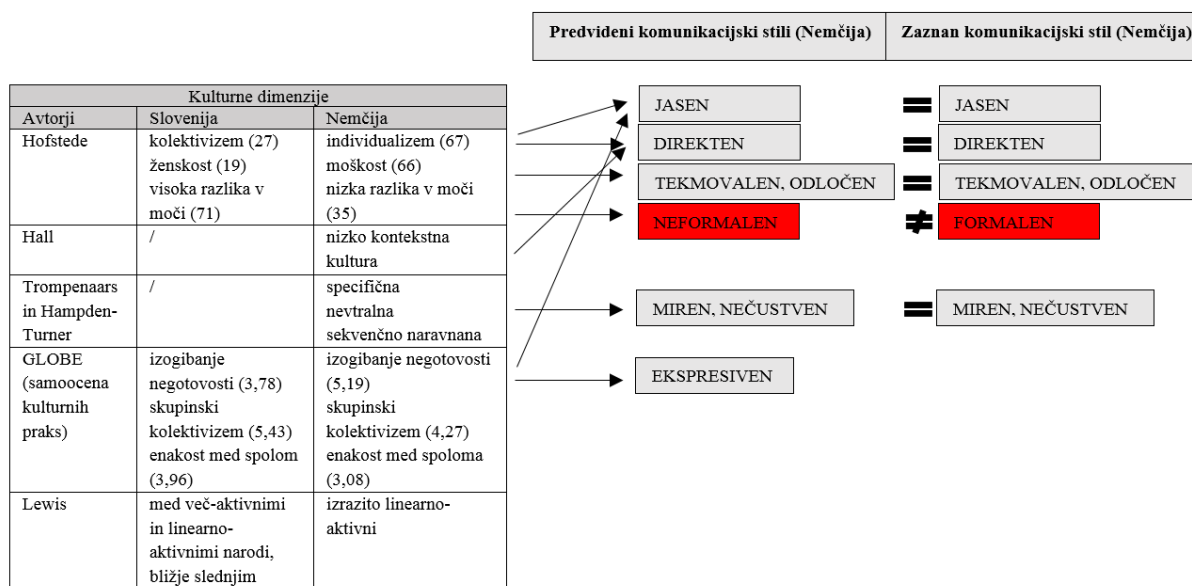
Eden od intervjuvancev navaja, da se mu zdi zamudno načrtovanje dolgoročnih strategij, ki jim jih nalagajo nemški lastniki. Hkrati omenja, da je to najbrž potrebno za delovanje tako velikega podjetja. Oseba E: »Včasih ne vidim smisla, ker veliko časa zapravijo za dolgoročne strategije, za deset- in večletne plane. /.../ Če hočeš postati "global leader", je to tudi potrebno. /.../ Sedaj se delajo strategije za 2020. Te strategije za prihodnost so kdaj zamudne. Ko se mi še ukvarjamo s tem, kako bomo do konca leta izpeljali, oni že razmišljajo, kako se bodo videli čez deset let.«

6.3.3 Diskusija rezultatov

Analiza strokovnih virov in literature s področja medkulturnega komuniciranja mi je omogočila primerjavo kulturnih dimenzij ter komunikacijskih stilov, ki so značilni za Slovence in Nemce. Če so bili podatki na voljo za obe državi, sem primerjala tri kulturne dimenzije, po katerih se najbolj razlikujeta, če so bili na voljo le za Nemčijo, pa sem navedla

le tri najznačilnejše (glej Tabela 7.1). Glede na kulturne dimenzije, ki so značilne za Slovence in Nemce in povezanost komunikacijskih stilov s kulturnimi dimenzijami, je mogoče sklepati, da Nemci pretežno uporabljajo jasen, direkten, tekmovalen, odločen, neformalen, miren, nečustven in ekspresiven komunikacijski stil (Gudykunst in drugi v Guirdham 2005, 107; Yüksel in Durna 2015, 303).

Slika 6.1: Povezava kulturnih dimenzij ter predvidenega in znanega komunikacijskega stila (Nemčija)



*Številke pri kulturnih dimenzijah označujejo število doseženih točk za posamično kulturno dimenzijo. Številke pri kulturnih dimenzijah GLOBE za Nemčijo prikazujejo povprečje rezultatov Vzhodne in Zahodne Nemčije.

Vir: Trompenaars in Hampden-Turner (2000); Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 279); House in drugi (2004); Gudykunst in drugi v Guirdham (2005, 107); Mead (2005, 33–35); Lewis (2006, 54); Hofstede in drugi (2010); Yüksel in Durna (2015, 303).

V kvalitativni raziskavi so me zanimali odgovori intervjuvancev na dve raziskovalni vprašanji. Prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kako slovenski poslovneži, ki poslujejo z nemškimi, zaznavajo podobnosti in razlike med slovenskim in nemškim komunikacijskim stilom?« Slovenski poslovneži so nemški komunikacijski stil označili kot formalen, jasen in direkten.

Intervjuvanci so zaznavali nemški komunikacijski stil kot bolj formalen od slovenskega, tako v osebem pogovoru kot v e-pošti. Nekateri intervjuvanci so navajali, da je

za Nemce značilna pogostejša uporaba vikanja, uradnih nazivov in pogostejše rokovanje. Formalen komunikacijski stil je značilen za države, ki dosegajo visoke rezultate v kulturni dimenziji »razlika v moči«, vendar se ta nanaša predvsem na komuniciranje nadrejenih s podrejenimi (Gudykunst in drugi v Guirdham 2005, 107). Whitespoon omenja, da v državah z visoko razliko v moči člani organizacije uporabljajo jezik, ki označuje relativni status komuniciranja in je ilustriran z njihovo izbiro besed, oblik nazivov in neverbalnih preferenc (Yüksel in Durna 2015, 304). Slovenski poslovneži so nemški komunikacijski stil označili za formalen, kar se ne ujema z dejstvom, da Slovenija (71 točk) na Hofstedovih lestvicah v primerjavi z Nemčijo (35 točk) dosega precej višjo razliko v moči. Rezultati so skladnejši z ugotovitvami novejše, vendar manj obširne študije avtorice Jazbec (2005), ki je Slovenijo na Hofstedovih lestvicah umestila med države z nizko razliko v moči (23 točk). Projekt GLOBE prikazuje, da so glede na razliko v moči razlike med Slovenijo ter Vzhodno in Zahodno Nemčijo minimalne. Intervjuvanci so tudi zaznavali nemški komunikacijski stil kot bolj vljuden od slovenskega, kar bi lahko opredelili kot formalno komuniciranje.

Več kot pol intervjuvancev zaznava nemški komunikacijski stil kot direkten. Imajo občutek, da Nemci, s katerimi poslujejo, komunicirajo zelo neposredno ter funkcionalno, brez nepotrebnih besed in olupšav. Enako velja tudi za izražanje kritike. Tovrstno zaznavanje intervjuvancev se ujema z navajanjem avtorjev, da je za Nemce značilen direkten komunikacijski stil (Hofstede in drugi 2010, Hall 1989, Lewis 2006). Lewis pri opisovanju značilnosti nemške poslovne kulture navaja, da pri njih resnica odtehta diplomatičnost. Dodaja, da je veliko tujcev presenečenih nad nemško direktnostjo in iskrenostjo. Za Nemce velja: »Ob storjeni napaki vam bodo to dali jasno vedeti« (Lewis 2006, 227). Odprta kritika do nasprotnikov in kolegov je dobro sprejeta, v kolikor je ta konstruktivno usmerjena (Lewis 2006, 223–233). Dorfman in Howell navajata, da je glavni razlog za preferenco direktnega ali indirektnega komunikacijskega stila, ki temelji na vljudnosti, težnja po »ohranjanju obraza« pri komuniciranju. V kolektivističnih kulturah se vodje izogibajo direktnemu soočenju s podrejenimi in imajo bolj prefinjene in indirektne načine komuniciranja. V individualističnih kulturah je pri menedžerjih bolje sprejeto, da se direktno soočijo z nizkimi dosežki in konflikti uslužbencev (Yüksel in Durna 2015, 303).

Vsi intervjuvanci so zaznavali nemški komunikacijski stil kot zelo jasen. Pri njegovem opisovanju so uporabljali pridevnike kot so: natančnost, red, preglednost, zgoščenost, sistematičnost, usmerjenosti k podrobnostim in doslednost. Jasen komunikacijski stil je značilen za visoko individualistične države. V državah z visokim izogibanjem negotovosti je

pričakovana uporaba bolj jasnega in preciznega komuniciranja, kar vključuje pojasnjevanje in podrobnejšo razlago nalog (Goodman v Yüksel in Durna 2015, 303). Na lestvici raziskave Hofsteda in drugih (2010) je Slovenija (88 točk) označena kot država z višjim izogibanjem negotovosti kot Nemčija (65 točk¹²). Tako je Slovenija označena kot bolj toga država, Nemčija pa kot nekoliko bolj fleksibilna glede sprejemanja novosti in soočanja z negotovo prihodnostjo (Hofstede in drugi 2010). To kulturno dimenzijo Projekt GLOBE nekoliko drugače definira. Družbe z visokim izogibanjem negotovosti višje vrednotijo redoljubnost in doslednost, strukturiran življenjski slog, pravila in zakone, ki urejajo situacije (House 2004, 12–13). Primerjava GLOBE kulturnih dimenzij kaže, da so prakse v Sloveniji (3,78¹³) glede izogibanja negotovosti nekoliko nižje od povprečja Vhodne in Zahodne Nemčije (5,19) (GLOBE Phase 2, 2004).

V nadaljevanju raziskave me je zanimalo: »Katere so najpogostejše ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži, ko poslujejo z nemškimi?« Večina intervjuvancev je navajala, da ne zaznavajo večjih razlik med komunikacijskimi stili slovenskih in nemških poslovnežev oziroma te niso tako velike, da se nanje ne bi bilo mogoče prilagoditi. Razlike, ki jih intervjuvanci zaznavajo in bi lahko predstavljale ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju z Nemci so sledeče:

Pretirana natančnost pri Nemcih (na primer pri analizah, posvečanje veliko časa podrobnostim) je včasih moteča in je zaznana kot nepotrebna s strani slovenskih poslovnežev. Natančnost je značilnost Hofstedove kulturne dimenzije izogibanje negotovosti. Velja, da so detajli enako pomembni za zagotavljanje »gotovosti«, da je določena tema ali projekt dobro preišljen. Na lestvicah raziskave Hofsteda in drugih (2010) pri Slovencih prevladuje rahla preferenca k izogibanju negotovosti (88 točk) kot pri Nemcih (65 točk), kar ni skladno z zaznavanjem intervjuvancev glede nemškega komunikacijskega stila. Project GLOBE prikazuje, da Nemci samocenujejo njihovo izogibanje negotovosti višje kot Slovenci (Glej Tabela 7.1) (GLOBE Phase 2, 2004).

Slovenski poslovneži navajajo, da je pri komuniciranju z nemškimi poslovnimi partnerji ovira različen delovni čas. Glede na njihove izkušnje nemški poslovni partnerji včasih pozabijo, da v Sloveniji običajno prej zaključimo z delavnikom kot pri njih. Sicer gre v tem primeru za logistično razliko, vendar je opazno predvidevanje s strani Nemcev, da je dovolj podobnosti med ljudmi iz različnih kultur za vzpostavitev enostavnega komuniciranja.

¹² Na lestvici od 0–100.

¹³ Na lestvici od 0–7.

Barna (1994) oviro v medkulturnem komuniciranju, ko posameznik ne domneva razlik v komuniciranju, imenuje predvidevanje podobnosti.

Slovenski poslovneži zaznavajo, da so Nemci bolj osredotočeni na doseganje ciljev kot pa na ohranjanje dobrih odnosov – temu ne namenjajo toliko pozornosti in časa. Komuniciranje s strani Nemcev zamre, če ne vodi k doseganju zastavljenega cilja, kar se enemu od intervjuvancev ne zdi pošteno. GLOBE študija prikazuje, da smo Slovenci v primerjavi z Nemci manj usmerjeni k uspehu in bolj usmerjeni k humanosti (House 2004, 250–623). V raziskavi Hofsteda in drugih (2010) je Slovenija označena kot »ženska« družba (19 točk), medtem ko je Nemčija označena kot »moška« (66 točk). Za moške družbe velja, da so dosežki visoko vrednoteni, kot tudi delo, uspeh in tekmovalnost. V izrazito ženskih družbah pa prevladujejo vrednote kot so: kvaliteta življenja, dobri medsebojni odnosi in solidarnost. Ta opis kulturnih dimenzij se sklada z zaznavo slovenskih poslovnežev o Nemcih, saj jih označujejo kot bolj osredotočene na cilj in manj na odnose.

Intervjuvanci navajajo, da smo Slovenci kdaj bolj »temperamentni«, torej bolj živahno reagiramo in izrazito kažemo čustva (SSKJ 2016), kar ni najbolje sprejeto s strani Nemcev. Taktika, ki jo intervjuvanci uporabijo za premoščanje te ovire, je podajanje dejstev ter ohranjanje mirnosti. Trompenaars in Hampden-Turner Nemčijo označujeta kot nevtralno kulturo. Podatki za Slovenijo niso na voljo. V nevtralnih družbah je zaželeno nadziranje čustev, nasprotno je v čustvenih družbah, kjer je afektivnost, tudi v poslovanju, zaželena (Guirdham 2005, 55). »Anglosaške kulture se bolj nagibajo k potlačitvi čustev in vidijo njihovo direktno izražanje kot oviro pri učinkoviti interakciji« (Trompenaars v Usunier in Lee 2009, 55).

Eden od intervjuvancev navaja negativne izkušnje s podcenjevalnim odnosom nemških poslovnih partnerjev do slovenske birokracije, saj so ti poslovanje v njihovem podjetju primerjali z »Balkanom«. Barna (1994, 337–341) kot enega od medkulturnih nesporazumov navaja predsodke in stereotipe. Predsodki označujejo »nepremišljen, podcenjevalni odnos do vseh ali večine pripadnikov skupine« (Guirdham 2005, 184) in vključujejo ocenjevalno dimenzijo; ukvarjajo se z občutki o tem, kaj je dobro in slabo, prav ali narobe in moralno, ali nemoralno itd. (Brislin v Patel in drugi 2011, 101). Hkrati pa so stereotipi selektivne in samo-izpolnjujoče sodbe. So odporni na spremembe. Direktni kontakt pogosto le utrdi predhodno povezavo med ciljno skupino in stereotipnimi lastnostmi (Lippmann v Ule 2009, 178; Meshel in McGlynn v Patel in drugi 2011, 233).

Kulturne razlike pri neverbalnem komuniciranju (trkanje po mizi namesto ploskanja ter manj dotikanja in več rokovanja) so intervjuvance rahlo presenetile, vendar ne predstavljajo pomembne ovire pri komuniciranju. Napaka v medkulturnem komuniciranju bi se lahko pojavila v primeru, da bi se slovenski poslovnež vedel manj formalno v situaciji, kjer bi se od njega pričakovalo bolj formalno vedenje. Barna (1994, 337–341) navaja, da je pomanjkanje interpretacije neverbalnih znakov in simbolov nedvomno komunikacijska ovira, vendar se je možno naučiti pomena teh sporočil.

Dva intervjuvanca navajata, da si nemški poslovni partnerji vzamejo več časa pri sprejemanju odločitev. Eden od intervjuvancev to zaznava kot oviro pri poslovanju, vendar se oba strinjata, da je to kvečjemu prednost, saj prinese tehtne odločitve, ki jih Nemci le redko spreminjajo. Lewis navaja, da nemški proces odločanja zahteva obširno raziskovanje ozadja in pogosto razčiščevanje nejasnosti – raje so natančni kot hitri (Lewis 2006, 223–233). GLOBE študija navaja, da v državah, ki so visoko usmerjene v prihodnost, prevladuje tendenca do posedovanja daljšega časovnega horizonta pri sprejemanju odločitev (House in drugi 2004, 12–13). Eden od intervjuvancev ugotavlja, da se mu zdi načrtovanje dolgoročnih strategij, ki jim jih nalagajo nemški lastniki, zamudno. Hkrati se zaveda, da je to najbrž potrebno za delovanje tako velikega podjetja. Torej se zaveda njihove usmerjenosti v prihodnost, kar se sklada z ugotovitvami študije GLOBE (House 2004, 250–623) ter Hofsteda in drugih (2010), ki ugotavljajo, da smo Slovenci manj dolgoročno usmerjeni kot Nemci.

Dva intervjuvanca navajata, da jim je neprijetno, ker so Nemci trdi pogajalci (so zelo odločni in ne popuščajo pri svojih zahtevah), saj je z njimi težko skleniti kompromis. V enem primeru zaradi »nemške nepopustljivosti« ni prišlo do sklenitve posla in so ga po dolgotrajnih neuspešnih pogajanjih raje sklenili s poslovnimi partnerji v drugi državi. Gudykunst in drugi (v Guirdham 2005, 107) tekmovalen komunikacijski stil povezujejo z visokim individualizmom. Tekmovalen in odločen komunikacijski stil povezujejo s kulturno dimenzijo »moškost«, ki nakazuje na visoko vrednotenje dosežkov v neki družbi. Na lestvicah raziskave Hofsteda in drugih (2010) je Slovenija obravnavana kot izrazito ženska družba, Nemčija pa kot moška. Dimenzija moškost sovpada z dimenzijo odločnost, kot jo definira Project GLOBE. Visoka odločnost označuje tekmovalnost v poslovanju (House 2004, 14–13). Slovenci v Project GLOBE študiji ocenjujemo dimenzijo odločnost nekoliko nižje kot Nemci in jo zato v primerjavi z njimi višje vrednotimo (House in drugi 2004, 250–623).

Eden od intervjuvancev navaja, da četudi se Slovenci kdaj radi pošalimo, v poslovnem času to ni dobro sprejeto pri Nemcih, pri katerih šale ne gre mešati z resnimi pogovori. Lewis navaja: »Nemški stil govora je resen, v poslovnem svetu ne iščejo humorja« (2006, 223).

Opisala sem, kako Slovenci zaznavajo medkulturne razlike pri poslovanju z Nemci. Menim, da je bilo pri zaznavanju slovenskih poslovnežev do določene mere opazno njihovo potrjevanje pozitivnih stereotipov o Nemcih (da ti veljajo za delavne, marljive, točne itn.). Prav tako menim, da zaznavanje medkulturnih razlik pove več o ocenjevalcu samem in njegovi perspektivi. Adler je mnenja, da interpretacija in ocenjevanje, v nasprotju z opisovanjem, bolj temeljita na opazovalčevi kulturi in ozadju kot pa na opazovani situaciji. Pri interpretaciji zaznavanja intervjuvancev je tako potrebno vzeti v obzir tudi kulturno ozadje intervjuvancev ter njihove predhodne izkušnje (Adler 1991, 12).

Večina intervjuvancev (razen enega) za poslovanje z Nemci uporablja angleški jezik, četudi znajo nemško. Predvidevam, da se s tem delno izognejo napaki pri komuniciranju imenovani jezikovne razlike (Barna 1994), saj je znanje angleškega jezika pri obojih približno na enakem nivoju. Intervjuvanci navajajo, da je glavni razlog za uporabo angleščine pri komuniciranju z Nemci predvsem enakovreden položaj pri pogajanjih. Če govorijo v nemščini, so že v izhodiščni točki na slabšem položaju, ker ni to njihov materni jezik.

Tudi organizacijska struktura ima pomemben vpliv na komuniciranje. Večja kot je razlika v lastništvu in kontroli med organizacijami, manj konsistentno je komunikacijsko okolje. Razvoj odnosov temelji na uspešnosti vodenja raznolikega portfelja medorganizacijskih odnosov, ki so sestavljeni iz mnogih organizacijskih in nacionalnih kultur. Ključni element pri premoščanju identificiranih kompleksnosti je sposobnost koordiniranja uspešnega in prilagodljivega medorganizacijskega komuniciranja (Griffith in Harvey 2001, 93). Empirično raziskovanje zaznavanja razlik slovenskih poslovnežev pri komuniciranju z nemškimi poslovnimi partnerji je vključevalo tako interno (med matičnim in hčerinskim podjetjem) kot tudi eksterno komuniciranje (med dobavitelji in distributerji) med različnimi oblikami organizacijskih struktur. Iz same organizacijske strukture podjetij, v katerih so intervjuvanci zaposleni, ni mogoče sklepati na vpliv organizacijske strukture (razlike v kontroli in lastništvu med organizacijama), na konsistentnost komunikacijskega okolja in tako uspešnost medkulturnega medorganizacijskega komuniciranja (Griffith in Harvey 2001, 93).

6.3.4 Omejitve raziskave

Pri pisanju in izvedbi empiričnega dela naloge sem se soočala z nekaterimi omejitvami pri raziskovanju.

- V izbranem vzorcu je bilo veliko mlajših zaposlenih (štirje od osmih). Ena oseba od teh je zaposlena tri leta in pol, ostali pa v povprečju dve leti. Prej navedeni intervjuvanci imajo manj delovnih izkušenj v poslovnem komuniciranju, tako z nemškimi partnerji kot s slovenskimi. Dva intervjuvancata sta sicer že dlje časa zaposlena, vendar sta začela pogosteje poslovno komunicirati z Nemci šele v zadnjih dveh letih. Oseba G: »Težko opredelim, kakšne so podobnosti ter razlike, saj zelo malo delam s Slovenijo.« Oseba F: »Mogoče trenutno ne vidim velikih medkulturnih razlik, ker še premalo časa poslujem z Nemci.« Opaziti je bilo, da sta osebi, ki poslovno sodelujeta z Nemci že več kot trideset let, navajali več informacij in primerov medkulturnih razlik kot ostali intervjuvanci.
- Prednost uporabljene metode raziskovanja (polstrukturirani intervju) je ta, da sem imela možnost postavljati podvprašanja. Slabost uporabljene metode je bila v tem, da so intervjuvanci običajno imeli omejen čas za odgovarjanje na vprašanja, saj so imeli še ostale delovne obveznosti v času intervjuja. Če sem se predolgo ustavila pri določenem vprašanju, je po navadi zmanjkalo časa za vprašanja proti koncu vprašalnika in so na ta odgovarjali manj izčrpno.
- Pri interpretaciji podatkov je bilo zahtevno opredeljevanje, ali je določen način komuniciranja Nemcev posledica razlik v nacionalni kulturi ali česa drugega. Na primer odnosa med oddajnikom in prejemnikom sporočila (ali gre za interno/eksterno komuniciranje, ali je nekdo distributer ali dobavitelj, v nadrejenem/podrejenem položaju). V raziskavi ni bilo mogoče izolirati nacionalne kulture intervjuvancev, saj na posameznikove vrednote in vedenje vplivajo tako organizacijska kultura kot tudi ostali nivoji kulture in subkulture. Potrebno je vzeti v obzir, da intervjuvanci pripadajo številnim subkulturam, ki oblikujejo njihove vrednote, vedenje in komuniciranje. Večkrat sem bila v dilemi, katera besedna ali druga dejanja bi lahko pri interpretaciji razložila in utemeljila s sklicevanjem na nacionalne medkulturne razlike in kaj je posledica drugih dejavnikov. Sklicevanje na nacionalno kulturo naj bi bila zadnja možnost pri razlagi vedenja sogovornika (Hofstede 2008, 89), še posebej, če ima intervjuvanec manj izkušenj, tako s poslovnim komuniciranjem s pripadniki lastne kulture kot tudi s pripadniki ostalih nacionalnih kultur.

- Podatke sem analizirala in interpretirala sama, tako so bili intervjuji analizirani z določeno mero subjektivnosti, etnocentrizma in kulturne pristranskosti. Da bi se izognila učinku kulturne pristranskosti, bi morala proces zbiranja podatkov in analize izvesti in reflektirati skupaj s timom raziskovalcev, ki prihajajo iz različnih kultur. Hkrati pa mora vsak raziskovalec na področju medkulturnega komuniciranja podrobno raziskati svoje lastne teoretske in metodološke predpostavke o medkulturnosti, da lahko razvije smiselno in razvidno analitično perspektivo (Ottens in drugi 2009).
- Vzorec intervjuvancev je bil relativno majhen (8 oseb). Izvedba večjega števila intervjujev bi mi omogočila večji obseg podatkov za analizo ter bolj poglobljen vpogled v dano problematiko.

7 ZAKLJUČEK

Globalna konkurenčnost temelji na ustvarjanju močnih medorganizacijskih omrežij. Njihov uspešen razvoj in upravljanje je posledica učinkovitega medkulturnega komuniciranja, ki se osredotoča na razvijanje odnosov. Za uspešnost podjetja, ki deluje v mednarodnem okolju, je ključnega pomena vzpostavljanje in ohranjanje odnosov tudi s poslovnimi partnerji iz tujine. Da bi bili pri tem uspešni, je potrebno premostiti izzive na poti do uspešnega medkulturnega komuniciranja.

Namen magistrskega dela je bil raziskati in poskusiti identificirati glavne medkulturne razlike in podobnosti poslovnega komuniciranja med Slovenci in Nemci, ki se odražajo v komunikacijskih stilih, ter poskusiti identificirati glavne ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju, s katerimi se soočajo slovenski poslovneži pri poslovanju z Nemci. Z analizo strokovnih virov in literature s področja medkulturnega komuniciranja, sem primerjala kulturne dimenzije ter komunikacijske stile, ki veljajo za Slovence in Nemce. Na podlagi uporabljene literature sem predvidevala, da Nemci pretežno uporabljajo jasen, direkten, tekmovalen, odločen, neformalen, miren, nečustven in ekspresiven komunikacijski stil. Iz analize polstrukturiranih intervjujev se je izkazalo, da slovenski poslovneži nemški komunikacijski stil zaznavajo skladno z domnevami, ki temeljijo na raziskani literaturi, le v dveh primerih se moja predvidevanja niso ujemala. Slovenski poslovneži niso zaznavali pričakovan ekspresiven (izrazen) komunikacijski stil pri Nemcih ter so, v nasprotju s predvidevanji, nemški komunikacijski stil označili celo kot bolj formalen od slovenskega. Predvidevam, da je razlog za neujemanje predvsem zastarelost podatkov Hofstedove raziskave (narejena je bila za bivšo Jugoslavijo – kasneje je bil del podatkov prirejen za Slovenijo). V njej je Slovenija označena kot država s precej višjo razliko v moči kot Nemčija. Višja razlika v moči naj bi se odražala v bolj formalnem komunikacijskem stilu. V nasprotju s Hofstedovo raziskavo novejša študija Projekta GLOBE prikazuje, da so glede na razliko v moči razlike med Slovenijo ter Vzhodno in Zahodno Nemčijo minimalne.

V drugem delu empirične raziskave sem raziskovala zaznavanje ovir in napak v medkulturnem komuniciranju. Na podlagi pregledane literature sem predvidevala, da se bo v empirični raziskavi izkazalo, da napake in ovire pri medkulturnem komuniciranju izvirajo iz razlik med pripadniki dveh nacionalnih kultur. Kot pravi Patel in drugi (2011, 34) osnovo večine medkulturno komunikacijskih ovir predstavljajo težave v zaznavanju, ki se zgodijo zaradi neujemanja razlik v referenčnem okvirju. Večja kot je razlika med pošiljateljevo in

prejemnikovo kulturo, večja je možnost za medkulturne nesporazume. Vendar ne smemo posredno predvidevati, da razlike v kulturi ustvarjajo pomanjkanje »ujemanja« in zato oviro v poslovanju. Vsaka kulturna razlika ni odločilna za uspešnost, te so lahko komplementarne in imajo zato pozitivni sinergijski učinek na investiranje in uspešnost. Identificirala sem različne ovire in napake v medkulturnem komuniciranju, kot jih zaznavajo slovenski poslovneži pri komuniciranju z Nemci (različen delovni čas, različen komunikacijski stil in vrednote itn.). Prišli smo do ugotovitve, da uspeh komuniciranja med kulturno različnimi govorci ni toliko odvisen od medkulturnih razlik, kot od medsebojnega prepoznavanja le-teh.

Ovire zaradi medkulturnih razlik so vedno prisotne. Pomembnejše je, da se jih naučimo uspešno premoščati. Za uspešno medkulturno komuniciranje je potrebno pridobiti medkulturne kompetence, torej sposobnost uspešnega komuniciranja v medkulturnih situacijah in primerne obnašanja v različnih kulturnih kontekstih. Za to je potrebno poznavanje tako lastne kulture kot tudi poznavanje kulturnih značilnosti oseb, s katerimi komuniciramo. V izvedeni raziskavi se je izkazalo, da določene napake v medkulturnem komuniciranju izvirajo iz nepoznavanja kulture sogovornikov (nemške kulture) kot tudi lastne.

Razvoj globalnih medorganizacijskih omrežnih odnosov je kompleksna naloga, ki ji je potrebno posvečati posebno pozornost, če želimo zagotavljati globalno konkurenčnost. Za uspešno poslovanje na globalnem trgu je pomembno, da zaposleni v podjetju posedujejo kompetenco razvijanja kvalitetnih odnosov v medkulturnem okolju.

8 LITERATURA

- 1 Adler, N.J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company.
- 2 Avruch, Kevin. 1998. *Culture and Conflict Resolution*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- 3 Banka Slovenije. 2014. *NEPOSREDNE NALOŽBE*. Dostopno prek: <https://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?MapaId=300> (6. oktober 2016).
- 4 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.
- 5 Baskerville, F. Rachel. 2003. Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society* (28): 1–14.
- 6 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.
- 7 Center for Creative Leadership. 2012. *Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study*. Dostopno prek: <https://gd129.files.wordpress.com/2014/03/globestudy.pdf> (25. december 2016).
- 8 Churchill, Gilbert A. Jr. 1991. *Marketing research: Methodological foundations*. (5th ed.) Orlando: The Dryden Press.
- 9 Constantinides, Helen, Kirk St. Amant in Connie Kampf. 2001. Organizational and Intercultural Communication: An Annotated Bibliography. *Technical Communication Quarterly* 10 (1): 2–23.
- 10 *CrossCulture*. 2016. Dostopno prek: <http://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> (19. oktober 2016).
- 11 Czinkota, Michal R. in Ilkka A. Ronkainen. 2001. *International Marketing*. Orlando, FL: Harcourt.
- 12 Derr, C. Brooklyn in André Laurent. 1989. The internal and external career: A theoretical and cross-cultural perspective. V *Handbook of Career Theory*, ur. Michael B. Arthur, Douglas T. Hall in Barbara S. Lawrence, 454–471. Cambridge: Cambridge University.

- 13 Derr, C. Brooklyn, Sylvie Roussillon in Frank Bournois, ur. 2002. *Cross-Cultural Approaches to Leadership Development*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- 14 Dickson, W. Marcus, Aditya N. Ram in Chhokar S. Jagdeep. 1999. *Definiton and interpretation in corss-cultural organizational culture research: some points form the GLOBE research program*. Detroit, Michigan: Wayne State University.
- 15 Dunkerley, Kathleen J. in W. Peter Robinson. 2002. Similarities and Differences in Perceptions and Evaluations of the Communication Styles of American and British Mangers. *Journal of Language and Social Psychology* 21: 393–409.
- 16 Fang, Tony. 2003. A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of cross cultural management* 3 (3): 347–368.
- 17 Gesteland, Richard R. 1999. *Cross Cultural Business Behavior (Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures)*. Copenhagen: Copenhagen Business Scholl Press.
- 18 *GLOBE Phase 2*. 2004. Dostopno prek: <http://www.uvic.ca/gustavson/globe/assets/docs/GLOBE-Phase-2-Aggregated-Societal-Level-Data-for-Society-Culture-Scales-May-17-2004.pdf> (6.marec 2015).
- 19 *Gospodarska iniciativa BW-SLO*. 2014. Dostopno prek: <http://www.izvoznookno.si/> (30. januar 2016).
- 20 Griffith, David. A. 2002. The role of communication competencies in interantional business relationship development. *Journal of World Business* 37: 256–265.
- 21 Griffith, David A. in Michael G. Harvey. 2001. An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing* 9 (3): 87–103.
- 22 Gudykunst, William B. in Kim, Young Yun. 1997. *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Noy Work, Boston: McGraw-Hill.
- 23 Guirdham, Maureen. 2005. *Communicating across Cultures at Work*. New York: Palgrave.
- 24 Guiso, Luigi, Paola Sapienza in Luigi Zingales. 2009. Culture Biases in Economic Exchange? *The Quarterly Journal of Economics* 124 (3): 1095–1131.
- 25 Hall, Edward T. 1989. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- 26 --- in Mildred Reed Hall. 1990. *Hidden Differences Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Books.

- 27 Heidtmann, Daniela. 2011. *International strategic alliances and cultural diversity - German companies getting involved in Iran, India and China*. Hamburg: Diplomatica Verlag GmbH.
- 28 Hoecklin, Lisa. 1995. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: The Economist Intelligence Unit.
- 29 Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede in Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind (Revised and Expanded 3rd Edition)*. New York, USA: McGraw-Hill.
- 30 --- 2008. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- 31 --- 1993. Cultural constrains in management theories. *The Executive* 7 (1): 81–94.
- 32 House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta, ur. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage.
- 33 Intervjuvanec A. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. julij.
- 34 Intervjuvanec B. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. julij.
- 35 Intervjuvanec C. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. julij.
- 36 Intervjuvanec Č. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. avgust.
- 37 Intervjuvanec D. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 18. avgust.
- 38 Intervjuvanec E. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 19. avgust.
- 39 Intervjuvanec F. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. avgust.
- 40 Intervjuvanec G. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 26. avgust.
- 41 Izvozno okno. 2016. *Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo*. Dostopno prek: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4168.aspx (10. oktober 2016).
Nemcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4168.aspx (29. januar 2016).
- 42 Jameson, Daphne A. 2007. Reconceptualizing Cultural Identity and Its Role in Intercultural Business Communication. *Journal of Business Communication* 44 (3): 199–235.
- 43 Javidan, Mansour, Robert J. House, Peter W. Dorfman, Paul J. Hanges in Mary Sully de Luque. 2006. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a

- comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies* (37): 897–914.
- 44 Jazbec, Marijana. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovenžev. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. J. Prašnikar in A. Cirman. Ljubljana: Časnik Finance.
- 45 Kawar, Tagreed Issa. 2012. Cross-cultural Differences in Management. *International Journal of Business and Social Science* 3 (6): 105–111.
- 46 Kobayashi, J. in L Viswat. 2011. Intercultural communication competence in business: Communication between Japanese and Americans. *Journal of Intercultural Communication* (26). Dostopno prek: <http://www.immi.se/intercultural/nr26/kobayashi-26.htm> (10.10.2016).
- 47 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.
- 48 Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 49 Kroeber, Alfred in Clyde Cluckhohn. 1985. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Random House.
- 50 Leung, Kwok, Rabi S. Bhagat, Nancy R. Buchan, Miriam Erez in Cristina B. Gibson. 2005. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies* 36: 357–378.
- 51 Lewis, Richard D. 2006. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. (3rd ed.) Boston, London: Nicholas Brealey International.
- 52 Linton. Ralph. 1981. *The cultural background of personality*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- 53 Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- 54 Mead, Richard. 2005. *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford: Blackwell.
- 55 Mihelič, Eva. 2013. *Tuji trgi: Nemčija - ključ do uspeha je v zanesljivosti in kakovosti*. Dostopno prek: <http://www.ozs.si/obrtnik/Aktualna%C5%A1tevilka/Mednarodnitrgi/Podrobnost%C4%8Dlanka/tabid/1278/ArticleId/2237/Default.aspx> (30. januar 2016).

- 56 Neuliep, James William. 2006. *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 57 Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks (CAL): Sage.
- 58 Otten, Matthias, Jens Allwood, Maria Assumpta Aneas, Dominic Busch, David Hoffman in Michele Schweisfurth. 2009. Editorial: Qualitative Research and Intercultural Communication [26 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 10 (1). Dostopno prek: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901342> (22. september 2016).
- 59 Patel, Fay, Mingsheng Li in Prahalada Sooknanan. 2011. *Intercultural Communication: Building a Global Community*. New Delhi: Sage Publications.
- 60 Patton, Michael Quin. 1987. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park; London; New Delhi: Sage Publications.
- 61 Pinto, Claudia Frias, Fernando Ribeiro Serra in Manuel Portugal Ferreira. 2014. A Bibliometric Study on Culture Research in International Business. *Braslian Administration Review* 11 (3): 340–363.
- 62 Rašković, Matevž in Marjan Svetličič. 2011. Stereotipi in mednarodno ekonomsko sodelovanje s trgi nekdanje Jugoslavije. *Javnost* (18): 5–22.
- 63 Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel in Carolyn S. Roy. 2013. *Communication Between Cultures*. Boston: Wadsworth.
- 64 Shenkar, Oded. 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and mesuarment of cultural distances. *Journal of International Business Studies* 32 (3): 519–535.
- 65 SSKJ. 2016. Temperamênten (87044). Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D78381> (22. oktober 2016).
- 66 Sternad, Dietmar. 2011a. Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions* 10 (3): 257–282.
- 67 --- 2011b. *Strategic Adaptation: Cross-Cultural Differences in Company Responses to Economic Crisis*. Dunaj: Springer.
- 68 Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner. 2000. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business (2nd ed.)*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- 69 Ule, Mirjana. 2009. *Socialna Psihologija: Ananlitični prstop k življenju v družbi*. Ljubljana: FDV.
- 70 --- in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 71 Usunier, Jean-Calude in Julie Anne Lee. 2009. *Marketing across Cultures*. Harlow (England): Financial Times/Prentice Hall.
- 72 Varner, Iris V. 2002. The Theoretical Foundation for intercultural Business Communication: A Conceptual Model. *The Journal of Business Communication* 37 (1): 39– 57.
- 73 Williamson, Dermot. 2002. Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Human Relations* 55 (11): 1373–1395.
- 74 Würtz, Elizabeth. 2006. Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11 (1): 274–299.
- 75 Youtube. 2013. *Cross-Cultural Competence is the basis for Successful International Business*. Dostopno prek: https://www.youtube.com/watch?v=xANs-xE_sdE (8. januar 2015).
- 76 Yüksel, Yusuf in Tuncay Durna. 2015. The Adaptability of Management Models Across Cultures. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 7 (14): 296–316.

Priloga A: vprašalnik za polstrukturirani intervju

Sem Aleksandra Širec, študentka magistrskega programa Strateško tržno komuniciranje na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Za namene svoje magistrske naloge, z naslovom Izzivi medkulturnega komuniciranja v poslovnem okolju – primer Slovenije in Nemčije, želim izvesti intervju. Vaši odgovori bodo snemani, ob tem bo vaša identiteta in identiteta podjetja, v katerem ste zaposleni, ostala zakrita, zato bom cenila vaše iskrene odgovore na vsako izmed vprašanj. Vprašanja bodo razdeljena v dva sklopa: prvi sklop se bo nanašal na komunikacijske stile, ostala vprašanja pa na ovire in napake pri medkulturnem komuniciranju. Za sodelovanje v raziskavi se vam vnaprej najlepše zahvaljujem.

- 1) Spol: Ž M Starost: 20–30, 30–40, 40–50, 50–60
- 2) Kakšna je vaša vloga v podjetju (delovni naziv, dnevne naloge, odgovornosti)?
- 3) Koliko časa ste že v poslovnem stiku z Nemci?
- 4) V katerem jeziku komunicirate z njimi?
- 5) Katere podobnosti in razlike v načinu komuniciranja opazate med slovenskimi in nemškimi poslovneži?
- 6) Katere elemente nemškega komunikacijskega stila, pri komuniciranju z nemškimi poslovnimi partnerji, dojemate kot prijetne in katere kot neprijetne? Kako se spoprijemate z vidiki nemškega komunikacijskega stila, ki se vam zdijo neprijetni?
- 7) Kaj ocenjujete kot najtežje pri komuniciranju z nemškimi poslovneži? Kako ste te težave premostili?
- 8) Kako ste reagirali v situacijah, ko ste bili v konfliktu z nemškimi poslovneži. Prosim navedite specifične primere.
- 9) Kako ste izrazili svoje pomisleke ob nestrinjanju s predlogi nemških poslovnih partnerjev? Prosim opišite specifične besede, ki ste jih uporabili in za katere predvidevate, da so bile učinkovite. Kako bi po vašem mnenju morali reagirati v primeru, ko vaše komuniciranje ni bilo uspešno?
- 10) Navedite primere, ko se nemški poslovni partnerji niso strinjali z vašimi predlogi. Opišite, na kakšen način in s katerimi besedami so izrazili kritiko. Kako bi se po vašem mnenju morali izraziti v primeru, da kritika z vaše strani ni bila dobro sprejeta?
- 11) Prosim, dodajte katerekoli druge komentarje, če jih imate, glede komuniciranja z nemškimi poslovneži.