

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNE KONTAKTE:  
PRIMERJAVA SLOVENSKEGA IN ŠPANSKEGA POSLOVNEGA  
VEDENJA**

**Ljubljana, avgust 2010**

**MARKO KEK**

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 POGAJANJA .....	2
1.1 Opredelitev pogajanj .....	2
1.2 Pogajalski proces .....	3
1.2.1 Priprava na pogajanja .....	3
1.2.2 Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij .....	3
1.2.3 Proces iskanja rešitev .....	5
1.2.4 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj .....	5
2 KULTURA .....	5
2.1 Opredelitev kulture .....	5
2.2 Hofstedejev model kulturnih dimenzij .....	7
2.3 Hallov koncept kontekstnosti kultur .....	9
3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA .....	10
3.1 Vpliv kontekstnosti kulture na poslovna pogajanja .....	11
3.2 Vpliv kulture na poslovna pogajanja po Hofstedeju .....	12
4 PRIMERJAVA SLOVENSKE IN ŠPANSKE KULTURE .....	13
4.1 Primerjava obravnavanih kultur z uporabo Hofstedejeve analize .....	13
4.2 Primerjava obravnavanih kultur po Hallu .....	17
4.3 Druge kulturne razlike .....	17
5 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNE KONTAKTE SLOVENCEV IN ŠPANCEV .....	18
SKLEP .....	20
LITERATURA in VIRI .....	22

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz prekrivanja pogajalskih intervalov .....</i>	4
<i>Slika 2: Grafični prikaz neprekrivanja pogajalskih intervalov.....</i>	4
<i>Slika 3: Grafična primerjava vrednosti dimenzij kulture za Slovenijo in Španijo.....</i>	14
<i>Slika 4: Grafična primerjava rezultatov raziskav Geerta Hofstedeja in Marijane Jazbec.....</i>	16
<i>Slika 5: Kontekstna različnost kultur .....</i>	17

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur v poslovnih pogajanjih.....</i>	11
<i>Tabela 2: Kvantitativni prikaz vrednosti dimenzij kulture za Slovenijo in Španijo.....</i>	14

## UVOD

V zadnjih desetletjih so se gospodarski stiki med državami močno okrepili. Če je nekoč šlo zgolj za migracijo proizvodov preko mej, se dandanes selijo tudi zaposleni, kapital, znanje in tehnologija. Posledica tega je, da po vsem svetu poslušamo podobno glasbo na podobnih napravah, jemo hitro hrano v podobnih restavracijah, se podobno oblačimo itd. V 60. letih 20. stoletja je bilo priljubljeno prepričanje, da gre svet v smeri kulturne konvergence, tj. v smeri poenotenja vrednot in norm. Danes se lepo vidi, da je bilo takšno prepričanje zmotno, kajti razlike so še vedno velike in zelo očitno vidne. Sam sem imel te razlike možnost primerjati prejšnje leto, ki sem ga preživel na izmenjavi študentov na Danskem. V teoriji sem kulturne razlike spoznaval pri predmetu Cross-cultural negotiation, v praksi pa v celoletnem življenju v mednarodni skupnosti študentov na izmenjavi, naš študentski dom si je namreč delilo 40 »Erasmus« študentov iz 10 držav. Spoznanja s predavanj in vaj je bilo izjemno zanimivo ugotavljati v resničnem življenju. Zakaj se nova soseda iz Japonske izogiba očesnega kontakta? Se mar počuti neprijetno v moji družbi? Zakaj so Južnoameričani ves prvi mesec tičali skupaj in se držali bolj zase? Zakaj so Španci in Italijani redno zamujali na sestanke o organizaciji skupnih aktivnosti, Nemci in Skandinavci pa so bili tam med prvimi? Ta razmišljanja so me tako prevzela, da sem se že na Danskem odločil, da bom v svojem diplomskem delu preučeval nacionalne kulture in kako le-te lahko vplivajo na poslovne kontakte oz. na vedenje v poslovnem svetu. Obravnavo slovenske in španske kulture sem si izbral, ker sem s Španci preživel večino prostega časa in se z njimi odlično razumel. Skozi to diplomsko nalogo bom skušal opredeliti načine, na katere lahko nacionalna kultura vpliva na poslovno vedenje, aplikativno pa se bom osredotočil na primerjavo vpliva slovenske in španske nacionalne kulture na izoblikovanje slovenskega in španskega poslovnega vedenja.

V prvem poglavju diplomskega dela bom na kratko opredelil, kaj sploh so pogajanja, pri čemer bom črpal iz dosedanjih spoznanj domače in tuje stroke. Ker so pogajanja proces, jih bom obravnaval po posameznih delih le-tega. Ugotavljal bom, iz katerih korakov so sestavljena in kaj se v teh korakih dogaja. V drugem poglavju bom sprva opredelil, kaj je kultura. Gre za zelo širok pojem, okoli definicije katerega se strokovnjaki nikakor ne morejo zediniti, zato bom navedel nekaj pomembnejših definicij in razložil ključne koncepte. Kulturo je preučevalo že mnogo strokovnjakov, sam pa bom pod drobnogled vzel dva modela kulture. Najprej bom analiziral model dimenzij kulture Geerta Hofstedeja in povzel posamezne dimenzije. Drugi model, ki ga bom izpostavil v tem poglavju, je model kontekstnosti kultur, ki ga je v 60. letih prejšnjega stoletja razvil Edward T. Hall.

V tretjem poglavju bom združil temi prejšnjih dveh, obravnaval bom namreč načine, na katere kulturne razlike vplivajo na poslovna pogajanja. Pri tem se bom naslonil predvsem na spoznanja Halla in Hofstedeja. V četrtem poglavju bom nato primerjal slovensko in špansko nacionalno kulturo. Obe kulturi bom najprej primerjal po posameznih Hofstedejevih dimenzijah kulture in skušal ugotoviti ter kvantitativno in grafično prikazati, na katerih

dimenzijah prihaja do največjih odstopanj ali podobnosti. Razlikam in podobnostim bom obenem skušal najti vzrok. Primerjavo bom naredil tudi s pomočjo Hallovega modela, dodal pa bom še nekaj drugih virov. V petem, zaključnem poglavju bom nato ugotovljene razlike iz četrtega poglavja vzel pod drobnogled in na podlagi spoznanj o načinu vplivanja kulturnih razlik na pogajanja (tretje poglavje) naredil primerjavo med slovenskim in španskim poslovnim vedenjem, kar je tudi cilj diplomskega dela.

## **1 POGAJANJA**

### **1.1 Opredelitev pogajanj**

Vsi se pogajamo vsak dan, tudi takrat, ko ne razmišljamo, da to počnemo. S partnerjem se pogajamo, kam bi šli na večerjo ali na dopust, z učitelji glede tega, koliko je bilo vredno naše znanje na ustnem preizkusu, z delodajalcem glede plače in delovnih pogojev, z otrokom, kdaj bo ugasnil luči ... Pogajanja so torej eden od načinov, kako dobiti, kar želimo. Gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, kadar imamo mi in nasprotna stran nekatere interese skupne in druge nasprotne (Fisher, Ury & Patton, 1998, str. 13). Pogajanja niso omejena le na formalno razpravo, ko si obe strani sedita nasproti za mizo in se pogovarjata o spornem vprašanju; vsakič, ko od koga poskušamo dobiti, kar želimo, se neformalno pogajamo (Ury, 1998, str. 18).

Kavčič (1992, str. 27) pogajanja definira kot »proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev«. Za pogajanje sta torej potrebni vsaj dve strani, ki morata občutiti določeno potrebo. Nadaljnji pogoj je obojestranska volja za pogajanja. Markič, Strniša in Tavčar (1994, str. 7–8) ugotavljajo, da je za obe strani najprimernejši izid pogajanja občutek, da sta dosegli tisto, kar sta želeli. Če si želimo pridobiti dolgoročnega pogajalskega partnerja, le-ta ne sme oditi s pogajanj z občutkom, da je izgubil. Če se čuti poraženega, sta možnosti dve: ali ne bo nikoli več prišel k nam na pogajanje ali pa bo prihodnjič imel v mislih samo eno – kako bi on premagal nas. Tudi v tem primeru se bo sodelovanje kaj kmalu končalo.

Kako torej doseči to, kar si želimo? K pogajanjem lahko uberemo veliko različnih pristopov, vse od agresivnega izkoriščanja argumenta moči pa do bolj integrativnega pristopa, ki odpira nove možnosti. Po Hilligsøe in Sejer Jakobsen (2009, str. 27) je najboljši in dolgotrajno vzdržen način pogajanj t.i. »win-win« pogajanje, pri čemer:

- imamo dve ali več strank, bodisi posameznikov, skupin ali organizacij, ki so med sabo v interakciji;
- med temi strankami je prisoten konflikt interesov, ta konflikt pa si stranke želijo rešiti;
- stranke se pogajajo, ker verjamejo, da lahko pridejo do boljšega »izplena«, kot jim je nasprotna stran sprva ponudila;
- stranke iščejo sporazum, namesto da bi se zgolj prepirale;

- stranke pričakujejo, da bodo dajale in prejemale, tj. da bodo spremenile svojo začetno ponudbo oz. zahteve.

Kljub nekaterim skupnim točkam vseh pogajanj pa se moramo zavedati, da se zaradi človeškega faktorja in spreminjajočih se okoliščin tudi posamezna pogajanja med istima strankama med sabo razlikujejo. Vsako pogajanje je edinstven proces, na katerega se je potrebno dobro pripraviti.

## **1.2 Pogajalski proces**

Razni strokovnjaki delijo pogajalski proces na manj ali več dimenzij, vendar pa gre zgolj za različne načine združevanja manjših podprocesov, v kar pa se v tej diplomski nalogi ne bom spuščal, saj bi me preveč oddaljilo od teme. Ne glede na definicije in število podprocesov pa so si strokovnjaki edini, da vsak pogajalski proces vsebuje naslednje korake (Kavčič, 2002, str. 344):

- priprava na pogajanja;
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij;
- proces iskanja rešitev;
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

### **1.2.1 Priprava na pogajanja**

Moj danski profesor je na predavanjih nekoč dejal: »Failing to prepare is preparing to fail.« Priprava na pogajanja je ključna faza le-teh, saj dobra priprava skrajša celoten proces in povečuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj. Faza priprave med drugim obsega določitev ciljev, izbiro pogajalske strategije, zbiranje informacij, določitev pogajalske skupine ter njihovih pristojnosti ter določitev kraja in časa pogajanj.

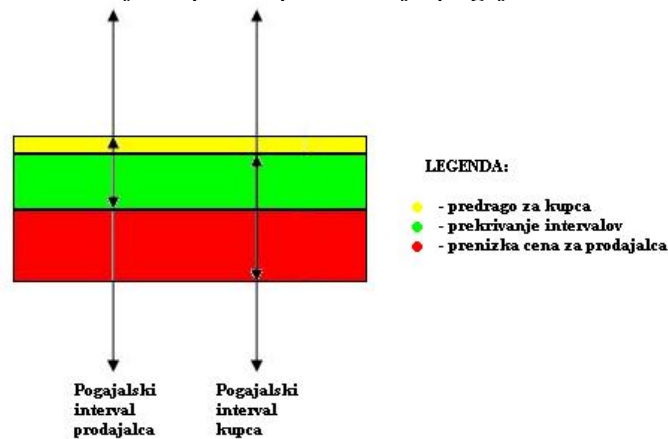
### **1.2.2 Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij**

Kljub temu da se stiki med strankama običajno začnejo že veliko prej, pa za začetek pogajanj štejemo trenutek, ko se uradno srečata prvič. V tej fazi gre za ustvarjanje začetnega vtisa, pri čemer moramo biti zelo pozorni, saj je prvi vtis zelo težko spremeniti. Poleg formalnega in neformalnega medsebojnega spoznavanja strank se v tej fazi določi dnevni red, predstavijo se začetne pozicije strank ... V tej fazi na podlagi lastne priprave in na podlagi informacij, pridobljenih od nasprotne stranke, ocenimo oba pogajalska intervala. Po Kavčiču (2002, str. 348-349) pomeni pogajalski interval »[...] območje, v katerem se je posamezna stranka pripravljena gibati od svoje začetne pozicije z zahtevami, ki so zanjo ugodnejše, do svoje končne pozicije, ki pomeni skrajno mejo popuščanja, vendar še sprejemljivo rešitev«. Pogajalski interval pa sam po sebi ne pomeni veliko, pomemben je predvsem odnos med pogajalskima intervaloma obeh oz. vseh vpletenih strank. Če se intervala strank prekrivata, obstaja področje, kjer so rešitve sprejemljive za obe stranki. Čim bolj se intervala strank v pogajanjih prekrivata, tem lažje je sporazumevanje. Če pa se intervala strank niti ne dotikata,

je sporazum nemogoč, saj med skrajnima točkama možnega popuščanja s strani obeh strank še vedno ostaja praznina (Kavčič, 2002, str. 349).

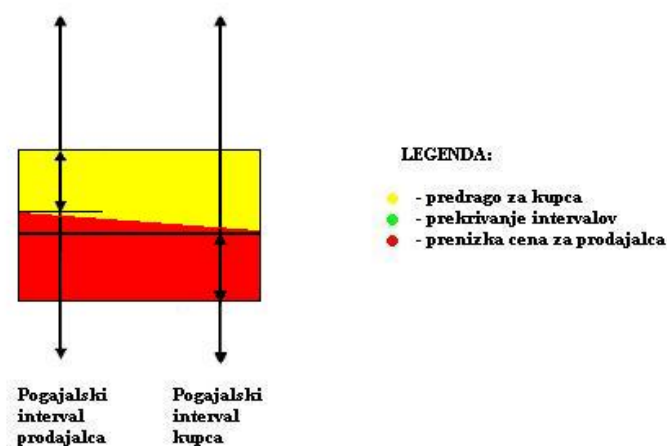
Slika 1 je grafični prikaz situacije, v kateri se kupec in prodajalec pogajata za ceno televizorja. Recimo, da je prodajalec postavil ceno 500 EUR (zgornji rob rumenega pravokotnika), pripravljen pa jo je spustiti na 300 EUR (spodnji rob zelenega pravokotnika). Na drugi strani je kupec ponudil ceno 200 EUR (spodnji rob rdečega pravokotnika), zaveda pa se, da jo bo moral najbrž zvišati. Največ, kar je pripravljen odšteti za televizijo, je 450 EUR (zgornji rob zelenega pravokotnika). V tej situaciji se pogajalska intervala obeh strank prekrivata, kar pomeni, da se bosta v praksi dogovorila za znesek med 300 EUR in 450 EUR (zeleni pravokotnik).

Slika 1: Grafični prikaz prekrivanja pogajalskih intervalov



V drugi situaciji, upodobljeni na sliki 2, pa je situacija drugačna. Tokrat prodajalec spet postavi ceno 500 EUR, a jo je pripravljen spustiti le do 400 EUR. Kupec pa sprva ponudi 200 EUR, največ pa bi za televizijo odštél 300 EUR. Pogajalska intervala strank se niti ne dotikata, zato je sporazum nemogoč. Med skrajnima točkama možnega popuščanja ostaja praznina, interval med 300 in 400 EUR.

Slika 2: Grafični prikaz neprekrivanja pogajalskih intervalov





Opozoriti pa je potrebno še na pojav, ko ena od strank ali celo obe stranki interval v teku pogajanj spreminjata. Ko recimo pri nasprotniku ocenimo, da je pripravljen pristati na več, kot je naš minimum, ta minimum dvignemo. Če vidimo, da je pripravljen ponuditi celo več, kot je bilo naše najugodnejše pričakovanje, dvignemo tudi maksimum. Zato je pomembno, da ne razkrijemo prehitro svojih pričakovanj.

### **1.2.3 Proces iskanja rešitev**

Gre za pogajanja v ožjem smislu, za izmenjavanje aktivnega poslušanja in ubesedovanja svojih zahtev. Vzpostaviti se mora vzdušje medsebojnega zaupanja, saj se lahko le v takšnem ozračju skoncentriramo na bistvo pogajanj. V tej fazi se nakazujejo nove možnosti, skozi predlaganje, argumentiranje in popuščanje pa se začetna izhodišča pogajalskih partnerjev vse bolj približujejo. To približevanje izhodišč seveda pomeni bližanje skupnemu cilju – doseganju sporazuma.

### **1.2.4 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj**

Po Kavčiču (2002, str. 367) je pogajanja idealno zaključiti, kadar sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Ko pride do tega, se običajno napiše sporazum, s katerim se razrešijo vsa sporna vprašanja, nato pa tudi formalno zaključimo pogajanja.

Vsak od nas resda razpolaga z veliko praktičnimi izkušnjami, le redko pa se pogajanj sistematično učimo. Poleg tega je v poslovnem svetu precej drugače kakor v vsakdanjem življenju. Kavčič (2002, str. 345) ugotavlja, da lahko z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti bistveno povečamo svojo učinkovitost na pogajanjih. Kakor hitro pa prestopimo meje svoje kulture in se pogajamo s posamezniki ali skupinami iz drugačnih kulturnih okolij, moramo biti še dodatno pozorni. Kako lahko kultura vpliva na poslovna pogajanja, bom obravnaval v naslednjem poglavju.

## **2 KULTURA**

### **2.1 Opredelitev kulture**

Že Nietzsche je konec devetnajstega stoletja kulturo obravnaval kot »vir razlik, nesoglasij in nerazumevanja na vseh ravneh človeškega življenja« (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 49). Te razlike in nesoglasja pa se pojavljajo tudi, ko teče debata o tem, kaj kultura sploh je. Popolnega soglasja o tem širokem pojmu med strokovnjaki ni, najti je namreč moč skoraj toliko definicij, kolikor je posameznikov, ki so jo preučevali. Na tem mestu navajam zgolj nekaj definicij:

- Kavčič (2002, str. 49) pravi, da gre za celoto norm, vrednot, prepričanj, stališč itd., ki določajo tipične obrazce vedenja, značilne za pripadnike posamezne kulture in različne od drugih kultur;

- Hofstede (2001, str. 9) definira kulturo kot »kolektivno programirano mišljenje, ki loči pripadnike ene skupine oz. kategorije od pripadnikov druge«;
- po Trompenaarsu (1997, str. 6) je kultura »način, na katerega skupina ljudi rešuje probleme«;
- kultura je nekaj, česar se naučimo v procesu socializacije (Bjerke, 2001, str. 9);
- po G. Hofstede in G.J. Hofstede (2005, str. 9–13) so nam najprej »pravila družbene igre« priučena znotraj družinskega kroga, vse bolj kompleksna pa postanejo z interakcijo z drugimi družbenimi skupinami;
- Moore in Woodrow (2004) pravita, da je kultura »kumulativen rezultat izkušenj, vrednot, religije, verovanj, odnosov, pomenov, znanja, družbenih organizacij, postopkov, vlog, odnosov v prostoru, konceptov o veselju, materialnih objektov in lastnine, ki jih skupina ljudi pridobi ali ustvari tekom več generacij in z individualnim trudom ter interakcijo znotraj skupin«.

Hollensen (2007, str. 217) ugotavlja, da se ne glede na definicijo strokovnjaki v večini strinjajo, da je kultura:

- **priučena:** najbolj intenzivno se je učimo v otroštvu; pri petih letih že poznamo njene osnovne zakonitosti in sestavne dele, kot so denimo jezik, nepisana pravila interakcije s člani družine, kako povzročiti ali se izogniti konfliktu, kako se pogajati za nekaj, kar hočemo ...;
- **medsebojno prepletena:** en njen del je povezan z drugim, npr. vera in zakon, socialni status in delo, ki ga opravljamo ...;
- **deljena:** pravila se ne nanašajo le na nas, pač pa tudi na druge člane skupine. Elementi kulture so preneseni na posameznika s strani drugih pripadnikov skupine, ki so lahko starši, drugi odrasli, širša družina, institucije (npr. šole) in prijatelji.

Večina procesa kulturnega »programiranja« posameznika se odvije v njegovem otroštvu, saj smo ljudje v tej fazi sposobni absorbirati največ informacij, pridobljenih z učenjem in sledenjem primerov iz našega družbenega okolja (starši, družina, vrstniki ...). Vse to pa je omejeno s fizičnim okoljem, ki nas obdaja: bogastvom ali revščino le-tega, njegovo varnostjo oz. nevarnostjo, nivojem tehnologije ... Vse skupine ljudi razvijejo neko svojo kulturo, saj le-ta omogoča skupini, da gladko funkcionira (G. Hofstede & G.J. Hofstede, 2005, str. 2–11). Te skupine ljudi so si različne po velikosti in strukturi – vse od družin preko gospodarskih organizacij do narodov – ter oblikujejo svoje kulture, ki pa so med sabo neizogibno povezane. Nacionalna kultura – Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 13) jo definirajo kot »tisto, kar razlikuje ljudi iz ene države od tistih iz druge« – ima tako praviloma močan vpliv na organizacijsko. Le-ta v določenih primerih od nacionalne lahko odstopa, na primer pri nekaterih multinacionalnih korporacijah, v katerih se izoblikuje jasno definirana in močna organizacijska kultura, ki ne jemlje v obzir kulturne raznolikosti zaposlenih. V kolikor pa gre za podjetja, ki imajo večino zaposlenih v matični državi, bo običajna organizacijska kultura bolj v skladu z nacionalno kulturo. To se odraža v specifičnih načinih oblikovanja organizacijske strukture, menedžerskega stila, komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi

itn. V svojem diplomskem delu se tej temi ne bom posvečal, na tem mestu jo izpostavljam zgolj kot podkrepitev teze o pomembnosti kulture v poslovnem svetu. Fokus diplomske naloge bom obdržal na primerjavi različnih nacionalnih kultur in vplivu kulturnih razlik na poslovna pogajanja.

Zagoršek in Štemberger (v Prašnikar in Cirman, 2005, str. 62–63) ugotavljata, da se je skozi zgodovino uveljavilo le nekaj modelov kulture, ki so podkrepljeni z obsežnimi empiričnimi podatki. Vsi ti modeli imajo skupno točko v tem, da poskušajo kulturo »razbiti« na nekaj temeljnih kategorij oziroma dimenzij, ki odražajo osnovne družbene težave, s katerimi se soočajo vse družbe pri uravnavanju človeške dejavnosti. Omenjene dimenzije so navadno linearne, z dvema nasprotujočima si poloma. Različne družbe so skozi zgodovino razvile različne rešitve teh temeljnih težav, zato jih je mogoče razvrstiti na lestvici med tema dvema poloma. Od omenjenih modelov kulture bom omenil zgolj dva: model Edwarda T. Halla in Hofstedejev model, ki bosta tudi temelja moje primerjave izbranih kultur.

## 2.2 Hofstedejev model kulturnih dimenzij

Najbolj odmevno in obsežno delo na področju analize nacionalnih kultur v poslovnem svetu je prav gotovo delo Nizozemca Geerta Hofstedeja. V koncu 60. in začetku 70. let je ta raziskovalec opravil raziskavo na vzorcu zaposlenih v multinacionalni IBM. Analiziral je 116.000 vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni v 72 državah širom sveta. Po dolgotrajnih statističnih analizah je razvil model štirih dimenzij nacionalne kulture (v 80. letih jim je dodal še peto), ki razložijo način, kako ljudje v različnih državah zaznavajo in interpretirajo svet okoli sebe (Hollensen, 2007, str. 228–229). V nadaljevanju bom naštel in na kratko opisal posamezne dimenzije.

**Odmik moči** (*power distance index* – PDI) se nanaša na stopnjo neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. Hofstede (2001, str. 83) ugotavlja, da je v družbah z visokim indeksom odmika moči moč skoncentrirana na majhno skupino ljudi, ki sprejemajo vse odločitve. Šibkejša večina se zgolj ravna v skladu s temi odločitvami oz. izpolnjuje »ukaze«. V družbah z nizkim indeksom odmika moči pa sta moč in posledično tudi odločanje zelo razpršena, kar v praksi pomeni, da so odnosi med ljudmi bolj enakopravni. Ta dimenzija predstavlja (ne)enakost, definirano s strani šibkejših, torej »sledilcev« in ne s strani vladajočih. Kulture z visokim indeksom odmika moči težijo k ohranjanju razlik, medtem ko kulture z nizkim indeksom te razlike želijo zmanjšati (Hofstede, 2001, str. 87).

**Izogib negotovosti** (*uncertainty avoidance index* – UAI) obravnava družbeno shajanje z negotovostmi in nejasnostmi. Uporablja se v povezavi s sprejemanjem formalnih pravil (npr. zakonov) in določenih vzorcev v življenju, oboje z namenom povečati sigurnost. Izogib negotovosti se nanaša tudi na stopnjo, do katere so ljudje pripravljeni tvegati. Nizek indeks izogiba negotovosti je bil ugotovljen v družbah, kjer se ljudje lažje prepustijo »usodi«, na

prihodnost ne poskušajo zelo vplivati in so bolj nagnjeni k tveganju. Nove, neznane situacije jih ne vržejo s tira. Popolno nasprotje so družbe z visokim UAI, kjer je dolgoročno načrtovanje in strukturiranje prihodnosti nekaj povsem običajnega in samoumevnega. S tem načrtovanjem se namreč ljudje želijo izogniti neznanim situacijam, ki so izjemno nezaželene in stresne. V teh družbah je manj prostora za toleranco novih idej, znanj, religij ..., saj širjenje le-teh lahko zopet vodi v nepredvidene situacije in dvom.

**Individualizem** (*individualism* – IDV) predstavlja način identifikacije v družbi in stopnjo integracije posameznikov v skupine. V individualističnih družbah želijo biti ljudje neodvisni od drugih in ravnajo samoljubno. Osebne cilje postavljajo pred cilje skupin, katerim pripadajo, saj se pričakuje, da bo vsakdo znal poskrbeti zase. Pogosto menjavanje delovnega mesta je nekaj običajnega. Nasprotno pa za kolektivistične družbe Ješovnik (2001, str. 73) ugotavlja, da so ljudje že od rojstva integrirani v močne družbene skupine, ki posameznika ščitijo skozi življenje, posameznik pa jim mora v zameno nuditi brezpogojno lojalnost. V teh družbah so v ospredju cilji referenčnih skupin, posamezniki pa se ne identificirajo kot »jaz«, ampak kot »mi«. Člani družbe so odvisni drug od drugega in si prizadevajo ohranjati harmonijo v odnosih. Zaposleni so podjetju zvesti in ga neradi zapustijo na račun zaposlitve v drugem podjetju. Kar se tiče politike zaposlovanja je v kolektivistični družbi dajanje prednosti sorodnikom in prijateljem nekaj normalnega, saj so to ljudje, ki pripadajo isti referenčni skupini in so torej vredni zaupanja. Takšna politika je v individualistični kulturi zaznana kot korupcija, saj naj bi se zaposlene izbiralo na podlagi znanj in izkušenj.

**Moškost** (*masculinity* – MAS) označuje delitev vlog med spoloma in stopnjo prevladovanja »moških« vrednot v družbi. Te vrednote so na primer dosežki, uspeh, denar, tekmovalnost itd. Kulture, v katerih prevladujejo te vrednote, so znane kot »moške kulture«. Na drugem polu imamo t.i. »ženske kulture«, kjer prevladujejo vrednote kot so kakovost življenja, ohranjanje toplih medsebojnih odnosov, skrb za šibke, ohranjanje okolja, solidarnost ... Moške kulture so bolj materialistične, prav tako pa so vloge, ki jih moški in ženske prevzemajo v družbi, bolj natančno določene in razdeljene med spoloma. Kar se tiče situacij na delovnem mestu, Hofstede (2001, str. 318) ugotavlja, da so zaposlenim v moških kulturah pomembni dejavniki kot so plača, varnost in zanimivost dela, zaposlenim v ženskih kulturah pa so pomembnejši dobri delovni pogoji in harmonija odnosov med zaposlenimi.

**Dolgoročnost** (*long-term orientation* – LTO) je peta, naknadno odkrita dimenzija. Dolgoročnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, kratkoročna naravnost pa na osebni stabilnosti (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 56). Vrednoti, tipični za družbe z visoko vrednostjo LTO, sta denimo varčnost in vztrajnost, v bolj kratkoročno orientiranih družbah pa so glavne vrednote spoštovanje tradicije, izpolnjevanje družbenih dolžnosti in t.i. »*face saving*« oz. ohranjanje časti. Vzpostavitev poslovnega sodelovanja s podjetji iz dolgoročno naravnanih družb je težje oz. zahteva več časa in truda, saj so zanje močna partnerstva, ki temeljijo na zaupanju, ključnega pomena. V kratkoročno

naravnanih družbah so pomembni kratkoročni rezultati, zato časa za dolgotrajno spoznavanje poslovnih partnerjev ni.

### **2.3 Hallov koncept kontekstnosti kultur**

Kulture se med sabo ločijo tudi po načinu komuniciranja. Ameriški antropolog Edward T. Hall je v začetku 60. let na temelju razlik v komuniciranju razvil koncept, po katerem se kulture delijo na visoko- in nizkokontekstne. Po Hallu (1976, str. 91–93) so v nizkokontekstnih kulturah sporočila eksplicitna, večina informacij, ki jih pošiljatelj sporočila prenaša, je izražena z besedami. Te kulture temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju. Vprašanja so običajno direktna in ne puščajo veliko prostora za interpretacijo. Osredotočenost na doseg komunikacijskih ciljev je visoka, zato se ne izgublja veliko časa s pogovorom o postranskih zadevah. Tipični primeri nizkokontekstnih kultur so švicarska, nemška in skandinavske kulture.

Pri visokokontekstnih kulturah je veliko več elementov, ki vplivajo na pomen sporočila. Z manj besedami je mogoče povedati veliko, višja je tudi stopnja interpretacije. Posamezne besede in izbira le-teh imajo velik pomen, saj lahko že nekaj besed nosi sporočilo. Tega močno dopolnjuje tudi fizično okolje, izrazit nosilec informacij pa je sam sporočevalec. Pri sprejemanju informacij od pripadnika visokokontekstne kulture je tako potrebno biti pozoren ne zgolj na eksplicitno vsebino sporočila, pač pa tudi na lokacijo in čas pogovora, barvo glasu sogovorca, hitrost govora, mimiko, gestikulacijo, statusne simbole itd. Direktna vprašanja niso pogosta in lahko sogovorca celo užalijo. Pred pomembnimi pogovori je med sogovorniki potrebno vzpostaviti zaupanje in se pogovoriti o drugih, manj občutljivih temah. Kar se tiče težavnosti vstopa v posamezen tip kulture, je odvisno, kakšna je relativna razlika med nekomu lastno kulturo in kulturo, v katero se ta posameznik poda. Če se znajde pripadnik nizkokontekstne kulture v družbi iz visokokontekstne kulture, mu bo sprva zelo težko. Ob svoji navajenosti na jasno in eksplicitno komuniciranje drugače formiranih sporočil sprva ne bo razumel v celoti. Sčasoma bo z izpostavljenostjo drugačnemu načinu komuniciranja nekako ponotranjil to spremembo konteksta in se naučil, kako razpoznati pomen iz fizičnega okolja in ostalih nebesednih prvin sporočanja. Strokovnjaki so si edini, da je lažja prilagoditev posameznika iz visokokontekstne kulture na značilnosti nizkokontekstne. Eksplicitna sporočila bo relativno dobro razumel, saj prostora za interpretacijo ni veliko. Zna pa se zgoditi, da mu bo tak način komuniciranja neprijeten, sploh če se ga bo direktno spraševalo, kajti tega ni ravno navajen.

V tem poglavju sem se osredotočil predvsem na razlike med kulturami. Navedel sem nekaj značilnosti različnih kulturnih dimenzij in na kratko obravnaval Hallov koncept kontekstnosti. Kako pa te razlike med kulturami vplivajo na pogajanja, bom podrobneje obravnaval v naslednjem poglavju.

### 3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA

V zadnjih desetletjih se poslovna pogajanja vse bolj odvijajo med podjetji in posamezniki, ki prihajajo iz različnih kultur. Po Ješovniku (2001, str. 81) so v mednarodnem poslovanju managerji »obsojeni« na stalne kontakte s tujimi partnerji. Vse več podjetij se mora namreč podati na tuje trge za nadaljnji razvoj ali pa zato, ker je domač trg že v začetku premajhen. Management takšnega podjetja potrebuje veliko znanj o splošni in poslovni kulturi na tujem tržišču, in sicer o načinu osebnega komuniciranja, oblačenja in prehranjevanja, formalnostih, odnosu do časa in prostora, poslovni etiki itd., da bi lahko uspešno komunicirali s svojimi poslovnimi partnerji. V mednarodnem poslovanju veliko poslov propade prav zaradi neuspešnega načina komuniciranja ter napačnega razlaganja sporočil, posledica česar je nezaupanje, še posebej v zgodnjem obdobju formiranja partnerstev. Poslovanje med osebami, ki se razumejo in si zaupajo, je mnogo uspešnejše, kot med tistimi, ki se ne razumejo in si ne zaupajo, zato je v poslovnem komuniciranju potrebno povečati razumevanje med sporočevalcem in prejemnikom sporočil.

Že v primerih, ko pogajanja potekajo med pripadniki iste kulture, kaj hitro pride do nesporazuma. Veliko je namreč dejavnikov, ki vplivajo na to, ali bo naslovnik razumel sporočilo tako, kot si ga je zamislil sporočevalec. Običajno je pričakovanje pripadnika posamezne kulture, da se bodo drugi vedli na način, na katerega se vede sam. To pričakovanje je tem bolj izrazito, kolikor manj izkušenj ima s pripadniki drugih kultur. Dejstvo pa je, da če sta sporočevalec in naslovnik iz različnih kulturnih okolij, bo do nesporazuma prišlo prej, kot če si kulturo delita, saj sta bila njuna načina mišljenja in obnašanja »programirana z različnimi programskimi jeziki«. Pravila, kako komunicirati z drugimi, so oblikovana kot sestavina kulture posamezne skupine, ki ji pripadamo. Ta pravila posameznik prevzame v procesu socializacije in se jih pogosto niti ne zaveda. Po Kavčiču (2002, str. 49) so to nekakšni mentalni programi, po katerih potekajo komunikacije znotraj kulturno homogene skupine. Gre za celoto norm, vrednot, prepričanj, stališč itd., ki določajo tipične obrazce vedenja, značilne za pripadnike posamezne kulture in različne od drugih kultur.

Vsi ljudje širom sveta smo navajeni nekega načina komunikacije, ki je pogojen s specifičnim kulturnim ozadjem. Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, str. 54) ugotavljata, da »to, ali si bomo segli v roke, nekoga objeli, naslovili osebo z gospo ali gospodom, zgolj verbalno ali pa tudi neverbalno komunicirali, koliko se bomo vključili v osebno življenje in dogodke tujega partnerja ali pogajalca, ali bomo dopustili čas za molitev med pogajanja itd., predstavlja pomemben del poznavanja kulture poslovnega okolja, v katerega vstopamo.« Lewicki, Saunders, Minton in Barry (2003, str. 358–359) opredeljujejo štiri načine, kako kulturne razlike med pogajalci vplivajo na proces pogajanja:

- lahko pripeljejo do nesporazumov v komunikaciji;
- ne predstavljajo le težav pri razumevanju besed, ampak tudi pri interpretaciji vedenj;
- kultura vpliva na obliko in vsebino dogovora, ki ga želimo doseči;
- kultura vpliva tudi na stil pogajanja

### 3.1 Vpliv kontekstnosti kulture na poslovna pogajanja

V poslovnih pogajanjih torej kultura kaže svoj vpliv na številne načine. Eno od uporabnih orodij za raziskovanje, kako kultura vpliva na poslovna pogajanja, je v prejšnjem poglavju omenjeni koncept kontekstnosti kultur Edwarda T. Halla. V spodnji tabeli je prikazano, kako se v poslovnih pogajanjih razlikujejo visokokontekstne kulture od nizkokontekstnih.

*Tabela 1: Značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur v poslovnih pogajanjih*

<b>Dimenzije</b>	<b>Visokokontekstna kultura</b>	<b>Nizkokontekstna kultura</b>
Sporočila	Posredna, implicitna	Preprosta, neposredna in jasna
Neverbalna komunikacija	Pogosta	Ni pogosta
Pisna komunikacija	Ni pogosta	Pogosta
Čas	Polikronost (vse ob svojem času)	Monokronost (čas je denar)
Na čem temeljijo odločitve	Intuicija in občutek, pridobljen z izkušnjami	Dejstva in dokazi
Beseda posameznika	Izjemno pomembna in kredibilna – vredna zaupanja	Ni zaupanja vredna – »zagotovi pisno obliko«
Prostor/okolje	Prepletanje poslovnega in zasebnega življenja	Ljudje varujejo zasebnost
Trajanje poslovnih razmerij	Dolgoročno	Kratkoročno
Pogajanja	Dolgotrajna	Kratka
Konkurenčno pogajanje	Ni pogosto	Pogosto
Odvetniki	Manj pomembni	Zelo pomembni
Odgovornost za organizacijske napake	Zelo visoka	Nizka

*Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2003, str. 53; ECA International – Managing and leading an international team, 2010.*

Kaj so torej najpogostejše stvari, ki jih pripadniki enih očitajo pripadnikom drugih v primeru nesporazumov? Pripadniki visokokontekstne kulture bodo najbrž rekli, da so tisti iz nizkokontekstne nevljudni, saj z direktnim načinom komunikacije posegajo v zasebnost. V eksplicitnem izražanju in »polaganju kart na mizo« bodo videli naivnost in ne odkritosti. Očitali jim bodo, da so prehitri, ker se ne posvečajo dovolj vzpostavljanju partnerskega odnosa. Ob morebitnem nesporazumu bodo nizkokontekstnim partnerjem očitali tudi, da ne znajo brati med vrsticami. V izrazito visokokontekstni kulturi, kot je npr. japonska, je daljša tišina v družbi nekaj običajnega, za nizkokontekstne zahodnjake pa neprijetnega. Japonci bodo tako Američanom očitali neučakanost in pomanjkanje samodiscipline, Američani pa Japoncem pretirano formalnost. Zahodnjakom bo japonski slog komunikacije sprva precej nejasen, kar lahko pripelje do pomanjkanja zaupanja. V nedirektnih odgovorih pripadnikov visokokontekstne kulture bi marsikateri zahodnjak sumil na prikrivanje informacij, zaradi

lastne orientiranosti na kratkoročne rezultate in hitro doseganje ciljev pa bi prizadevanja nasprotne strani za postopno razvijanje odnosa bila spregledana oz. obravnavana kot zavlačevanje. Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, str. 53) zaključujeta, da v nizkokontekstnih kulturah natančno določeni formalni okvirji predstavljajo izhodišča in ritem pogajanj, medtem ko v visokokontekstnih kulturah pisni formalni dogovor ni zaznan kot nuja, pomembnejše je, da si zaupamo.

### **3.2 Vpliv kulture na poslovna pogajanja po Hofstedeju**

Kontekstnost kultur pa ni edino orodje, ki je bilo uporabljeno za primerjavo vedenja poslovnežev za pogajalsko mizo. Tudi Hofstede ni zgolj delil kultur na posamezne dimenzije in meril vrednosti, ki jo ime določena država na vsaki od njih. Svojemu delu je dodal še bolj praktično uporabo s tem, da je analiziral, kako različnost na vsaki od teh dimenzij vpliva na potek pogajanj:

- odmik moči vpliva na to, kakšno bo razmerje med člani (če je le-teh več) v pogajalskem timu. Status, ki ga imajo pripadniki pogajalskega tima izven pogajalske sobe, je v družbah z visokim odmikom moči še kako pomemben, saj vpliva na to, kdo bo sprejemal končne odločitve, nadzoroval potek pogajanj ... V družbah z nizkim odmikom moči status ni ključnega pomena, bolj pomembno je, da se na pogajanja pošlje ljudi, ki so za to visoko usposobljeni. Njihov položaj v podjetju, starost in pretekle zasluge so postavljene na stranski tir;
- G. Hofstede in G.J. Hofstede (2005, str. 339) ugotavljata, da se dimenzija izogiba negotovosti kaže v reakcijah na nepričakovane situacije, do katerih pogosto pride tekom pogajanj. Lahko gre za menjavo lokacije, spremembo v sestavi nasprotnega pogajalskega tima ali pa zgolj za časovni odlog, a vsekakor bodo pogajalci z visokim izogibom negotovosti zmedeni, saj te nepričakovane situacije ni bilo v njihovih načrtih. Pogajalci z majhnim izogibom negotovosti so do novih situacij bolj tolerantni in se znajo novim razmeram prilagoditi. Na formalnosti ne dajo veliko, medtem ko je njihovim kolegom iz kultur z visokim izogibom negotovosti zelo pomembna strukturiranost pogajanj, ki so zanje kar nekakšen ritual;
- dimenzija individualizma se kaže v potrebi po stabilnih odnosih in zanesljivem partnerstvu med nasprotnima strankama. Pri pogajanjih s pripadniki kolektivistične kulture je torej zelo pomembno zaupanje, ki ga predvsem v začetni fazi pogajanj pogosto pomagajo pridobiti posredniki, ki jih nasprotna stranka že pozna. Ko je to zaupanje pridobljeno, posredniki niso več potrebni, saj so bili novi partnerji sprejeti med referenčne skupine druge stranke. Če pa nato pride do zamenjave ene ali več oseb v pogajalskem timu novih partnerjev, se bodo odnosi morali graditi na novo, da se bo lahko zaupalo tudi novim članom pogajalskega tima. Ta gradnja zaupanja pa spet lahko vzame kar nekaj časa. Dimenzija individualizma lahko vpliva (a ne nujno) tudi na število članov v pogajalskih timih, pri čemer kolektivistične kulture praviloma oblikujejo večje pogajalske time;



- nastop pogajalcev iz moških kultur je praviloma bolj agresiven in usmerjen k doseganju pogajalskih ciljev. Konflikti za pogajalsko mizo zanje niso nič nenavadnega, medtem ko se bodo takšnih situacij pogajalci iz ženskih kultur izogibali, saj jim je zelo pomembna harmonija v odnosih. Preko kompromisov bodo iskali dogovor in pazili, da ne bodo preostri z nasprotno stranjo. Takšna skrb je v moških kulturah zelo redka, bolj pomembno je, da tudi za pogajalsko mizo pokažejo svojo moč in izkoristijo prednosti, če jih v dani situaciji imajo.
- Dolgoročnost kulture bo vplivala na to, kako se bodo pogajalske strani trudile doseči zastavljene cilje. Pogajalci iz dolgoročno naravnanih kultur so običajno bolj vztrajni, z njimi je tudi težje vzpostaviti sodelovanje oz. je za to potrebnega veliko časa in truda. V kratkoročno naravnanih kulturah so pomembni kratkoročni rezultati, zato pogajalci iz teh kultur ne želijo izgubljati časa s formalnostmi in dolgotrajnim spoznavanjem poslovnih partnerjev.

V naslednjem poglavju bom primerjal slovensko in špansko nacionalno kulturo, pri čemer bo osrednji temelj primerjave Hofstedejeva analiza kultur. Poskušal bom ugotoviti, kje in zakaj prihaja do največjih odstopanj med kulturama. Te ugotovitve bom združil z zaključki o vplivu medkulturnih razlik na poslovna pogajanja in na koncu analiziral poslovno vedenje Slovencev in Špancev.

## **4 PRIMERJAVA SLOVENSKE IN ŠPANSKE KULTURE**

Primerjava kulturnih značilnosti različnih držav pomaga ugotoviti podobnosti in razlike med kulturami, jih razumeti in razumeti tudi vedenje pripadnikov tujih kultur. Obenem nam omogoča, da se lažje zavedamo svoje kulturne pogojenosti in razumemo lastno vedenje. Na podlagi ugotovljenega lahko ustrezno prilagodimo svoje ravnanje, da bi čim bolj učinkovito komunicirali s pripadniki tujih kultur.

### **4.1 Primerjava obravnavanih kultur z uporabo Hofstedejeve analize**

Kot sem omenil že v drugem poglavju, je ta izjemno obsežna analiza razlik med kulturami zelo pogosto uporabljana na področju mednarodnega oz. medkulturnega poslovanja. Med 72 državami, za katere so bile izračunane vrednosti na vsaki od štirih prvotnih kulturnih dimenzij, sta tudi Španija in Slovenija. Slovenija je v času raziskave še bila del Jugoslavije, vendar je po razpadu le-te leta 1993 Hofstede na novo analiziral vprašalnike in preračunal vrednosti, ločeno za Srbijo, Hrvaško in Slovenijo. Ker je bila IBM-ova pisarna v koncu 60. in začetku 70. let v Ljubljani in ker je bilo v njej zaposlenih večina Slovencev, ugotovljene vrednosti za Slovenijo ne odstopajo bistveno od jugoslovanskih. Vrednosti za Španijo so bile izračunane že v prvotni raziskavi. V nadaljevanju bom obravnaval razlike v izračunanih vrednostih.

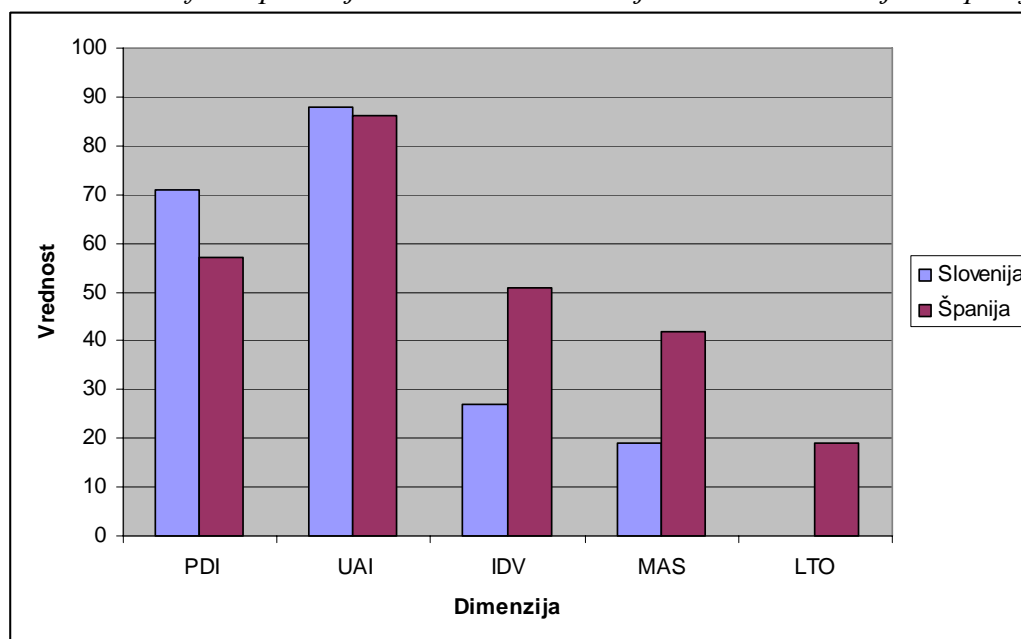
Tabela 2: Kvantitativni prikaz vrednosti dimenzij kulture za Slovenijo in Španijo

DRŽAVA	PDI	UAI	IDV	MAS	LTO
Slovenija	71	88	27	19	/
Španija	57	86	51	42	19

Vir: G. Hofstede, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2001, str. 500-501.

Kot je razvidno iz tabele 2 in slike 4, ima Slovenija precej visoko vrednost na dimenziji odmika od moči, medtem ko so Španci nekje na sredini lestvice, če gledamo razvrstitev držav, za katere je Hofstede izračunal vrednosti. V praksi to pomeni, da Slovenci bolj toleriramo neenakost, bolj ubogamo navodila nadrejenih, hkrati pa na njih prenašamo tudi odgovornost. Nadrejeni v zameno za to »očetovsko skrb« pričakujejo lojalnost. Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so v Španiji manj formalni, položaj in status sta malo manj pomembna. Razlogov za toleriranje avtoritete je najbrž več, eden od njih pa je zagotovo dolga tradicija podložništva, saj smo Slovenci vse do konca 1. svetovne vojne ne ravno po svoji volji bili del različnih imperijev. V obeh državah je skozi dolga stoletja imela Rimskokatoliška Cerkev monopol nad formalno izobrazbo in privzgajanjem vrednot, od katerih na tem mestu izpostavljam poslušnost, ubogljivost in bogaboječnost. Zanimivo je, da sta v času raziskave obema državam vladala nedemokratična režima, kar je zagotovo tudi vplivalo na rezultate. Nižja vrednost pri Španiji je lahko razumljena tudi kot posledica rahljanja Francovega primeža ob koncu 60. let in kot napoved prihajajočih sprememb.

Slika 3: Grafična primerjava vrednosti dimenzij kulture za Slovenijo in Španijo



Vir: G. Hofstede, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2001, str. 500-501.

Kar se tiče izogiba negotovosti, je razlika med državama zanemarljiva. Obe sta namreč na tej dimenziji izjemno visoko, celo v vrhu kultur, ki imajo nizko toleranco do negotovosti. Za obe

kulturi je značilna izrazita nenaklonjenost tveganju in neznanim situacijam, ki so zaradi svoje nepredvidljivosti zelo stresne. Pri Slovencih se visok UAI vidi tudi v nenaklonjenosti spremembam, izogibanju prevzemanja odgovornosti in uporabi starih, preverjenih metod v novih situacijah. Ob pomanjkanju informacij slovenski in španski poslovneži čutijo nelagodje, saj ne najdejo temelja, na katerem bi sprejeli odločitev. V obeh družbah so nestrinjanja in konflikti običajno zaznani kot nekaj odklonskega, celo nevarnega. Jazbec (v Prašnikar in Cirman, 2005, str. 94) ugotavlja, da je izogibanje negotovosti pri Slovencih posledica močne katoliške tradicije. Ubogljivost, discipliniranost in sledenje navodilom so nedvomno med vrednotami, zakoreninjenimi v katolištvo, ki pa je imelo še posebej od rekonkviste naprej monopol nad mišljenjem ljudi tudi na Pirenejskem polotoku. Na tem mestu naj omenim Taylorja (2003), ki ugotavlja močno korelacijo med katolištvom in visokim UAI. Od 23 držav, v katerih je več kot 50 % prebivalstva katoliške vere, samo pri 2 (Irska in Filipini) ni bilo te korelacije.

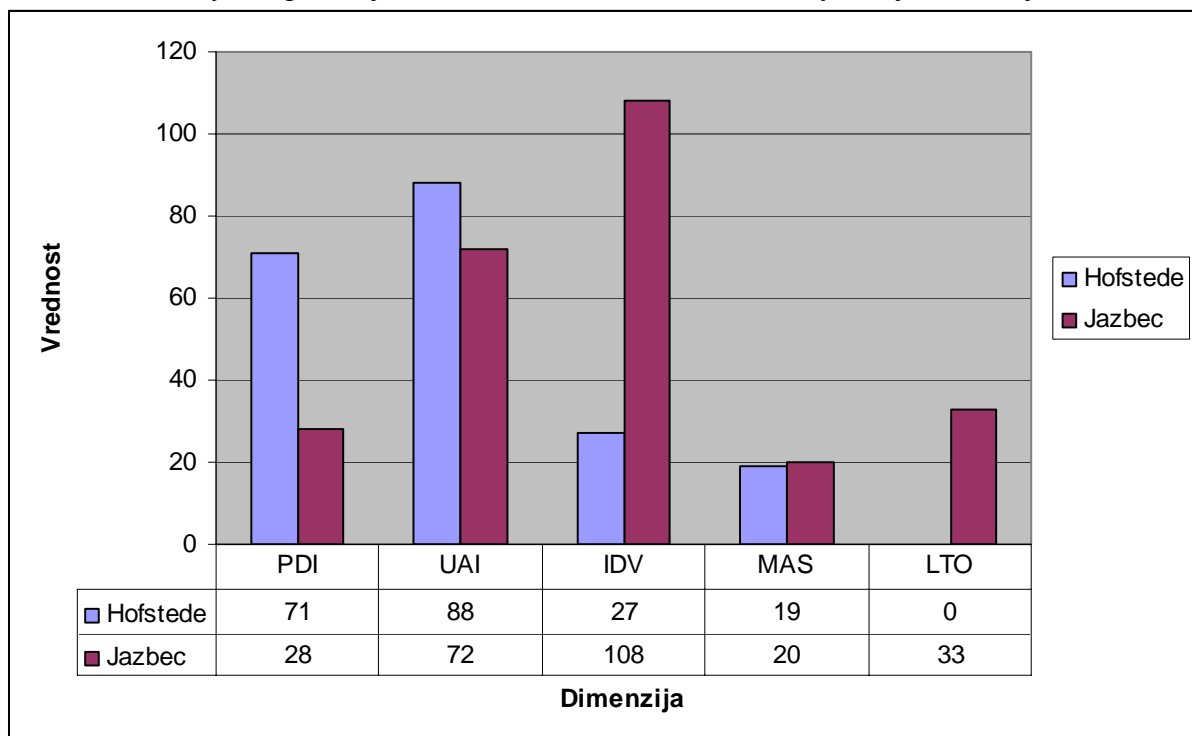
Slovenska kultura je po Hofstedeju sodeč znatno bolj kolektivistično orientirana kot španska, katere individualističnost pa je še vedno precej zmerna. Španci kažejo elemente kolektivismu predvsem v družinskem krogu. Nekaj povsem običajnega je sobivanje treh generacij pod isto streho, prav tako so pogosta družinska podjetja (Kwintessential, b.l.). Nizko vrednost za Slovenijo na tej dimenziji si razlagam kot posledico socialističnega režima in njegove ideologije. Hofstede (2001, str. 45) je namreč analiziral vprašalnike, rešene leta 1971, ko je prebivalstvu veliko močnejše kot danes bila privzgapana skupinska identiteta. Verjamem, da bi bile ob ponovni izvedbi raziskave izračunane vrednosti precej drugačne, saj smo v zadnjih desetletjih opravili tranzicijo v parlamentarno demokracijo in sprejeli kapitalistično ekonomsko miselnost.

Izrazita karakteristika slovenske kulture je ženskost, saj ima v primerjavi z drugimi nacionalnimi kulturami na dimenziji moškosti eno najnižjih vrednosti. Zanimivo, da se na tej lestvici tudi Španija nahaja relativno nizko, kar nekako ni v skladu s stereotipom »mačo kulture«. V obeh državah so zelo pomembne vrednote kakovost življenja, topli medsebojni odnosi, solidarnost ... Vloge med spoloma niso več tako ostro deljene kot nekoč, saj so si ženske izborile enakopravno obravnavanje tako na delovnem mestu kot v zasebni sferi življenja. Menim, da bi pri ponovitvi raziskave za Španijo danes dobili nižjo vrednost na tej dimenziji. Temu v prid govori opažanje spletnega portala International Business Etiquette (b.l.), da Španke prevzemajo vse pomembnejša mesta v družbi. Še leta 1998 je bilo namreč v pravu zaposlenih izjemno malo žensk, prav tako pa ni bilo veliko podjetij, kjer bi ženske zasedale položaje v vrhu hierarhije. Trenutno pa na leto diplomira več žensk kot moških; španska odvetniška zbornica celo poroča, da je večina njihovih odvetnikov, ki so mlajši od 40 let, žensk.

Hofstede indeksa LTO za Slovenijo ni izračunal, zato na tej dimenziji primerjave med državama ne morem opraviti. Na tem mestu naj omenim, da Hofstedejevi rezultati niso edini, ki so bili pridobljeni za Slovenijo. Raziskava z leta 2004 (Jazbec v Prašnikar in Cirman, 2005,

str. 85–107), opravljena z enakim vprašalnikom in metodologijo, je pokazala drugačne rezultate od Hofstedejevih. Slovenci smo namreč po ugotovitvah te raziskave izraziti individualisti, saj je bila na dimenziji individualizma izmerjena vrednost 108, kar je precej več celo od najvišje vrednosti v originalni Hofstedejevi raziskavi (IDVZDA = 91). Velika razlika se je pojavila tudi na dimenziji odmika od moči, in sicer smo Slovenci po novejših podatkih sodeč precej manj tolerantni do neenakosti. Kako je mogoče, da je prišlo do takšnih razlik, ko pa se je v obeh primerih uporabila enaka metodologija? Po lastnem razmisleku in kontaktiranju ge. Jazbec, avtorice raziskave, sem prišel do ugotovitve, da sta za ta pojav kriva dva vzroka. Prvi je opazna drugačnost vzorca; Hofstede je analizo namreč delal na vprašalnikih, razdeljenih zaposlenim v jugoslovanski podružnici IBM-a, ki je bila v 70. letih prejšnjega stoletja v Ljubljani. Šlo je za ljudi različnih stopenj izobrazbe, ki so zasedali različne nivoje v hierarhiji podjetja itd. Marijana Jazbec pa je anketirala v glavnem menedžerje in strokovnjake, ki so bili zbrani v podatkovni bazi CISEF-a kot udeleženci poslovnih seminarjev. Drugi vzrok za razlike je časovna dinamika, saj je med raziskavama minilo več kot 30 let. V tem času smo se Slovenci osamosvojili, zamenjali politično ureditev in sprejeli tržno gospodarstvo. Posledično je prišlo tudi do premika v vrednotah, ki pa po mojem mnenju nikakor ni tako skrajn, kot bi se dalo sklepati po teh rezultatih. Če bi vzorčenje bilo opravljeno podobno kot v originalnem primeru, bi bili rezultati raziskave Marijane Jazbec najbrž precej drugačni in bližje Hofstedejevim.

Slika 4: Grafična primerjava rezultatov raziskav Geerta Hofstedeja in Marijane Jazbec



Vir: G. Hofstede, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2001, str. 500-501; M. Jazbec, *Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih strokovnjakov*, 2005, str. 85-107.

## 4.2 Primerjava obravnavanih kultur po Hallu

Hall na žalost ni opravil dovolj obsežne raziskave, da bi lahko veliko število držav klasificiral glede na stopnjo kontekstnosti. Spodnji graf je povzet iz njegovih del in navaja le nekaj nacionalnih kultur, s katerimi se na področju poslovnih ved najpogosteje srečujemo.

Slika 5: Kontekstna različnost kultur



Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 52.

Razvidno je, da je španska kultura na kontinuumu nekje med srednje- in visoko kontekstno. Za Slovenijo je podatke precej težje najti. Tanova in Nadiri (2010, str. 185–196) slovensko kulturo opredeljujeta kot srednjekontekstno, nekje v rangu s francosko in italijansko. Po tem sodeč sta si španska in slovenska kultura zelo blizu, kar pomeni, da naj ne bi bilo večjih razlik glede kontekstnosti. Drugih potrditev ali negacij te teze v literaturi nisem našel, vendar pa je avtorja niti nista podprla z empiričnimi dokazi, zato se nanjo ne zanašam preveč. V naslednjih odstavkih bom navedel še nekaj razlik, ki pa niso vezane na nobeno tipologijo.

## 4.3 Druge kulturne razlike

Dober vir opažanja kulturnih razlik so javnomnenjske raziskave Eurobarometer, katerih naročnik je Evropska komisija. Sam sem analiziral zadnjo obširnejšo Eurobarometrovo raziskavo o družbenih vrednotah, znanosti in tehnologiji, ki je bila opravljena leta 2005. Sledi nekaj zanimivejših ugotovitev (Eurobarometer, 2005, str. 27–58):

- na vprašanje: »Ali verjamete, da bo naslednja generacija uživala v višji kvaliteti življenja?« je pritrdilno odgovorilo kar 71 % Špancev, medtem ko smo Slovenci med najbolj pesimističnimi evropskimi narodi z zgolj 45 % (povprečje znotraj EU 25 je 58 %);
- relevantno je tudi vprašanje o postavljanju preferenc pri vzgoji otrok. Slovenci dajejo večji pomen privzganju delavnosti, vztrajnosti in samostojnosti. Sploh prvi dve vrednoti sta v skladu s kulturnim profilom Slovenije po Hofstedeju. Španci pri vzgoji otrok

preferirajo ubogljivost (v čemer se kaže skladnost s krščanskimi vrednotami) in domišljijo;

- kar 55 % Špancev verjame, da je integracija manjšin in drugih kultur v našo družbo zelo pomembna. Ta odstotek jih uvršča na sam vrh v EU, kar je precej presenetljivo, saj je po Hofstedeju Španija država z zelo visokim izogibom negotovosti, takšne države pa naj ne bi bile naklonjene novostim in neznanemu, tudi v obliki priseljevanja ljudi iz drugih kultur. Slovenskih podpovprečnih 35 % je bolj v skladu z visokim UAI;
- zanimivo je tudi, da so enakosti med spoloma bolj naklonjeni Španci. Kar 85 % vprašanih se je strinjalo, da morajo tudi v primeru omejenega števila delovnih mest ženske imeti enake možnosti kot moški, da so izbrane za delovno mesto. S to trditvijo se strinja zgolj 65 % Slovencev, kar nas znotraj EU uvršča le pred Slovake. Prav tako se v Sloveniji presenetljivo veliko vprašanih, kar 40 %, strinja, da so moški boljši politični voditelji kot ženske. Španija je z 20 % pod EU 25 povprečjem, ki je 27 %.

## **5 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNE KONTAKTE SLOVENCEV IN ŠPANCEV**

V četrtem poglavju sem primerjal slovensko in špansko kulturo po dveh uveljavljenih tipologijah in dodal še nekaj drugih razlik. V tem poglavju bom ugotovljene kulturne razlike povezal z razlikami v poslovnih kontaktih oz. v vedenju na poslovnih pogajanjih.

Markič et al. (1994, str. 131–132) identificirajo Slovence kot nepotrpežljive in premalo vztrajne. Kljub temu da imamo radi red in organiziranost, pogajanja namreč jemljemo preveč na lahko in nanje pridemo premalo pripravljeni. Za pogajalsko mizo ne vemo dovolj o nasprotniku, prav tako pa ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti. Tudi v pogajanjih neradi tvegamo, a si kljub temu običajno pripravimo samo eno rešitev. Visok izogib negotovosti implicira, da smo v nepričakovanih situacijah zmedeni, slaba priprava pa povzroči zgolj dodaten stres. Vprašanj nasprotne strani se kar nekako bojimo, prav tako pa se izogibamo pretiranemu postavljanju vprašanj. Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, str. 277) razpravljata o stičnih točkah z nemško kulturo, podobnosti se kažejo v monokronosti jezika. Zavedamo se svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju, pri čemer je še posebej izrazito jezikovno prilagajanje. Tu se precej razlikujemo od Špancev, katerih znanje tujih jezikov je praviloma slabo, zato ne bo škodilo, če na pogajanja z njimi prinesemo materiale natisnjene tudi v španščini. Markič et al. (1994, str. 131–132) ocenjujejo tudi, da »Ne razumemo koncepta pogajanj s pomočjo interesov, ampak vsiljujemo svoje stališče ali pozicijo, ki za nasprotno stran nista sprejemljiva«.

Kljub temu da španska kultura ni izrazito kolektivistična, so jim odnosi zelo pomembni. Velikokrat se posle izbira na podlagi osebnih poznanstev, zato je zelo pomembno, da s španskimi partnerji razvijemo dober odnos, kar pa zaradi njihove odprtosti običajno ni tako

dolgotrajen proces kot denimo v arabskem svetu. Španska kultura je kultura dotika, saj se vsi ob srečanju vsaj rokujejo, predvsem ženske pa, če se med sabo bolje poznajo, pogosto poljubijo druga drugo na lice. Sogovorca se, vsaj za slovenske razmere, veliko dotikajo tudi med pogovorom, kar nas ne sme vreči s tira, saj s tem ne mislijo nič slabega in ne želijo biti vsiljivi. Zanimiv je tudi njihov način komunikacije, saj pogosto govorijo drug preko drugega, razen če gre za večjo razliko v hierarhiji (Guirdham, 2005, str. 111). To je dobro vedeti, saj bi s slovenske perspektive to lahko razumeli kot neučakanost in nevljudnost. Prav tako bi na prvo žogo lahko napačno sklepali, da so Španci v komunikaciji zelo agresivni, saj govorijo zelo glasno. Poleg glasnosti in prekinjanja sogovorca je za njihov način komunikacije zelo značilna pogosta uporaba neverbalnega komuniciranja. Pozorni moramo biti na celotno govorico telesa, saj se Španci z njo precej bolj razkrijejo kot denimo Slovenci. Posamezne kretnje rok in poteze obraza tvorijo sporočilo skupaj s tistim, kar je bilo povedano, zato je priporočljivo, da se o pomenu različnih elementov govornice telesa vnaprej podučimo.

Do časa imajo Španci veliko bolj sproščen odnos kot Slovenci. Točnost ni ravno njihova odlika, krajše zamude na poslovna pogajanja pa niso nič nenavadnega, tako da ne smemo biti preveč jezni, če bodo naši španski partnerji zamudili na sestanek. Kot je značilno za kratkoročno orientirane kulture, je tudi pri Špancih pomembno ohranjanje časti oz. »*face saving*«, zato moramo paziti, da katerega od pogajalskih partnerjev ne užalimo, ampak gradimo spoštljiv osebni odnos. Vzpostavljanju le-tega služijo poslovna kosila in večerje. Na tem mestu je treba izpostaviti, da Španci zelo pozno večerjajo, skoraj nikoli pred deveto zvečer. Nepisano pravilo je, da bolj proti jugu Španije kot se pomikamo, dlje traja popoldanski počitek oz. »*siesta*« in kasneje se večerja.

Španci resda niso pretirano točni, vendar strokovnjaki s portala Kwintessential zamujanje na sestanke vseeno odsvetujejo. Še posebej pomembno je, da dober vtis naredimo na prvem sestanku, ki je običajno formalen in je namenjen predvsem spoznavanju, zato ne smemo biti presenečeni, če bomo morali na pogovor o poslovnem sodelovanju počakati do naslednjega sestanka. Španci so zelo ponosni na svojo kulturo in jezik, zato nam bo znanje španščine izjemno pomagalo. Ne samo, da bomo s tem naredili dober vtis na naše partnerje, marveč tudi ne bo potrebe po najemu prevajalcev, če partnerji ne bodo obvladali tujih jezikov. Na splošno lahko na pogajanjih pričakujemo prijateljsko vzdušje, kar je posledica zmerne ženskosti španske kulture. Hierarhija v podjetju je tako v slovenski kot španski kulturi precej izrazita (zmerno visok odmik moči), kar se kaže tudi na poslovnih pogajanjih. Običajno se med sabo pogajajo ljudje s podobnim položajem in statusom. Če Španci česa ne razumejo, običajno tega ne bodo priznali, saj se ne želijo osramotiti. Zato moramo biti pozorni na njihovo govorico telesa, da zaznamo takšno situacijo in nato sami povzamemo rečeno. Ko se končno sklene dogovor, je le ta sprva usten. Do končnega podpisa nato pride na posebnem sestanku v bližnji prihodnosti.

## SKLEP

Tekom diplomskega dela in še posebej v fazi primerjave obeh kultur sem ugotovil, da sta si slovenska in španska nacionalna kultura precej podobni, kar se kaže tudi na področju poslovnih kontaktov. Razlike v poslovnem vedenju so namreč precej manjše, kot sem sprva pričakoval. Bolj ilustrativno bi bilo, če bi si za primerjavo izbral dve izrazito različni kulturi, denimo kitajsko in ameriško, vendar skrajna ekstremizacija kulturnih razlik ni namen te diplomske naloge.

V začetku nastajanja tega diplomskega dela sem bil prepričan, da je špansko poslovno vedenje najbližje latinoameriškem, npr. mehiškemu. Različni avtorji opozarjajo, da je ta domneva pogosta napaka tujih poslovnežev, ki začenjajo poslovne stike s Španci. Veliko pravilneje bi bilo vleči podobnosti med španskim in italijanskim poslovnim vedenjem, na kar nakazuje velika skladnost slednjih kultur tako po Hallovi teoriji kontekstnosti kot po Hofstedejevi analizi kulture in primerjavi po posameznih dimenzijah. Kar se tiče primerjave slovenske in španske nacionalne kulture: na nobeni od Hofstedejevih dimenzij njune vrednosti niso zelo različne. Še največja razlika je na dimenziji individualizma, pri čemer pa je potrebno v zakup vzeti, da se je od izvedbe prvotne raziskave veliko spremenilo, Slovenija je namreč v vmesnem obdobju doživela izrazite politične in ekonomske spremembe, kar je s seboj prineslo tudi premik v vrednotah v smeri poudarjanja interesov posameznika. S tem se še dodatno približujemo Španiji, kjer je zmerni kolektivizem izražen predvsem v zasebni sferi življenja, tj. v družinskem krogu. Znotraj le-tega so še vedno opazne razlike med obema kulturama tudi na področju delitve vlog na ženske in moške. V Sloveniji so meje med spoloma zelo zabrisane, kar je za t.i. ženske kulture zelo značilno. V nasprotju s stereotipom o španski »mačo« kulturi, kjer so moški izrazito dominantni na vseh področjih, pa so raziskave in praksa pokazale, da so ženske tudi v poslovnem svetu že skoraj povsem enakopravne. Ne le to, tudi vrednote, značilne za špansko kulturo, so pretežno ženske. To se kaže tudi v poslovnih pogajanjih, na katerih si španski poslovneži prizadevajo za gradnjo sproščene vzdušja, ne glede na to ali so v danem trenutku v pisarni ali na kosilu s poslovnim partnerjem. V odnosih s slednjimi težijo k harmoniji in razvijanju osebnega odnosa. Na to kaže tudi dejstvo, da so začetne faze pogajanj osnovane na pogovorih o temah kot je npr. družina. Podobno imamo tudi Slovenci raje osebni pristop in želimo nasprotno stran spoznati, preden sklenemo posel. Dogovor običajno dosegamo preko sklepanja kompromisov in se konfliktom izogibamo vedno, ko je to mogoče, kar nas razlikuje od Špancev, ki konflikta ne zaznavajo vedno kot nekaj negativnega, pač pa kot nekaj, kar lahko pripelje do novih idej in rešitev. K pogajanjem pristopijo tudi veliko bolj čustveno in temperamentno, Slovenci pa smo glede tega s svojo racionalnostjo bolj podobni recimo Nemcem.

Podobnosti v nacionalnih kulturah in posledično tudi pogajalskih slogih pripisujem zgodovinskemu razvoju. Skupni imenovalec obeh kultur je Rimskokatoliška Cerkev, ki je dolga stoletja vcepljala svojo ideologijo ljudem, pri čemer drugačna miselnost dolgo sploh ni



bila dovoljena. Če sem malo sarkastičen, je bila med dogajanjem v 15., 16. in 17. stoletju razlika le v tem, da so v Sloveniji množično gorele knjige, v Španiji pa ljudje. Od 15. stoletja naprej smo oboji živeli v monarhijah, čeprav Slovenci v njih nikoli nismo bili sami svoji gospodarji, pač pa smo sprva priznavali nadvlado Habsburžanom, nato pa kralju iz srbske kraljeve družine. Z 2. svetovno vojno je pri nas tradicijo kraljevine prekinilo obdobje socializma, za razliko od Španije, kjer je bil na oblasti fašistični diktator. Razliko med obema sistemoma prepoznavam kot enega od pomembnejših vzrokov za razlike v nacionalnih kulturah.

V zadnjem poglavju sem navedel ugotovljene značilnosti poslovnega vedenja Špancev in Slovencev. Kot Hofstede, Trompenaars in ostali raziskovalci sem tudi jaz skušal najti neke »tipične« oz. najbolj pogoste karakteristike, ki si jih delijo člani vsake od dveh obravnavanih kultur. Na tem mestu pa bi rad opozoril, da se teh karakteristik oz. ugotovitev s področja analize kultur in poslovnega vedenja v praksi ne smemo držati »kot pijanec plota«. Določen odstotek pripadnikov neke nacionalne kulture je dejansko bolj podoben pripadnikom kakšne od tujih kultur kot pa »tipičnemu« pripadniku svoje kulture. Zato naj nam bodo te karakteristike »zgolj« orientacija oz. pomoč, da se bomo bolje pripravili na pogajanja s tujimi partnerji, da bomo znali razložiti njihovo obnašanje in ga celo predvideti ter da bomo bolje spoznali sami sebe in bomo sposobno prilagoditi svoje obnašanje glede na situacijo in na to, kdo nam sedi nasproti za pogajalsko mizo. Le tako bomo razvijali medkulturne kompetence in postali učinkoviti pogajalci.

## LITERATURA in VIRI

1. Bjerke, B. (1999). *Business leadership and culture: national management styles in the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
2. ECA International – Managing and leading an international team. Najdeno 22. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.eca-international.com/showarticle.aspx?ArticleID=7085>.
3. Eurobarometer. (2005). Social values, science and technology. Najdeno 25. julija na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/research/biosociety/public\\_understanding/eurobarometer\\_en.htm](http://ec.europa.eu/research/biosociety/public_understanding/eurobarometer_en.htm).
4. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Guirdham, M. (2005). *Communicating across cultures at work*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
6. Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
7. Hilligsøe, S. & Sejer Jakobsen, H. (2009). *Negotiation: The Art of Reaching Agreement*. Aarhus: Academica.
8. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
9. Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
10. Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
11. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
12. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
14. International Business Etiquette (b.l.). Spain – spanish business etiquette, vital manners, cross cultural communication, and Geert Hofstede Analysis. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.cyborlink.com/besite/spain.htm>.

15. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85-107). Ljubljana: Časnik Finance.
16. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja* (skripta). Koper: Visoka šola za management.
17. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Kwintessential (b.l.). Spain: spanish language, culture, customs and etiquette. Najdeno 4. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html>
20. Lewicki, R.J, Saunders, D.M., Minton, J.W. & Barry, B. (2003). *Negotiation: readings, exercises, and cases* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
21. Markič, P., Strniša, M. & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Moore, C. & Woodrow, P. (2004, marec). Mapping Cultures - Strategies For Effective Intercultural Negotiations. Najdeno 2. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.mediate.com/articles/cdr1.cfm>.
23. Tanova, C., Nadiri, H. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic journal of management*, 5(2), 185–196.
24. Taylor, S.J. (2003). How do Hofstede's dimensions correlate with the world's religions?. Najdeno 25. julija 2010 na spletnem naslovu: [http://www.international-business-center.com/international\\_newsletter/april\\_2003/april\\_03\\_web.htm#article](http://www.international-business-center.com/international_newsletter/april_2003/april_03_web.htm#article).
25. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
26. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57–84). Ljubljana: Časnik Finance.