

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE PRI DELU S STRANKAMI NA
PRIMERU KABINSKEGA OSEBJA NA LETALIH**

Ljubljana, oktober 2019

TINA STAVREV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Stavrev, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Medkulturno komuniciranje pri delu s strankami na primeru kabinskega osebja na letalih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	2
1.1 Opredelitev kulture.....	2
1.2 Nacionalna kultura	3
1.2.1 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture	3
1.2.1.1 Razlika v moči, PDI	4
1.2.1.2 Individualizem/kolektivizem, IDV	4
1.2.1.3 Moškost/ženskost, MAS.....	4
1.2.1.4 Izogibanje negotovosti, UAI.....	5
1.2.1.5 Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost, LTO.....	5
1.2.2 Hallova teorija medkulturnih razlik	5
1.2.2.1 Časovni sistem	5
1.2.2.2 Kontekst.....	6
1.3 Komuniciranje.....	6
1.3.1 Kultura in komuniciranje	7
1.3.2 Medkulturno komuniciranje ter ovire v medkulturnem komuniciranju.....	7
2 NACIONALNE KULTURE, S KATERIMI SE SREČUJE KABINSKO OSEBJE	8
2.1 Slovenska nacionalna kultura.....	8
2.2 Nemška nacionalna kultura	9
2.3 Angleška nacionalna kultura	10
2.4 Izraelska nacionalna kultura	10
2.5 Nacionalne kulture v nekdanji Jugoslaviji	11
2.6 Primerjava obravnavanih nacionalnih kultur	11
3 RAZISKAVA O USPOSOBLJENOSTI KABINSKEGA OSEBJA ZA	
MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	12
3.1 Namen in metodologija raziskave.....	12
3.1.1 Intervju z nekdanjim vodjo kabinskega osebja	12
3.2 Analiza in rezultati ankete	13
3.2.1 Struktura anketiranih.....	13
3.2.2 Izobraževanja	14
3.2.3 Znanje tujih jezikov pri kabinskemu osebju	14

3.2.4	Pomembnost poznavanja komuniciranja	15
3.2.5	Stališče kabinskega osebja glede poznavanja razlik med nacionalnimi kulturami v dimenzijah nacionalnih kultur po Hofstedeju.....	16
3.2.6	Prednosti, slabosti in težave pri komuniciranju kabinskega osebja	17
4	KAKO USPOSOBITI KABINSKO OSEBJE ZA OBVLADOVANJE MEDKULTURNIH RAZLIK	17
4.1	Okolje in volja vodstva družbe	17
4.2	Izobraževanje s področja znanja tujih jezikov	17
4.3	Izobraževanje s področja medkulturnega komuniciranja	18
SKLEP		18
LITERATURA IN VIRI		19
PRILOGE		23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrednost dimenzij za slovensko nacionalno kulturo	8
Tabela 2: Primerjava obravnavanih nacionalnih kultur	11
Tabela 3: Znanje tujih jezikov pri kabinskem osebju	14

KAZALO SLIK

Slika 1 : Hallov model ledene gore.....	3
Slika 2 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za hitro in učinkovito izvedbo servisa	15
Slika 3 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za dobro počutje potnikov	15
Slika 4 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za obvladovanje kritičnih situacij in varnost potnikov ter osebja	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik in rezultati	1
Priloga 2: Intervju z nekdanjim vodjo kabinskega osebja	6

UVOD

Ljudje se v vsakdanjem življenju ne zavedamo svoje kulture. Pozorni postanemo šele takrat, ko pridemo v stik z ljudmi drugih kultur. Ker je v današnjem času mednarodno sodelovanje vse pogostejše, je tudi zavedanje različnosti nacionalnih kultur vedno pomembnejše. Zaradi globalizacije in mešanja narodov, so medkulturne razlike tema, ki je tako v poslovnem svetu, kot tudi v zasebnem življenju, vedno bolj aktualna. Z obvladovanjem medkulturnih razlik se lahko vnaprej izognemo nesoglasjem ali pa zmanjšamo možnost konflikta ali celo izničimo že nastale konflikte (Čepon, 2008).

V letalski družbi Adria Airways d.d. se kabinsko osebje pri svojem delu vsakodnevno srečuje z množico konfliktnih situacij pri komuniciranju s potniki. Potniki so različnih nacionalnosti in prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Te situacije se ponavljajo, pri čemer člani kabinskega osebja na enake situacije reagirajo zelo različno. Menim, da do konfliktnih situacij in različnih reakcij na njih, prihaja zaradi težav kabinskega osebja pri komuniciranju s potniki. Težave verjetno izvirajo iz slabega poznavanja kultur in pomanjkanja znanja o komuniciranju s potniki različnih kultur. V diplomskem delu želim preučiti, zakaj prihaja do težav v medkulturnem komuniciranju pri delu kabinskega osebja s potniki v letalski družbi Adria Airways d.d. in kaj bi morali storiti, da se težave odpravi ali vsaj zmanjša. V raziskavi sem dala poudarek Hofstedejevim petim dimenzijam razlik med nacionalnimi kulturami (Hofstede, 2001) ter Hallovem konceptu konteksta in časa (Hall & Hall, 1987).

Diplomsko delo sem napisala s povzemanjem, primerjavo in sintezo ključnih podatkov. Podatke sem pridobila s pregledovanjem ustrezne literature, z anketiranjem (vprašalnik) in z intervjujem. Uporabila sem deskriptivni pristop in več metod raziskovanja:

- metodo klasifikacije (definiram pojme)
- metodo deskripcije (opisujem teorijo)
- metodo kompilacije (povzemam stališča drugih avtorjev)
- komparativno metodo (primerjam različna stališča in spoznanja).

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju so opredeljene definicije nacionalne kulture in komuniciranja. V drugem poglavju so opredeljene značilnosti nacionalnih kultur, s katerimi se kabinsko osebje najpogosteje srečuje. V tretjem poglavju sem analizirala značilnosti medkulturnega komuniciranja, ki bi jih kabinsko osebje moralo poznati in z anketo analizirala dejansko stanje. Zanimalo me je kaj kabinsko osebje ve o medkulturnem komuniciranju in medkulturnih razlikah, izpostavljena so tudi področja, kjer je vedenje in znanje osebja pomanjkljivo. Predlogi za izboljšanje medkulturnega komuniciranja so opredeljeni v četrtem poglavju.

1 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

Za uspeh na domačem in mednarodnih trgih je medkulturno komuniciranje bistveno. Da bi le tega razumeli, moramo najprej razumeti osnovne značilnosti komuniciranja. Ne glede na razlike med ljudmi in kulturami, vsi pri komuniciranju opravljamo enake osnovne aktivnosti (Samovar & Porter, 1991). O tem bom spregovorila v nadaljevanju.

1.1 Opredelitev kulture

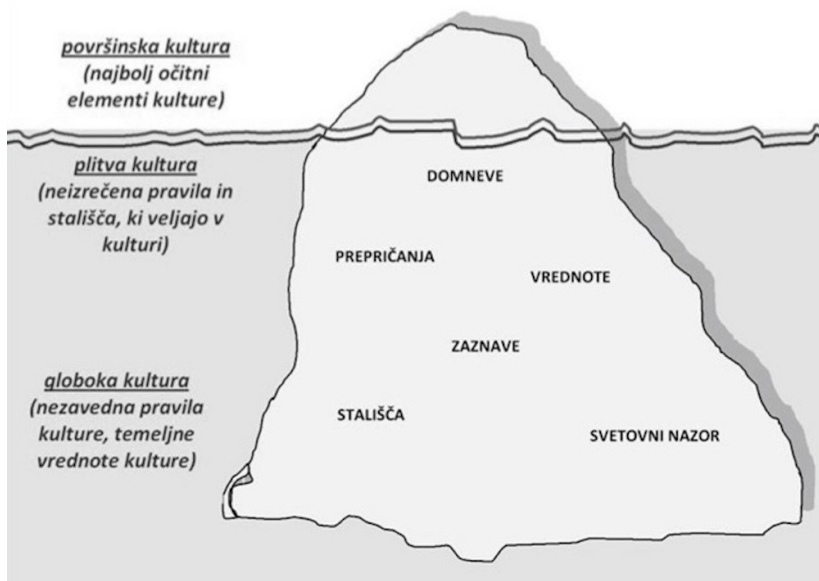
Pri opravljanju vsakodnevnih dejavnosti se običajno ne zavedamo vpliva kulture, ki ji pripadamo že od rojstva. Nanjo postanemo pozorni šele takrat, ko pridemo v stik z drugimi kulturami. Nobena kultura ni genetsko pogojena, ampak se je posameznik priuči do 10. leta starosti (Hrastelj, 2001, str. 13).

Kroeber in Kluckhohn (Kroeber & Kluckhohn, 1952, str. 14) v svoji definiciji kulture pravita, da »je kultura sestavljena iz vzorcev vedenja, eksplicitnih in implicitnih, pridobljenih in prenešenih s pomočjo simbolov, ki sestavljajo razpoznavne dosežke človeških skupin, vključno z njihovo vključenostjo v artefakte; osnovno jedro kulture je sestavljeno iz tradicionalnih (tj. razvitih skozi zgodovino in izbranih) idej in še posebej vrednot, ki so z njimi povezane; kulturni sistemi so lahko po eni strani razumljeni kot rezultat dejanj, po drugi pa kot pogojevalni elementi bodočih dejanj.«

Kulture se razlikujejo med deželami in jih umeščajo v razsežnosti od individualizma do kolektivismu, od velikega do majhnega sprejemljivega razpona moči, od malo do obilo izmikanja negotovosti, od prevladovanja dejavnostnih do prevladovanja vedenjskih vrednot, od kratkoročnosti do dolgoročnosti (Možina in drugi, 2002). Hofstede kulturo definira kot kolektivno programiranje mišljenja, ki opredeljuje člane posamezne skupine in skupine med seboj. Kultura, v tem pomenu predstavlja sistem vrednot, vrednote pa gradijo kulturo (Hofstede, 2001).

Hallov model **ledene gore** (slika 1) je eden od najpogostejših modelov prikaza sestavnih elementov kulture in prikazuje plasti kulture kot skupek vidnih in nevidnih dejavnikov. Večji del ledene gore je pod gladino, prav tako kot je večina dejavnikov kulture nevidnih. Hrano, oblačila, vizualno umetnost, gledališke predstave, izdelke različnih obrti, ples, literaturo, jezik, običaje in igre, prištevamo med vidne elemente kulture. Vljudnost ali spoštljivost, pojem časa in pojem osebnega prostora, pravila obnašanja, govorico telesa, dotikanje in očesni stik s sogovorcem, pojem lepega, hitrost dela, vzorce vzgoje otrok, odnos do starejših in pojem prijateljstva, ter stopnjo družbene interakcije ipd., pa prištevamo med vedne elemente kulture, ali neizrečena pravila in stališča, ki veljajo v kulturi. Najgloblji elementi kulture, ali nezavedna pravila kulture, pa so na primer vzorci skupnega odločanja, naklonjenost konkurenčnosti ali sodelovanju, pojem preteklosti in prihodnosti, odnos do oseb, ki so od nas odvisni, vloge posameznikovega spola, družbenega razreda, poklica, vzorci čustvovanja in podobno (Hall, 1989).

Slika 1 : Hallov model ledene gore



Vir: Hall (1989).

1.2 Nacionalna kultura

V mednarodnih poslovnih in osebnih odnosih je obvladovanje kulturnih razlik oziroma poznavanje vrednot in njihovega vpliva na komuniciranje, način za premagovanje zemljepisnih razlik ter razlik v miselnih vzorcih. Pri tem, s preučevanjem vrednot preučujemo posameznike, s preučevanjem kulture pa preučujemo narode. Vrednostne dimenzije kulture tako pripadajo nacionalni kulturi in ne posameznikom. Iz razlik osebnih vrednot posameznikov znotraj nacionalne skupine lahko izpeljemo kulturne nacionalne usmeritve oziroma značilnosti (Jazbec, 2005, str. 87).

Kulturne razlike se kažejo v lastnostih kot so narodnost, jezik, organiziranost, navade, običaji, postopki, izkušnje, cilji itd. Omenjene lastnosti so del psihologije človeka, ki se izraža skozi njegovo vedenje, vrednote, obnašanje, temelječ na kulturnih predpostavkah (Luce & Smith, 1987).

1.2.1 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture

Da bi prepoznali medkulturne razlike, je potrebno najprej ugotoviti temeljne značilnosti posameznih kultur. Hofstede, raziskovalec nizozemskega rodu, se je pri raziskovanju kultur usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delovnimi navadami. Z raziskavo, ki jo je naredil v letih 1967-1971, je želel odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo enako (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55). Značilnosti nacionalnih kultur je razdelil v štiri dimenzije: velike in majhne razlike moči,

individualizem in kolektivizem, moškost in ženskost ter malo ali obilo izmikanja negotovosti (Možina in drugi, 2002, str. 184) ter kasneje dodal peto, časovno usmerjenost (Publons Ltd., 2011).

1.2.1.1 Razlika v moči, PDI

Dimenzija razlike v moči (ang. Power Distance) opredeljuje obseg, v katerem šibkejši člani skupine sprejemajo in pričakujejo, da je moč neenakomerno porazdeljena. To predstavlja stopnjo neenakosti (več v primerjavi z manj), vendar je opredeljena od spodaj in ne od zgoraj. Nakazuje, da je stopnja neenakosti potrjena med nadrejenimi in podrejenimi. Srednja vrednost te dimenzije pomeni, da je razkorak med bogatimi in revnimi majhen ter da imajo člani skupine močno prepričanje v enakost za vsakega člana skupine. Nižja vrednost dimenzije pomeni manjšo razliko med podrejenimi in nadrejenimi, medtem ko višja vrednost dimenzije kaže na neenakost porazdelitve bogastva in moči (Publons Ltd., 2011).

1.2.1.2 Individualizem/kolektivizem, IDV

Dimenzija individualizma in kolektivizma (ang. Individualism/Collectivism) se osredotoča na razmerje med posameznikom in skupino. Individualizem poudarja samoučinkovitost in neodvisnost posameznika ter njegove pravice pred pravicami skupine, medtem ko kolektivizem postavlja pomembnost skupine pred posameznika in spodbuja sodelovanje v skupini. S to dimenzijo zaobsežemo notranjo povezanost skupin (Hofstede, 1983; Možina in drugi, 2002, str. 184). Kot individualistične družbe je Hofstede (Hofstede, 2005, str. 76) opredeli tiste »v katerih so vezi med posamezniki zelo rahle; od vsakega se pričakuje, da skrbi zase in za svojo najbližjo družino« kot kolektivistične družbe pa tiste »v katerih so ljudje od rojstva naprej vključeni v močne in povezane skupine, ki jih skozi celotno življenje ščitijo v zameno za brezpogojno zvestobo«. Višja vrednost dimenzije predstavlja višji individualizem, nižja vrednost dimenzije pa višji kolektivizem v družbi.

1.2.1.3 Moškost/ženskost, MAS

Moškost se, v primerjavi s svojim nasprotjem, ženskostjo (ang. Masculinity/Femininity), nanaša na stopnjo razdelitve vlog med spoloma. Samozavesten pol pomeni "moškost", skromen in skrbeč pol pa »ženskost« (Hofstede, 2006). Ženskost (nizka vrednost dimenzije) opredeljuje skupino naravnano k skromnosti, ljubeznivosti in kakovosti življenja, kjer se čustvene vloge spolov prekrivajo. Za kulture z moško dimenzijo (višja vrednost dimenzije) pa je značilno, da dajejo večji pomen materialnemu uspehu, individualnim dosežkom in moči, čustvene vloge spolov so v moški družbi jasno opredeljene (Publons Ltd., 2011).

1.2.1.4 Izogibanje negotovosti, UAI

Dimenzija izogibanja negotovosti (ang. Uncertainty Avoidance) opredeljuje toleranco skupine do negotovosti in nejasnosti ter kaže v kolikšni meri se skupina počuti neudobno ali udobno v negotovih situacijah. Skupine, ki se izogibajo negotovosti (višja vrednost dimenzije), poskušajo zmanjšati možnost, da bi prišlo do takšnih razmer s strogimi zakoni, pravili ter varnostnimi ukrepi. Nasprotno (nižja vrednost dimenzije) sta prilagodljivost in toleranca za skupine, ki se negotovosti ne izogibajo, pomembnejši od formalnih pravil (Publons Ltd., 2011).

1.2.1.5 Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost, LTO

Da bi vnesel razliko v razmišljanju med Vzhodom in Zahodom, je Hofstede kot peto razsežnost dodal dimenzijo časovne usmerjenosti (ang. Long-term/Short-term Orientation) (Hofstede, 2001). *Dolgoročna usmerjenost* poudarja vrednote, ki so usmerjene v prihodnost (vztrajnost, trdo delo, gospodarnost in varčnost ter čast in spoštovanje odnosov). *Kratkoročna usmerjenost* vključuje statično miselnost usmerjeno v preteklost in sedanjost (osebna trdnost in stabilnost, ohranjanje ponosa, spoštovanje tradicije ter izmenjavanje voščil, uslug in daril). Ker je bila časovna dimenzija dodana kasneje, vključuje manj držav, za katere obstajajo podatki o njeni stopnji (Publons Ltd., 2011).

1.2.2 Hallova teorija medkulturnih razlik

Obstoj razlik med načini komuniciranja v različnih kulturah je razložil tudi ameriški antropolog Hall. V nasprotju s Hofstedejevimi kulturnimi dimenzijami Hallova modela koncepta in časa ne temeljita na kvantitativnih podatkih, pač pa na »kvalitativnemu vpogledu«, zato je primerjava med različnimi nacionalnimi kulturami mogoča le na subjektivni osnovi.

1.2.2.1 Časovni sistem

Hall razlikuje med dvema skupinama časovnega sistema: **monokronološki** ter **polikronološki** časovni sistem. Kulture z monokronološkim časovnim sistemom čas dojemajo kot linearen, s preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo. Člani monokronološke kulture se osredotočijo na eno stvar naenkrat, upoštevajo časovne odgovornosti. V polikronološkem sistemu se več stvari lahko zgodi hkrati, načrti se lahko pogosto spreminjajo, pomembna je časovna odgovornost. Polikronološki ljudje živijo v morju informacij. Menijo, da morajo vedeti vse o vsem in vsakomur, v poslovnem ali zasebnem svetu (Hall & Hall, 1987, str. 16).

1.2.2.2 Kontekst

Hall opredeljuje kulture kot **nizko** in **visoko-kontekstne** (Hall & Hall, 1987). Za nizko-kontekstne kulture je značilna eksplicitnost, sporočila so neposredna, besede vključujejo večino informacij, ki se prenašajo v sporočilu. Pri sprejemanju informacij so osebe običajno pozorne predvsem na besede sogovornika in manj na njihov pomen, še manj pa na njihovo vedenje, kretnje in obrazno mimiko. Ravno nasprotno pripadniki visoko-kontekstnih kultur uporabljajo več miselnih zvez, saj pri sprejemanju informacij niso pozorni le na vsebino sporočila, temveč tudi na vedenje, mimiko obraza, barvo glasu sogovornika in na kretnje. Znanje, sociološki pomen, vrednote pošiljatelja in prejemnika sporočila ter njihov status tako dopolnijo pomen sporočila (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52-53).

1.3 Komuniciranje

Medsebojno komuniciranje je danes zelo zanemarjena kategorija, pa vendar na njej temeljijo odnosi med ljudmi v vseh sredinah: doma, v podjetjih, na zabavah... Uspešno komuniciranje je temelj vsake uspešne in dolgoročne kariere.

Pojem komunikacije se danes pojavlja v veliko oblikah. Najpogosteje je predstavljen z medsebojno povezavo dveh točk, simbolov (ali oseb). Komunikacija je orodje in način sporazumevanja. Če simboli, besede ali znanja v procesu komuniciranja niso razumljivi za vse vpletene, pride do prekinitve komunikacijskega toka in do nerazumevanja, to pa vodi v spore in stres (Možina, 2004).

Gibson ter Rousa, ločijo tri oblike komuniciranja: pisno, ustno (ali verbalno) in neverbalno komuniciranje (Gibson, 2002; Rouse & Rouse, 2002). **Pisno komuniciranje** ima v primerjavi z ostalimi oblikami nekaj prednosti. Informacije so zbrane bolj organizirano, prejemnik ima več časa za interpretacijo le-teh. Največja slabost pri takšni obliki komuniciranja pa je čas, ki je potreben za to, da oddamo in prejmemo željeno informacijo. Pri **ustnem komuniciranju** je beseda bistvena koda za komuniciranje. Največja prednost pri tej obliki komuniciranja je takojšnji odziv na oddano in prejeto informacijo. Poleg tega, so pri verbalnem komuniciranju lahko prisotni razni (moteči) dejavniki, ter tudi to, da nimamo trajnega zapisa. **Neverbalno komuniciranje** pomeni vse pomene (tako nameravane, kot tudi nenameravane), ki niso v obliki pisnih ali spregovorjenih besed. Delimo ga na parajezik – višina in barva glasu, glasnost in hitrost govorjenja, kineziko – očesni kontakt, hoja in drža človeka, obrazna mimika ter razne geste; in na objektni jezik oz. materialno kulturo – pričeske, oblačila, kozmetika, arhitektura, ipd. (Chapel, 1997; Deresky, 2002).

1.3.1 Kultura in komuniciranje

Čeprav ljudje pripadamo različnim kulturam, smo sposobni komunicirati z različnimi ljudmi, saj se naučimo razumeti tudi druge kulture (Hofstede, 2006, str. 15). Kultura in komuniciranje sta med seboj zelo povezana. Deresky (2002) celo trdi, da sta izraz kultura in komuniciranje v bistvu sinonima – da je kultura komuniciranje in komuniciranje kultura. Prav zagotovo, kultura in komuniciranje recipročno vplivata drug na drugega. Kultura vpliva na to, kako posamezniki komunicirajo; način, kako posamezniki komunicirajo, pa lahko spremeni kulturo, ki ji pripadajo (Deresky, 2002).

1.3.2 Medkulturno komuniciranje ter ovire v medkulturnem komuniciranju

Ko med seboj komunicirajo ljudje iz različnih kultur, govorimo o medkulturni komunikaciji. Kultura lahko ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto situacijo. Kultura je v komunikacijskem procesu šum, ki popači prejeto sporočilo (Deresky, 2002).

Težave pri medkulturni komunikaciji nastanejo zaradi razlik v jeziku, vrednotah, običajih in vedenju ljudi (Mesarič, 2005, str. 5). Posledično, zaradi tega posameznik ne tolmači besed in dejanj ljudi različnih kultur enako, kot pri pripadnikih njegove kulture (Treven, 2001, str. 20). Ko pride posameznik v novo, njemu neznano okolje, se sooči z novim pristopom h komuniciranju – z drugačnim jezikom, verbalnim stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače, kot v njegovi kulturi. K težavnosti komuniciranja dodatno prispevajo tudi razlike v kulturi, percepciji in izkušnjah (Treven, 2001, str. 209).

Jezik je sredstvo za kodiranje pomena, ki je kulturno specifično in lahko ustvarja prepreke na številne načine (Rouse & Rouse, 2002). Večja, kot je razlika v jeziku in kulturi, večja je verjetnost, da bo prejemnik napačno razumel pošiljateljevo sporočilo. Pri jezikovni oviri je pomembno neverbalno komuniciranje, saj si govorca s tem lahko zelo pomagata a vseeno je tudi neverbalno komuniciranje kulturno pogojeno, kar lahko ustvari nove nesporazume.

O prebivalcih vsake države obstaja veliko **stereotipov**. Nekateri res veljajo, večina pa je navadno neresničnih ali celo neupravičenih. Stereotip je opredeljen kot fiksno, splošno prepričanje o posebni skupini ali celotni skupini ljudi (Cardwell, 1996, str. 62-65). Čeprav, zaradi stereotipov, velikokrat ne vidimo oseb takšnih, kot dejansko so, le-ti ne spodbujajo preveč škodljivih podob o ljudeh. Vendar moramo kdaj v povezavi z ljudmi sprejemati tudi hitre odločitve in takrat o ljudeh ne moremo podati celotne ocene. V tem primeru, nam stereotipi lahko tudi koristijo (Cardwell, 1996, str. 62-65).

Oviro (ali prednost) pri komuniciranju predstavljajo tudi **izkušnje**, ki si jih pridobimo tekom življenja. Če se, na primer srečata osebi različnih kultur, se njune življenjske izkušnje razlikujejo v več dimenzijah – v izobrazbi, političnem sistemu, različnem prebivališču,

načinu preživljanja prostega časa ipd. Če osebi informacij o izkušnjah drugih nimata, je njuna komunikacija težja in manj uspešna.

2 NACIONALNE KULTURE, S KATERIMI SE SREČUJE KABINSKO OSEBJE

Kabinsko osebje se pri svojem delu vsakodnevno srečuje z velikim številom potnikov, iz različnih nacionalnih kultur. Različne družbe imajo različne kulture medtem ko, se osebna kultura posameznika lahko razlikuje od kulture drugega (Hofstede, 2006). Da lahko primerjamo različne kulture in ugotovljamo razlike med nacionalno kulturo, ki ji pripada kabinsko osebje, z drugimi nacionalnimi kulturami, moramo najprej opredeliti značilnosti kabinskemu osebju lastne nacionalne kulture ter nato nacionalne kulture, s katerimi se kabinsko osebje pretežno srečuje. Letalska družba Adria Airways d.d. največ letov opravi znotraj evropskih letališč ter na letališča držav nekdanje Jugoslavije. Večinoma so to redne linije in je zato tudi število potnikov na teh največje, ali čarter leti, na katerih se kabinsko osebje srečuje s potniki, ki pripadajo precej različnim kulturam. V nadaljevanju sem primerjala slovensko, nemško, angleško in izraelsko nacionalno kulturo, ter nacionalne kulture nekdanje Jugoslavije.

2.1 Slovenska nacionalna kultura

Hofstede je leta 2001 podatke svoje raziskave iz nekdanje Jugoslavije na novo analiziral in jih predstavil po posameznih državah (Slovenija, Hrvaška, Srbija) (Hofstede, 2001). Vendar pa so podatki njegove raziskave zastareli, še posebej, zaradi velikih družbenih in ekonomskih sprememb v Sloveniji v obdobju tranzicije. V svoji nalogi se zato, za opis slovenske nacionalne kulture, opiram na raziskavo, ki jo je leta 2004 opravila Marijana Jazbec (Jazbec, 2005, str. 88-96). Z intervjuji ter s Hofstedejevim vprašalnikom za merjenje vrednot je izračunala vrednostne dimenzije slovenskih poslovnih vrednot.

Tabela 1: Vrednost dimenzij za slovensko nacionalno kulturo

Dimenzija	Vrednost
Razlika v moči – PDI	27,85
Individualizem/kolektivizem – IDV	102,27
Moškost/ženskost – MAS	20,26
Izogibanje negotovosti – UAI	71,74
Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost – LTO	32,61

Vir: Jazbec (2005).

PDI indeks je za Slovenijo relativno nizek (tabela 1) in pomeni majhno nagnjenost k neenakosti v družbi. Slovenci izražamo želje in potrebe po sodelovanju in soodločanju v družbi. Slovenski poslovneži so izjemni individualisti, saj je IDV indeks izredno visok. Zelo cenijo prosti čas, svobodo in izzive ter se radi dokazujejo samim sebi. Kljub temu, da veljamo Slovenci za individualiste, imamo vseeno občutek pripadnosti družbi, državi in družini (Government Communication Office, brez datuma). MAS indeks je precej nizek, torej prevladujejo ženske vrednote. Slovenci zelo slabo prenašamo neenakost, pomembni so medosebni odnosi ter kakovost življenja. Skrbimo predvsem zase in za svojo družino. Glede na indeks UAI so slovenski poslovneži nagnjeni k izogibanju negotovosti in so redoljubni, držijo se zakonov, discipline in pravil. Nestabilne situacije jim namreč povzročajo napetost pri delu, podrejeni so pri svojem delu naklonjeni vodjem. Slovenija je po vrednosti LTO dimenzije relativno kratkoročno usmerjena država, trud in prizadevanje za kakovost življenja je usmerjeno v sedanjost.

Slovenija je država s policentrično kulturo. Slovenci smo po naravi posredni komunikatorji, vendar svoje obnašanje navadno prilagodimo ljudem, ki prihajajo iz kultur, kjer je direktna komunikacija norma. Ravno zaradi tega, veljamo Slovenci za narod, s katerim je lahko poslovati. Zaradi naše zadržanosti lahko dajemo napačen prvi vtis, ko se srečamo z novo kulturo, vendar pa le-ta mine takoj, ko je zgrajen odnos. Navadno se rokujemo na začetku in na koncu srečanj in pri tem vedno pazimo na očesni stik. Pri imenih vedno uporabljamo častne nazive, kot so »gospod« in »gospa«, vendar radi čimprej preidemo na t.i. »tikanje« in uporabo osebnih imen. Z ljudmi, ki jih ne poznamo, raje komuniciramo posredno in se tako morebitnim negativnim odgovorom raje izognemo, oz. raje podamo nejasen odgovor, kot da bi z iskrenim odgovorom koga prizadeli. Naše poslovne odločitve pogosto temeljijo na osebnih občutkih do drugih oseb. V poslovnih odnosih cenimo skromnost in ponižnost in nikakor ne prenesemo nadutih in samovšečnih ljudi. Govorimo tiho in mirno in veljamo za vljudne in spoštljive v odnosu do drugih. Čeprav imamo dober smisel za humor, pa znamo biti hitro užaljeni, če se kdo pošali na naš račun (Kwintessential Ltd., 2010).

2.2 Nemška nacionalna kultura

V mnogih pogledih veljajo Nemci za mojstre načrtovanja. Njihova kultura nagrajuje razmišljanje vnaprej – točno vedo, kaj bodo počeli v točno določenem času in na določen dan. Skrbno načrtovanje v zasebnem in poslovnem življenju jim zagotavlja občutek varnosti. Dosledno upoštevajo pravila in predpise, delo in osebno življenje sta toga razdeljena. Če se jim zgodi, da morajo v službi ostati dlje kot navadno to pomeni, da niso pravilno načrtovali dneva. Na svoje domove so zelo ponosni, pravzaprav je to edini kraj, kjer se lahko v krogu najbližjih vsaj malo sprostijo. Njihovi pozdravi so zelo formalni, rokovanje ob spoznavanju je hitro in močno. Rokujejo se navadno z vsemi v prostoru – vključno z otroci. Za poslovanje s tujci ne potrebujejo osebnega odnosa, bolj jih zanimajo informacije o podjetju, s katerim poslujejo. Spoštujejo ljudi na oblasti, njihova komunikacija je formalna, nezaupljivi so do pretiranega obljubljanja ali izkazovanja čustev. Pri njih je pisna komunikacija zelo pogosta,

predvsem kot potrditev razprav in odločitev. Na poslovnih sestankih z Nemci je pomembna točnost, skrbno se držijo dnevnega reda, pomembno je, da med govorjenjem ves čas ohranjajo očesni stik. Zanimiv je njihov strog protokol, ki ga je potrebno upoštevati ob vstopu v prostor: najprej vstopi statusno najvišja ali najstarejša oseba; če sta moški in ženska približno enake starosti in je njun status približno enak, najprej vstopi moški. Pri komuniciranju so Nemci korektni in realni. Kadar se pritožujejo, je to vedno upravičeno. So tudi najbolj disciplinirani potniki, vljudni ter malce zadržani. Pri komuniciranju so neposredni, z besedami povedo vse, brez prikritih sporočil (Kwintessential Ltd., 2010).

2.3 Angleška nacionalna kultura

Angleška kultura ima korenine v svoji bogati zgodovini, njene značilnosti in socialne norme, ki veljajo v celotni Veliki Britaniji so zelo specifične. Za Angleže velja, da so vedno točni, zamujanje je neobičajno in celo nesramno. V vrsti, čakajo potrpežljivo in med komuniciranjem z nepoznanimi osebami želijo imeti dovolj velik osebni prostor, saj se sicer počutijo nelagodno. V komunikaciji so zadržani in se izogibajo očesnega stika, saj se jim zdi to celo zastrašujoče. Vljudnostne besede, kot so hvala, prosim ali oprostite, so nujni del njihove vsakodnevne komunikacije. Rokovanje ali celo poljub na lice je sicer sprejemljivo, vendar le za osebe, ki jih poznajo, sicer pa je nasmeh ali pokimanje z glavo dovolj. Gojijo zelo veliko spoštovanje do starejših ljudi in invalidov. Če opazijo kogarkoli, ki bi morda potreboval pomoč, mu vedno nesebično pomagajo. Njihov uradni jezik je seveda angleščina (v Veliki Britaniji priznavajo kar štiri uradne jezike), z velikim številom dialektov in naglasov (Studying in UK, 2019).

2.4 Izraelska nacionalna kultura

Opredeliti izraelsko kulturo je težka naloga, saj gre za edinstveno očarljivo mešanico kuhinje in navad, narodnosti in religij. Velik del populacije sestavljajo Arabci (muslimani in kristjani), ter nekaj manjših etničnih skupin. V zadnjih sto letih so se v Izrael masovno priselili tudi Judje, ki so s seboj prinesli svoje običaje in kulturo. V očeh tujcev veljajo Izraelci za drzne in agresivne, vendar to ne drži. Prijaznost izražajo z intonacijo tona govora in ne z besedami, kot smo tega vajeni pri nas. Veljajo za tople osebe in so izredno gostoljubni, kar je v izraelski kulturi zelo pomembno. V glavnem mestu Tel Aviv veliki delež ljudi govori tudi angleško. Posebnost njihove kulture je tudi strmenje v osebe, ki jih ne poznajo, moški se pozdravljajo z objemi in poljubi. Sodobno Izraelsko družbo sestavlja kombinacija vere in sekularizma, med katerima nastajajo trenja, vendar vseeno sekularizem in liberalizem prevladujeta (The Culture Trip Ltd., 2019).

2.5 Nacionalne kulture v nekdanji Jugoslaviji

O nacionalnih kulturah v nekdanji Jugoslaviji je zelo malo raziskav, ki bi ločevale med Hrvat, Srbi, Makedonci, Albanci in Bosanci. Ker gre za narode, ki so si, kljub temu, da so desetletja živeli v skupni državi, med seboj precej različni, je njihove značilnosti težko opredeliti. Na oblikovanje vsake od kultur je skozi zgodovino vplivalo veliko dejavnikov, nekdanja Jugoslavija je namreč ležala na kulturno in geografsko razgibanem območju, vendar je mogoče povzeti tudi nekaj skupnih značilnosti. Med kulturami je čutiti vpliv mediteranske in orientalske kulture, prevladuje pa dinarska kultura prebivalcev »zahodnega Balkana«. Na splošno je za vse kulture značilna kombinacija srednje vrednosti partikularizma (težnja področja znotraj države po osamosvojitvi ali odcepitvi), kolektivizma (v smislu dajanja posebne pripadnosti družini in klanu) ter visoka vrednost individualizma, posebej med pripadniki moškega spola, pri katerih se prepleta osebni in poslovni svet. Stopnja izražanja čustev je pri narodih nekdanje Jugoslavije srednja do nizka, veliko pomembnost pripisujejo hierarhiji, starosti in spolu. Močno so naravnani v preteklost in v prilagoditev zunanjemu okolju. Kljub bogati zemljepisni in kulturni dediščini, so na sodobne (poslovne) kulture narodov nekdanje Jugoslavije močno vplivali dogodki v zadnjem desetletju. Medtem ko, je bilo takoj po razpadu Jugoslavije mogoče občutiti enak vpliv komunističnega režima pri vseh narodih, so različni načini tranzicij posameznih (današnjih) držav ter številne migracije, ki so se dogajale v letih po tem, najmočneje vplivali na različnost kultur, ki so se oblikovale do danes (Goić & Bilić, 2008).

2.6 Primerjava obravnavanih nacionalnih kultur

Iz primerjave obravnavanih nacionalnih kultur (tabela 2) je razvidno, da se nacionalne kulture po Hofstedejevih vrednostih dimenzij med seboj v vrednostih nekaterih dimenzij precej razlikujejo.

Tabela 2: Primerjava obravnavanih nacionalnih kultur

Dimenzija Kultura	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
SLOVENSKA	28	107	20	72	33
NEMŠKA	35	67	66	65	31
ANGLEŠKA	35	89	66	35	25
IZRAELSKA	13	54	47	81	/
NEKDANJE JUGOSLAVIJE	76	27	/	/	/

Prirejeno po Jazbec (2005) in Hofstede (2001).

Najvišja vrednost PDI dimenzije je v nekdanji Jugoslaviji, kjer je družba visoko razslojena med revno množico in bogate posameznike, porazdelitev bogastva in moči je neenakomerna. Ravno nasprotno velja za izraelsko nacionalno kulturo, kjer je vrednost PDI dimenzije izredno nizka in kjer velja močno prepričanje v enakost med posamezniki. Za slovensko nacionalno kulturo velja ekstremen individualizem, na kar kaže izjemno visoka vrednost IDV dimenzije. Ravno nasprotno pa veljajo narodi nekdanje Jugoslavije za zelo kolektivistično družbo. Med primerjanimi narodi velja slovenski narod za najbolj žensko usmerjenega. Najbolj se izogibajo negotovosti Izraelci (največja vrednost dimenzije UAI), pri njih veljajo strogi zakoni in varnostni ukrepi, medtem ko se Angleži negotovosti najmanj izogibajo. Glede na podobne vrednosti LTO dimenzije, so vsi narodi kratkoročno usmerjeni.

3 RAZISKAVA O USPOSOBLJENOSTI KABINSKEGA OSEBJA ZA MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

3.1 Namen in metodologija raziskave

Namen raziskave je ugotoviti odstopanja v poznavanju medkulturnih razlik, kot jih definirajo različni teoretiki s tega področja, in dejanskim poznavanjem kabinskega osebja. Poznavanje kabinskega osebja sem preverjala z anketo z vprašalnikom in z intervjujem z nekdanjim vodjo kabinskega osebja. Vprašalnik sem razdelila med 36 naključno izbranih članov in članic kabinskega osebja v letalski družbi Adria Airways d.d..

3.1.1 Intervju z nekdanjim vodjo kabinskega osebja

Intervju z nekdanjim vodjo kabinskega osebja kaže na pomembnost izkušenj, ki jih ima kabinsko osebje poleg strokovnega znanja. Vodji se zdi pomembno tudi izobraževanje s področja medkulturnega komuniciranja, vendar pravi, da tovrstnih izobraževanj praktično ni več. V prometnem sektorju se, zaradi pomanjkanja časa, s tem nihče ne ukvarja. Povečalo se je število administrativnih postopkov, ki jih je treba voditi, spremljati, nešteto je zakonov, ipd. So pa imeli v nekdanji Jugoslaviji posebna predavanja, »refresherje« na temo servis s potniki. Sedaj se s tem ukvarjajo predvsem azijska podjetja, ki poleg obnašanja v letalu, učijo kabinsko osebje tudi kako se obnašati v hotelu ali na javnih mestih. Na primer, kako se obnašati v hotelski sobi in kaj pomenijo znaki na vratih (please don't disturb, please clean my room...). Na tak način lahko pazijo na ugled podjetja.

Vse to je povezano s stroški, vendar danes, ko je svet v takšnem tempu, vsi letalski prevozniki zmanjšujejo stroške. Takšna šolanja nikakor niso izvedljiva, ker je žal pomembno samo, da znaš zapreti in odpreti vrata. Potrebno je znati osnovne stvari v primeru, če je kaj narobe. To je sedaj zahteva in pričakovanje vsakega letalskega prevoznika. Moraš biti »fit to fly« v smislu izpolnjevanja vseh standardov, ki so zahtevani. Za usposabljanje o medkulturnih razlikah in medkulturnem komuniciranju ni več časa, ker je prevoz z letali

postal masovni transport. Verjame in je zadovoljen in vesel, da se je istočasno zavedanje pomembnosti varnosti v letalskem prometu dvignilo, povečalo in vse več ljudi se zaveda odgovornosti sodelovanja v tem procesu. Varnost namreč gradimo skupaj in počasi. Bilo bi zelo koristno, če bi bilo kakšno izobraževanje o medkulturnem komuniciranju izvedeno. Nekateri moralne vrline sicer dobimo od doma, ni pa rečeno, da poznamo komunikacijski bonton in protokol.

Dodatno znanje katerega od tujih jezikov ne bi škodilo, predvsem pa bi bilo potrebno biti znanje angleščine resnično tekoče. Po mnenju vodje kabinskega osebja namreč znanje angleščine trenutno peša in nivo znanja tudi drugih jezikov pada.

Ko govorimo o neverbalni komunikaciji, je pri osnovni komunikaciji vedno nujen očesni kontakt. Če se potnika dotaknemo kadar delamo, je zanje to že prehod v intimno bližino. Skoraj nobena kultura tega ne dovoli. Zanje to pomeni nevzgojenost, nepoznavanje osnovne kulture, bontona, zato to odsvetuje. Dotiki nasploh pri nas ne pridejo v poštev, razen pri nujenju prve pomoči, pa še takrat je potrebno potnika najprej vprašati ali se ga smemo dotakniti, sploh če so to tujci.

Vodja je mnenja, da je slovensko kabinsko osebje v smislu strokovnosti dobro usposobljeno. Če pa govorimo o komercialni strokovnosti, je pa še veliko za dodelati. Slovenci počasi izgublamo lastno identiteto, zagotovo nam še manjka vzgoje, neke širine.

Glede na mnenje vodje kabinskega osebja, podano teorijo in rezultate raziskave bi bilo nujno pripraviti program izobraževanja, najti vire za pokritje stroškov ter usposobljene predavatelje s področja verbalnega in neverbalnega komuniciranja z različnimi kulturami in narodi.

3.2 Analiza in rezultati ankete

3.2.1 Struktura anketiranih

Prvi sklop vprašanj (1-2) je bil namenjen ugotavljanju strukture anketiranih glede na izkušnost na delovnem mestu kabinskega osebja ter glede na spol in s tem povezano relevantnost odgovorov. Glede na število anketiranih in njihove večletne izkušnje menim, da so odgovori na anketna vprašanja relevantni. Anketirani imajo v povprečju 10,4 leta delovnih izkušenj (nekateri tudi 25, 26 ali 30 let). Ker so bila vprašanja zastavljena tako, da je pri odgovarjanju potrebna precejšnja mera vživljanja v objekt vprašanja, visoka zmožnost empatije pri ženskah v danem primeru dodatno krepi relevantnost odgovorov. Glede na spol je bilo med anketiranimi člani kabinskega osebja 78 % žensk in 22 % moških, pri čemer imajo ženske v povprečju več let delovnih izkušenj (11,1 leta) od moških (7,9 leta).

3.2.2 Izobraževanja

Drugi sklop vprašanj (3-8) preverja stanje glede izobraževanj pri delodajalcu ter znanju in rabi tujih jezikov, kar bi potencialno lahko bilo ovira v medkulturnem komuniciranju. Večina (66,7 %) je z izobraževanji, ki jih organizira delodajalec, zadovoljnih. Enak odstotek kot je zelo zadovoljnih je tudi nezadovoljnih, pri čemer sta ta ekstrema omejena na 6 % delež. Izobraževanja s področja tujih jezikov so bila v preteklosti pogosta, sedaj pa se je delež tovrstnih izobraževanj zmanjšal. Z anketo sem ugotovila, da mlajša generacija ni imela izobraževanj s področja znanja tujih jezikov, saj je povprečna delovna doba tistih, ki so odgovorili, da tovrstna izobraževanja so, kar 19,2 let. Delodajalec sicer še vedno organizira preizkuse znanja tujih jezikov, vendar izobraževanj na tem področju ne nudi več. Zavedanje o pomembnosti tega znanja očitno pri delodajalcu torej obstaja, vendar vanj ne investira.

Še bolj očitna je situacija glede znanj s področja medkulturnega komuniciranja, za katero 91,7 % anketiranih odgovarja, da v izobraževalnem programu delodajalca tovrstna izobraževanja sploh niso zajeta. Pri tem vsi anketirani delijo mnenje, da so ta znanja za kvaliteto dela in s tem za udobje in varnost potnikov pomembna, večina (58,3 %) jih celo meni, da so ta znanja zelo pomembna.

3.2.3 Znanje tujih jezikov pri kabinskemu osebju

Delež anketirancev z znanjem tujega jezika in uporaba le-tega pri komuniciranju kabinskega osebja s potniki, je razvidna iz spodnje preglednice (tabela 3).

Tabela 3: Znanje tujih jezikov pri kabinskem osebju

Jezik	Govori		Uporablja
	aktivno %	pasivno %	od tistih, ki znajo %
angleško	94,7	0,0	100,0
francosko	18,4	44,7	91,7
nemško	52,6	39,5	94,4
italijansko	5,3	23,7	88,9
srbsko/hrvaško	52,6	15,8	97,2
špansko	2,6	15,8	88,9
rusko	0,0	7,9	0,0
makedonsko	0,0	2,6	0,0
švedsko	0,0	2,6	0,0

Vir: lastno delo.

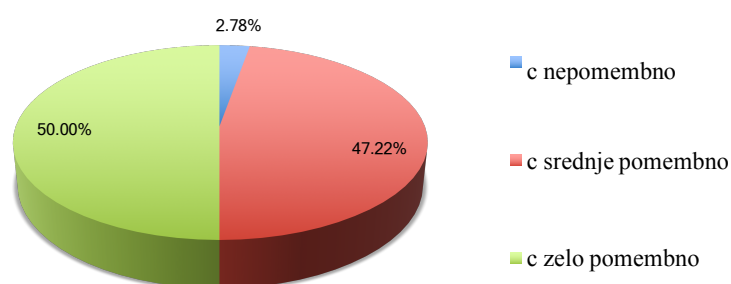
V anketi sem ugotovila, da največ anketiranih zna angleško in angleščino tudi pogosto uporabljati. Sledi znanje srbsčine/hrvaščine, nemščine in francoščine, ki jih večinoma pri delu tudi dejansko uporabljajo. Italijanski in španski jezik sta manj zastopana in tudi uporaba pri

delu je manjša. Nekateri pasivno govorijo tudi ruščino, makedonščino in švedščino, vendar nihče nobenega od naštetih jezikov pri delu ne uporablja. Obvladovanje tujih jezikov tako ni slabo, je pa možnosti za izboljšanje še veliko.

3.2.4 Pomembnost poznavanja komuniciranja

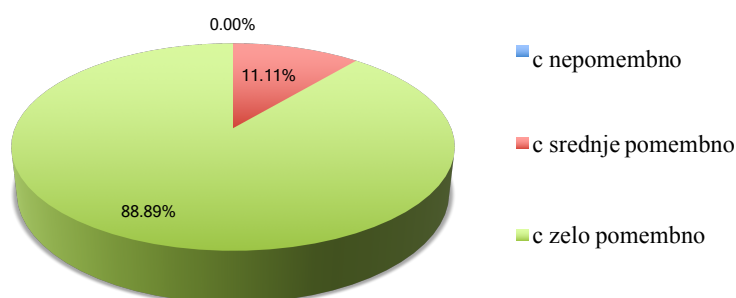
Pomembnost poznavanja komuniciranja za hitro in učinkovito izvedbo servisa (slika 2), se zdi le 3 % anketiranih nepomembno, 47 % jih meni, da je srednje pomembno in kar polovica jih meni, da je zelo pomembno za učinkovito izvedbo servisa. Velika večina jih meni, da je za dobro počutje potnikov (slika 3) ter za obvladovanje kritičnih situacij in varnost potnikov (slika 4) to poznavanje zelo pomembno. Prevladuje torej splošno mnenje, da je poznavanje komuniciranja med pripadniki različnih kultur pri delu kabinskega osebja zelo pomembno.

Slika 2 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za hitro in učinkovito izvedbo servisa



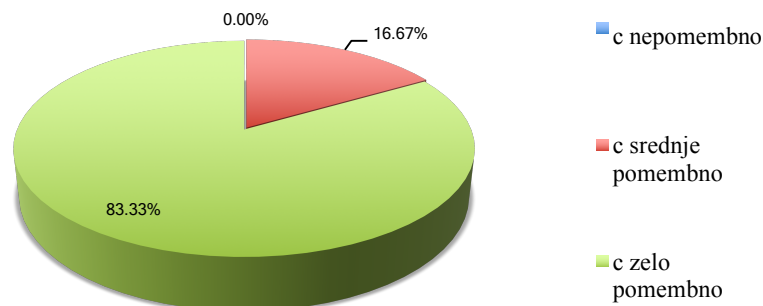
Vir: lastno delo.

Slika 3 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za dobro počutje potnikov



Vir: lastno delo.

Slika 4 : Pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur za obvladovanje kritičnih situacij in varnost potnikov ter osebja



Vir: lastno delo.

3.2.5 Stališče kabinskega osebja glede poznavanja razlik med nacionalnimi kulturami v dimenzijah nacionalnih kultur po Hofstedeju

Dimenzija razlike v moči (PDI): Anketirano kabinsko osebje ima presenetljivo zelo slabo poznavanje o neenakosti/enakosti za slovenske potnike in potnike iz bivše Jugoslavije ter Izraela. Le 11–25 % jih je odgovorilo skladno s teorijo. Medtem pa izkazujejo zelo dobro poznavanje glede Nemcev (64 %).

Dimenzija individualizma/kolektivizma (IDV): Skladno s teorijo je odgovorilo 56 -86 % anketirancev, kar izkazuje dobro ali celo zelo dobro poznavanje. Odstopanje se kaže le pri Angležih, kjer je 64 % anketiranih odgovorilo v nasprotju s teorijo.

Dimenzija moškosti/ženskosti (MAS): Za Slovence in Izraelce je kabinsko osebje izkazalo zelo slabo poznavanje, saj jih je kar 75-86 % odgovorilo v nasprotju s teorijo. Pri ostalih narodih je pokazalo dobro poznavanje, še najbolj pri Nemcih, za katere je kar 83 % anketiranih odgovorilo skladno s teorijo.

Dimenzija izogibanja negotovosti (UAI): Kabinsko osebje je izkazalo dobro poznavanje. Preko 60 % vseh je odgovorilo skladno s teorijo, najboljši rezultat je bil pri Nemcih, kjer so dosegli kar 97 %. Edino pri Angležih je le 28 % kabinskega osebja odgovorilo skladno s teorijo.

Dimenzija kratkoročne/dolgoročne usmerjenosti (LTO): Skladno s teorijo imajo preučevani narodi kratkoročno usmerjenost, kar je potrdilo za Angleže le dobrih 30 % anketiranega kabinskega osebja. Medtem, ko je bil za ostale narode rezultat še slabši.

3.2.6 Prednosti, slabosti in težave pri komuniciranju kabinskega osebja

Analiza kaže, da ima kabinsko osebje kar nekaj težav pri komuniciranju z različnimi narodi. Največ (55,6 %) jih ima težave z Izraelci, medtem ko z drugimi nima težav ali le malo z narodi nekdanje Jugoslavije.

Večina anketiranih članov kabinskega osebja odgovarja, da sta poznavanje jezika in različne izkušnje med sogovornikoma velika prednost v komuniciranju. Edino pri komuniciranju z Izraelci pripisujejo poznavanju jezika in izkušnjam manjšo prednost, stereotipom o Izraelcih pa večjo kot je sicer povprečje.

4 KAKO USPOSOBITI KABINSKO OSEBJE ZA OBVLADOVANJE MEDKULTURNIH RAZLIK

4.1 Okolje in volja vodstva družbe

Iz intervjuja z nekdanjim vodjo kabinskega osebja so razvidne težave za izvedbo izobraževanj. Vodja navaja pomanjkanje sredstev za izobraževanja, nepripravljenost vodstva za vlaganje v zaposlene, zmanjševanje stroškov zaradi konkurenčnosti, ipd. Hkrati pa pove, da se je povečalo zavedanje glede varnosti. Poleg tega pravi, da letalske družbe zmanjšujejo obseg servisa, konkretno pri Adrii Airways d.d. v masovnem potniškem prometu na krovu lahko dobiš le vodo, na čarter letih pa le majhen obrok. Povprečne pristojbine letališč so enake, prav tako povprečne cene goriv. Konkurirajo lahko dejansko le s kvalitetno usposobljenim kabinskim osebjem.

V nadaljevanju predstavljene stroške izobraževanj ocenjujem na največ 130.000 EUR (je mogoče seveda razdeliti na več let), kar v stroških letalskega prevoznika (162 milijonov EUR) (AJPES, brez datuma) predstavlja manj kot en promil in v stroških dela šest promilov. Hkrati je kabinsko osebje del zaposlenih, ki najmanj fluktuirajo. Njihova fluktuacija je okoli 7 % (AJPES, brez datuma). Torej vlaganje v njihovo znanje prinese dobrobit za družbo za dolgo obdobje in danes predstavlja praktično edino konkurenčno prednost. To bi moralo prepričati vodstvo družbe, da nameni tovrstnim izobraževanjem več pozornosti, jih uvrsti v strateški načrt razvoja družbe in za izvedbo nameni dovolj sredstev.

4.2 Izobraževanje s področja znanja tujih jezikov

Čeprav je znanje tujih jezikov za člane kabinskega osebja zelo pomembno, pa v Adrii Airways d.d. delodajalec ne ponuja nobenih možnosti dodatnega učenja ali nadgrajevanja znanja. Znanje angleščine ali nemščine je nujno za opravljanje tega poklica, kvaliteta storitev pa se viša sorazmerno z znanjem vsakega dodatnega tujega jezika. Člani kabinskega osebja so zato primorani sami, na lastne stroške in v svojem prostem času, poskrbeti za to, da

izboljšajo svoje znanje in si olajšajo delo na letalu. Z znanjem večih različnih jezikov, pa se poleg prej naštetega, posredno povečuje tudi varnost potnikov.

Glede na to, da je povprečna vrednost 40 urnega tečaja spletnega učenja tujih jezikov 400 EUR (Panteon College - šola za tuje jezike d.o.o., 2018). Pri 120 zaposlenih kabinskega osebja to znaša 4.800 EUR za en tečaj tujega jezika za celotno kabinsko osebje. Če bi v enem letu izvedli šest takšnih tečajev, ki bi jih kabinsko osebje opravilo v svojem prostem času, bi bil celoten strošek manj kot 30.000 EUR.

4.3 Izobraževanje s področja medkulturnega komuniciranja

Poleg znanja čim več tujih jezikov, je za kvalitetno opravljanje dela na letalu nujno tudi poznavanje značilnosti različnih kultur. Nemalo število kabinskega osebja se z nekaterimi narodi in njihovimi kulturami prvič sreča šele na delovnem mestu. Poznavanje najpomembnejših kulturnih razlik med potniki različnih narodnosti, v kombinaciji s znanjem njihovega jezika, bistveno pripomore k lažjemu, kvalitetnejšemu in varnejšemu opravljanju dela. V primeru potencialnih kritičnih situacij, pa bi boljše poznavanje jezika in kulture lahko pomenilo tudi bistveno večje možnosti za preživetje.

Cene spletnih tečajev za medkulturno izobraževanje se gibljejo okoli 150 EUR za tečaj na osebo (NC State University, 2018), torej za celotno kabinsko osebje 18.000 EUR za eno kulturo naroda, ki ga želimo preučiti oziroma okoli 100.000 EUR, če želimo preučiti vseh šest ključnih kulturnih skupin za prevoznika. Tečaji prav tako potekajo preko spleta.

SKLEP

V vsakdanjem življenju ljudje komuniciramo s pripadniki različnih narodnosti in kultur. Srečujemo se, ko potujemo sami ali ko pripadniki drugih narodnosti in kultur pripotujejo v Slovenijo. Pri komuniciranju z njimi prihaja do vzjemnega jezikovnega nerazumevanja, kot tudi do vzajemnega nerazumevanja zaradi nepoznavanja kultur. Zaradi nerazumevanja lahko nastanejo napačni zaključki in konflikti. Ko nastane konflikt, se vedno potrudimo razumeti osebo, s katero smo imeli konflikt ter se podučiti zakaj je do njega prišlo, da se le-ta nebi ponovil.

To se odraža tudi v poslovnem življenju, v mojem primeru pri komuniciranju kabinskega osebja s potniki. Razlika je v tem, da član kabinskega osebja, osebe s katero je imel nesporazum, verjetno ne bo več srečal ter da mora biti med komuniciranjem osredotočen še na izvajanje storitev namenjenih potnikom. Zato se zaradi časovne stiske (nima opravka le s tem potnikom, poleg tega je časovno omejen pri izvedbi servisa) s konfliktom kasneje ne ukvarja več in o razlogih, ki so privedli do le tega, ne razmišlja. Člane kabinskega osebja je zato potrebno izvesti iz delovnega okolja, jim dati potrebna znanja s področja tujih jezikov in medkulturnega komuniciranja. Potrebujemo tudi čas za razmislek in nato lahko z njimi

preučimo v preteklosti nastale zaplete in s pomočjo strokovnjakov pridemo do rešitev in postopkov delovanja v takšnih konkretnih primerih. Ker člani kabinskega osebja na letalu nimajo dovolj časa in morajo reagirati refleksno, je potrebno takšne postopke utrditi. Slednje je možno v okviru obstoječih rednih delavnic in izobraževanj.

Menim, da sem z diplomskim delom dokazala pomanjkljivo znanje tujih jezikov in poznavanje medkulturnih razlik in medkulturnega komuniciranja. Poleg angleškega jezika le polovica anketiranih govori še nemški in srbski/hrvaški jezik, pri čemer se odstotek slednjega zmanjšuje z uvajanjem novih generacij. Znanje ostalih tujih jezikov je le simbolično.

Nekaj manj kot polovica anketiranih se zdi poznavanje medkulturnega komuniciranja zelo pomembno za izvedbo servisa, za obvladovanje kritičnih situacij in varnost potnikov in posadke pa se zdi pomembno preko 80 odstotkom. Osebe se torej zaveda pomembnosti, vendar očitno nima možnosti ta znanja pridobiti. V veliki večini namreč v anketi podajajo odgovore, ki so v nasprotju s teorijo.

Adria Airways d.d. bi lahko kabinskemu osebju za relativno nizko ceno omogočila dostop do omenjenih, prepotrebni znanj, kar bi po mojem mnenju bistveno povečalo udobje in varnost potnikov. To pa je danes, poleg nizke cene vozovnic, najpomembnejši dejavnik pri pridobivanju novih potnikov.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (brez datuma). Letno poročilo Adrije Airways. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5156505000>
2. Cardwell, M. (1996). *The Complete A-Z Psychology Handbook*. London: Hodder and Stoughton.
3. Chapel, W. B. (1997). Developing International Management Communication Competence. *Journal of Business and Technological Communication*, 11(3), 281-296.
4. Čepon, S. (2008). Medkulturne razlike kot vir tveganja pri izvedbi projekta. *Projektna mreža Slovenije*, 11(3), 13-18.
5. Deresky, H. (2002). *International Management, Managing Across Borders and Cultures* (4. izd.). New Jersey: Pearson Education.
6. Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. Oxford: Oxford University Press.
7. Goić, S. & Bilić, I. (2008). *Business culture in Croatia and some countries in transition*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=46581
8. Government Communication Office. (brez datuma). *Slovenian way of life*. Pridobljeno 19. septembra 2018 iz <http://www.slovenija.si/live-and-work>
9. Hall, E. T. (1989). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

10. Hall, E. T. & Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences. Doing business with the Japanese*. New York: Anchor books.
11. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research based theory of cultural differences among nations. *International Journal of Management and Organization*, 8(2), 12.
12. Hofstede, G. (2001). *Cultures's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across nations* (2. izd.). Thousand Oakes: Sage publications.
13. Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
14. Hofstede, G. J. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: Primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
15. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
16. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih. *Finance*, 85–105.
17. Kroeber, A. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
18. Kwintessential Ltd. (2010). *A guide to Germany-etiquette, customs, clothing and more*. Pridobljeno 20. septembra 2010 iz <http://www.kwintessential.co.uk/resouces/guide-to-germany-etiquette-customs-culture-business>
19. Luce, L. F. & Smith, E. (1987). *Toward Internationalism*. Cambridge: Newbury House.
20. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
21. Mesarič, A. (2005). *Pasti poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Možina, S. (2004). *Poslovno komuniciranje - evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
23. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipčnik, B., . . . Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. NC State University. (2018). *Global skills certification training*. Pridobljeno 19. septembra 2018 iz <https://gti.ncsu.edu/global-skills-training/>
25. Panteon College - šola za tuje jezike d.o.o. (2018). *Cenik in urnik*. Pridobljeno 15. septembra 2018 iz <http://panteon.si/cenik-in-urnik/>
26. Publons Ltd. (2011). *Dimesionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Pridobljeno 30. septembra 2019 iz <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
27. Rouse, M.J. & Rouse, S. (2002). *Business Communications. A Cultural and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
28. Samovar, L.A. & Porter, R.E. (1991). *Communication Between Cultures*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
29. Studying in UK. (2019). *British culture and social norms*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz <https://www.studying-in-uk.org/british-culture-and-social-norms/>

30. The Culture Trip Ltd. (2019). *Things to know about Israel's local culture*. Pridobljeno 27. septembra 2019 iz <https://theculturetrip.com/middle-east/israel/articles/things-to-know-about-israels-local-culture/>
31. Treven, S. (2001). *Medorganizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik in rezultati

	Št	%	Avg
1. Vaš spol			
c Ženski	28	77,78%	
c Moški	8	22,22%	
	36	100,00%	
2. Kako dolgo že delate v Adrii Airways kot član(-ica) kabinskega osebja?			
a) _____ let.			10,39 povprečje
			11,11 povprečje ženske
			7,88 povprečje moški
3. Kako ste zadovoljni z izobraževalnim programom pri delodajalcu?			
c nezadovoljen(-na)	6	16,67%	
c zadovoljen(-na)	24	66,67%	
c zelo zadovoljen(-na)	6	16,67%	
	36	100,00%	
4. Katere tuje jezike govorite aktivno ali pasivno? (Naštej)			
a) Aktivno			
angleško	36	94,74% vseh vprašanih	
nemško	20	52,63% vseh vprašanih	
srbsko/hrvaško	20	52,63% vseh vprašanih	
francosko	7	18,42% vseh vprašanih	
italijansko	2	5,26% vseh vprašanih	
špansko	1	2,63% vseh vprašanih	
b) Pasivno			
francosko	17	44,74% vseh vprašanih	
nemško	15	39,47% vseh vprašanih	
italijansko	9	23,68% vseh vprašanih	
srbsko/hrvaško	6	15,79% vseh vprašanih	
špansko	6	15,79% vseh vprašanih	
rusko	3	7,89% vseh vprašanih	
makedonsko	1	2,63% vseh vprašanih	
švedsko	1	2,63% vseh vprašanih	
5. Katere od naštetih jezikov dejansko uporabljate pri delu?			
a) Vse	31	81,58% vseh vprašanih	
b) Samo nekatere (Naštej)			
angleško	5	13,16% vseh vprašanih	36
nemško	3	7,89% vseh vprašanih	34
srbsko/hrvaško	4	10,53% vseh vprašanih	35
francosko	2	5,26% vseh vprašanih	33
italijansko	1	2,63% vseh vprašanih	32
špansko	1	2,63% vseh vprašanih	32
rusko	0	0,00% vseh vprašanih	31
makedonsko	0	0,00% vseh vprašanih	31
švedsko	0	0,00% vseh vprašanih	31
6. Ali delodajalec organizira izobraževanja s področja znanja tujih jezikov?			
c Da	11	30,56%	
c Ne	25	69,44%	
	36	100,00%	
		19,18 povprečna del.doba tistih,	
		ki pravijo da izobraževanja so	
7. Ali delodajalec organizira preizkuse znanja tujih jezikov?			
c Da	23	63,89%	
c Ne	13	36,11%	
	36	100,00% Re	
8. Ali izobraževalni program delodajalca vsebuje tudi izobraževanja o komuniciranju med pripadniki različnih kultur?			
c Da	3	8,33%	
c Ne	33	91,67%	
	36	100,00%	
Če da, kako ocenjujete izvedena izobraževanja in pridobljeno znanje?			
c slabo	1	33,33%	
c dobro	2	66,67%	
c odlično	0	0,00%	
	3	100,00%	
Če ne, kako pomembno se vam zdi za kvaliteto vašega dela in s tem za udobje in varnost potnikov, da bi se imeli možnost izobraževati na tem področju?			
c nepomembno	0	0,00%	
c srednje pomembno	15	41,67%	
c zelo pomembno	21	58,33%	
	36	100,00%	

Relevantnost odgovorov - delovni staž

Stanje v Adrii glede izobraževanja in pomen izobraževanja

77,78% anketiranih je ženskega spola, za katerega je značilna visoka stopnja empatije.

V danem primeru to krepi relevantnost odgovorov, saj so vprašanja zastavljena tako, da je pri odgovarjanju potrebna precejšnja mera sposobnosti vžvljanja v objekt vprašanja.

10,39 leta anketirani v povprečju delajo kot kabinsko osebje, kar pomeni, da so pridobili veliko izkušenj s potniki in lahko odgovore na vprašanja zato vzamemo kot relevantne.

66,67% anketiranih je zadovoljnih z izobraževalnim programom pri delodajalcu, dodatnih 16,67% je celo zelo zadovoljnih z izobraževanjem. Enak odstotek kot je zelo zadovoljnih je tudi nezadovoljnih. Zadovoljni so večinoma tisti, ki imajo manj kot 10 let delovnih izkušenj. Tisti z delovnimi izkušnjami 20 ali več let pa so enakovredno razdeljeni med nezadovoljne in zelo zadovoljne,

94,74% anketiranih govori angleško aktivno, malo več kot polovica anketiranih pa tudi nemško in srbsko/hrvaško. Nemško jih pasivno obvlada še dodatnih 39% in francosko skoraj 45%-

Prevladuje torej znanje angleškega, nemškega, srbskega/hrvaškega in francoskega jezika. Sledi znanje italijanskega in španskega jezika. Odstotek znanja preostalih jezikov je zelo nizek. Nihče od anketiranih ne govori albansko (potniki s poreklom s Kosova ali Albanije) niti hebrejsko ali arabsko (potniki s poreklom iz Izraela in arabskih držav).

Velika večina vse jezike, ki jih obvlada, pri delu tudi dejansko stalno uporablja (82%), nekatere pa vsaj občasno.

Tisti anketirani, ki imajo daljšo delovno dobo pri delodajalcu odgovarjajo, da delodajalec organizira izobraževanja, tisti z manj delovne doba pa da organizira preverjanja znanja tujih jezikov. Rezultat ankete kaže na to, da je delodajalec v preteklosti organiziral tečaje ni pa preverjal znanja. Sedaj tečaje ne organizira več, vendar pa preverja znanje tujih jezikov kabinskega osebja.

Izobraževalni programi nedvomno ne vsebujejo znanj s področja medkulturnega komuniciranja, oziroma nekaj anketiranih le-to v manjši meri prepozna v izobraževanjih z drugih področij.

Anketirani izobraževanja v večini (67%) ocenjujejo kot dobra, tretjina jih ocenjuje kot slaba, nihče pa kot odlična..

Malo manj kot polovica anketiranih meni, da je izobraževanje s področja medkulturnega komuniciranja srednje pomembno, nekaj več kot polovica meni, da je to zelo pomembno. Skratka, vsem anketiranim se zdi izobraževanje na tem področju pomembno in potrebno.

9.	Kako ocenjujete pomembnost poznavanja komuniciranja med pripadniki različnih kultur v sledečih primerih:		
	a) za hitro in učinkovito izvedbo servisa		
	c nepomembno	1	2,78%
	c srednje pomembno	17	47,22%
	c zelo pomembno	18	50,00%
		36	100,00%
	b) za dobro počutje potnikov		
	c nepomembno	0	0,00%
	c srednje pomembno	4	11,11%
	c zelo pomembno	32	88,89%
		36	100,00%
	c) za obvladovanje kritičnih situacij in varnost potnikov ter osebja		
	c nepomembno	0	0,00%
	c srednje pomembno	6	16,67%
	c zelo pomembno	30	83,33%
		36	100,00%
10.	Kako ocenjujete povprečno stališče potnikov naslednjih narodnosti glede enakosti vseh ljudi ne glede na statusni položaj v družbi, veroizpoved, raso ali narodnost?		
	a) Slovenci menijo, da smo si ljudje:		
	c enakovredni	6	16,67%
	c delno enakovredni	17	47,22%
	c nismo si enakovredni	13	36,11%
		36	100,00%
	b) Nemci menijo, da smo si ljudje:		
	c enakovredni	4	11,11%
	c delno enakovredni	23	63,89%
	c nismo si enakovredni	9	25,00%
		36	100,00%
	c) Angleži menijo, da smo si ljudje:		
	c enakovredni	9	25,00%
	c delno enakovredni	17	47,22%
	c nismo si enakovredni	10	27,78%
		36	100,00%
	d) Izraelci menijo, da smo si ljudje:		
	c enakovredni	4	11,11%
	c delno enakovredni	3	8,33%
	c nismo si enakovredni	29	80,56%
		36	100,00%
	e) Narodi bivše Jugoslavije menijo, da smo si ljudje:		
	c enakovredni	9	25,00%
	c delno enakovredni	18	50,00%
	c nismo si enakovredni	9	25,00%
		36	100,00%
11.	Katera trditev se vam za naslednje narode zdi bolj točna?		
	a) Slovenci menijo, da:		
	c je skupina pomembnejša od posameznika, imajo pravice skupine prednost pred pravicami posameznika	7	19,44%
	c je posameznik pomembnejši od skupine, imajo pravice posameznika prednost pred pravicami skupine	29	80,56%
		36	100,00%
	b) Nemci menijo, da:		
	c je skupina pomembnejša od posameznika, imajo pravice skupine prednost pred pravicami posameznika	16	44,44%
	c je posameznik pomembnejši od skupine, imajo pravice posameznika prednost pred pravicami skupine	20	55,56%
		36	100,00%
	c) Angleži menijo, da:		
	c je skupina pomembnejša od posameznika, imajo pravice skupine prednost pred pravicami posameznika	23	63,89%
	c je posameznik pomembnejši od skupine, imajo pravice posameznika prednost pred pravicami skupine	13	36,11%
		36	100,00%
	d) Izraelci menijo, da:		
	c je skupina pomembnejša od posameznika, imajo pravice skupine prednost pred pravicami posameznika	16	44,44%
	c je posameznik pomembnejši od skupine, imajo pravice posameznika prednost pred pravicami skupine	20	55,56%
		36	100,00%
	e) Narodi bivše Jugoslavije menijo, da:		
	c je skupina pomembnejša od posameznika, imajo pravice skupine prednost pred pravicami posameznika	31	86,11%
	c je posameznik pomembnejši od skupine, imajo pravice posameznika prednost pred pravicami skupine	5	13,89%
		36	100,00%

Pomembnost poznavanja komuniciranja

Večina meni, da je za dobro počutje in varnost potnikov poznavanje medkulturnega

komuniciranja zelo pomembno, za izvedbo servisa pa srednje pomembno:

50,00% anketiranih meni, da je za hitro in učinkovito izvedbo servisa poznavanje medkulturnega komuniciranja zelo pomembno.
47,22% dodatno meni, da je to poznavanje vsaj srednje pomembno.
Le slabim 3% se zdi to nepomembno.

88,89% anketiranih meni, da je za dobro počutje zelo pomembno poznavanje medkulturnega komuniciranja, vsi pa si delijo mnenje, da je poznavanja vsaj srednje pomembno, če ne že zelo pomembno.

83,33% anketiranih meni, da je za varnost potnikov zelo pomembno poznavanje medkulturnega komuniciranja, vsi pa si delijo mnenje, da je poznavanja vsaj srednje pomembno, če ne že zelo pomembno.

PDI - enakost/neenakost

PDI = 28 nizka vrednost - enakovredni - majhen razkorak šibki/močni
16,67% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **zelo slabo** poznavanje
83,33% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

PDI = 35 nizka vrednost - delno enakovredni - razkorak šibki/močni ni ravno majhen (malo nad spodnjo četrtno), ni pa tudi zelo velik
63,89% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **dobro** poznavanje
36,11% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

PDI = 35 nizka vrednost - delno enakovredni - razkorak šibki/močni ni ravno majhen (malo nad spodnjo četrtno), ni pa tudi zelo velik
47,22% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **slabo** poznavanje
52,78% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

PDI = 13 zelo nizka vrednost - enakovredni
11,11% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **zelo slabo** poznavanje
88,89% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

PDI = 76 visoka vrednost - neenakovredni - neenakost porazdelitve bogastva in moči
25,00% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **slabo** poznavanje
75,00% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

IDV - individualizem/kolektivizem

IDV = 107 izredno visoka vrednost - izjemni individualisti
80,56% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **zelo dobro** poznavanje
19,44% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

IDV = 67 visoka vrednost - izražen individualizem
55,56% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **dobro** poznavanje
44,44% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

IDV = 89 visoka vrednost - izražen individualizem
36,11% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **slabo** poznavanje
63,89% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

IDV = 54 visoka vrednost - izražen individualizem
55,56% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **dobro** poznavanje
44,44% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

IDV = 27 nizka vrednost - izražen kolektivizem
86,11% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje **zelo dobro** poznavanje
13,89% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije

12. Kaj menite, da je naslednjim narodom pomembneje v življenju?	a) Slovincem je pomembno:			
	c skromnost, ljubeznivost, kakovost življenja	5	13,89%	
	c materialni uspeh, individualni dosežki, vpliv in moč	31	86,11%	
		36	100,00%	
	b) Nemcem je pomembno:			
	c skromnost, ljubeznivost, kakovost življenja	6	16,67%	
	c materialni uspeh, individualni dosežki, vpliv in moč	30	83,33%	
		36	100,00%	
	c) Angležem je pomembno:			
	c skromnost, ljubeznivost, kakovost življenja	19	52,78%	
	c materialni uspeh, individualni dosežki, vpliv in moč	17	47,22%	
		36	100,00%	
	d) Izraelcem je pomembno:			
	c skromnost, ljubeznivost, kakovost življenja	9	25,00%	
	c materialni uspeh, individualni dosežki, vpliv in moč	27	75,00%	
		36	100,00%	
	e) Narodom bivše Jugoslavije je pomembno:			
	c skromnost, ljubeznivost, kakovost življenja	22	61,11%	
	c materialni uspeh, individualni dosežki, vpliv in moč	14	38,89%	
		36	100,00%	
13. Menite, da se določeni narodi bolj izmikajo negotovosti, drugi pa negotovost sprejemajo?	a) Slovenci:			
	c si postavljajo stroga pravila in varnostne ukrepe, da ne bi prišli v negotove situacije	22	61,11%	
	c sprejemajo negotovost raje kot formalna pravila, procedure, zakone	14	38,89%	
		36	100,00%	
	b) Nemci:			
	c si postavljajo stroga pravila in varnostne ukrepe, da ne bi prišli v negotove situacije	35	97,22%	
	c sprejemajo negotovost raje kot formalna pravila, procedure, zakone	1	2,78%	
		36	100,00%	
	c) Angleži:			
	c si postavljajo stroga pravila in varnostne ukrepe, da ne bi prišli v negotove situacije	26	72,22%	
	c sprejemajo negotovost raje kot formalna pravila, procedure, zakone	10	27,78%	
		36	100,00%	
	d) Izraelci:			
	c si postavljajo stroga pravila in varnostne ukrepe, da ne bi prišli v negotove situacije	31	86,11%	
	c sprejemajo negotovost raje kot formalna pravila, procedure, zakone	5	13,89%	
		36	100,00%	
	e) Narodi bivše Jugoslavije:			
	c si postavljajo stroga pravila in varnostne ukrepe, da ne bi prišli v negotove situacije	1	2,78%	
	c sprejemajo negotovost raje kot formalna pravila, procedure, zakone	35	97,22%	
		36	100,00%	
14. Katera skupina vrednot je naslednjim narodom po vašem mnenju pomembnejša v življenju?	a) Slovincem je pomembnejše:			
	c vztrajnost in trdo delo, gospodarnost in varčnost, čast in spoštovanje odnosov	26	72,22%	
	c spoštovanje tradicije, ohranjanje ponosa, osebna trdnost in stabilnost	10	27,78%	
		36	100,00%	
	b) Nemcem je pomembnejše:			
	c vztrajnost in trdo delo, gospodarnost in varčnost, čast in spoštovanje odnosov	29	80,56%	
	c spoštovanje tradicije, ohranjanje ponosa, osebna trdnost in stabilnost	7	19,44%	
		36	100,00%	
	c) Angležem je pomembnejše:			
	c vztrajnost in trdo delo, gospodarnost in varčnost, čast in spoštovanje odnosov	11	30,56%	
	c spoštovanje tradicije, ohranjanje ponosa, osebna trdnost in stabilnost	25	69,44%	
		36	100,00%	
	d) Izraelcem je pomembnejše:			
	c vztrajnost in trdo delo, gospodarnost in varčnost, čast in spoštovanje odnosov	13	36,11%	
	c spoštovanje tradicije, ohranjanje ponosa, osebna trdnost in stabilnost	23	63,89%	
		36	100,00%	
	e) Narodom bivše Jugoslavije je pomembnejše:			
	c vztrajnost in trdo delo, gospodarnost in varčnost, čast in spoštovanje odnosov	7	19,44%	
	c spoštovanje tradicije, ohranjanje ponosa, osebna trdnost in stabilnost	29	80,56%	
		36	100,00%	
MAS - moškost/ženskost				
MAS = 20		nizka vrednost - prevladujejo ženske vrednote		
		13,89% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo slabo poznavanje		
		86,11% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
MAS = 66		visoka vrednost - prevladujejo moške vrednote		
		16,67% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
		83,33% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje dobro poznavanje		
MAS = 66		visoka vrednost - prevladujejo moške vrednote		
		52,78% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje dobro poznavanje		
		47,22% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
MAS = 47		nizka vrednost - prevladujejo ženske vrednote		
		25,00% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo slabo poznavanje		
		75,00% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
MAS = /		indeks ni znan, ocena ni možna		
UAI - izogibanje negotovosti				
UAI = 72		visoka vrednost - izogibanje negotovosti (zakoni, disciplina, pravila)		
		61,11% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje dobro poznavanje		
		38,89% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
UAI = 65		visoka vrednost - izogibanje negotovosti (zakoni, disciplina, pravila)		
		97,22% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje dobro poznavanje		
		2,78% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
UAI = 35		nizka vrednost - negotovost raje kot pravila		
		72,22% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
		27,78% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo slabo poznavanje		
UAI = 81		visoka vrednost - izogibanje negotovosti (zakoni, disciplina, pravila)		
		86,11% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo dobro poznavanje		
		13,89% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
UAI = /		indeks ni znan, ocena ni možna		
LTO - kratkoročna/dolgoročna usmerjenost				
LTO = 33		nizka vrednost - kratkoročna usmerjenost		
		72,22% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
		27,78% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo slabo poznavanje		
LTO = 31		80,56% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
		19,44% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje zelo slabo poznavanje		
LTO = 25		30,56% anketiranih odstopa z odgovorom od teorije		
		69,44% anketiranih je odgovorilo skladno s teorijo, odstotek izkazuje dobro poznavanje		
LTO = /		indeks ni znan, ocena ni možna		
LTO = /		indeks ni znan, ocena ni možna		

15. Glede na vaše izkušnje s potniki menite, da se le-ti v komunikaciji z vami:		
a) Slovenci:		
c osredotočajo le na eno stvar naenkrat, druge jim v danem trenutku niso pomembne	20	55,56%
c dojemajo več stvari hkrati, spreminjajo odločitve, hočejo vedeti vse o vsem	16	44,44%
	36	100,00%
b) Nemci:		
c osredotočajo le na eno stvar naenkrat, druge jim v danem trenutku niso pomembne	29	80,56%
c dojemajo več stvari hkrati, spreminjajo odločitve, hočejo vedeti vse o vsem	7	19,44%
	36	100,00%
c) Angleži:		
c osredotočajo le na eno stvar naenkrat, druge jim v danem trenutku niso pomembne	16	44,44%
c dojemajo več stvari hkrati, spreminjajo odločitve, hočejo vedeti vse o vsem	20	55,56%
	36	100,00%
d) Izraelci:		
c osredotočajo le na eno stvar naenkrat, druge jim v danem trenutku niso pomembne	24	66,67%
c dojemajo več stvari hkrati, spreminjajo odločitve, hočejo vedeti vse o vsem	12	33,33%
	36	100,00%
e) Narodi bivše Jugoslavije:		
c osredotočajo le na eno stvar naenkrat, druge jim v danem trenutku niso pomembne	11	30,56%
c dojemajo več stvari hkrati, spreminjajo odločitve, hočejo vedeti vse o vsem	25	69,44%
	36	100,00%

16. Ko komunicirate s potniki opazate, da le-ti podajajo informacije:		
a) Slovenci:		
c neposredno, njihove besede povedo vse	13	36,11%
c njihove besede vam brez spremljanja njihovega vedenja, mimike, barve glasu ne povedo vsega	23	63,89%
	36	100,00%
b) Nemci:		
c neposredno, njihove besede povedo vse	33	91,67%
c njihove besede vam brez spremljanja njihovega vedenja, mimike, barve glasu ne povedo vsega	3	8,33%
	36	100,00%
c) Angleži:		
c neposredno, njihove besede povedo vse	22	61,11%
c njihove besede vam brez spremljanja njihovega vedenja, mimike, barve glasu ne povedo vsega	14	38,89%
	36	100,00%
d) Izraelci:		
c neposredno, njihove besede povedo vse	28	77,78%
c njihove besede vam brez spremljanja njihovega vedenja, mimike, barve glasu ne povedo vsega	8	22,22%
	36	100,00%
e) Narodi bivše Jugoslavije:		
c neposredno, njihove besede povedo vse	11	30,56%
c njihove besede vam brez spremljanja njihovega vedenja, mimike, barve glasu ne povedo vsega	25	69,44%
	36	100,00%

17. V komunikaciji s potniki po vašem mnenju le-ti spremljajo:		
a) Slovenci:		
c pretežno vaš govor	7	19,44%
c pretežno vedenje in mimiko	6	16,67%
c oboje	23	63,89%
	36	100,00%
b) Nemci:		
c pretežno vaš govor	20	55,56%
c pretežno vedenje in mimiko	2	5,56%
c oboje	14	38,89%
	36	100,00%
c) Angleži:		
c pretežno vaš govor	9	25,00%
c pretežno vedenje in mimiko	7	19,44%
c oboje	20	55,56%
	36	100,00%
d) Izraelci:		
c pretežno vaš govor	10	27,78%
c pretežno vedenje in mimiko	11	30,56%
c oboje	15	41,67%
	36	100,00%
e) Narodi bivše Jugoslavije:		
c pretežno vaš govor	4	11,11%
c pretežno vedenje in mimiko	8	22,22%
c oboje	24	66,67%
	36	100,00%

Časovni sistem - monokronološki/polikronološki

Kontekst - nizkokontekstni/visokokontekstni

18. Ali pri komunikaciji s potniki pogosto naletite na težave v komunikaciji?		
a) Slovenci:		
c pogosto	5	13,89%
c občasno	16	44,44%
c nikoli	15	41,67%
	36	100,00%
b) Nemci:		
c pogosto	0	0,00%
c občasno	17	47,22%
c nikoli	19	52,78%
	36	100,00%
c) Angleži:		
c pogosto	0	0,00%
c občasno	10	27,78%
c nikoli	26	72,22%
	36	100,00%
d) Izraelci:		
c pogosto	20	55,56%
c občasno	16	44,44%
c nikoli	0	0,00%
	36	100,00%
e) Narodi bivše Jugoslavije:		
c pogosto	5	13,89%
c občasno	23	63,89%
c nikoli	8	22,22%
	36	100,00%
19. Kaj od naštetega po vašem mnenju glede na to s kom komunicirate predstavlja bolj prednost ali bolj slabost?		
a) Slovenci:		
jezik		
c Prednost	35	97,22%
c Slabost	1	2,78%
	36	100,00%
stereotipi o sogovorniku		
c Prednost	13	36,11%
c Slabost	23	63,89%
	36	100,00%
različne izkušnje med vama		
c Prednost	26	72,22%
c Slabost	10	27,78%
	36	100,00%
b) Nemci:		
jezik		
c Prednost	28	77,78%
c Slabost	8	22,22%
	36	100,00%
stereotipi o sogovorniku		
c Prednost	24	66,67%
c Slabost	12	33,33%
	36	100,00%
različne izkušnje med vama		
c Prednost	27	75,00%
c Slabost	9	25,00%
	36	100,00%
c) Angleži:		
jezik		
c Prednost	34	94,44%
c Slabost	2	5,56%
	36	100,00%
stereotipi o sogovorniku		
c Prednost	22	61,11%
c Slabost	14	38,89%
	36	100,00%
različne izkušnje med vama		
c Prednost	25	69,44%
c Slabost	11	30,56%
	36	100,00%
d) Izraelci:		
jezik		
c Prednost	18	50,00%
c Slabost	18	50,00%
	36	100,00%
stereotipi o sogovorniku		
c Prednost	15	41,67%
c Slabost	21	58,33%
	36	100,00%
različne izkušnje med vama		
c Prednost	10	27,78%
c Slabost	26	72,22%
	36	100,00%
e) Narodi bivše Jugoslavije:		
jezik		
c Prednost	30	83,33%
c Slabost	6	16,67%
	36	100,00%
stereotipi o sogovorniku		
c Prednost	19	52,78%
c Slabost	17	47,22%
	36	100,00%
različne izkušnje med vama		
c Prednost	26	72,22%
c Slabost	10	27,78%
	36	100,00%
20. Ali menite, da vam delovni proces omogoča pri delu uporabiti na izobraževanjih pridobljena znanja?		
c Da	10	27,78%
c Delno	23	63,89%
c Ne	3	8,33%
	36	100,00%
21. Ali menite, da bi več znanja s področja medkulturnega komuniciranja izboljšalo kvaliteto storitve, ki jo kabinsko osebje nudi potnikom ter povečalo njihovo varnost?		
c Da	26	72,22%
c Delno	9	25,00%
c Ne	1	2,78%
	36	100,00%

Priloga 2: Intervju z nekdanjim vodjo kabinskega osebja

Jaz: *Glede na vašo funkcijo v Adrii Airways d.d. me zanima, če obstajajo v Adrii kakšna interna navodila ali napotki kabinskemu osebju, v zvezi s komuniciranjem s potniki, ki so različnih kultur? Je kje napisano, kako se na primer obnašati do Angležev posebej, Francozov posebej in tako naprej?*

Gospod Barbo: V teh zadnjih časih pravzaprav ne, ker se s tem celotnim delom, ki ga jaz poznam v prometnem sektorju nihče ne uspe več ukvarjati. Veliko je drugih administrativnih stvari, ki jih je treba voditi, spremljati, nešteto je zakonov, ipd. Se pa spomnim, da smo imeli v bivši Jugoslaviji posebna predavanja, refresherje na temo servis s potniki - veliko smo se s tem ukvarjali, saj smo si po kulturi (recimo disciplini) Slovenci in Nemci enaki. Aviacija je dosti natančen profil dela, je zelo blizu Nemcem, oni so pospravljali za sabo, niso pustili razmetano. Za Angleže smo bili navadno premalo prijazni, premalo vljudni in premalo takti. Oni so sicer prijazni, vendar bi lahko o njihovi iskrenosti močno dvomili, v vsakdanjem pogovoru so, podobno kot Američani, sladki in ti bodo znali povedati stvari na tak način, da te ne bodo niti užalili, medtem ko smo mi zanje dostikrat nevzgojeni, premediteranski, prehitro vzbruhnemo, povemo in tako naprej. Angleži se smatrajo za hladne, zadržane, manj povedo in tako naprej. Torej, da bi bilo kaj napisanega - nikdar ni bilo, ker je o tem težko kaj napisati, obstajajo pa neka priporočila, ki smo jih imeli v tistih letih za servis, oz. za delo z angleškimi potniki, imeli smo tudi ankete v katere so potniki napisali tudi kritike, torej kaj je našim kabinskim članom manjkalo. Ravno ta pristop, vljudnostni izrazi,...na nek način neumnost, vendar, če si to uporabljal v praksi je bilo krasno, saj so bili oni zelo zadovoljni.

Jaz: *Menite, da imajo v letalski družbi Lufthansa to bolj urejeno?*

Gospod Barbo: To težko povem. Mislim, da so oni veliko bolj »multicultural«, medtem ko smo mi zelo homogeni. Slovenci sebe smatramo kot najbolj pametne in najbolj lepe, smo zelo prijazni do ljudi, če pa vidimo da ni nobenega feedbacka, pa... Mislim, da v Lufthansi imajo neka pravila, ne vem sicer kako oni trenirajo, ampak definitivno imajo pri usposabljanju in pridobivanju novih kadrov neke, kako bi temu rekel, treninge, kako naj delajo z ljudmi. Vem, da nekatere firme, ki zelo veliko spijo drugje po hotelih, torej imajo baze izven svojega kraja, veliko učijo svoje zaposlene. Predvsem azijske firme, ki celo učijo kabinsko osebje obnašanja v hotelu, na javnih mestih, kaj pomeni recimo obnašanje v sobi, kako je z listki na vratih (don't disturb, disturb), kako posteljo pripraviti, kdaj pridejo pospraviti sobo,...vse to jih naučijo. Na tak način lahko pazijo na ugled firme, ali pa je vzrok to, da osebje s temi stvarmi še nima izkušenj.

Jaz: *Koliko časa že delate v Adrii Airways d.d.?*

Gospod Barbo: Delam že skoraj 40 let.

Jaz: *Imate vi kakšne posebne izkušnje pri komuniciranju s potniki, bi katere od potnikov posebej izpostavili – so vam recimo kateri od njih prav posebej pri srcu, ali se vam zdijo posebni?*

Gospod Barbo: Ja, v tolikih letih zagotovo. S potniki iz bivših republik Jugoslavije se da zelo enostavno delati, če najdeš njihovo frekvenco dela - torej komunikacijo, pogovor - je potem vse enostavno. Sam govorim jezik bivše republike Jugoslavije, z lahkoto z njimi komuniciram in nasploh vse opravim. Vendar če jih ne poznaš, tega ne moreš narediti. Vsak Francoz ali Nemec se bo težko vklopil z njimi. S to skupino ljudi se enostavno razumemo zato, ker smo si pač blizu. Ne glede na to, da jaz nisem te krvi, sem bil toliko med njimi, da preprosto vem kaj gre in kaj ne.

Jaz: *Kakšne so po vašem razlike v t.i. neverbalnem komuciranju potnikov različnih kultur? Govorim o dotiku rok recimo, ali pa o stiku z očmi ipd.?*

Gospod Barbo: Ko govorimo o Angležih, je pri osnovni komunikaciji vedno nujen pogled z očmi. Če se jih dotaknemo kadar delamo, je zanje to že prehod v intimno bližino. Skoraj nobena kultura tega ne dovoli. Pri Angležih je to skrajno nedopustno, lahko se tudi zgodi, da recimo kdo od nas, ki delamo, nenamenoma nekoga zbudi, saj ga včasih z besednim nagovorom ne moreš predramiti. Nikakor ni dobro, da se ga kakorkoli fizično dotakne, saj to navadno vodi prej do velikega neprijetnega odziva, kot pa karkoli pozitivnega. Zanje to pomeni nevzgojenost, nepoznavanje osnovne kulture, bontona...zato to odsvetujem. Dotiki nasploh pri nas ne pridejo v poštev, razen pri nujenju prve pomoči, pa še takrat moraš najprej uporabiti stavek, »se smem dotakniti?«, sploh če so to tujci.

Rusi, oz. vzhodni blok, pa so kot neka mešanica. Kadar je vse v redu, kažejo prijaznost in mehko, ki jo lahko da samo slovanski narod, na žalost pa je istočasno na trenutke to drugačna kultura, ki je ne poznamo in je nam tuja. To lahko izpade dosti neprijetno, težko, še posebej, če je zraven alkohol in zelo veliko denarja. Mi to zelo težko sprejemamo, ker so drugačni, vendar moramo te ljudi, Ruse in vse ostale sprejeti. Vse boljše restavracije po svetu imajo ruske menije, ker na koncu koncev gre samo za denar, Rusom prodajajo vse mogoče, ker je veliko bogatih, se jim prilagodijo, ker gledajo samo na denar. Rusi znajo biti torej v določenih trenutkih izjemno nevzgojeni, kot neka horda konec koncev, pa tudi njihov okus je dosti drugačen, radi imajo svetleče zadeve, kič, itn. Mislim, da pri komunikaciji nekako ne znajo biti pretirano vljudni. Lahko, da je to problem jezika. Znajo biti dosti hladni, odrezavi in zoprni, kar je spet posledica sistema, kjer so živeli. Bonton, protokol v Angliji je poleg Vatikana najstarejši in so zato navajeni lepo govoriti, medtem ko Rusi ne. O Židih nimam kaj dosti povedati, oni šele zahtevajo tisto, kar so plačali, pa še malo več, če bi šlo. Treba je biti res pozoren, pripravljen na njih, jim pravilno odgovoriti, ker včasih jim že pogled ali pa kakršnakoli gesta ni ravno prav in dajo vedeti, da nekaj ni uredu.

Jaz: *Se vam zdi, da bi lahko trdili, da določeni narodi bolj »ubogajo« kot drugi? Ali kateri bolj upoštevajo navodila kabinskega osebja?*

Gospod Barbo: Ne, ne. Disciplinirani narodi, ki veliko potujejo, ki imajo tradicijo potovanja za seboj, so bolj vešči potovanja, kot pa nekateri, ki imajo jezikovne bariere, ali so brez izkušenj. Je pa spet problem, ali so pripravljeni navodila spoštovati, ali mislijo, da to ni potrebno. Ne zavedajo se varnosti v zračnem prometu, oz. nevarnosti v zračnem prometu. Mislijo namreč, da so s tem, ko so se vsedli že vse naredili, je pa treba še kup stvari narediti zraven. Tisti, ki veliko potujejo se tega zavedajo, tisti ki pa ne, pa na to ne gledajo tako. Nemci, naprimer, so disciplinirani in poslušajo. Vedno zahtevajo tisto, kar jim je napisano, da morajo dobiti - za to so skoraj neizprosni in znajo biti tudi eksplozivni. Ampak z Nemci je izjemno lahko delati, ker načeloma ne delajo problemov v letalu.

Jaz: *Kaj pa menite o Turkih, so ti zelo disciplinirani?*

Gospod Barbo: Mi vozimo posebno kategorijo Turkov in ti so disciplinirani zato, ker so poklicni vozniki. Vozijo po evropskih cestah in njihovi delodajalci jih držijo »na kratko«. Če pa potuje na avionu turška družina, znajo biti pa ravno tako neposlušni. Pri servisu te bodo, naprimer, za 10 stvari prosili, pa nobene do konca spili. Vsako stvar zahtevajo isti trenutek in ves čas »zvonijo«..., spet gre za njihovo kulturo in sloj. Bogatejši ko so, več ljudi imajo pod sabo in potem posledično pričakujejo enak servis, oz. tretma tudi v letalu. V letalu pa je žal tako, da če ne sedijo v first classu, kjer jih sicer lahko postrežemo individualno, v economy classu tako pač ne gre in ne moreš biti postrežen, kot se tebi zazdi. V economy classu je tako, da se privežemo takrat, ko je treba in ko je čas opravimo servis in prinesemo še ostalo, če utegnemo. Torej Turki, ki jih mi vozimo, turški vozniki, niso tipičen vzor turških potnikov.

Jaz: *In Slovenci?*

Gospod Barbo: Vsak narod in nacionalni prevoznik tega naroda sta si vedno v največji vojni, Glede na mnenja kabinskega osebja po svetu, s katerimi sem imel sam priložnost govoriti, vsi najtežje vozijo svoje domače potnike. Zato, ker si ti več upajo, ker jim je jezik domač. Če Slovenec potuje npr. z Lufthanso ali s kom drugim, bo naredil vse tako, kot je treba in se bo redko kdaj oglasil, kajti če bo kdaj preveč glasen, ve, da bo prišel nekdo k njemu in mu bo razložil pravila, zato je lepo tiho. Drugje znajo poslušati, pri nas doma pa mislim, vsaj glede na to kar vidimo, da manjka kulture, razgledanosti, obnašanja in spoštovanja pravil potovanja.

Jaz: *Se vam zdi, da smo Slovenci na avionu bolj individualisti ali bolj kolektivist?*

Gospod Barbo: Individualisti, vsak za svojo rit, pozorni so samo nase. Če se samo spomnimo na večino incidentov, ki smo jih imeli v zadnjih letih, je bilo vedno tako. V

glavnem so bili to charter leti, saj je velika razlika med charter potniki in potniki redne linije. V veliki meri je vse lepo in prav, ne razumem pa zakaj znajo biti Slovenci v določenem okolju veseli in razpoloženi, se znajo pogovarjati, medtem ko v nekaterih okoljih zatajijo in je razlika kot noč in dan. Če gre za vaško veselico, se znajo vsi zabavati, se pogovarjati, se znajo družiti ali kakorkoli, če pa je nekje nekaj drugega, pa so tiho. Govorimo o ekstremnih primerih. Jaz načeloma največ neprijetnih situacij doživljam ravno s Slovenci.

Jaz: *Bi vi v šolanje novih CCM vključili predavanja o različnih kulturah? Menite, da bi jim pri komunikaciji s potniki pomagalo, če bi jim predstavili kulture različnih potnikov na podlagi vaših dolgoletnih izkušenj?*

Gospod Barbo: Jaz na te zadeve zdaj gledam zelo praktično. Vse to je povezano s stroški, vendar danes, ko je svet v takšnem tempu, vsi letalski prevozniki zmanjšujejo stroške. Tak način nikakor nebi šel skozi, ker je žal pomembno samo, da znaš vrata zapreti in jih odpreti. Potrebno je znati osnovne stvari v primeru, da je kaj narobe - to je zdaj zahteva in pričakovanje vsakega prevoznika. Moraš biti »fit to fly« v smislu izpolnjevanja vseh standardov, ki jih moraš imeti. Ne, za takšna predavanja ni več časa, ker to je zdaj masovni transport in tudi ljudje zdaj v letalu, z uvedbo sendvičev, pričakujejo manj. Verjamem, sem zelo zadovoljen in vesel, da se je istočasno zavedanje pomembnosti varnosti v letalskem prometu dvignilo, povečalo in vse več ljudi se zaveda odgovornosti sodelovanja v tem procesu. Varnost namreč gradimo skupaj in počasi. Bilo bi zelo koristno, če bi bilo kakšno izobraževanje izvedeno. Jaz sem imel priložnost nekajkrat leteti z nekaterimi kolegicami, ki veljajo za odlične naše stevardese, pa mi je bilo dobesedno slabo, ko sem videl, kako se obnašajo na protokolarnih letih. Pa ne da bi se grdo obnašala, ampak se ni navadila takta. Nekateri moralne vrline sicer dobimo od doma, ni pa rečeno, da poznamo komunikacijski bonton, protokol,... Ni vedno primerno, da se oglasimo, ali stopimo zraven, včasih je dovolj, če z roko nakažemo in podobno. Mogoče nisem poudaril kontakta z očmi, ta je nujen, v vsakem primeru, četudi te on ne gleda.

Jaz: *Stereotipi. Se vam zdi, da to vpliva na delo s potniki v Adrie Airways d.d.?*

Gospod Barbo: Stereotipi, ja, sam imam že vse podatke o različnih potnikih, ampak še vedno dopuščam, da bo kateri »ven sekal« iz tega stereotipa. Vendar, če sem pripravljen na neko osnovno jedro njihovih lastnosti, je lažje... Definitivno je to plus. Največji problem je pri Arabcih, pri katerih je izjemno pomembna komunikacija, dotiki, pogledi - ker sem druge vere, druge kulture. Zato je neprimerno težje slediti, da česa ne narediš narobe, kot pri drugih potnikih.

Jaz: *Jezik je pri delu z ljudmi zelo pomemben. Menite, da ima kabinsko osebje Adrie Airways dovolj znanja tujih jezikov?*

Gospod Barbo: Še dodatno znanje kakšnega jezika ne bi škodilo, predvsem pa bi želel, da bi bilo znanje angleščine resnično tekoče. Po mojem mnenju namreč angleščina trenutno peša in nivo znanja jezikov pada. V glavnem so žal vsi zadovoljni z angleščino, pa še s to površno...

Jeziki republik nekdanje Jugoslavije - če znaš njihov jezik, si se jim prikupil toliko, da ne moreš verjeti, jih pridobiš, jih imaš bolj pod kontrolo in imaš red in disciplino. Razen v ekstremnih primerih, pri Slovencih, pri katerih to, da znaš jezik ni dovolj.

Jaz: *Če bi, recimo, kabinsko osebje dobro poznalo vse značilnosti vseh različnih kultur s katerimi se srečuje na avionu – se vam zdi, da bi bilo to idealno in tako nebi bilo ovir pri komuniciranju?*

Gospod Barbo: Ne, ker smo ljudje individualisti. Saj globalizacija odpravlja te dileme, ki jih vi postavljate, čedalje bolj se navajamo, zato je to tudi vedno manj potrebno. Na vsako letališče, kamor prideš je povsod isto. Vse te zanimive lastnosti posameznih narodov bodo počasi izginile, tako da bo res pomemben samo še angleški jezik. Jasno, da mi je lažje, če grem v neko deželo, da nekdo iz posadke pozna karakteristike potnikov določene strukture. Pogosto gre za strukturo skupine ljudi - kaj so po izobrazbi ali pa po pripadnosti.

Jaz: *Potem se strinjate, da igrajo izkušnje pri delu s potniki na avionu veliko in pomembno vlogo? Je razlika med starejšimi in mlajšimi člani posadke, če se lahko tako izrazim?*

Gospod Barbo: To je zelo zanimivo. Sam zdaj po tolikih letih dela neprimerno lažje delam z ljudmi, kot sem delal, ko sem bil mlajši. Znebil sem se svojih frustracij, točno vem, kaj in kdaj moram kaj narediti in načeloma imam zelo malokrat kdaj probleme. Saj se zgodi kdaj, da mi kdo vseeno skače po glavi, ali mi dvigne tlak. Verjetno sem že tako izkušen, da poizkušam prebrati potnike že ob vstopu v letalo - kakšen tip človeka je, koliko komunikacije potrebuje, več ali manj, en mi samo da odgovor ali ko mi postavi vprašanje vem, koliko bo dela z njim, ali se bo treba pogovarjati, ali bo dovolj, ko bom rekel čez eno uro ali pa ne vem kaj, pa pogled, ki je bil že zraven, mi pa vse pove ane. Če pa ni nekomu še jasno, ali pa še tole,...aha tole se bo treba pa ukvarjati in to rajši naredim takoj, mu se posvetim, dam čas in imam potem zadeve pod kontrolo. Izkušnje zelo veliko igrajo tle pri nas ne, nočem iti v širino, ker si v določenem trenutku v stanju sprejeti toliko različnih stereotipov, kot jih imamo mi naenkrat v letalu ne, ne moreš za Nemca tako igrati, za arabskega potnika tako, za Rusa veš kaj lahko pričakuješ, na kaj biti pozoren, itn. In za nekoga, ki ne zna jezika, da mu bo treba več ali manj skoraj vse pokazati.

Jaz: *Kaj pa, če imate recimo chartar lete druge, saj vem, da niso pogosti, ampak recimo, da ne bi tako rekli zaradi tega, ker je chartar, recimo chartar angleški, mislite, da bi tudi tako rekli?*

Gospod Barbo: Jaz se spomnim angleških chartarjev, ki smo jih vozili, oni so npr. znoreli za določene stvari, kar popolnoma utemeljeno pričakujem ni bilo nabolj,..., ni bil vegetarijanski obrok ali pa karkoli, ni pa za neke neumnosti bilo, kot na primer, da si naši muziko naštimajo, da naši pijejo, da so alergični na avion, pa se odločijo, da grejo na dopust, pa da to mene nič ne briga ali pa, da se spuščajo v nas osebno ne, to pa delajo samo slovenski potniki.

Jaz: *Bi mi radi še kaj povedali za konec?*

Gospod Barbo: Pod Avstrije tok tistih 200, 300 let, da smo se neke discipline navadili, potem nas je prihod balkana zmedel ali karkoli, da spet ne vemo kam piha veter, kot oportunisti, a smo zdaj gor proti Avstriji ali na balkan, ali zdaj pihamo gor, pa spet ne, lastno identiteto zgublamo, manjka nam pa definitivno še vzgoje, neke širine, ali karkoli.

Jaz: *Se vam zdi, da smo neizobraženi, da smo ozki v temu ali pa, da namenoma tako delamo, da se tako obnašamo?*

Gospod Barbo: Jaz mislim, da narod temu do zdaj ni posvetil nobene pozornosti, ali pa da za vzgojo otrok skrbijo ljudi, ki niso dovolj, da so samo v določenih stvareh, saj bi jih lahko že v šoli naučili pravih odgovorov, ali neke komunikacije, ne bi te generacije prinesle to v delovno okolje.

Jaz: *Mislite, da nimamo časa, ker meni se ne zdi, da smo Slovenci tako samozagledani vase, da bi se zdeli najbolj pomembni ali pa najbolj pametni, tako kot recimo Rusi, po mojem mnenju ne? Čeprav Rusi tako, kot ste prejle rekli, samo bogati, samo tisti, ki so na visokem nivoju, oni znajo zagreniti. Ciljam na tiste, ki recimo kupujejo parfum, tako da ga niti ne pogledajo, ampak samo nalagajo.*

Gospod Barbo: To so samo bogati Rusi, ki jih je zelo veliko, odvisno je od debeline denarnice pri Rusih definitivno. Tko močne okuse, more biti vse sladko, slanega, kislega skoraj nič, zato ker ne vem ali jim je to že grenilo življenje 50, 60 let, jaz imam v zadnjih letih kar dosti ruske družbe, zato jih dosti dobro poznam. Oni imajo radi stvari čisto drugačne tipe hrane, kot mi, tudi ko je čas kosila, oni dajo vse naenkrat na mizo in sladko in juho, niti malo ne počakajo in tako naprej, mi pa gremo najprej juha, potem pa ono, drugo, tretje, vse so medkulturne razlike ne. Večina potnikov je, zelo redko srečaš skupino Slovencev, ki bi bili zgovorni, sproščeni v komunikaciji in odprti za pogovor skoraj v vseh smereh, da se v vseh stvareh v letalu ali kar se tiče potovanja z letalom normalno lahko pogovarjaš ne, pa da ti bodo tudi tako prijetno in odzivno odgovorili. Ali bo molk, ali bo togost, ali pa je to povezano s strahom.

Jaz: *Meni se zdi, da če jih je več v skupini, da so itak bolj glasni, to je tipično za njih, za Slovence prav, pa Hrvate.*

Gospod Barbo: Ja, to je prav čudno ne. Mene pa najbolj moti, če z nekom govoriš, ali pa mu kaj ponudiš, pa je tišina, jaz tega ne razumem no, te gleda, pa tišina, tega ne razumem. V primeru se da določene informacije, se da pripraviti ljudi ne. Imam en primer za angleške lete, pa za židovske, ki so bili tako izstopajoči, k drugačnemu načinu dela s strankami, oz. potniki ne, ker smo bili očitno togi pri komunikaciji, vljudnostne narave z Angleži ne, pri Židih se pa pozna boj za preživetje skozi stoletja in jim je to pač pustilo posledice tudi pri vsakdanjem življenju, ker so skoz izpostavljeni, pri čemer se morajo za vsako stvar boriti, pa v osnovi niti sami niso taki, ampak tega ne znajo drugače pokazati ne.

Jaz: *Jaz bi lahko lepo dokazala, da je izkušnja zelo pomembna. Jaz imam tu po točkah napisano, kar mi je rekla gospa Markič Irena, dva meseca nazaj, ko sva samo debatirali o tem, sem si samo po točkicah napisala in mi je povedala ubistvu zelo skoraj identično kot vi zdaj, za recimo vsak narod, recimo za Žide je isto rekla, da se jim pozna, da so se skoz borili, take stvari je izluščila, kakor vi, se pravi.*

Gospod Barbo: Način ne preživetja, skoz se morajo boriti, skoz so v neki nevarnosti, ne da bi se bali, saj so lobisti in imajo podporo od Amerike vsepovsod ne, ampak, če mu pa en Arabec, ali pa ne vem kdo pošlje eno... v stanovanje, o tej nevarnosti, tle pa nima noben iz Amerike mu kaj pomagati, v tem trenutku, ko njega ni, je prepozno.

Jaz: *A se vam zdi, da smo v primerjavi z drugimi letalskimi družbami, čeprav smo tako majhni primerljivi v smislu šolanja, pa kadra, koliko je usposobljen?*

Gospod Barbo: Ja mislim, da definitivno smo v smislu strokovnosti, smo uredu ne, če pa govorimo o komercialni strokovnosti, je pa še veliko za dodelati.

Ja to je to, drugače pa imajo svoj stil, mislim kultura prehranjevanja in to jim je pustilo tak pedigree ne, ki jim drugi narodi še danes niso blizu in oni so zaradi tega nad vsemi ostalimi, zaradi tega, prav užitka do uživanja ane, veselja prehranjevanja, pitja, druženja, so izjemno komunikativni in znajo, če jim, ne vem, torej uživati, res, res, res, se znajo pogovarjati, so družabni, izjemno komunikativni.

Jaz: *Kaj pa to, da oni ne želijo govoriti drugega jezika, razen francosko na avionu večinoma.*

Gospod Barbo: To potrjuje tisto, kar sem vam povedal, da so... Vse se je spremenilo zadnja leta no, ampak so v svoji glavi ne.