

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA MED ASERTIVNOSTJO IN MEDKULTURNO  
KOMUNIKACIJSKO KOMPETENCO V VEČKULTURNEM  
DELOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, junij 2021

DOMINIKA ŽIGON

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Dominika Žigon, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetenco v večkulturnem delovnem okolju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič.

### 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Osnovni pojmi .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Besedno komuniciranje .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Nebesedno komuniciranje .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Kinetika .....	9
1.3.2 Proksemika .....	10
1.3.3 Haptika .....	12
1.3.4 Kronemika .....	12
<b>2 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Kultura.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Hofstedejev čebulni diagram .....	13
2.1.2 Hofstedejev model dimenzij kulture.....	14
2.1.3 Projekt GLOBE .....	16
<b>2.2 Medkulturna komunikacija .....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Besedna medkulturna komunikacija.....	20
2.2.1.1 Visoka in nizka kontekstnost jezikov .....	20
2.2.2 Nebesedna medkulturna komunikacija.....	21
2.2.2.1 Proksemične norme .....	21
2.2.2.2 Kontaktna in nekontaktna kultura .....	22
2.2.2.3 Zadržana in izrazna kultura .....	22
<b>2.3 Medkulturna kompetenca .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Integrirani model medkulture komunikacijske kompetence .....	24
2.3.2 Razvojni model medkulture občutljivosti .....	26
2.3.3 Byramov model medkulture komunikacijske kompetence .....	30
<b>3 ASERTIVNOST: KORISTI, TEHNIKE IN OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Opredelitev pojmov v zvezi z asertivnostjo .....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Asertivnost in nebesedna komunikacija .....	34
3.1.2 Pasivnost in agresivnost .....	34
3.1.2.1 Pasivnost.....	35

3.1.2.2	Agresivnost .....	36
<b>3.2</b>	<b>Koristi asertivnosti .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Tehnike asertivnosti .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>POVEZAVA MED ASERTIVNOSTJO IN MEDKULTURNO KOMUNIKACIJSKO KOMPETENCO – EMPIRIČNA PREVERBA.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Rezultati.....</b>	<b>47</b>
4.1.1	Sociodemografske značilnosti vzorca .....	47
4.1.2	Zanesljivost uporabljenih vprašalnikov in test normalnosti porazdelitve podatkov .....	50
4.1.3	R1: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol? 51	
4.1.4	R2: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol? .....	52
4.1.5	R3: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino? .....	53
4.1.6	R4: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino?.....	54
4.1.7	R5: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur? 56	
4.1.8	Glavna teza: Asertivni posamezniki so bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni.....	60
<b>4.2</b>	<b>Razprava.....</b>	<b>61</b>
4.2.1	Glavne ugotovitve in teoretični prispevki .....	61
4.2.2	Omejitve raziskave .....	64
4.2.3	Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	65
<b>SKLEP.....</b>		<b>65</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>66</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>71</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Izrazna in zadržana kultura .....	23
Tabela 2: Dimenzije integriranega modela medkulturne komunikacijske kompetence .....	25

Tabela 3: Pregled zanesljivosti vprašalnikov o samooceni asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti .....	50
Tabela 4: Test normalnosti porazdelitve .....	50
Tabela 5: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti glede na spol respondentov .....	51
Tabela 6: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik v samooceni asertivnosti med moškimi in ženskami .....	51
Tabela 7: Aritmetične sredine za samooceno medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol respondentov .....	52
Tabela 8: Preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol .....	53
Tabela 9: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti glede na starostno skupino respondentov .....	53
Tabela 10: Kruskal-Wallisov H-test za preverjanje razlik v samooceni asertivnosti glede na starostno skupino .....	54
Tabela 11: Aritmetične sredine za samooceno medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino respondentov .....	55
Tabela 12: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino .....	55
Tabela 13: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav .....	56
Tabela 14: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav .....	57
Tabela 15: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav ob spremenjenih skupinah .....	58
Tabela 16: Preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav ob spremenjenih skupinah .....	58
Tabela 17: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju .....	59
Tabela 18: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju .....	59
Tabela 19: Korelacija med asertivnostjo respondentov in njihovo medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo .....	60
Tabela 20: Povzetek regresijskega modela in koeficientov .....	61

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Ravni oziroma območja medosebne razdalje po Hallu .....	11
Slika 2: Hofstedejev čebulni diagram .....	13

Slika 3: Bennettov razvojni model medkulture občutljivosti.....	27
Slika 4: Starostna skupina respondentov (v %).....	47
Slika 5: Stopnja izobrazbe respondentov (v %).....	48
Slika 6: Pogostost dela respondentov z ljudmi iz drugih držav (v %).....	49
Slika 7: Število let delovnih izkušenj respondentov v medkulturnem delovnem okolju (v %).....	49

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku.....	6
Priloga 3: Cronbachova alfa za vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti 10	
Priloga 4: Cronbachova alfa za vprašalnik o asertivnosti.....	12
Priloga 5: Test normalnosti za spremenljivki medkulturna komunikacijska kompetentnost in asertivnost.....	14
Priloga 6: Test normalnosti za spremenljivko medkulturna komunikacijska kompetentnost glede na opredeljene skupine iz sociodemografskih značilnosti.....	15
Priloga 7: Kontingenčna tabela za starost in najvišjo doseženo izobrazbo.....	17
Priloga 8: Koeficient korelacije za spremenljivki medkulturna kompetentnost in asertivnost.....	18
Priloga 9: Regresijski model za neodvisno spremenljivko asertivnost in odvisno spremenljivko medkulturna kompetentnost.....	19
Priloga 10: Mann-Whitneyjev U-test za asertivnost glede na spol.....	20
Priloga 11: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na spol.....	21
Priloga 12: Kruskal-Wallisov H-test za asertivnost glede na starostno skupino.....	22
Priloga 13: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na starostno skupino .	23
Priloga 14: Kruskal-Wallisov H-test za asertivnost glede na starostno skupino ob spremenjenih razredih.....	24
Priloga 15: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na starostno skupino ob spremenjenih razredih.....	25
Priloga 16: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na pogostost dela z ljudmi različnih kultur.....	26
Priloga 17: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na pogostost dela z ljudmi različnih kultur ob spremenjenih razredih.....	27
Priloga 18: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju.....	28
Priloga 19: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju ob spremenjenih razredih.....	29

## UVOD

Živimo v časih velikih sprememb in današnje poslovno okolje kot posledica globalizacije postaja vedno bolj multikulturno. Organizacije iz različnih delov sveta sodelujejo bolj, kot so v preteklosti. Podjetja ne delujejo več samo na posameznih trgih, temveč si prizadevajo za širitev na tuje trge ali celo na globalno raven, kar je bilo v preteklosti redkost. Tudi sodobna oskrbovalna veriga navadno vključuje podjetja in organizacije iz različnih držav, saj se veliko izdelkov, ki se prodajajo na določenem trgu, pogosto izdelata nekje drugje iz surovin, ki so morda prav tako uvožene. Veliko izdelkov, ki se prodajajo na zahodnih trgih, se izdelata v Aziji, pri čemer mora podjetje sodelovati s tujim dobaviteljem, tujim transportnim podjetjem, tujim carinskim uradom ipd. Hkrati so vedno pogostejši tudi večkulturni kolektivi. Obstaja tok zaposlenih med podjetji, ki delujejo na več trgih, tako lahko na primer matično podjetje zaposli perspektivne zaposlene iz podružnic. Obenem smo priča tudi vedno večji fleksibilnosti delovne sile. Prost pretok oseb je namreč ena od temeljnih svoboščin Evropske unije, ki omogoča državljanom članic, da se lažje zaposlijo v drugi državi članici.

V ozadju tega sodelovanja podjetij v sodobnem, globalnem okolju je komunikacija med zaposlenimi, ki bi lahko bila zaradi vpliva različnih kultur težavna. Fiske (2005, str. 17–18) meni, da mora proučevanje komunikacije vsebovati tudi proučevanje kulture, s katero se prepleta, saj je komuniciranje osrednjega pomena za življenje v naši kulturi. Deresky (2006, str. 119) pa poudarja, da si ljudje sporočila interpretirajo skladno z lastnimi pričakovanji, percepcijami, vrednotami in normami vedenja. Zato bolj kot so si kulture udeležencev v komunikaciji različne, večja je verjetnost, da bo prišlo do napačne interpretacije pomena sporočil.

O medkulturnem komuniciranju govorimo tedaj, ko pripadnik neke kulture pošlje sporočilo pripadniku druge kulture. Sporočilo vsebuje pomen, ki ga je pošiljatelj zakodiral. Ko to sporočilo pride do prejemnika, ga slednji dekodira, pri čemer ima velik vpliv na interpretacijo sporočila kultura prejemnika. Ključen vpliv kulture pri procesu komunikacije je torej v interpretaciji pomena sporočila, kar povzroča nesporazume. Lahko bi rekli, da gre za šum v komunikaciji, ki nastane zaradi vpliva kulture (Deresky, 2006, str. 120).

Pri medkulturni komunikaciji bi zaposlenim lahko pomagala uporaba asertivne tehnike komuniciranja. Asertivnost kot tehnika omogoča učinkovitejše komuniciranje. Je pragmatična in konkretna, obširne teorije zanjo niso značilne. Z njeno pomočjo posameznik lahko izboljša odnose z ljudmi in se lažje izogne neprijetnim situacijam (Chalvin, 2004, str. 6–7). Poleg tega, da s tehniko asertivnosti lahko komuniciramo bolj konstruktivno in dosegamo boljše rezultate v težkih situacijah, nam omogoča tudi lažje reševanje konfliktnih situacij brez uporabe agresivnih vedenj. Ta tehnika je esencialnega pomena za vse posameznike, ki na profesionalnem področju delajo z ljudmi ali pa so na vodstvenih položajih, in je uporabna tako na privatnem kot profesionalnem področju (Phillips, 2002, str. 3–4).

Glavni **predmet** proučevanja magistrskega dela bo komunikacija. Posebno pozornost bomo namenili medkulturni komunikaciji in asertivni komunikaciji, pri čemer bodo ključne povezave med obema. Asertivnost in obvladovanje medkulturne komunikacije bomo proučevali na primeru zaposlenih v podjetjih, ki delujejo v medkulturnih okoljih.

**Namen** magistrskega dela je prispevati k razumevanju pomena asertivnosti v medkulturni komunikaciji. Na podlagi ugotovitev magistrskega dela želimo organizacijam, zaposlenim, strokovnjakom iz relevantnih področij in nenazadnje vsem zainteresiranim pomagati pri razumevanju pomena asertivnosti pri medkulturni komunikaciji, obenem pa ponuditi izhodišča za razumevanje povezave med omenjenima pojmomoma. Prav tako želimo na podlagi rezultatov naše raziskave predlagati, kako bi lahko izboljšali asertivnost, kot tudi medkulturno kompetenco.

Ciljev magistrskega dela je več in jih v nadaljevanju delimo na cilje v teoretičnem in cilje v empiričnem delu magistrskega dela. Kot temeljni cilj magistrskega dela vidimo preveritev glavne teze magistrskega dela. Želimo ugotoviti, ali obstaja pozitivna povezanost med zaznano asertivnostjo posameznikov in njihovo medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo.

**Cilji teoretičnega dela** magistrskega dela so:

- poučiti obstoječo relevantno literaturo na tematiko komunikacije, medkulturne komunikacije, medkulturne komunikacijske kompetence in asertivne komunikacije;
- seznanjanje z osnovnimi in ključnimi pojmi ter teorijami;
- izbor najpomembnejših preteklih raziskav in ugotovitev.

**Cilji empiričnega dela** magistrskega dela so:

- seznaniti se s stopnjama asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti pri zaposlenih v medkulturnih okoljih;
- izvesti empirično raziskavo in analizirati rezultate;
- na podlagi analize rezultatov empirične raziskave preveriti glavno tezo magistrskega dela in odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

**Glavna teza** magistrskega dela je, da so asertivni posamezniki bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni. Morebitno pozitivno povezanost med stopnjama asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti bomo proučevali na primeru zaposlenih, ki delujejo v medkulturnih okoljih. Če bomo zaznali pozitivno povezanost, bomo dokazali, da je asertivno komuniciranje lahko koristno tudi v primeru medkulturne komunikacije.

Ob preveritvi glavne teze želimo v magistrskem delu odgovoriti še na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

*R1: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol?*



*R2: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol?*

*R3: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino?*

*R4: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino?*

*R5: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur?*

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem, teoretičnem delu bomo najprej proučili obstoječe domače in tuje sekundarne vire in jih analizirali. Iz izbrane strokovne literature in virov bomo z metodo sinteze zbrali podatke oziroma ključne pojme in teorije. Le-ti bodo z metodo kompilacije tvorili teoretski okvir in izhodišče naše raziskave. Z metodo deskripcije bomo opisali osnovne oziroma ključne pojme in teorije. Za namen primerjave teorij, stališč, rezultatov in dognanj drugih avtorjev bomo uporabili komparativno metodo. Teoretičen del bo kvalitativen, prevladoval bo deduktivni pristop.

V empiričnem delu bomo primarne podatke zbirali z metodo ankete. Merski instrument bo spletni anketni vprašalnik, ki bo vključeval v nadaljevanju opisana vprašalnika, s katerima bomo merili asertivnost in medkulturno komunikacijsko kompetentnost.

**Vprašalnik za samooceno asertivnosti** (Fritchie, 1988 v Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 436) je sestavljen iz 20 trditev. Anketiranci bodo glede na svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo odgovarjali na štiristopenjski lestvici.

**Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetenci** (angl. Intercultural Communication Competence Questionnaire) je zasnoval Matveev (2002) in temelji na integriranem modelu medkulturne komunikacijske kompetence. Vprašalnik obsega 23 trditev, anketiranci bodo strinjanje ali nestrinjanje s trditvami izražali na petstopenjski lestvici.

Najprej bomo opisali zbrane podatke z deskriptivno statistično analizo, nato bomo ocenili parametre in preverili glavno tezo ter odgovorili na raziskovalna vprašanja s sklepno statistično analizo. Ob uporabi koeficienta korelacije bomo preverili povezavo med samooceno asertivnosti in samooceno medkulturne komunikacijske kompetentnosti, s čimer bomo lahko preverili glavno tezo magistrskega dela. Obenem bomo preverili tudi morebiten obstoj statistično značilnih razlik pri samooceni asertivnosti oziroma medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na skupine, izhajajoče iz vprašanj sociodemografskega sklopa, skladno z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. Empirični del bo pretežno kvantitativen, prevladoval bo induktivni pristop.

# 1 KOMUNICIRANJE

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 22–23) pravijo, da je izvor besede komuniciranje v latinski besedi »communicare«. Slednja pomeni razpravljati, posvetovati se ali vprašati za nasvet. Sogovorniki s komunikacijo izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Komuniciranje običajno jemljemo kot samoumevno, saj je v vseh svojih oblikah tesno povezano z našim vsakdanjim življenjem in je v njem ves čas prisotno. Vendar pa ima komuniciranje ogromen vpliv na človekovo obnašanje, saj je tako rekoč determinanta njegovega obnašanja. To kaže na velik pomen komunikacije v javnem in privatnem življenju vsakega posameznika. Komunikacija tako oblikuje človekove misli, mnenja, nagnjenja in stališča. Cilj komuniciranja je prenos informacije iz misli neke osebe v misli neke druge osebe ali oseb. Če komuniciranje doseže ta cilj, lahko rečemo, da je uspešno.

Fiske (2005, str. 17–18) pravi, da lahko komuniciranje v splošnem definiramo kot družbeno interakcijo prek sporočil. Slednje je osrednjega pomena za življenje v naši kulturi, zato proučevanje komunikacije vsebuje tudi proučevanje kulture, s katero se prepleta. Komunikacijo lahko vidimo bodisi kot prenašanje sporočil (t. i. šola procesa) ali kot oblikovanje in izmenjavanje pomenov (t. i. semiotska šola). Šola procesa komunikacijo obravnava kot proces in se nanaša na komunikacijska dejanja. Semiotska šola pa se osredotoča na vlogo tekstov v naši kulturi in na komunikacijska dela.

O'Rourke (2007, str. 26) komunikacijo definira kot prenos pomena sporočila. Pri tem poudarja, da to ni dejanje, temveč proces. Samo dejanje sporočanja se v praksi pogosto zamenjuje s procesom sporočanja, saj ljudje pogosto mislijo, da je njihovo sporočilo s strani sogovornika tudi pravilno razumljeno. Pri komunikaciji torej ne gre zgolj za prenos sporočila, temveč za prenos njegovega pomena. S sogovornikom smo komunicirali šele, ko slednji naše sporočilo razume, kot ga razumemo sami, z vsemi podrobnostmi, kompleksnostjo in v istem kontekstu.

Deresky (2006, str. 119) opisuje komunikacijo kot proces, pri katerem gre za prenos vsebine prek sporočil. Sporočanje poteka prek medijev, kot so na primer besede, vedenje ali za to namenjeni predmeti. Pri komunikaciji je zelo pomembno, da prejemnik sporočila njegovo vsebino razume na enak način kot pošiljatelj.

## 1.1 Osnovni pojmi

Preprost komunikacijski sistem obsega sestavine, kot so **pošiljatelj**, **prejemnik**, **sporočilo** in **komunikacijska pot**. Pošiljatelj oziroma sporočevalec je ustvarjalec sporočil, ki jih oddaja. Izbere tudi način komuniciranja, ki je lahko govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano. Sporočilo je namenjeno prejemniku, ki to sporočilo sprejme. Sporočilo vsebuje informacijo oziroma pomen, ki ga želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Lahko ga imenujemo tudi signal, saj ga izrazimo z besednimi ali nebesednimi znaki. Kanal, po katerem sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika, imenujemo komunikacijska pot. Sporočilo

lahko od pošiljatelja k prejemniku potuje neposredno z osebnim stikom med obema ali pa posredno, prek raznih medijev (Možina, Tavčar & Knežević, 1998, str. 42–44). Treba je omeniti, da ni nujno, da je sporočevalec ena oseba, lahko gre za skupino oseb ali entiteto, kot so na primer organizacija, zakonodajno telo, časopisna hiša itd. Obenem je sporočevalec navadno tudi prejemnik, saj je proces komunikacije krožen proces. Izraz prejemnik z vidika odziva nakazuje na pasivno vlogo, vendar je prejemnik tudi pobudnik. To se nanaša na ustvarjanje povratnih sporočil in samostojno interpretacijo sporočil. Prejemnik uporablja in reagira na informacije, ki so mu bile podane (McQuail, 1975, str. 15–17).

**Kanal** je neko fizično sredstvo, prek katerega je možno prenašati signale oziroma fizične oblike sporočila. Lahko gre za svetlobne, zvočne ali radijske valove, telefonske žice, živčni sistem itd. Od lastnosti kanala je odvisno, kakšne kode lahko prenaša. Za vidni kanal so specifične kode kot na primer živa akcija, videoposnetek in slike, za slušni kanal pa slušni posnetki, govor in glasba. Tako smo prek zvočnih valov omejeni predvsem na verbalno komunikacijo, z živčnim sistemom pa lahko na primer beremo Braillovo pisavo. Da bi bilo neko že zakodirano sporočilo prenosljivo še po drugih kanalih, obstajajo sekundarne kode. Če je primarna koda verbalni jezik, lahko to kodo sekundarno zakodiramo v na primer pisavo, Braillovo pisavo, znakovni jezik gluhtonemih in podobno (Fiske, 2005, str. 32–34).

**Medij** je fizično ali tehnično sredstvo, ki za namen prenašanja signalov po kanalu sporočilo preoblikuje v signal. Medij lahko oddaja obseg kod, ki je odvisen od narave kanala. Medije razdelimo v različne kategorije. Predstavitveni mediji predstavljajo glas, obraz in telo, kar pomeni, da je medij pravzaprav sporočevalec. Slednji mora biti prisoten, ustvarja komunikacijska dejanja. Predstavitveni mediji uporabljajo besede, izraze, kretnje. Knjige, časopisi, arhitektura, slike, notranja oprema so reprezentativni mediji. Sporočevalec ni prisoten, saj obstajajo neodvisno od njega. Gre za komunikacijska dela. Prenášalci obeh omenjenih kategorij so mehanični mediji, to so na primer radio, televizija, telefon. Kanali, ki jih uporabljajo mehanični mediji, so ustvarjeni s pomočjo tehnologije. Nanje vplivajo različne tehnološke omejitve in so podvrženi vplivu šuma (Fiske, 2005, str. 32–33).

Okolje, v katerem se odvija komunikacijski proces, imenujemo **kontekst**. Komunikacija namreč ni ločena od okolja, temveč iz njega izhaja in je pod njegovim vplivom. Trije pomembni vidiki konteksta so fizična postavitev, komunikacijska postavitev in kultura (Dobkin & Pace, 2006):

- **Fizična postavitev** se nanaša na postavitev pošiljatelja in prejemnika v prostoru. Če sta pošiljatelj in prejemnik fizično precej oddaljena, morda prejemnik slabo razloči kretnje pošiljatelja in si sporočilo interpretira drugače, kot če bi bil fizično bližje.
- **Komunikacijska postavitev** se nanaša na število sogovornikov, naravo interakcije in odnose med njimi. Tako poznamo intrapersonalno komuniciranje, interpersonalno komuniciranje, komuniciranje znotraj manjše skupine, javno komuniciranje in komuniciranje prek posrednika. Medtem ko je intrapersonalno komuniciranje notranji dialog posameznika, se interpersonalno komuniciranje nanaša na interakcijo majhnega

števíla oseb. Primer slednjega je diada, ki pomeni komunikacijo med dvema oseba, kar je tudi ena najpogostejših oblik komuniciranja. Komuniciranje znotraj manjše skupine je interakcija od treh do sedmih oseb, ki komunicirajo interaktivno, vsi udeleženci imajo aktivno vlogo. Javno komuniciranje je komunikacija, kjer je govornik oziroma pošiljatelj navadno ena oseba in ima aktivno vlogo. Večja skupina ljudi so poslušalci oziroma prejemniki, ki imajo pasivno vlogo. Komuniciranje prek posrednika se nanaša na uporabo tehnologije, kot je na primer televizija, radio, časopis, prek katere pošiljatelj prenaša sporočila, ki so strukturirana in urejena. Pošiljatelj in prejemniki niso na istem mestu v istem času, povratna informacija je omejena in časovno zamaknjena.

- **Kultura** ima velik vpliv na kontekst, saj je vez, ki sogovornikom zagotavlja podobne poglede, stališča in pričakovanja. Sogovorniki, ki delijo ista prepričanja, lažje razumejo položaj in okoliščine, lažje razumejo povratne informacije in v komunikaciji lažje prenesejo pomen sporočila. Skupne vrednote sogovornikom omogočajo poznavanje komunikacijskih situacij in razumevanje simbolov. Zato je ljudem navadno prijetneje komunicirati znotraj kulture, ki jo razumejo in poznajo.

Ker informacije ni mogoče neposredno prenesti, jo moramo najprej spremeniti v za to primerno obliko. Slednje imenujemo **kodiranje** (Možina, Tavčar & Knežević, 1998, str. 44). **Koda** je množica znakov, ki imajo za različne tolmače skupen pomen in si jih slednji lahko razlagajo. Kodni oziroma jezikovni sistem sestavljajo enote, ki jih predstavljajo znaki in vzorci. Znaki so konstrukti, saj se nanašajo na nekaj drugega kot na njih same. Vzorci predstavljajo pravila kombiniranja znakov. Bistvo kodnega sistema je usklajevanje vzorcev podatkov z vzorci pomena. Kodiranje se razlikuje v obsegu, v katerem je namerno in zavestno. V vsakdanjih pogovorih ne razmišljamo veliko o tem, kako bomo ubesedili svoje misli, v posebnih situacijah pa oblikujemo izraze z veliko pozornosti na možne interpretacije prejemnika (McQuail, 1975, str. 16–17).

Možina, Tavčar in Knežević (1998, str. 44–45) navajajo sedem korakov procesa komuniciranja:

1. Motivi, ki spodbudijo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje sporočila s strani pošiljatelja, kar pomeni, da slednji svoje misli, namene, čustva prevede v za prenos primerno obliko.
3. Tako kodirano sporočilo pošiljatelj pošlje prejemniku.
4. Sporočilo se prenese prek komunikacijske poti oziroma kanala.
5. Prejemnik si pomen sporočila interpretira oziroma ga dekodira.
6. Prejemnik se na prejeto sporočilo odzove in s tem komuniciranje postane krožen proces.
7. V vsakem od zgoraj navedenih korakov se lahko pojavi šum, ki moti proces komuniciranja.

## 1.2 Besedno komuniciranje

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 46–47) delijo komuniciranje na **besedno** in **nebesedno**. Besedno komuniciranje razmejujejo na govorno in pisno. Besedno oziroma verbalno komuniciranje se nanaša na osebno komunikacijo med dvema ali več osebami. Pisno komuniciranje pa poteka prek različnih medijev, ki sporočilo prenesejo z zapisanimi besedami, risbami, barvami, simboli itd. V praksi so to pisma, časopisi, revije, elektronska sporočila in podobno. Nebesedno oziroma neverbalno ali nejezikovno komuniciranje ne poteka v pisni ali govorni obliki, pač pa v oblikah, kot so na primer govornica telesa, zvoki, osebni videz, urejenost ter prostor, predmeti in čas.

Besedno komuniciranje se, kot že omenjeno, deli na govorno in pisno. Prednosti govornega komuniciranja so, da je hitro, omogoča komunikacijo z več osebami naenkrat in obsega tudi povratno informiranje. Njegova največja slabost je, da lahko pride do neurejenosti ali entropije. To se zgodi zlasti, kadar je v komunikacijo vključeno večje število posameznikov, ki si sporočilo podajajo. Sporočilo, ki na tak način pride do prejemnika, se lahko precej razlikuje od tistega, ki je bilo poslano (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 46).

Komunikacija z govorom je od vseh vrst sporočanja najbolj množična in običajna, četudi ni najtočnejša in najzanesljivejša. Govor in jezik večina ljudi jemlje kot nekaj samoumevnega, saj se ga brez truda naučijo že zgodaj v otroštvu. Prepričani so, da gre za nekaj rutinskega in vsakdanjega. V resnici gre za zelo kompleksno in zahtevno dejavnost. Z jezikom je sodobni človek razvil svojo kompleksno osebnost in se dvignil nad živalski svet. Čeprav so ustna sporočila pomembna, so nezanesljiva, saj se sčasoma njihov pomen lahko spremeni in popači. Tako nastanejo miti in fabule (Trček, 1998, str. 32–36).

Pri pisnem komuniciranju je nosilec pisava, ki je lahko pisana ali tiskana, gre za grafični zapis govornice. Pisno komuniciranje poteka s pripravami, ki z napisano besedo, simboli, slikami ali na kak drug način prenašajo sporočilo. Sporočila se posredujejo bodisi neposredno v obliki pisma ali posredno s komunikacijskimi napravami, kot sta na primer računalnik in faks. Njegovi največji prednosti sta trajnost in jasnost. Dokumentiran zapis lahko prejemnik in pošiljatelj hranita neomejeno dolgo, kar omogoča kasnejše preverjanje sporočila. Pisna komunikacija je navadno dodelana in jasna, saj se pošiljatelj zaveda njegove trajnosti. Vendar pa ima pisno komuniciranje tudi slabosti, ki sta zamudnost in manko hitre povratne informacije. Za nastanek pisnega sporočila je potrebnega več časa kot za nastanek govornega sporočila, obenem mora biti pisna komunikacija natančnejša. Če lahko pri govorni komunikaciji prejemnik takoj reagira na sporočilo, potrebuje pri pisni več časa (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 46–47; Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 106). Tudi pisno komuniciranje je pomemben dejavnik človekovega razvoja. Zaradi svoje trajnosti omogoča komunikacijo med živimi in mrtvimi oziroma med generacijami ljudi (Trček, 1998, str. 36).

### 1.3 Nebesedno komuniciranje

Medtem ko je pisava stara več tisočletij in govorica več desetisočletij, je nebesedno komuniciranje staro toliko kot človeštvo. Z besednim komuniciranjem izražamo pretežno racionalne sestavine, z nebesednim pa čustvene oziroma emocionalne sestavine. Da bi lahko z večjo gotovostjo pravilno interpretirali nebesedno sporočilo, nam mora biti pošiljatelj dobro poznan, moramo se biti sposobni vanj vživeti ali pa si moramo deliti ali vsaj dobro poznati njegovo kulturo (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 47–49).

Tudi nebesedno komuniciranje se zanaša na proces kodiranja. Dekodiranje nebesednega sporočila pomeni ekstrakcijo pomena na podlagi nečesa, kar opazimo. Ko prejeto nebesedno sporočilo dekodiramo, svoje občutke pretvorimo v obnašanje, ki ga lahko potem sogovornik kot nebesedno komuniciranje zopet tolmači. Krog je tako sklenjen. Poudariti je treba, da z nebesedno komunikacijo sporočamo tako namerna kot nenamerna sporočila (Duck & McMahan, 2009, str. 55).

Nebesedno komuniciranje poteka prek predstavitev kod, kot so na primer kretnje, lastnosti glasu, premiki oči. Predstavitvene kode kažejo na trenutni odnos do poslušalca ali predmeta in imajo dve funkciji. Posredujejo informacije o pošiljatelju in o njegovih okoliščinah, s katerimi lahko prejemnik razume njegova čustva, identiteto, odnos itd. S kodami lahko pošiljatelj upravlja odnos, kot si ga želi. Za ta namen uporablja kretnje, držo, ton glasu, ki lahko nakazujejo, da je pošiljatelj povedal, kar je želel, in je na vrsti nekdo drug, da si želi konec srečanja itd. (Fiske, 2005, str. 79–80).

Nebesedno komuniciranje delimo na statično, ki je fiksno, in dinamično, ki je spremenljivo. Statično nebesedno komuniciranje se nanaša na tiste elemente interakcije, ki se skozi njen potek ne spreminjajo. Tako lahko na primer razporeditev pohištva v sobi daje neko neverbalno sporočilo, vendar se ta razporeditev med interakcijo ne spreminja. Drugi primeri statičnega neverbalnega komuniciranja so še oblačila, uniforme, tatooji, piercingi, barva las, spol, etnična pripadnost itd. Čeprav se nekatere od teh stvari tehnično lahko spremenijo med interakcijo, se navadno ne. Dinamično nebesedno komuniciranje vključuje premikanje in spreminjanje v času interakcije. Pogosto se nanaša na aktivnosti in pozicijo telesa. Sem štejemo na primer obrazne poteze, geste, pozo telesa, premike oči, število dotikov itd. (Duck & McMahan, 2009, str. 55–56).

Nebesedna komunikacija ni enotna, temveč je sestavljena iz več različnih elementov. Slednji se pri interpretaciji pomenov uporabljajo kolektivno. Neverbalna komunikacija torej deluje kot sistem, ki je sestavljen iz različnih elementov (Duck & McMahan, 2009, str. 64–65). V literaturi se pojavljajo precej podobne členitve nebesedne komunikacije na elemente, ki jih bomo opisali v nadaljevanju.

### 1.3.1 Kinetika

Kinetika pomeni nebesedno komuniciranje s premiki telesa (Cullen & Parboteeah, 2008, str. 645). Glede na značilnosti premikov telesa jo lahko razdelimo na držo telesa, mimiko obraza, oči in pogled ter gestiko.

**Pogled** je močen in pogost način nebesednega prenašanja pomena. Razlog za to je najverjetneje evolucijski, uporabljajo ga tako ljudje kot živali. Povezan je s pripadnostjo in negovanjem, obenem pa tudi s prevlado, močjo, agresijo (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 83). Pogled med komunikacijo pogosto uporabljamo z namenom zbiranja informacij ali povratnih informacij. Na ta način dobimo informacije o tem, koliko je drugi sogovornik pozoren, kako se odziva, ali nas ocenjuje itd. Pogled lahko uporabljamo tudi kot regulator interakcije. Potek besedne komunikacije lahko namreč uravnavamo z uporabo značilnih vzorcev gibanja oči (Duck & McMahan, 2009, str. 70).

**Geste** se predvsem nanašajo na premike rok, čeprav se včasih uporabljajo tudi pri gibanju drugih delov telesa. V osnovi jih uporabljamo za dva namena, ki sta ponazoritev govora in prenašanje pomena besednih sporočil. Geste pogosto izražajo neko misel ali miselni proces, zato bi lahko rekli, da utelešajo spoznanja. Študije so pokazale, da uporaba gest zmanjša kognitivno obremenitev in povečuje učinkovitost (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 76). Geste lahko na splošno razvrstimo v dve kategoriji. Tiste, ki se pojavljajo sočasno z govorom, imenujemo ilustratorji govora (angl. speech illustrators), tiste, ki pa se pojavljajo neodvisno od govora, imenujemo emblemi (angl. emblems).

**Ilustratorje govora** uporabljamo med govorjenjem in so neposredno povezani z besednimi sporočili. Uporabljajo se za vizualizacijo ali poudarjanje pomena besednih sporočil (Duck & McMahan, 2009, str. 69). Ugotovitve številnih raziskav kažejo, da ilustratorji govora pomagajo prejemniku, da vzpostavi celovit in artikuliran mentalni model sporočevalčevega diskurza. To pomeni, da lahko prejemnik prikliče več informacij iz sporočevalčevega diskurza, če slednji ob besedni komunikaciji uporablja tudi ilustratorje govora (Knapp & Hall, 2002, str. 212).

Kadar je namen gest prenesti pomen brez besednega sporočila, govorimo o **emblemih** oziroma simbolnih gestah. Za razliko od ilustratorjev govora lahko slednje uporabljamo same, brez sočasne uporabe besednih sporočil. Emblemi so vrsta nebesedne komunikacije, s katerimi prenašamo besedni pomen (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 78). Zanje je značilno, da so geste z jasnim in specifičnim pomenom. Njihov pomen je pogosto kulturno pogojen in so v določeni kulturi široko prepoznani. Emblemi nadomeščajo besedno komunikacijo, tako da določene besede ali fraze sporočevalec ne izreče, temveč jo izrazi s premiki rok. Tako na primer z dvignjenim palcem sporočamo, da je nekaj v redu, z iztegnjenima kazalcem in sredincem v obliki črke v sporočamo mir (Dobkin & Pace, 2006, str. 163). Emblematične geste so specifične za posamezno kulturo, kar pa ne velja samo za nacionalne kulture, temveč tudi za organizacijske. Omogočajo komunikacijo na daljavo,

kadar glasov ni mogoče slišati ali če besedna komunikacija ni dovoljena. Tako na primer športna moštva razvijejo svoje embleme, s katerimi se lahko sporazumevajo na daljavo in jih drugo moštvo ne razume (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 78).

### 1.3.2 Proksemika

Proučevanje prostora in razdalje pri komunikaciji imenujemo proksemika. Z različnimi načini uporabe prostora med komunikacijo lahko sporočamo različne pomene. Prostor, ki ga posameznik zaseda, in razdalja, ki jo le-ta vzdržuje do drugih, prenašata sporočila o odnosih, sprejemanju in nadzoru. Vsak posameznik ima predstavo o tem, koliko prostora oziroma razdalje do drugih bi moral imeti med komunikacijo. Na to predstavo vpliva več dejavnikov, kot so na primer všečnost druge osebe in narava našega razmerja z njo, trenutna situacija, posameznikov spol itd. Osebni prostor je prostor, ki ga v danem trenutku nek posameznik zaseda. Vsak posameznik ima okoli svojega telesa tudi varovalno območje, ki je pravzaprav namišljen pas, ki ga ima za del sebe. Posamezniki imajo različno velika varovalna območja, ki so odvisna tudi od kulture posameznika (Duck & McMahan, 2009, str. 65–67).

Vzpostavitev in vzdrževanje prostora, ki ga posameznik zahteva za osebno uporabo, imenujemo teritorialnost. Knapp in Hall (2002) navajata **tri tipe teritorija**, ki ga lahko posameznik vzpostavi, to so primarni, sekundarni in javni. Primarni teritorij je prostor, ki ga ima posameznik v lasti, ga popolnoma nadzira in ima za njegovo življenje osrednji pomen. Primarni teritoriji so lahko stanovanje, hiša, soba, avto, vrt itd. Kako posameznik vzdržuje in nadzoruje svoj primarni teritorij, ljudem okoli njega prenaša veliko pomenov. Kako si posameznik uredi svoje stanovanje, obiskovalcem veliko pove o njem. Sekundarni teritorij ni prostor, ki je v posameznikovi lasti ali namenjen izključno njegovi uporabi, prav tako nima osrednjega pomena za njegovo življenje. Posameznik ga kot svojega vzpostavi s ponavljajočo uporabo. Primer sekundarnega teritorija je šolska učilnica. Učenec po navadi sedi vedno na istem mestu; če mu mesto nekdo zasede, se počuti nelagodno. Zaradi ponavljajoče se uporabe se učenec povezuje s to učilnico, četudi ni njen lastnik. Javni teritorij je prostor, ki je namenjen vsem in ga posameznik lahko zasede le začasno. V času, ko posameznik uporablja in zaseda ta prostor, ima izključni nadzor nad njim. To so na primer klopi v parku, sedeži v kinu. Za namen vzpostavitve in razglasitve svojega prostora posamezniki uporabljajo različne označevalce. Slednje pogosto uporabljajo v javnem teritoriju, saj je uporaba prostora na videz neomejena. Najpogosteje posamezniki označijo svoj prostor s tem, da na njem pustijo svoje stvari, s čimer sporočajo zasebnost in nadzor (Duck & McMahan, 2009, str. 65–66).

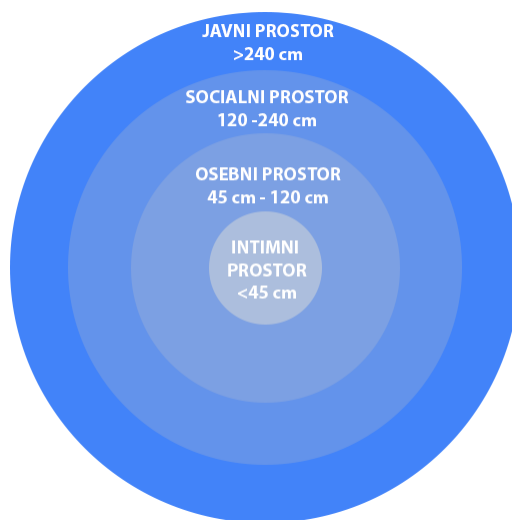
Hall (1973) je opredelil **štiri različne ravni oziroma območja medosebne razdalje** oziroma distance pri komunikaciji. Gre za štiri različne cone, ki so kot koncentrični nevidni mehurčki, ki obkrožajo človeka. To so intimni prostor, osebni prostor, socialni prostor in javni prostor. Območja medosebne razdalje prikazuje slika 1. Medosebna razdalja je odvisna predvsem od narave odnosa med sogovornikoma. Bližje kot sogovornika stojita, večja je



možnost senzorične stimulacije (vonj, pogled, dotik), kar vpliva na intimnost med osebama v komunikaciji (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 113). V nadaljevanju bomo opisali vsako izmed območij medosebne razdalje pri komunikaciji (Dobkin & Pace, 2006, str. 165):

- Intimni prostor se razteza v radiju okoli 45 cm od posameznika. Če sogovornika stojita na manjši oddaljenosti od 45 cm drug od drugega, obstaja velika verjetnost, da se bosta tudi dotaknila. Nahajanje v tej coni je znak, da se sogovornika poznata in sta si blizu.
- Osebni prostor se razteza v oddaljenosti od 45 cm do 120 cm od posameznika. Posameznika, ki se med komunikacijo približata na to razdaljo, se navadno poznata in sta v prijateljskih odnosih. Obenem pa njun odnos ni dovolj intimen, da bi se med komunikacijo tudi dotikala. Takšna razdalja med osebama, ki komunicirata, omogoča, da nihče drug ne sliši njunega pogovora.
- Socialni prostor se razteza v oddaljenosti od 120 cm do 240 cm od posameznika. Na tej medsebojni razdalji med komunikacijo praviloma stojijo neznanci in posamezniki, ki se bežno poznajo. Prav tako na takšni medosebni razdalji stojijo skupine prijateljev, saj tako lahko vsi slišijo pogovor in sodelujejo v komunikaciji.
- Javni prostor je od posameznika oddaljen več kot 240 cm. Na tej oddaljenosti med sogovornikoma ni zasebnosti, pogovor lahko slišijo tudi drugi. V javnem prostoru se odvijajo na primer predavanja študentom, ki jih lahko slišijo tudi osebe, ki so na hodniku pred učilnico.

*Slika 1: Ravni oziroma območja medosebne razdalje po Hallu*



*Prerejeno po Hall (1973).*

### 1.3.3 Haptika

Haptika imenujemo proučevanje oziroma študijo dotika. Slednja je pomembno področje nebesedne komunikacije. Ker dotik zahteva fizičen stik, je zelo povezan z uporabo medosebnega prostora. Lahko bi rekli, da je dotik ena od najzgodnejših in najosnovnejših oblik komuniciranja, kar najbrž izhaja iz njegovega pomena v odnosu mame in otroka. Ljudje smo zmožni z dotikom sporočiti številna sporočila, ki so lahko bodisi pozitivna ali negativna. Z dotikom lahko izražamo čustva, na primer ljubezen, hvaležnost, naklonjenost, jezo, strah, gnus itd. (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 113).

### 1.3.4 Kronemika

Kronemika proučuje uporabo časa za namen nebesedne komunikacije. Z načinom, na katerega čas uporabljamo, upravljamo in dojemamo, sogovorniku sporočamo veliko različnih sporočil (Dobkin & Pace, 2006, str. 167). Kronemika je najnoveše področje študija nebesedne komunikacije in zdi se, da to novo področje povezuje vsa ostala, do zdaj že bolj raziskana področja nebesedne komunikacije. Vse predhodno omenjene oblike neverbalnih komunikacijskih sporočil imajo neko časovno vezanost ali opredeljenost. Nebesedna sporočila lahko imajo začetke in konce, lahko imajo zaustavitve, lahko so hitrejša ali počasnejša, zgodnejša ali kasnejša itd. Tudi besedna sporočila imajo precejšnjo časovno vezanost in opredeljenost. Slednja je torej pomemben dejavnik tako pri besedni kot nebesedni komunikaciji in brez nje ljudje ne bi mogli komunicirati. Lahko bi rekli, da smo ljudje bitja, vezana na čas (lat. homo temporalis), saj imamo vsi zelo zapleteno časovno identiteto, ki je sestavljena iz različnih osebnih ravni doživljanja časa (Littlejohn & Foss, 2009, str. 97).

## 2 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

### 2.1 Kultura

Beseda kultura izhaja iz latinščine in pomeni obdelovanje zemlje, v slovenskem jeziku pa ima mnogo pomenov. Najpogosteje jo uporabljamo v povezavi z umetnostjo; tako imamo kulturni praznik, ministrstvo za kulturo, kulturne razstave itd. Ohranil se je tudi prvotni pomen besede, ki pomeni rastlino, ki se goji za prehrano ali predelavo. V latinskem jeziku je beseda kultura imela še en pomen, to je gojitev oziroma nega duha. V slovenski jezik se je slednji prenesel kot tipično obnašanje ljudi (Trček, 1998, str. 15).

Namen kulture je razvoj sistema za spopadanje s težavami in izzivi ljudi. To so na primer gospodarski sistem, izobraževalni sistem in verski sistem. Prepričanja posameznikov sicer variirajo, vendar kultura določa, kako se večina ljudi obnaša, kaj misli in v kaj verjame (O'Rourke, 2007, str. 284–285).

Hofstede pravi, da ljudje v življenju pridobimo določene **miselne programe**, ki se nanašajo na to, kako razmišljamo, čustvujemo in delujemo. Da bi se naučili novih vzorcev, se moramo znebiti starih. Miselni programi so tudi kulturno pogojeni, saj so odvisni od družbenega okolja, v katerem odraščamo, kot so na primer družina, šola, delovno mesto itd. Miselne programe sestavljajo osebnost, kultura in narava človeka. **Človeška narava** je dedna in je temelj in osnova miselnih programov. Primerjamo jo lahko z operacijskim sistemom računalnika. **Osebnost človeka** je tako dedna kot priučena. Gre za osebne miselne programe, ki si jih človek deli z drugimi in se jih priuči z osebnimi izkušnjami v nekem kulturnem okolju. **Kultura** je povsem priučena in ni podedovana. V preteklosti so poskušali razlike med kulturami pojasnjevati z dednostjo, vendar neuspešno. Kultura namreč izhaja iz družbenega okolja in ne iz genov (Hofstede, 1982, str. 4–5 v Tavčar, 2008, str. 103).

### 2.1.1 Hofstedejev čebulni diagram

Hofstede ponazarja koncept kulture z diagramom, ki spominja na čebulo, saj prikazuje kulturo v različnih plasteh. Določeni izrazni načini kulture so vidnejši od drugih in glede na to so na diagramu v različnih ravneh, kot prikazuje slika 2. Bolj kot se pomikamo proti središču diagrama, manj so izrazni načini kulture vidni. Teh ravni je šest in predstavljajo simbole, vzornike (heroje), obrede oziroma rituale in vrednote. **Simboli** se nanašajo na besede, kretnje, predmete in podobe, ki za pripadnike določene kulture nosijo nek pomen. Ti nastajajo in izginjajo, različne skupine jih prevzemajo ena od druge. Simboli so ena od najsplošnejših pojavnih oblik oziroma artefaktov kulture. **Vzorniki** so osebe, ki so lahko bodisi žive ali mrtve, dejanske ali izmišljene. Imajo lastnosti, ki jih neka kultura ceni, so zgled obnašanja. **Rituali** so nepotrebne kolektivne aktivnosti, ki so sicer same sebi namen, vendar znotraj družbe nosijo nek pomen. Te so socialna nujnost, kot na primer verski in družbeni obredi, priprava hrane, način pozdravljanja članov določene kulture. Jedro kulture predstavljajo **vrednote**. To so splošne usmeritve oziroma prepričanja, ki povedo, kaj je dobro in slabo, lepo in grdo, normalno in nenormalno, nevarno in varno itd. (Hofstede, 2001, str. 11; Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002, str. 6–9).

Slika 2: Hofstedejev čebulni diagram



Vir: Hofstede (2001).

### 2.1.2 Hofstedejev model dimenzij kulture

Eden izmed najpogosteje omenjenih modelov v literaturi je Hofstedejev model dimenzij kulture. V omenjenem modelu avtor razčleni kulturo na štiri dimenzije, vendar pa je kasneje dodal še eno, dodatno dimenzijo. Prve štiri dimenzije kulture je opredelil v raziskavi, ki jo je izvedel v drugi polovici dvajsetega stoletja in je obsegala več kot sedemdeset držav in regij. Raziskavo je naročilo podjetje IBM, vendar pa njen namen ni bil raziskovanje kulture, temveč raziskava vrednot njihovih zaposlenih in odnos do dela (Tavčar, 2008, str. 112).

Hofstede (2001) je prvotno opredelil naslednje štiri dimenzije kulture, naknadno pa je dodal še dve:

#### **Odmik moči** (angl. individualism vs. collectivism)

Ta dimenzija se nanaša na stopnjo notranje povezanosti družbe, ki je lahko individualistična ali kolektivistična. Prva je precej ohlapno povezana, posamezni ljudje v glavnem skrbijo zase in za ožjo družino. Dimenzija se torej nanaša na identiteto oziroma odnos med posameznikom in družbo. Individualistične družbe so navadno premožnejše, kot na primer anglo-ameriške in nordijske dežele, v manjši meri tudi nemške in bolj razvite azijske in romanske dežele. Slednje je tudi zgodovinsko potrjeno, saj so se države s postopnim bogatenjem vse bolj nagibale v individualistično skrajnost. Druga, kolektivistična družba, je močno povezana, ljudje se zanašajo drug na drugega, zanašajo se na svojo socialno mrežo, člane skupin, katerih del so. Kolektivistične družbe so revnejše dežele, kot na primer države Bližnjega vzhoda in manj razvite azijske in romanske dežele. Kolektivizem lahko vidimo kot prilagoditev družbe na omejene vire in revščino, individualizem pa kot prilagoditev na obilje virov in bogastvo (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 48–49; Robbins, 1991, str. 65–68; Tavčar, 2008, str. 112–113). V individualističnih družbah so ljudje svobodnejši in bolj neodvisni od drugih ljudi, medtem ko so v kolektivističnih družbah ljudje medsebojno odvisni, nagnjeni so tudi k skupinski mentaliteti (Makovec, Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Poudariti je treba pomen ravnotežja med posameznikom in drugimi. V zelo individualističnih družbah se ljudje pogosto počutijo osamljene, izolirane ali pa celo razvijajo asocialno vedenje. V zelo kolektivističnih družbah pa se mora posameznik odpovedati svoji individualistični identiteti (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 48–49).

#### **Razsežnost moči** (angl. power distance)

Mera za enakomerno porazdeljenost moči in vpliva v družbi se nanaša na obseg neenakomernega razmerja moči, ki je za člane družbe še vedno sprejemljiv. Na različnih polih porazdeljenosti moči so majhne in velike razlike v moči. Gre pravzaprav za hierarhijo oziroma stopnjo neenakosti med ljudmi. V družbah, kjer so razlike v moči velike, se družba zavzema za zmanjševanje pomena neenakosti. Zato bi po pričakovanju družbe morala biti moč organizacij enakomerno razporejena; podrejeni se ne bojijo nadrejenih, čeprav imajo slednji oblast. Take družbe so na primer bližnjevzhodne države, manj razvite azijske dežele

in razvite in nerazvite romanske dežele. Nasprotno ljudje v družbah, kjer so razlike moči majhne, sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči organizacij. Zaposleni avtoriteti izkazujejo spoštovanje, pomembnost pripisujejo statusu, položaju, naslovu ljudi. Primeri take družbe so nemške in nordijske dežele, sem bi lahko uvrstili še bolj razvite azijske dežele (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 49; Robbins, 1991, str. 65–68; Tavčar, 2008, str. 112–113). Tudi razsežnost moči je tako kot odmik moči povezana z bogastvom, vendar ne v tolikšni meri. V državah, ki so bogatele postopno, se je oddaljenost od moči celo zmanjšala. V situacijah, ko so viri omejeni in vlada revščina, je lažje vzdrževati veliko oddaljenost od moči (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 49).

### **Izmikanje negotovosti** (angl. uncertainty avoidance)

Mera občutka ogroženosti ob tveganih ali negotovih okoliščinah obravnava dva nasprotna pola, ki sta malo in veliko izmikanja negotovosti. Ta dimenzija se osredotoča na to, kako se ljudje odzivajo na nepričakovano in neznano. Takrat privre na plano strah pred neznanim. V družbah, kot so na primer anglo-ameriške, nordijske in manj razvite azijske dežele, je izmikanja negotovosti malo. Ljudje so bolj nagnjeni k sprejemanju tveganja in se ob tem ne počutijo slabo. Značilno je tudi, da se ljudje ne počutijo ogroženi zaradi tujih mnenj in stališč in so posledično strpnější. Po drugi strani so bližnjevzhodne, romanske, bolj razvite azijske dežele in v malo manjši meri tudi nemške dežele precej bolj nagnjene k izmikanju negotovosti. Ljudje so bolj podvrženi stresu in nervozi, saj imajo več strahov in bojazni. Mnogi ljudje v teh kulturah so tudi prepričani, da je vse, kar je drugačno, tudi nevarno. Značilno je, da organizacije delujejo pod vplivom številnih pravil, manj je strpnosti do različnih mnenj, idej in obnašanja (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 50–51; Robbins, 1991, str. 65–68; Tavčar, 2008, str. 112–113).

### **Moškost proti ženskosti** (angl. masculinity vs. femininity)

Družbe lahko razdelimo na dva pola tudi glede na vlogo moških in ženskih vrednot v družbah. Ta dimenzija se osredotoča na vprašanje vloge med spoloma in obvladovanje agresije. Moškost v družbi je Hofstede videl v tradicionalnih vrednotah in delitvi vlog glede na spol, nepopustljivosti, asertivnosti, pomembnosti denarja, primerni skrbi zase in brezbržnosti do ostalih. Izmed vseh družb sveta se bolj surove družbe, kjer je poudarek na dosežkih in bojevanju bolj kot na skrbi in kompromisih, bolj povezujejo z neenakopravno delitvijo vlog med spoloma. V družbah, kjer sta spola enakopravnejša, načeloma v ospredje pridejo ženske vrline. Tipični predstavniki takšnih družb so nordijske dežele. Slednje zelo cenijo vrednote, kot so na primer skrb za druge, odnosi in razmerja, kakovost življenja in okolje, v katerem živijo. Vse navedene vrednote cenijo bolj kot denar, tudi vloge glede na spol niso tradicionalne, temveč so zabrisane. Najboljši primeri družb, ki delujejo pod vplivom moškosti, so anglo-ameriške, manj razvite romanske in bolj razvite azijske dežele, sem bi lahko šteli tudi nemške dežele (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 50; Robbins, 1991, str. 65–68; Tavčar, 2008, str. 112–113).

### **Časovni horizont** (angl. time perspective – Confucian dynamism)

Časovni horizont oziroma razmerje med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo je Hofstede dodal štirim dimenzijam kulture šele naknadno. Omenjeno razmerje imenuje konfucijanska dinamika, saj razsežnost med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo temelji na kitajskih vrednotah in je značilna za konfucianizem. Dolgoročna naravnost se povezuje predvsem z vztrajnostjo, stanovitnostjo, varčnostjo, razvrščanjem razmerij glede na status. Obstaja miselnost, da se bodo najpomembnejši dogodki šele zgodili, zato se poudarja pomen vrednot, kot sta na primer gospodarnost in varčevanje, ki bodo prinesle koristi v daljšem časovnem obdobju. Po drugi strani kratkoročno naravnost povežemo z osebno trdnostjo oziroma neomajnostjo, spoštovanjem tradicije, vračanjem uslug in daril, skrbjo za osebni ugled. Prevladuje prepričanje, da so se najpomembnejši dogodki že zgodili ali pa se dogajajo v sedanosti (Hofstede, 1991, str. 159–176; Tavčar, 2008, str. 123–124).

### **Uživanje in omejevanje** (angl. indulgence vs. restraint)

Šesta dimenzija, ki jo Hofstede omenja v novejših delih, se nanaša na odnos posameznika do nadzora, ki ga ima nad lastnim življenjem. Z drugimi besedami, gre za odnos, ki ga ima posameznik do zadovoljstva in zabave. Tako si uživaški ali hedonistični posameznik pušča svobodo pri zadovoljevanju svojih želja. Po drugi strani pa se lahko posameznik pri zadovoljevanju svojih želja omejuje ali zadržuje in slednje zadovoljuje le v skladu z družbenimi normami. Da lahko neko družbo označimo za hedonistično, mora imeti poudarjene značilne vrednote, kot so pomen prostega časa, življenjska svoboda, sreča. Življenjsko svobodo razumemo kot občutek posameznika, da je svoboden pri početju stvari, ki jih ima rad in ga veselijo, in odsotnost družbenih omejitev, ki bi izbiro lahko omejevale. Pomen prostega časa razumemo kot osebno vrednoto posameznika, ki jo odvisno od narave družbe bolj ali manj cenijo (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

#### 2.1.3 Projekt GLOBE

Raziskovalni projekt GLOBE (angl. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) je leta 1991 ustanovil Robert House. GLOBE je večfazni raziskovalni projekt z več vzorci, v katerem raziskovalci proučujejo medsebojne povezave med družbeno kulturo, družbeno učinkovitostjo in organizacijskim vodstvom. V projekt GLOBE je bilo vključenih 170 znanstvenikov, ki so podatke zbrali na podlagi 17.000 managerjev iz 62 držav (Globe Project, brez datuma). Managerji, ki so sodelovali v raziskavi, so bili del intelektualne, živilske in bančne industrije. Kot rezultat projekta je bilo 62 držav razvrščenih glede na devet kulturnih dimenzij, ki so jih opredelili v raziskavi (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69). Za podlago so vzeli Hofstedejev model dimenzij kulture in opredelili spodaj navedenih devet kulturnih dimenzij, od katerih je sedem zelo podobnih Hofstedejevemu modelu, dve pa sta novi. Slednji sta usmerjenost k uspehu in usmerjenost k humanosti. Hofstedejevo dimenzijo moškosti proti ženskosti bi lahko enačili z asertivnostjo in enakopravnostjo med spoloma, odmik moči z institucionalnim in skupinskim

kolektivizmom, časovni horizont pa z usmerjenostjo v prihodnost. V nadaljevanju bomo opisali vsako posamezno dimenzijo kulture glede na projekt GLOBE.

**Usmerjenost k uspehu** (angl. performance orientation) se nanaša na stopnjo, v kateri družba spodbuja in nagrajuje oziroma bi morala spodbujati in nagrajevati člane skupine za izboljšanje uspešnosti in odličnosti (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Ta dimenzija odraža željo po dosežkih v družbi. Visoko na tej lestvici so na primer Združene države Amerike in Singapur, nizko pa Rusija in Grčija. Države z visoko usmerjenostjo k uspehu cenijo usposabljanje, urjenje in razvoj posameznika, medtem ko države z nizko usmerjenostjo k uspehu bolj vrednotijo posameznikovo ozadje in družinske vezi. Obenem družbe z visoko usmerjenostjo k uspehu posameznike nagrajujejo na podlagi uspešnosti in samoiniciativnosti, saj verjamejo, da uspeh pride s trdim delom. Nasprotno, družbe z nizko usmerjenostjo k uspehu nagrajujejo harmonijo z okoljem, poudarjajo zvestobo in ne cenijo asertivnosti (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69).

**Asertivnost** (angl. assertiveness orientation) je stopnja, do katere so posamezniki asertivni, konfrontativni in agresivni v svojih odnosih z drugimi (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Ljudje v manj asertivnih državah, kot so na primer Združene države Amerike in Avstrija, imajo navadno proaktiven odnos do posla in spodbujajo konkurenco. Ljudje v bolj asertivnih državah, kot sta Švedska in Nova Zelandija, cenijo harmonijo v odnosih, lojalnost in solidarnost (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69).

**Usmerjenost v prihodnost** (angl. future orientation) se nanaša na mero, v kateri se posamezniki vključujejo v dolgoročno usmerjena vedenja, kot so načrtovanje, vlaganje v prihodnost in odlaganje uresničevanja trenutnih želja (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). V državah z nizko usmerjenostjo v prihodnost, to sta na primer Rusija in Argentina, organizacije niso preveč sistematične in se bolj zanašajo na oportunitizem. Nasprotno so v državah, kot sta na primer Švica in Singapur, ki so zelo usmerjene v prihodnost, organizacije nagnjene k vzpostavljanju sistematičnih procesov načrtovanja in niso naklonjene tveganjem in oportunističnemu obnašanju (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69).

**Usmerjenost k humanosti** (angl. humane orientation) je stopnja, v kateri kolektiv spodbuja in nagrajuje posameznike za njihovo poštenost, altruizem, velikodušnost, skrbnost in prijaznost do drugih (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). V družbah z visoko usmerjenostjo k humanosti je potreba po pripadnosti pomembnejša kot potrebe po materialnih dobrinah, užitku in samoaktualizaciji. Manj humane družbe bolj cenijo osebne interese posameznika in njegovo zadovoljstvo. Države, kot sta Egipt in Malezija, se pri tej kulturni dimenziji uvrščajo zelo visoko na lestvici, države, kot sta Francija in Nemčija, pa se uvrščajo nižje (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69).

**Institucionalni kolektivism** (angl. institutional collectivism) se nanaša na stopnjo, v kateri organizacijske in družbeno institucionalne prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno porazdelitev virov in kolektivno delovanje (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Organizacije v bolj individualističnih državah, to sta na primer Francija in Nemčija, pogosto poudarjajo individualne dosežke in nagrajevanje posameznikov. Organizacije v kolektivističnih državah pa praviloma poudarjajo skupinsko uspešnost in nagrade. V slednjo kategorijo spadata na primer Grčija in Brazilija (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 69).

**Skupinski kolektivism** (angl. in-group collectivism) je stopnja, v kateri posamezniki izražajo ponos, zvestobo in povezanost v svojih organizacijah ali socialnih celicah (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Države, ki so visoko na lestvici omenjene dimenzije, so ponosne tako na svoje družine kot na organizacije, katerih del so. Taki državi sta na primer Egipt in Rusija (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 70).

**Enakopravnost med spoloma** (angl. gender egalitarianism) je stopnja, v kateri kolektiv minimizira (in mora minimizirati) neenakost med spoloma (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Organizacije, ki delujejo v družbah z enakopravnostjo med spoloma, spodbujajo strpnost do raznolikosti idej in posameznikov. Najvišje na tej lestvici so države Evropske unije, kjer sta spola najenakopravnejša. Najnižje na lestvici obravnavanih držav v projektu GLOBE sta Južna Koreja in Egipt, kjer so zaznali največjo prevlado moči moške populacije v družbi (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 70).

**Razlika v moči** (angl. power distance) je obseg, v katerem skupnost sprejema in podpira pooblastila, razlike v moči in statusne privilegije (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Družbe, ki so visoko na lestvici te kulturne dimenzije, so bolj stratificirane na gospodarskem, socialnem in političnem področju, obenem so posamezniki poslušnejši in ubogljivejši v odnosu do avtoritet. V državah, kot so Tajska, Francija in Brazilija, je razlika v moči velika in so visoko na lestvici te dimenzije. Organizacije v teh državah imajo pogosto hierarhične procese odločanja z omejeno in enosmerno udeležbo ter komunikacijo. Večja kot je razlika v moči, bolj neenakomerno je moč porazdeljena v družbi (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 70).

**Izogibanje negotovosti** (angl. uncertainty avoidance) se nanaša na mero, v kateri se družba, organizacija ali skupina zanaša na družbene norme, pravila in postopke za lajšanje nepredvidljivosti prihodnjih dogodkov. Večja kot je želja, da bi se izognili negotovosti, več ljudi išče urejenost, doslednost, strukturo, formalne postopke in zakone, ki bi pokrivali situacije v vsakdanjem življenju (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Globe Project, 2020). Rusija in Grčija sta primera države z nizkim izogibanjem negotovosti. Organizacije v takšnih državah pogosto uporabljajo enostavne procese in široko zastavljene strategije, obenem so nagnjene k tveganjem in oportunističnemu vedenju. Po drugi strani



organizacije v državah z visokim izogibanjem negotovosti navadno vzpostavijo izpopolnjene procese in podrobne strategije. Primera takšne države sta Švica in Singapur (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 70).

Na vzorcu obravnavanih 62 držav in glede na zgoraj opredeljene dimenzije kulture je projekt GLOBE države razvrstil v deset kulturnih grozdov: Latinska Amerika, anglosaške dežele, latinska Evropa, severna Evropa, Nemčija, konfucijanska Azija, podsaharska Afrika, Bližnji vzhod, južna Azija in vzhodna Evropa (Javidan, Dorfman, Sully de Luque & House, 2006, str. 70).

## **2.2 Medkulturna komunikacija**

Sposobnost medkulturnega komuniciranja je ena najpomembnejših kompetenc za uspešnost v svetovnem gospodarstvu. O'Rourke (2007, str. 285) je opredelil tri najpomembnejše osebne sposobnosti za medkulturno komuniciranje, to so zmožnost sprejemanja relativnosti lastnega zaznavanja, zmožnost neobsojanja in toleranca do nerazumevanja. Ljudje smo nagnjeni k presojanju ljudi, dogodkov, idej in jih pogosto primerjamo s svojimi prepričanji. Zavedati se moramo relativnosti svojih prepričanj in to vedenje upoštevati. Sodbe, ki si jih ustvarimo na podlagi teh prepričanj, je bolje zadržati zase. Pomembno je, da sprejmemo, da tuje kulture morda ne bomo nikoli popolnoma razumeli, a kljub temu lahko z njo shajamo. To nam omogočajo zgoraj omenjene sposobnosti komuniciranja s spoštovanjem tujih vrednot, navad in držav. Pri tem ni potrebno, da slednje sprejmemo in ponotranjimo. V poslovnem svetu je izjemo pomembno, da razumemo kulturo, navade, norme in prepričanja ljudi, s katerimi poslujemo; slednje je še posebej pomembno za podjetja, ki delujejo v različnih kulturnih okoljih.

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 31–32) so opredelili pet ovir medkulturnega sporazumevanja:

1. Jezikovne razlike, ki se nanašajo na dejstvo, da poznavanje jezika ni le poznavanje besed in slovnice, temveč tudi poznavanje kulture tujega jezika. Posameznik se mora zavedati, da imajo posamezne besede v različnih situacijah drugačen pomen, zato je pomembno, da ima tudi kulturno podlago. Vedeti mora, kaj, kako, kdaj, kje in zakaj povedati.
2. Samodejno nebesedno sporazumevanje, ki ga posameznik uporablja v okviru lastne kulture in o njem ne razmišlja. Sogovornik si namreč posameznikovo nebesedno komunikacijo razlaga v okviru svoje kulture.
3. Ustvarjanje stereotipov na podlagi lastnih izkušenj.
4. Težnja posameznika, da vrednoti vedenje iz druge kulture kot dobro ali slabo na podlagi svoje kulture.
5. Stres, ki je lahko navzoč pri medkulturnih stikih.

## 2.2.1 Besedna medkulturna komunikacija

Problem svetovnega sporazumevanja rešuje uveljavitev nekaterih dominantnih jezikov, kot sta na primer angleščina in španščina. Vendar se le z znanjem jezika ne premagajo kulturne pregrade; jezik je namreč odsev in izraz kulture. Lahko bi rekli, da je poznavanje kultur ključno za premagovanje jezikovnih preprek (Trček, 1998, str. 14).

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 56–57) menijo, da jezikovne razlike običajno nakazujejo na razlike v kulturi, saj se je jezik razvijal skupaj z družbo. Vendar pa obratno ne drži vedno, uporaba istega jezika ne pomeni tudi deljenja iste kulture. Države, katerih prebivalstvo govori isti jezik, imajo lahko zelo različne kulture.

### 2.2.1.1 Visoka in nizka kontekstnost jezikov

Antropolog Edward T. Hall (1976 v Hall & Hall, 2000, str. 66) je svetovne jezike glede na direktnost in indirektnost razdelil na visoko- in nizkokontekstne. Kontekst definiramo kot informacijo, ki se nanaša na dogodek oziroma situacijo in je z njegovim pomenom neločljivo povezana. Situacija, v kateri se komunikacija odvija, je zelo pomembna, saj si pomen besedne komunikacije lahko razlagamo le v povezavi z njo. Kontekst situacije različne kulture za namen medsebojnega sporazumevanja uporabljajo na različne načine.

Kontekst v komunikaciji je pravzaprav tako pomemben, da Hall celotne kulture označuje kot visoko- ali nizkokontekstne. V **nizkokontekstnih jezikih** ljudje govorijo direktno ali eksplicitno. Razumevanje situacije, v kateri so bile besede izrečene, ni ključnega pomena, saj slednje nosijo večino pomena. V **visokokontekstnih jezikih** ljudje govorijo indirektno ali implicitno (Hall, 1976 v Hall & Hall, 2000, str. 66).

Komunikacija med ljudmi, ki prihajajo iz različno kontekstnih kultur oziroma so naravni govorniki različno kontekstnih jezikov, je lahko težavna. Prevedene besede imajo za govorca nizkokontekstnega jezika direkten pomen, medtem ko lahko imajo iste besede za govorca visokokontekstnega jezika veliko različnih pomenov. Posledično je lahko interpretacija besednega sporočila pri govornikih nizko- in visokokontekstnih jezikov precej drugačna. Tovrstne težave nakazujejo pomembnost zavedanja vseh udeležencev v medkulturni komunikaciji, da lahko zaradi nizko- in visokokontekstnih jezikov v komunikaciji prihaja do nesporazumov. Tudi ob zelo dobrih prevodih je razlaga konteksta ključnega pomena za uspešno in učinkovito komunikacijo (Cullen & Parboteeah, 2008, str. 642–643).

Nizkokontekstni jeziki so predvsem severnoevropski jeziki, na primer nemščina, angleščina in skandinavski jeziki. Ljudje ob uporabi eksplicitnih besed pomen komunicirajo na direkten način. V večini zahodnih kultur je jasna in direktna komunikacija zaželeno in jo cenijo. To je zelo vidno na področju pogajanj, kjer govorci nizkokontekstnih jezikov pričakujejo jasno definirane dogovore med pogajalci. Eni izmed najbolj visokokontekstnih jezikov so arabski in azijski. Za azijske jezike je značilna prisotnost trenutkov tišine in nedokončanih stavkov,

katerih namen je, da si lahko sogovornik na podlagi situacije razlaga pomen, ki ga sporočevalec ni izrazil besedno. Lahko bi rekli, da je pri azijskih jezikih neizrečeno enako pomembno kot tisto, kar je bilo povedano. Tudi pri arabskih jezikih je razlaganje pomena na podlagi situacije zelo pomembno, vendar slednje poteka na drugačen način kot pri azijskih. Za arabske jezike je značilna obsežna besedna komunikacija, ki pa ni natančna. Slednja v povezavi s prav tako obsežno in nenatančno neverbalno komunikacijo ustvarja interakcijo, kjer je za razumevanje pomena nujno razumevanje situacije (Cullen & Parboteeah, 2008, str. 642–643; Hall & Hall, 2000, str. 66–68).

## 2.2.2 Nebesedna medkulturna komunikacija

Nebesedna komunikacija je obnašanje, s katerim lahko komuniciramo brez besed. Različni tipi nebesedne komunikacije, na primer telesna govorica, medosebna distanca, parajezik in materialna kultura, lahko povzročijo napačno razumevanje pomena sporočila ali nezaupanje v medkulturni komunikaciji. Telesna govorica je naučena in kulturno pogojena, zato njenega pomena ne moremo posploševati. Različne geste imajo v različnih kulturnih okoljih drugačen pomen, vendar pa ljudje na zelo podoben način izražamo osnovna čustva, na primer jezo, veselje, strah, razočaranje itd. Tudi medosebna distanca je kulturno pogojena in se precej razlikuje med pripadniki različnih kultur. Parajezik je način, na katerega je bilo nekaj rečeno. Nanaša se na ritem govora, ton glasu, intonacijo in ostale glasove (npr. smejanje, zehanje). V različnih kulturah obstajajo različne navade tako pri uporabi parajezika kot pri rabi tišine, ki lahko ima prav tako sporočilnost. Materialna kultura vpliva na proces medkulturne komunikacije, saj ima v različnih kulturah različno sporočilnost (oziroma se jo interpretira drugače). Tu lahko gre na primer za arhitekturo, notranjo opremo, oblačila, avtomobile, ličila. Materialna kultura nakazuje na to, kaj je ljudem različnih kultur pomembno. Tudi dojetanje, pomen in uporaba časa so kulturno pogojeni. V nekaterih kulturah je zelo cenjena točnost, ki jo razumejo kot izraz spoštovanja, medtem ko je v drugih kulturah precej manj pomembna (Deresky, 2006, str. 123–128).

### 2.2.2.1 Proksemične norme

Majhni otroci nimajo pravega razumevanja osebnega prostora, proksemičnih norm se morajo naučiti. Kaj je primerno in neprimerno vedenje v povezavi z uporabo prostora med komunikacijo, se otroci v katerikoli kulturi učijo z opazovanjem in imitacijo. Rezultat tega je, da vsaka kultura sprejme svoje proksemične norme (Littlejohn & Foss, 2009, str. 807).

Kot smo že omenili, je Hall predlagal štiri ravni medosebne razdalje, ki jih uporabljajo vse kulture v enakem zaporedju. Poudariti pa je treba, da se te ravni od kulture do kulture razlikujejo v velikosti razdalj, ki jih pripisujejo posamezni ravni. Ker ljudje o medosebnem prostoru ne razmišljajo kot o nečem, kar je kulturno pogojeno, si tuje proksemične norme pogosto napačno interpretirajo. To lahko rezultira v negativnih občutkih, ki jih projicirajo na pripadnike druge kulture. Lahko imajo občutek, da so pripadniki drugih kultur bodisi

vsiljivi in celo agresivni ali pa hladni in zadržani, čeprav gre pravzaprav le za kulturno pogojene proksemične norme (Hall & Hall, 2000, str. 69–70).

Rezultati številnih raziskav kažejo, da kulture latinskega izvora in področij Sredozemlja ter Bližnjega vzhoda komunicirajo na manjših medosebnih razdaljah. Po drugi strani azijske, anglosaške in severno- ter zahodnoevropske kulture raje komunicirajo na večjih medosebnih razdaljah. Zanimivo je, da čeprav Azijci pri komunikaciji v diadah držijo medosebno distanco, jih v javnih prostorih majhna medosebna razdalja ne moti (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 85–86).

Osebni prostor lahko vpliva tudi na zasnovo in opremo prostorov, kot so na primer pisarne. Tako so v azijskih kulturah pogoste odprte pisarne, kjer zaposleni sedijo blizu eden drugega, mize imajo postavljene eno ob drugo v obliki nekakšnih otokov. Tudi v Združenih državah Amerike zaposleni pogosto sedijo v odprtih pisarnah, vendar je zanje značilno, da so mize ločene s pregradami, ki omogočajo večjo mero zasebnosti. V Nemčiji so običajne pisarne, kjer ima vsak zaposleni svojo ločeno mizo in okoli nje dovolj prostora, kar jim omogoča zasebnost (Cullen & Parboteeah, 2008, str. 646–647).

#### 2.2.2.2 *Kontaktna in nekontaktna kultura*

Pomen in funkcija dotika sta med kulturami podobna. Tako kot kulture urejajo proksemične norme, urejajo tudi heptične norme. Kulture ustvarjajo različna pravila o sprejemljivosti količine dotikov med komunikacijo. Watson (1970) je 30 držav razvrstil v dve skupini kultur glede na to, v kakšni meri je sprejemljiv fizičen dotik med interakcijo. Ti dve skupini je poimenoval kontaktna in nekontaktna kultura (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 87). Za kontaktne kulture je poleg tega, da se med interakcijo več dotikajo, značilno tudi, da so sogovorniki obrnjeni eden proti drugemu, se gledajo v oči in eden do drugega držijo manjšo medosebno razdaljo (Matsumoto, 2006, str. 221).

#### 2.2.2.3 *Zadržana in izrazna kultura*

Matsumoto, Frank in Hwang (2013, str. 112) so kulture glede na kulturne razlike v nebesednem komuniciranju oziroma glede na njihovo ekspresivnost razdelili v dve skupini, ki so ju poimenovali **izrazna kultura** (angl. expressive culture) in **zadržana kultura** (angl. reserved culture). Razlikovanje med izrazno in zadržano kulturo je povezano s Hallovim razlikovanjem visokokontekstnih in nizkokontekstnih jezikov oziroma kultur ter z Watsonovo klasifikacijo kontaktnih in nekontaktnih kultur. Za pripadnike zadržane kulture je značilno, da govorijo s tišjim in mehkejšim tonom, obrazno mimiko in geste uporabljajo v manjši meri, izogibajo se očesnemu kontaktu, držijo distanco do sogovornika, njihova poza je toga in zaprta. Po drugi strani je za pripadnike izrazne kulture značilno, da govorijo z glasnejšim tonom, pogosto med komunikacijo uporabljajo obrazno mimiko in kretnje, med komunikacijo sogovornika pogosto gledajo v oči in ne držijo distance, njihova poza je

sproščena in odprta. Značilnosti nebesedne komunikacije izrazne in zadržane kulture povzema tabela 1.

*Tabela 1: Izrazna in zadržana kultura*

	Izrazna kultura	Zadržana kultura
Obrazni izraz	Veliko obraznih izrazov, ki jih uporabljajo za prenašanje čustvenih informacij, poudarjanje in dopolnjevanje besedne komunikacije.	Malo obraznih izrazov, ki so bolj nadzorovani in ne kažejo veliko čustev.
Kretnja	Številne kretnje in veliko premikanja.	Malo kretenj in malo premikanja.
Glas	Glasnejša in hitrejša besedna komunikacija.	Tišja in počasnejša besedna komunikacija.
Pogled	Pogosto gledanje v oči med komunikacijo.	Manj pogosto gledanje v oči med komunikacijo.
Medosebni prostor in dotik	Manjša distanca med komunikacijo, večja verjetnost dotikanja.	Večja distanca med komunikacijo, majhna verjetnost dotikov.
Telesna drža	Sproščena in odprta.	Toga in zaprta.

*Vir: Matsumoto, Frank & Hwang (2013).*

Ko govorimo o vplivu kulture na nebesedno komuniciranje, ne smemo pozabiti, da ima pri tem veliko vlogo tudi kontekst. Razlikovanje na izrazne in zadržane kulture temelji na podlagi splošnih teženj po vedenju, vendar se lahko pripadniki obeh tipov kulture vedejo na način, ki odstopa od teh opredelitev. V določenih kontekstih se lahko pripadniki izraznih kultur vedejo zelo zadržano, prav tako pa obstajajo konteksti, v katerih se pripadniki zadržanih kultur vedejo zelo izrazno. V določenih kulturah je razlika med nebesedno komunikacijo in kontekstom večja kot v drugih. Če je kultura visokokontekstna, se nebesedna komunikacija glede na kontekst situacije močno spreminja. Po drugi strani, če govorimo o nizkokontekstni kulturi, se nebesedna komunikacija glede na kontekst manj spreminja (Matsumoto, Frank & Hwang, 2013, str. 113).

### **2.3 Medkulturna kompetenca**

Oprelitve medkulturne kompetence se med strokovnjaki razlikujejo, torej ni enotne definicije pojma. Vse definicije in konceptualizacije pa priznavajo, da medkulturna kompetenca vključuje sposobnost učinkovite in primerne interakcije z ljudmi drugih kultur. Pri tem interakcija obsega vedenje in komunikacijo. Medkulturno komunikacijsko kompetenco v grobem povezujemo s štirimi razsežnostmi: znanjem, odnosom, veščinami in vedenjem. Omenjene razsežnosti so skupne značilnosti modelov medkulturne komunikacijske kompetence, vseeno pa so med modeli številne razlike. Nekateri se osredotočajo na kulturno zavest, znanje in motivacijo, drugi pa bolj na vedenjske in komunikacijske spretnosti (Perry & Southwell, 2011, str. 455).

Matveev (2002) opredeljuje medkulturno kompetenco z dimenzijami, kot so medosebne veščine, učinkovitost, kulturna negotovost in kulturna empatija. Chen in Starosta (1996) sta razpravljala o kulturni občutljivosti in jo opredeljevala glede na sposobnost posameznika, da doživlja in se odziva na kulturne razlike. Večja kulturna občutljivost je pravzaprav povezana z večjimi možnostmi za izvajanje medkulturnih kompetenc. McCroskey (1982) govori o rezultatih komunikacije kot indikatorju medkulturne kompetence. Pravi, da je komunikacijska veščina (angl. communication skill) sposobnost osebe, da se primerno vede, medtem ko kompetenca pomeni sposobnost osebe, da pokaže svoje znanje o primernem vedenju. Spretnost za dokazovanje kompetentnega vedenja se lahko razlikuje od dejanskega izvajanja kompetentnega vedenja (Matveev & Merz, 2014, str. 124).

Medkulturno komunikacijsko kompetenco bi lahko na splošno opredelili kot vtis, da je določeno vedenje primerno in učinkovito v danem kontekstu. Kompetenca se običajno nanaša na samo zmožnost oziroma na nek skupek kvalificiranih vedenj. Neko vedenje se lahko v enem kontekstu šteje za primernega, v drugem pa je neprimerno. Posledično presoja medkulturne komunikacijske kompetence ne more temeljiti samo na vedenju ali sposobnosti. Medkulturno komunikacijsko kompetenco presojamo glede na dve glavni merili, ki sta ustreznost in učinkovitost. Ustreznost se nanaša na to, da pravila, norme in pričakovanja v komunikacijskem procesu niso kršena. Učinkovitost pa se nanaša na to, da so cilji komunikacije doseženi ob čim manjši porabi časa, truda in stroškov. Obe merili temeljita na konceptu interakcijske kakovosti (Spitzberg, 2000, str. 379–378).

### 2.3.1 Integrirani model medkulturne komunikacijske kompetence

Integrirani model medkulturne komunikacijske kompetence (angl. Integrated Intercultural Communication Competence Model) so razvili Matveev, Rao in Milter (2001) in temelji na raziskavah Abe in Wiseman (1983) ter Cui in Awa (1992). Abe in Wiseman sta poročala o petih razsežnostih medkulturne učinkovitosti (angl. intercultural effectiveness) in opredelila naslednje razsežnosti: sposobnost medosebnega komuniciranja, sposobnost prilagajanja različnim kulturam, sposobnost prilagajanja različnim socialnim sistemom, sposobnost vzpostavljanja medosebnih odnosov in sposobnost razumevanja drugih. Cui in Awa, ki sta proučevala koncept medkulturne učinkovitosti, sta opredelila pet osnovnih dimenzij: medosebne spretnosti, socialna interakcija, kulturna empatija, osebne lastnosti in vodstvene sposobnosti. Integrirani model medkulturne komunikacijske kompetence je bil razvit z združevanjem dimenzij oziroma razsežnosti vseh zgoraj omenjenih avtorjev in z namenom uporabe v kontekstu dela v večkulturnih timih (Matveev, 2002, str. 61–62 v Matveev, Rao, & Milter, 2001).

Integrirani model medkulturne komunikacijske kompetence ima številne konceptualne in operativne prednosti (Matveev, 2002, str. 62–63):

1. Integrirani model je bolj univerzalen: lahko ga uporabimo za mnogo širši spekter situacij in interakcij ljudi različnih kultur.

2. Teoretični temelji integriranega modela so skladni z različnih medkulturnimi komunikacijskimi študijami.
3. Študije, na katerih temelji integrirani model, so podale pomembne ugotovitve na tem področju.

Osnovna enota proučevanja pri integriranem modelu medkulturne komunikacijske kompetence je večkulturni tim. Vsak posameznik v timu prihaja iz drugačne kulture in njegove značilnosti prispevajo h komunikacijskemu procesu. Model se osredotoča prav na posameznika, ki je del večkulturnega tima, in njegovo medkulturno komunikacijsko kompetenco. Avtorji (Matveev, Rao & Milter, 2001) so opredelili štiri osnovne dimenzije, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, pridobili pa so jih s faktorsko analizo, ki so jo izvedli v pilotni študiji. Slednje so ključne značilnosti članov večkulturnih timov v večkulturnih organizacijah. Tabela 2 povzema značilnosti štirih osnovnih dimenzij modela.

*Tabela 2: Dimenzije integriranega modela medkulturne komunikacijske kompetence*

Medosebne spretnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost prepoznavanja razlik v komunikacijskih slogih in slogih interakcije.</li> <li>• Sposobnost spopadanja z nesporazumi.</li> <li>• Udobje pri komunikaciji s tujimi državljani.</li> <li>• Zavedanje lastne kulturne pogojenosti.</li> <li>• Osnovno znanje o državi, kulturi in jeziku člana ekipe.</li> </ul>
Učinkovitost kolektiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost razumevanja in določanja ciljev, vlog in norm ekipe.</li> <li>• Sposobnost dajanja in prejemanja konstruktivnih povratnih informacij.</li> <li>• Sposobnost razpravljanja in reševanja problemov.</li> <li>• Sposobnost reševanja konfliktnih situacij.</li> <li>• Sposobnost izkazovanja spoštovanja do drugih članov ekipe.</li> <li>• Sodelovalni slog vodenja.</li> <li>• Sposobnost sodelovanja z drugimi.</li> </ul>
Kulturna negotovost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost spopadanja s kulturno negotovostjo.</li> <li>• Sposobnost izkazovanja potrpežljivosti.</li> <li>• Strpnost do dvoumnosti in negotovosti zaradi kulturnih razlik.</li> <li>• Odprtost do kulturnih razlik.</li> <li>• Pripravljenost za sprejetje sprememb in tveganj.</li> <li>• Pripravljenost za fleksibilnost.</li> </ul>
Kulturna empatija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost videti in razumeti svet s tujih kulturnih perspektiv.</li> <li>• Zanimanje za tuje kulture, vrednote, prepričanja in komunikacijske vzorce.</li> <li>• Sposobnost ceniti različne sloge dela.</li> <li>• Sposobnost sprejemanja različnih načinov za doseg cilja.</li> <li>• Neobsojajoče stališče do tega, kako se stvari delajo v drugih kulturah.</li> </ul>

*Vir: Congden, Matveev & Desplaces (2009).*

**Medosebne spretnosti** (angl. interpersonal skills) se nanašajo na zavedanje razlik v slogih komunikacije in interakcije ljudi različnih kultur, prilagodljivost pri spopadanju s

komunikacijskimi nesporazumi in dobro počutje pri komunikaciji s tujci. Člani kolektiva morajo pridobiti osnovne informacije o državah, kulturah in jezikih drugih članov kolektiva. Obenem se mora vsak posameznik zavedati svoje lastne kulture in njenega vpliva, kar imenujemo kulturna zavest. Slednja omogoča članom kolektiva, da učinkoviteje sodelujejo, saj lahko vidijo drugačne pristope k delu in odločanju ljudi drugih kultur, ki pa niso nič slabši, temveč drugačni. Kulturna zavest je pomembna, saj omogoča boljše razumevanje, interpretiranje in celo napovedovanje vedenja članov kolektiva iz različnih kultur (Matveev, 2002, str. 64–66 v Wiseman, Hammer & Nishida, 1989).

**Učinkovitost kolektiva** (angl. team effectiveness) vključuje različne veščine, kot je na primer spodobnost člana kolektiva, da razume in jasno komunicira cilje drugim članom kolektiva. Član, ki je učinkovit, komunicira na način, ki ostalim članom kolektiva omogoča sodelovanje v procesih, daje konstruktivne povratne informacije, opredeljuje in razpravlja o težavah, ki jih je treba rešiti, da bi se učinkovito spopadli s konfliktnimi situacijami, do drugih članov kolektiva se obnaša vljudno in spoštljivo. Učinkovitost kolektiva vključuje sposobnost razvijanja in podpiranja strukture kolektiva, ki članom ekipe omogoča, da učinkovito delajo in sodelujejo skupaj kot enota ali razdeljeni v manjše podenote (Matveev, 2002, str. 66 v Wheelan, 1999).

**Kulturna negotovost** (angl. cultural uncertainty) se odraža kot sposobnost člana kolektiva, da je strpen in potrpežljiv do nejasnosti in negotovosti, ki so posledica medkulturnih razlik, in je prilagodljiv sodelovanju z drugimi člani večkulturnega kolektiva. Člani večkulturnih kolektivov z višjo stopnjo kulturne negotovosti izkazujejo višjo stopnjo tesnobe v povezavi s komunikacijo z ljudmi različnih kultur in so pogosto zaskrbljeni o prihodnosti komunikacije in dinamike v kolektivu. Člani z nizko stopnjo kulturne negotovosti so bolj odprti do kulturnih razlik in pripravljeni sprejeti več tveganja (Matveev, 2002, str. 66–67 v Hofstede, 1980).

Matveev (2002, str. 67) pravi, da je **kulturna empatija** (angl. cultural empathy) najpomembnejša psihološka predispozicija, ki prispeva k učinkoviti medkulturni komunikaciji. Član medkulturnega kolektiva mora razumeti, kako svet razumejo drugi člani kolektiva, njihove drugačne vzorce komunikacije. Mora se zavedati, da imajo sodelavci drugačne sloge dela, ki niso nujno slabši, temveč le drugačni.

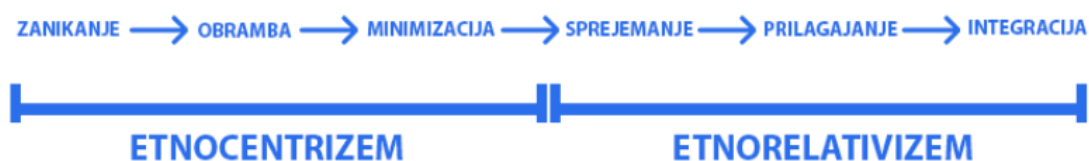
### 2.3.2 Razvojni model medkulturne občutljivosti

Bennett (1986) je razvil razvojni model medkulturne občutljivosti (angl. Developmental Model of Intercultural Sensitivity) kot razlago, kako ljudje razumejo kulturne razlike. Po več letih opazovanja ljudi v medkulturnih situacijah je želel razumeti, zakaj so nekateri v medkulturni komunikaciji veliko boljše od drugih in zakaj se skozi čas nekateri niso izboljšali (Bennett, 2004, str. 62).



Z modelom je želel konceptualizirati medkulturno občutljivost in kompetentnost. V njem je opredelil šest stopenj, skozi katere gredo posamezniki ob pridobivanju medkulturne kompetence. Razvojni model medkulturne občutljivosti in vseh šest stopenj prikazuje slika 3. Temeljna predpostavka tega modela je, da usposobljenost za delovanje v medkulturnih odnosih narašča, ko postajajo izkušnje kulturnih razlik bolj zapletene in dodelane. Izkušnje so odvisne od tega, kako nekdo razume dogodke, in se ne nanašajo zgolj na to, da so posamezniki priča tem dogodkom (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 423).

*Slika 3: Bennettov razvojni model medkulturne občutljivosti*



*Vir: Hammer, Bennett & Wiseman (2003).*

Bennett je opazil, da je s tem, ko so ljudje postali bolj medkulturno kompetentni, prišlo do velike spremembe v kakovosti njihovih izkušenj. To je imenoval prehod iz etnocentrizma v etnorelativizem. Izraz etnocentrizem pomeni, da posameznik izkušnjo lastne kulture označi kot osrednjo resničnost. S tem je mislil na prepričanja in vedenja, ki jih ljudje prejemajo v svoji primarni socializaciji in jih jemljejo kot dejstva. Izraz etnorelativizem je opredelil kot nasprotje etnocentrizma. Etnorelativizem pomeni, da posameznik lastna prepričanja in vedenja dojema kot le eno izmed možnih resničnosti (Bennett, 2004, str. 62). Nabor razlikovanj, ki ustrezajo določeni kulturi, se imenuje kulturni pogled na svet. Posamezniki, ki so bili deležni pretežno monokulturne socializacije, imajo običajno dostop samo do svojega kulturnega pogleda na svet. Takšni ljudje ne morejo razumeti razlike med lastnim dojetjem in dojetjem kulturno drugačnih ljudi, saj teh razlik niso izkusili. Bistvo razvoja medkulturne občutljivosti je doseganje sposobnosti razumevanja (in s tem doživljanja) kulturne razlike na bolj zapletene načine (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 423).

Razvojni model medkulturne občutljivosti predpostavlja, da lahko razumevanje kulturnih razlik postane aktivni del posameznikovega pogleda na svet in poveča kompetenco v medkulturnih odnosih. Vsaka stopnja modela kaže na določeno svetovnonazorsko strukturo z določenimi stališči in vedenjem v povezavi s kulturnimi razlikami. Razvojni model medkulturne občutljivosti torej ni opisni model sprememb v stališjih in vedenju, ampak gre za model sprememb v svetovnonazorski strukturi, kjer vedenje in stališča na vsaki stopnji

kažejo na stanje kulturnega pogleda na svet. Vsaka sprememba v svetovnonazorski strukturi ustvarja nova in bolj izpopolnjena vprašanja, ki jih je treba rešiti. Rešitev zadevnih vprašanj aktivira nastanek naslednje stopnje. Ker vprašanja morda niso popolnoma razrešena, je gibanje med stopnjami morda nepopolno in se izkušnje razlik širijo v več kot en pogled na svet. Vendar pa je gibanje skozi stopnje enosmerno, saj ljudje ne nazadujejo od bolj zapletenih do manj zapletenih izkušenj kulturne razlike (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 423).

Prve tri usmeritve razvojnega modela medkulturne občutljivosti so etnocentrične, kar pomeni, da lastno kulturo doživljamo kot osrednjo stvarnost:

**Zanikanje kulturnih razlik** (angl. denial of cultural difference) je stanje, v katerem posameznik lastno kulturo doživlja kot edino resnično. Drugih kultur bodisi sploh ne razlikuje bodisi jih tolmači na nejasen način. Posledično kulturne razlike sploh ne izkusi ali pa jo doživlja kot neko nediferencirano osebo, na primer »tujca« ali »priseljenca«. Zanikanje kulturnih razlik ni zatiskanje oči, temveč nezmožnost posameznika, da te razlike zaznava, kar bi omogočalo njihovo priznavanje. Posameznik, ki zanika kulturne razlike, zanje tudi nima zanimanja. V skrajnejši obliki zanikanja lahko posameznik pripadnike lastne kulture dojema kot edine prave ljudi, na druge ljudi pa gleda kot na preprostejše oblike v okolju, ki jih je treba dopuščati ali celo izkoriščati in odpravljati. Bennett zanikanje kulturnih razlik povezuje s tipično monokulturno primarno socializacijo (Bennett, 2004, str. 63–65; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 424).

**Obramba pred kulturnimi razlikami** (angl. defense against cultural difference) je stanje, v katerem posameznik svojo kulturo doživlja kot edino uspešno. Posameznik na stopnji obrambe pred kulturnimi razlikami je za razliko od posameznika na stopnji zanikanja kulturnih razlik spreten v razločevanju razlik med kulturami. Posledično se kulturnih razlik bolj zaveda in jih doživlja kot bolj resnične od posameznika na bolj etnocentrični stopnji. Vendar pa njegova struktura svetovnega nazora ni dovolj zapletena, da bi razumel izkušnjo drugega kot enako človeško. Posameznik na stopnji obrambe doživlja kulturne razlike kot stereotipne, vendar se obenem zaveda, da so resnične. To je razlog, da se posameznik na tej stopnji lahko počuti ogrožen zaradi kulturnih razlik. Svet lahko vidi kot polarizirano organiziran na »nas« in »njih«, ob tem pa je njegova lastna kultura superiorna (Bennett, 2004, str. 65–66; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 424).

**Minimizacija kulturnih razlik** (angl. minimization of cultural difference) je stanje, v katerem posameznik elemente lastnega kulturnega pogleda na svet doživlja kot univerzalne. V povezavi s kulturnimi razlikami posameznik doživlja grožnjo, ki jo nevtralizira s kategoriziranjem kulturnih razlik v znane kategorije. Na primer, kulturne razlike so lahko podrejene izjemni podobnosti biološke narave ljudi. Minimizacijo kulturnih razlik lahko posameznik uporabi v povezavi s predpostavljeno medkulturno uporabnostjo nekaterih verskih, ekonomskih ali filozofskih konceptov. Obstaja verska predpostavka, da so vsi ljudje Božji otroci. Čeprav samo verovanje ni etnocentrično, je etnocentrično prepričanje, da to

počno drugi ljudje. Etnocentrična predpostavka, ki jo posameznik lahko uporabi za minimizacijo razlik, je tudi na primer, da si vsi ljudje želijo živeti v demokratični družbi. Ker ti univerzalni absoluti zakrivajo globoke kulturne razlike, lahko posameznik druge kulture banalizira ali romantizira. Posameznik na stopnji minimizacije pričakuje podobnosti in včasih celo popravlja vedenje drugih, da bi ustrezalo njegovim pričakovanjem. Posamezniki prevladujočih kultur lahko uporabljajo minimizacijo za prikrivanje institucionalnih privilegijev, ki so jim podeljeni (Bennett, 2004, str. 66–68; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 424).

Druge tri usmeritve razvojnega modela medkulturne občutljivosti so opredeljene kot bolj etnorelativne, kar pomeni, da lastno kulturo doživljamo v kontekstu drugih kultur:

**Sprejemanje kulturnih razlik** (angl. acceptance of cultural difference) je stanje, v katerem posameznik lastno kulturo doživlja kot enega od številnih in enako zapletenih svetovnih nazorov. Z razlikovanjem kultur lahko posameznik na stopnji sprejemanja kulturne razlike doživlja druge ljudi kot enako človeške, čeprav so drugačni od njega. Posameznik ni nujno strokovnjak za področje kultur, vendar razume, kako kulturne razlike na splošno delujejo v najrazličnejših človeških interakcijah. Treba je poudariti, da sprejemanje ne pomeni, da se posameznik strinja z neko kulturno razliko. Slednjo lahko oceni kot negativno, vendar pa ta sodba ni etnocentrična. Posameznik na stopnji sprejemanja kulturnih razlik se zaveda relativnosti vrednot (Bennett, 2004, str. 68–69; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 425).

**Prilagajanje ali adaptacija kulturnim razlikam** (angl. adaptation to cultural difference) je stanje, v katerem posameznikove izkušnje druge kulture prinašajo zaznavanje in vedenje, primerno tej kulturi. Posameznikov pogled na svet je razširjen, tako da vključuje ustrezne konstrukte drugih kulturnih pogledov. Posameznik na stopnji prilagajanja je empatičen, kar pomeni, da je zmožen zavzeti perspektivo druge kulture in premikati referenčni okvir iz svoje v drugo kulturo in obratno. Ta premik ni zgolj kognitiven, saj gre za spremembo doživljanja izkušenj. Posameznik na stopnji prilagajanja lahko izrazi svojo alternativno kulturno izkušnjo s kulturno ustreznimi občutki in vedenjem. Če omenjeni postopek spreminjanja referenčnega okvira pride v navado, postane osnova dvokulturnosti ali multikulturnosti (Bennett, 2004, str. 70–72; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 425).

**Integracija ali vključevanje kulturnih razlik** (angl. integration of cultural difference) je stanje, v katerem se posameznikova lastna izkušnja o samem sebi razširi tako, da vključuje gibanje v in iz različnih kulturnih pogledov na svet. Tu se posameznik ukvarja z vprašanji, povezanimi z njegovo lastno kulturno marginalnostjo. Svojo identiteto si predstavlja na robu dveh ali več kultur, ki nimajo osrednjega pomena. Kulturna marginalnost lahko ima dve obliki, zaprto in odprto. Pri zaprti obliki posameznik doživlja ločitev od kulture kot odtujenost, pri odprti obliki pa so premiki posameznika v in iz kultur nujen in pozitiven del identitete. Treba je poudariti, da integracija ni nujno boljša od prilagajanja v situacijah, ki zahtevajo medkulturno kompetentnost. Vendar pa slednja opisuje naraščajoče število ljudi,

kot na primer pripadnike nedominantnih kultur, zdomce in globalne nomade (Bennett, 2004, str. 72; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 425).

Na splošno lahko etnocentrične usmeritve razumemo kot način, kako se izogniti kulturnim razlikam bodisi z zanikanjem obstoja kulture, z obrambo proti njej bodisi z zmanjšanjem njenega pomena. Bolj etnorelativni svetovni pogledi so načini iskanja kulturnih razlik bodisi s sprejemanjem njihovega pomena, s prilagajanjem perspektive, z upoštevanjem ali z vključevanjem celotnega koncepta v opredelitev identitete (Bennett, 2004, str. 62; Hammer, Bennett & Wiseman, 2003, str. 426).

### 2.3.3 Byramov model medkulturne komunikacijske kompetence

Byram v svojem modelu medkulturne komunikacijske kompetence poudarja pomen besedne komunikacije in s tem jezika, v svojo konceptualizacijo pa vključuje tudi identiteto in kulturno razumevanje. Trdi, da mora celovita opredelitev medkulturne komunikacijske kompetence vključevati družbeni kontekst, kot tudi nebesedno dimenzijo komunikacije (Daerdorff, 2004, str. 37–38 v Byram, 1997).

Byramov model medkulturne komunikacijske kompetence v okviru teh petih kategorij predlaga več učnih ciljev, ki bi jih morali učenci doseči, da postanejo medkulturno kompetentni komunikatorji. Na znanja se nanašata kategoriji znanje o drugih in sebi ter kritična kulturna zavest in politična vzgoja. Veščine so prav tako ločene v dve kategoriji, in sicer veščine tolmačenja in povezovanja ter veščine odkrivanja in interakcije. Stališča Byram vidi kot temelj medkulturne kompetence, predstavlja pa jih kategorija, imenovana stališča odprtosti in radovednosti (Daerdorff, 2004, str. 38–39 v Byram, 1997). Omenjenih pet kategorij predstavljamo v nadaljevanju (Schenker, 2012, str. 465–466 v Byram, 1997):

1. **Znanje o sebi in drugih** (angl. knowledge of self and other) se nanaša na poznavanje družbenih skupin in njihovih kulturnih praks v svoji državi in državi sogovornika ter poznavanje splošnih procesov družbene in individualne interakcije.
2. **Stališča odprtosti in radovednosti** (angl. attitudes of openness and curiosity) se nanašajo na pripravljenost posameznikov, da se odrečejo svojim prepričanjem o svoji in o tujih kulturah.
3. **Veščine tolmačenja in povezovanja** (angl. skills of interpreting and relating) so sposobnost interpretiranja dogodka, povezanega z drugo kulturo, njegova razlaga in povezovanje z dogodki iz lastne kulture.
4. **Veščine odkrivanja in interakcije** (angl. skills of discovery and interaction) so sposobnost pridobivanja novega znanja o kulturi in kulturnih praksah ter sposobnost uporabljanja znanja, stališč in veščin v okviru komunikacije in interakcije v realnem času.
5. **Kritična kulturna zavest in politična vzgoja** (angl. critical cultural awareness or political education) sta sposobnost kritičnega vrednotenja na podlagi jasnih meril, perspektiv in praks lastne kulture in kulture sogovornika.

### **3 ASERTIVNOST: KORISTI, TEHNIKE IN OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

#### **3.1 Opredelitev pojmov v zvezi z asertivnostjo**

Žindarec in Erlah (1998, str. 295) pravita, da je v slovenskem prostoru beseda asertivnost še vedno relativno neznana in tuja, saj izvira iz anglosaksonskega jezikovnega območja. V angleškem jeziku ima beseda tri korene:

1. Biti asertiven (angl. be assertive) pomeni imeti oziroma izkazovati pozitivno samozavest, zaupanje, gotovost.
2. Biti vztrajen pri določeni stvari, trditev ali izjava (angl. assertion).
3. Uveljaviti se, zagovarjati ali zahtevati nekaj, samozavest (angl. assert). Ta koren je osnoven in predhoden ostalima dvema.

Ker je beseda asertivnost tuja, bi lahko za označitev pomena uporabili slovenske izraze kot na primer: samouresničevanje, sposobnost postavljanja zase, zavedanje lastnih pravic, zavedanje lastne vrednosti, dostojanstvo, samozavest, zavedanje lastnih sposobnosti, stik z lastnimi čustvi, jasna komunikacija itd. Najprimernejša slovenska zamenjava za tujko asertivnost bi lahko bila samozavedanje (Žindarec & Erlah, 1998, str. 295).

V literaturi obstajajo različne in celo nasprotujoče si interpretacije asertivnosti. Bishop (2010, str. 1) pravi, da gre pri asertivnosti za to, da se posameznik lahko samozavestno izrazi, ne da bi se moral zateči k pasivnemu, agresivnemu ali manipulativnemu vedenju. Asertivnost vključuje visoko stopnjo samozavedanja, poznavanja samega sebe in željo po pristnosti. Od posameznika zahteva aktivno poslušanje in odzivanje na potrebe drugih, ob tem pa mora misliti tudi na svoje interese in ne sme poteptati svojih načel.

Rees in Porter (2001, str. 99) menita, da se asertivno obnašanje nanaša na zavedanje in upoštevanje tako svojih kot tujih pravic. Vključuje razumevanje, da ima vsak udeleženec v komunikacijskem procesu pravico, da izrazi svoje misli na način, ki je direkten in iskren. Zaželeno je odprta komunikacija. Če se udeleženci obnašajo asertivno, to omogoča, da se problemi prepoznajo in tudi obravnavajo. Pomembno je poudariti, da asertivno obnašanje omogoča reševanje težav tako, da je zadovoljivo za vse udeležence, ki med seboj na ta način lahko razvijejo konstruktivne odnose. Ta način spopadanja s težavami je tudi enostavnejši, saj od udeležencev zahteva manj čustvenega napora, ki bi ga sicer namenili za razrešitev problema.

Fritchie (1991) poudarja, da asertivnost pravzaprav temelji na filozofiji poštenosti do sebe in do drugih ter na spoštovanju lastnih in tujih idej. Vključuje način komunikacije, ki je pozitiven za vse udeležence v komunikaciji, sprejemanje negativnih povratnih informacij in pripravljenost za doseganje razumnih kompromisov. Pomembno je, da pravo stvar povemo

na pravi način in ob pravem času. Asertiven posameznik prevzema odgovornost za svoje vedenje, je pripravljen iskati kompromise in izkazuje spoštovanje do drugih.

Hribarjeva (2001, str. 73) asertivnost opredeljuje kot: 1) sposobnost pokazati svoje tako negativne kot pozitivne občutke in mišljenje na odkrit in neposreden način, 2) sposobnost postaviti se za svoje pravice in zase na odkrit in neposreden način, 3) sposobnost prevzemanja odgovornosti za svoja ravnanja, ne da obsojamo druge, 4) sposobnost, da ob konfliktih najdemo kompromis.

Zgoraj navedene definicije in interpretacije pojma so pozitivne in asertivnost povezujejo s pojmi, kot so odgovornost, poštenost, pristnost itd. Na te definicije asertivnosti se bomo osredotočili tudi mi. Vendar pa je treba poudariti, da obstajajo tudi drugačne interpretacije asertivnosti. Nekateri raziskovalci imajo asertivnost za eno od dimenzij kulture. Dickson, Den Hartog in Mitchelson (2003, str. 745–746) asertivnost povezujejo z dimenzijo kulture iz študije GLOBE in z njo povezano dimenzijo kulture po Hofstedeju. V Hofstedejevem modelu dimenzij kulture se asertivnost omenja v dimenziji moškost proti ženskosti. Asertivnost je poleg nepopustljivosti, primarne skrbi zase, brezbržnosti do ostalih in pomembnosti denarja vrednota moškosti, ki je diametralno nasprotna vrednotam ženskosti, ki so skrb za druge, topli socialni odnosi, kakovost življenja, skrb za okolje. Moškost proti ženskosti je ena najbolj kritiziranih dimenzij kulture po Hofstedejevem modelu, saj naj bi vsebovala preveč različnih, ne nujno povezanih tem, med drugim tudi asertivnost. Študija GLOBE vidike moškosti vključno z asertivnostjo obravnava ločeno. Asertivnost opredeljuje kot stopnjo, do katere so posamezniki in družbe samozavestne, nepopustljive, dominantne in agresivne v odnosih. Asertivnost je način, na katerega uresničujejo svoje želje in dosegajo svoje cilje.

Pacquiao (2000, str. 5–6) meni, da asertivna komunikacija temelji na vrednotah individualizma in spodbuja ljudi, da povedo tisto, kar mislijo, in stojijo za svojimi besedami. Tovrstna komunikacija pričakuje, da bo sporočevalec svoje misli in občutke delil s prejemnikom. Iz navedenega sklepa, da gre za nizkokontekstno komunikacijo. V ospredju je posameznik in njegova pravica do samoodločbe in avtonomne odločitve. Kontekstne spremenljivke, na primer hierarhija, spol in starost, so manj pomembne. Na podlagi tega, da asertivna komunikacija v ospredje postavlja posameznika in njegova čustva, sklepa tudi, da ni skladna s kolektivističnimi kulturami, ki v ospredje postavljajo skupinsko harmonijo in odnose.

Asertivnost je opredeljena v smislu komunikacije in tudi samo merjenje asertivnosti se opira na komunikacijsko vedenje. Asertivnost zajema vse družbeno sprejemljive izraze posameznikovih pravic in občutkov, povezuje se tudi z zgovornostjo in dobrim slogom komuniciranja (Pearson, 1979, str. 3). Asertivna komunikacija je iskren, direkten in primeren način izražanja posameznikovih čustev, prepričanj in mnenj, pri čemer posameznik sprejema odgovornost za komunikacijo (Schwartz, 2006, str. 21).

Asertivnost posamezniku omogoča, da se sooči s svojimi strahovi in si ne dovoli, da bi pretirano reagiral v agresivni smeri ali pa da bi se pasivno umaknil. Z asertivnostjo se lahko izogne obema skrajnostma in zaščiti svoje interese, ne da bi v procesu koga izrabil ali prizadel. Cilj asertivne komunikacije je razviti in negovati skrbne, iskrene in sprejemajoče odnose. Vendar pri asertivni komunikaciji obstajajo tudi določena tveganja. Drugi morda ne bodo razumeli posameznikove iskrenosti ali razumeli njegovih čustev. Kako bodo drugi reagirali na posameznikovo asertivno obnašanje, je odvisno od njihovega lastnega referenčnega okvira in preteklih izkušenj. Zato težko predvidevamo, kako si bodo drugi interpretirali posameznikovo asertivno vedenje. Asertivno obnašanje ne zagotavlja rezultatov, ki si jih posameznik želi, saj bo namesto njih prejel iskreno povratno informacijo. Slednja pa morda ne bo tisto, kar si posameznik želi slišati (Schwartz, 2006, str. 23).

Pri asertivni komunikaciji je ključnega pomena, da komunikator jasno izrazi svoja mnenja, čustva in želje. Slednje temelji na prepričanju, da smo si ljudje sicer različni, vendar imamo enako pravico do lastnega izražanja na način, ki je spoštljiv do drugih. Glavne koristi takega izražanja so aktivna vključenost komunikatorja v sprejemanje odločitev, doseganje svojih ciljev, ne da bi koga oškodovali, visoka samozavest in zadovoljstvo na čustveni in intelektualni ravni kot posledica spoštljivega izmenjevanja mnenj, čustev in idej (Pfeiffer, 2003, str. 16).

Pri asertivni komunikaciji pomembno, da se posameznik zaveda svojih potreb in ve, kako jih zadovoljiti. Cilj komunikacije ni zmagati, temveč rešiti morebitne probleme in hkrati doseči čim boljše rezultate. Tako pri formalnih kot neformalnih odnosih je asertivna komunikacija srednja pot, ki vključuje prošnjo oziroma zahtevo za spoštovanje posameznikovih pravic in posameznikovo sposobnost zavrnitve prošenj na preprost in neposreden način. Asertivnost je kompromis med pasivno komunikacijo, kjer posameznik ne zmore zavrniti prošenj, in agresivno komunikacijo, kjer posameznik poskuša vsiliti lastno voljo. Asertivna komunikacija je učinkovita prilagoditev konfliktnim situacijam. Asertivnost vključuje naslednje elemente (Pipas & Jaradat, 2010, str. 652):

- Sposobnost izražanja svojih mnenj in stališč.
- Sposobnost reči ne, ne da bi se posameznik počutil krivega.
- Sposobnost prositi za tisto, kar si posameznik želi.
- Sposobnost izbrati življenje, ki si ga posameznik želi, ne da bi zaradi tega občutil krivdo.
- Sposobnost tvegati, ko posameznik začuti potrebo po tem.

Fritchie (1988) asertivno komunikacijo opredeljuje v okviru treh pomembnih sestavin, ki jih lahko povežemo v tri korake (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 425):

1. korak: aktivno poslušanje in komuniciranje razumevanja in sprejemanja sogovornikovega sporočila.
2. korak: izražanje svojih misli in občutkov.
3. korak: komuniciranje svojih želja in predlogov.

Pri asertivni komunikaciji je pomembno, da posameznik izvede vse tri korake v tem že določenem vrstnem redu, saj le tako doseže želen učinek. Pri prvem koraku posameznik sogovornika aktivno posluša in z empatijo poskuša razumeti njegova čustva, razmišljanja, stališča itd. Razumevanje posameznik tudi izrazi. Prvi korak je tudi temelj za iskanje skupne rešitve ali kompromisa, ki bo ustrezal obema udeležencema pri komunikaciji. Pri drugem koraku posameznik izrazi svoje misli in občutke, s tem sogovornika sooči s svojimi stališči in pogledi na situacijo, hkrati pa skupno rešitev približa še svojim ciljem. V tretjem koraku posameznik izrazi svoj predlog za skupno rešitev, ki bo k cilju pripeljala oba sogovornika. Skupna rešitev, ki jo posameznik predlaga, mora biti izvedljiv kompromis, ki izhaja iz stališč obeh sogovornikov in je sprejemljiv za oba. Pri tem zadnjem koraku sogovornika do skupne rešitve pogosto ne prideta takoj, temveč se o njej pogajata (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 425).

### 3.1.1 Asertivnost in nebesedna komunikacija

Asertivna sporočila lahko prenašamo na beseden in nebeseden način. Tudi pravilna uporaba nebesednih elementov, kot so na primer geste, obrazna mimika in poza telesa, so del asertivne komunikacije. Vendar tu ne gre za pretvarjanje, kajti posameznik se mora ne samo obnašati, ampak tudi počutiti asertivno. Pri nebesedni komunikaciji težje prikritimo močna čustva, saj se s telesno govorico pogosto izdamo. Tu pa je treba poudariti, da na našo nebesedno komunikacijo prav tako vpliva, kako se počutimo, pa tudi, kako smo oblečeni (Phillips, 2002, str. 24).

Za asertivnega komunikatorja je značilna vzravnanost drže. Očesni stik je pogost, vendar ne konstanten. Obrazna mimika izraža odprtost in mirnost, mišice niso napete. Značilno je tudi, da je obrazna mimika usklajena z vsebino, ki je komunicirana. Medosebna distanca je običajna in usklajena s kulturo komunikatorja. Geste so naravne in mirne, roke so sproščene. Dotikanje je usklajeno tako s kulturo kot s situacijo. Če pride do dotikov, so ti nežni. Glas je načeloma nežen in normalno glasen, vendar je, če situacija zahteva, lahko tudi odločen. Tok besed je enakomeren in pogovoren, ni zaznati hitenja ali obotavljanja. Pri tem je treba poudariti, da vsak lahko govori asertivno, ne glede na slog govora. Pomembno je, da govori v svojem običajnem slogu, ki ni spremenjen zaradi vpliva stresa. Asertivni posameznik je oblečen na način, ki je primeren situaciji. Zaveda se, da so oblačila, pričeska in urejenost odraz njega samega in da z njimi vpliva na ljudi okoli sebe, vendar njegova oblačila izražajo tudi njegov okus in osebnost. Svojih oblačil ne izbere z namenom, da bi ostale ustrahoval ali da bi se zлил z okolico (Paterson, 2000).

### 3.1.2 Pasivnost in agresivnost

Bishop (2010, str. 4–5) pravi, da majhen otrok pozna le dve obliki vedenja, to sta pasivno in agresivno. S pasivnim vedenjem otrok izraža odvisnost, medtem ko z agresivnim vedenjem izraža svoje zahteve. Obe omenjeni obliki sta naraven odziv posameznika in pogosto se zdi,



da sta najenostavnejši možnosti. Asertivno vedenje zahteva kognitiven proces, vendar pa je učinkovitejše kot spontana reakcija. Če je pasivno in agresivno vedenje spontana reakcija, je asertivno vedenje naučeno. Toda treba je poudariti, da pasivno in agresivno vedenje ni slabo vedenje. Če situacija to zahteva, je bolje, da se posameznik odzove bodisi pasivno ali agresivno. Čeprav asertiven odziv ni v vseh primerih najboljša možnost, je še vedno najprimernejši v večini situacij, v katerih se znajde posameznik.

S tem se strinja tudi Schwartz (2006, str. 23), ki meni, da je treba razumeti, da asertivnost naj ne bi bila vsesplošna lastnost posameznika. Ni namreč potrebno, da je posameznik ves čas asertiven. Asertivnost je situacijsko specifična, saj ni nujno v vsaki situaciji najboljša ali najprimernejša komunikacijska možnost. Včasih je v situacijah kot na primer pri komunikaciji z avtoriteto primerneje, da se obnašamo na asertiven način, sploh če menimo, da se v danem trenutku to od nas pričakuje. Po drugi strani je agresivno vedenje le redko primerno, saj razen trenutnega olajšanja ne privede do nobenih pozitivnih rezultatov. Tako pasivnost kot agresivnost sta rezultat nemoči, s čimer se vsakdo včasih sreča.

Tudi Pipas in Jaradat (2010, str. 651) menita, da asertivnost ni naravno vedenje, s katerim se posameznik rodi. Pri intuitivnem vedenju in komuniciranju ima posameznik na voljo dve reakciji, to sta boj ali pobeg oziroma agresivnost ali submisivnost. Asertivnost ni naraven odziv, temveč gre za večščino, ki jo je treba najprej poznati in nato izvajati. Če sta submisivnost in agresivnost na skrajnih koncih lestvice, asertivnost ni na sredini, kot bi morda pričakovali. Asertivno vedenje je bližje agresivnemu kot submisivnemu, vendar je drugačno od agresivnega. Asertivno vedenje ne krši pravic in svoboščin drugih in ne analizira sogovornika, temveč njegovo vedenje.

### *3.1.2.1 Pasivnost*

Pasivno obnašanje temelji na prepričanju, da so pravice drugih udeležencev pomembnejše od lastnih, zanj je značilno izogibanje konfliktom. Načeloma takšno obnašanje deluje kratkoročno, saj se dolgoročno konfliktom ne da izogniti. Če se oseba ne sooči s problemom, to lahko vodi do potlačenih čustev, kar negativno vpliva na zdravje posameznika. Po drugi strani lahko nakopičena čustva vodijo v pretirano reagiranje v določenih situacijah ali celo v agresivno obnašanje (Rees & Porter, 2001, str. 98).

Pri pasivni komunikaciji so mnenja, občutki in želje komunikatorja zadržani zase, lahko pa so izraženi samo delno ali indirektno. Pasivni komunikator uporablja nežnejši ton pri besedni komunikaciji, pri nebesedni komunikaciji pa je zanj značilno, da izogiba očesnemu stiku, drža telesa je usločena, s čimer signalizira podrejenost (Pfeiffer, 2003, str. 17).

Pri pasivni nebesedni komunikaciji je telo usločeno, kot bi se komunikator želel narediti manjšega. Pogled je usmerjen navzdol, očesnega stika se izogiba. Kadar do očesnega stika le pride, je ta navadno posledica dviga oči in ne glave. Ramena so lahko rahlo povzdignjena, glava je spuščena. Telesna drža se zdi napeta in signalizira poraz in podrejenost. Medosebna

distanca je večja od običajne. Uporaba gest pri pasivni nebesedni komunikaciji variira pri različnih posameznikih. Nekateri uporabljajo zelo malo gest in s tem dajejo vtis žalosti ali zasplosti. Spet drugi uporabljajo hitre in neosredotočene geste kot na primer igranje z gumbi ali plapolanje z rokami. Obraz pogosto izraža zaskrbljenost in napetost. Oseba lahko zardi, pogost je tudi nervozen ali pa neprimeren smeh. Dotikanje med komunikacijo je redko, saj se pasiven komunikator zapre vase. Ton glasu je praviloma tišji, tempo govora pa počasnejši. Lahko prihaja tudi do prekinitev med govorom in nedokončanih stavkov. Pasivni komunikator je oblečen nevpadljivo, saj se želi zlit z okolico. Ne želi izstopati, lahko pa se poskuša skrivati za svojim izgledom z očali, brado, ličili ipd. (Paterson, 2000).

### *3.1.2.2 Agresivnost*

Predpostavka za agresivno obnašanje je posameznikovo prepričanje, da so njegove potrebe pomembnejše od potreb ostalih in da je le njegov prispevek pomemben. Agresivno vedenje je popolno nasprotje neasertivnega obnašanja. Agresivnost je navadno čustven odziv na situacijo, je nepremišljena in načeloma neučinkovita. Agresiven posameznik s svojim obnašanjem lahko uveljavi svojo voljo in doseže svoj cilj, obenem mu to obnašanje omogoča, da sprostí svoja nakopičena čustva in občutke. Vendar takšno vedenje neobhodno poslabšuje odnose in povzroča stres tako agresivnemu posamezniku kot udeležencem v komunikaciji, ki se morajo s takšnim posameznikom soočiti. Agresivno vedenje včasih sproži agresivne odzive (Rees & Porter, 2001, str. 98).

Pri agresivni komunikaciji so mnenja, občutki in želje jasno izraženi, vendar na račun sogovornikovih čustev. Agresivni posamezniki pri besedni komunikaciji tipično uporabljajo sarkazem, retorična vprašanja, negativne oznake, grožnje itd. (Pfeiffer, 2003, str. 17).

Ljudje pogosto zamenjujejo agresivnost z asertivnostjo, saj pri obeh vedenjih posameznik izraža svoje potrebe in svoje pravice. Glavna razlika med njima je spoštovanje do drugih ljudi in njihovih pravic. Medtem ko asertivni posameznik spoštuje tako sebe kot druge in deluje v korist obeh, sebe in sogovornika, agresivni posameznik nima spoštovanja do drugih in uporablja taktike kot na primer zlorabo in manipulacijo. Ustvarja konflikte, ne upošteva tujih stališč in o drugih misli negativno (Pipas & Jaradat, 2010, str. 652).

Telesna drža agresivnega komunikatorja je močna in grozeča, včasih celo malo sključena, da spominja na nekoga, ki se pripravlja na napad. Pogosto se nagibajo k sogovorniku ali pa imajo obraz obrnjen navzgor. Geste so hitre in ostre. Pogosto kažejo s prstom ali ga držijo v zrak, značilni so tudi hitri gibi z iztegnjeno dlanjo, ki spominja na za karate značilne gibe. Bližje kot je gestikuliranje sogovornikovemu osebnemu prostoru, agresivnejše se zdijo kretnje. Medosebna distanca je praviloma manjša od običajne. Očesni stik je direkten in osredotočen, agresivni komunikator pogosto strmi. Obrazne mišice izražajo napetost, ki je še posebej opazna v predelu oči in v spodnji čeljusti. Včasih se pojavi rdečica na obrazu. Do dotikanja med agresivnim komunikatorjem in njegovim sogovornikom pride redko, razen če bi se komunikacija stopnjevala v nasilje. Kot že omenjeno, pogosto prihaja do kretenj, ki jih

agresivni komunikator izvaja v osebni prostoru sogovornika. Ton govora je lahko glasen in nabit s čustvi, lahko pa je hladen. Pri slednjem lahko gre za glasen in sovražen govor ali za tih in grozeč, lahko tudi sarkastičen govor. Agresiven komunikator je tipično oblečen tako, da drugim sporoča svojo moč in jih na nek način celo ustrahuje. Včasih izziva z neprimernim izborom oblačil (Paterson, 2000).

Očesni stik je direkten. Drža sporoča, da se je komunikator pripravjen boriti. Agresivni komunikatorji so praviloma glasni in direktni. Pri nebesedni komunikaciji pogosto kažejo s prstom, udarijo z roko ob mizo, roke držijo na bokih, strmijo itd. (Pfeiffer, 2003, str. 17).

### **3.2 Koristi asertivnosti**

Asertivna komunikacija lahko koristi tako posameznikom kot organizacijam, zato mnoge organizacije spodbujajo asertivnost pri svojih zaposlenih in celo načrtno razvijajo njihove veščine asertivnosti. Koristi za posameznika in organizacijo so naslednje (Fritchie, 1988, v Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 424–425):

- Koristi za posameznika: zadovoljstvo s samim seboj, večja učinkovitost in lažje doseganje ciljev, boljše obvladovanje težkih situacij in konfliktov, nižja stopnja stresa na delovnem mestu.
- Koristi za organizacijo: samozavestnejši zaposleni, komunikacijsko spretnejši zaposleni, bolj neposredna komunikacija in manj skritih namenov komunikacije pri zaposlenih, zgodnje reševanje problemov in konfliktov, izboljšani medosebni odnosi, izboljšano sodelovanje med posamezniki in organizacijskimi enotami, večji ugled podjetja, večja uspešnost podjetja.

Asertivnost vpliva na skoraj vse vidike posameznikovega življenja. Kdor pridobi to spretnost, se zapleta v manj konfliktnih situacij, živi manj stresno in gradi močne odnose z drugimi ljudmi. Asertivni posameznik zadovoljuje svoje potrebe in hkrati pomaga drugim, da zadovoljijo svoje. Vse to vodi v izboljšanje duševnega stanja in zdravja (Pipas & Jaradat, 2010, str. 652).

### **3.3 Tehnike asertivnosti**

Asertivnost je tudi tehnika, z uporabo katere lahko komuniciramo učinkoviteje. Je pragmatična in konkretna, obširne teorije zanjo niso značilne. Z asertivnostjo posameznik lahko izboljša odnose z ljudmi in se lažje izogne neprijetnim situacijam (Chalvin, 2004, str. 6–7).

Za nekatere je asertivnost intuitivna in ji ne posvečajo nobene pozornosti, saj je zanje tako ravnanje naravno, naučijo se je na spontan način. Vendar pa je treba poudariti, da se posameznik lahko tudi namensko nauči asertivnega vedenja in komuniciranja. Pravzaprav

bi se morala večina ljudi, če bi želeli ravnati asertivno, naučiti določenih tehnik in jih uporabljati pri komunikaciji z drugimi (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 427).

Bishop (2010, str. 62) poudarja, da se tehnike asertivnosti uporabljajo za pozitivno in konstruktivno komunikacijo, ki koristi obema sogovornikoma. Njihov namen ni manipuliranje ali nadzorovanje sogovornika. Posameznik, ki te tehnike uporablja, mora imeti spoštovanje tako do samega sebe kot do osebe, s katero komunicira.

Poleg tega, da s tehniko asertivnosti lahko komuniciramo bolj konstruktivno in dosežemo boljše rezultate v težkih situacijah, nam le-ta omogoča lažje reševanje konfliktnih situacij brez uporabe agresivnih vedenj. Ta tehnika je esencialnega pomena za vse posameznike, ki na profesionalnem področju delajo z ljudmi ali pa so na vodstvenih položajih. Asertivna komunikacijska tehnika je za posameznika uporabna tako na privatnem kot profesionalnem področju (Phillips, 2002, str. 3–4).

Žindarec in Erlah (1998, str. 295–296) pravita, da asertivni trening uči ljudi, da so spremembe možne. Je pot, kjer posamezniku postane bolj jasno, kaj je tisto, kar želi. Ko odkrije, kako se v različnih situacijah počuti, se nauči to tudi izraziti. Nauči se ugotoviti, kakšne so njegove potrebe, in upoštevati tudi potrebe drugih ljudi. Če posameznik postane bolj asertiven, to ne pomeni, da bo vedno dobil zeleno ali da ne bo nikoli več diskriminiran. Trening asertivnosti pomaga pri razvoju večje mere samozaupanja, kar posamezniku pomaga pri odzivu na kršitve njegovih pravic in pravic drugih. Če so posamezniku kršene pravice, če se znajde v položaju, ko je diskriminiran, se zaveda, da to ni njegova krivda. Posameznik, ki je bolj asertiven, lažje odkrije, kdo je in kdo si želi biti, ne da bi čutil pritisk zaradi pričakovanj drugih.

**Aktivno poslušanje** je pri asertivnosti nujno, saj brez njega posameznik ne more izpeljati prvega koraka asertivnosti, v katerem sogovorniku pokaže, da je slišan in razumljen. Pri aktivnem poslušanju posameznik sprejema sogovornikovo sporočilo v celoti, kar pomeni, da ne posluša le besed, temveč poskuša razbrati tudi misli, ki se skrivajo za njimi. Pomembno je, da pri komunikaciji ni osredotočen le na besedno komunikacijo, ampak spremlja tudi sogovornikovo nebesedno komunikacijo in usklajenost med besedno in nebesedno komunikacijo. Z aktivnim poslušanjem asertivni posameznik želi razbrati, kakšni so nameni njegovega sogovornika. Obenem s tem, ko aktivno posluša, sogovorniku sporoča, da ga zanimajo njegova sporočila, kar je zanj pozitivna povratna informacija. Aktivno poslušanje se nanaša na željo poslušalca, da usmeri svojo pozornost le na sogovornika in njegova sporočila, hkrati pa se ne zmenja za motilce pozornosti. Aktivni poslušalec si mora želei poslušati (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 428–429). Veliko bolje je, da je posameznik dober poslušalec kot nekdo, ki veliko govori in nima kaj povedati. Prav tako je ob pozornem poslušanju in opazovanju posameznikova pozornost usmerjena stran od njegove samozavesti. Medtem ko druga oseba govori, ima posameznik čas, da se sprosti, in potem samozavestnejše sodeluje v dialogu. Obenem aktivno poslušanje omogoča posamezniku, da izve čim več o sogovorniku. S tem, ko spozna njegova stališča, prepričanja

in izkušnje, se lahko posameznik sogovorniku prilagodi in vzpostavi podlago za komunikacijo (Bishop, 2010, str. 42–43).

**Telesna govorica** je pri asertivni komunikaciji drugačna od tiste pri agresivni ali pasivni. Lahko bi rekli, da ustrezna telesna govorica in usklajenost med besedno in nebesedno govorico sporočevalcu omogoča, da podpre asertivno komuniciranje (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 429–430). Asertiven posameznik govori na jasen in odločen način, vendar ta govor ni samo izražanje besed, temveč vključuje veliko več. Pri asertivni komunikaciji pomaga celotno telo, nebesedne komunikacijske prvine kot na primer drža telesa, geste, izraz na obrazu itd. oblikujejo vtis. Če so nebesedna sporočila v skladu z besednimi sporočili, potrdijo njihovo verodostojnost. V nasprotnem primeru lahko sogovornik dvomi v verodostojnost sporočil. Prav je, da je telesna govorica spontana in kot taka odraz čustev in občutkov posameznika v danem trenutku. Zato se posameznik v okviru treninga asertivnosti naj ne bi naučil posebnih drž in konkretnih načinov nebesednega izražanja. Slednje bi posameznika le omejilo in zmedlo. Posameznik naj bi svojo nebesedno komunikacijo opazoval in se je zavedal, kar bo posledično pomagalo pri učinkovitem prenašanju sporočila (Žindarec & Erlah, 1998, str. 301–302).

**Pokvarjena plošča** se nanaša na ponavljanje posameznikovih zahtev z namenom, da bi sogovornik sprejel njegovo stališče, pri čemer uporablja ene in iste besede. Ta tehnika je še posebej uporabna v primerih, ko sogovornik ne upošteva sporočevalčevega sporočila oziroma ga želi preslišati ali pa nanj ni pozoren. S tehniko pokvarjene plošče sporočevalec želi doseči, da sogovornik njegovo sporočilo sliši, pri čemer je še posebej pomembno, da sporočilo ponavlja dovolj dolgo in da ponavlja ključne besede svojega sporočila v različnih stavkih. Če bo sporočilo ponavljal dovolj dolgo, ga poslušalec na neki točki ne bo mogel več preslišati, ponavljanje ključnih besed v različnih stavkih pa poveča moč sporočila in obenem ohranja sogovornikovo pozornost na sporočilo (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 430). Pomembno je, da je posameznik sposoben, medtem ko ponavlja svoje sporočilo, ohraniti samozavesten in sproščen ton glasu in da vztraja pri svojem stališču. Tehnika pokvarjene plošče je povezana tudi s tehniko reči ne, saj se naslanja na podobna načela. Najprej se mora posameznik prepričati o tem, kaj želi in česa ne želi, nato pa mora svoje želje izraziti na jasen, jedrnat in nedvoumen način, da si sogovornik sporočila ne more napačno interpretirati (Bishop, 2010, str. 93–96). Tehnika ni priporočljiva za zelo občutljive ali kompleksne osebne situacije, je pa zelo uporabna v konfliktnih situacijah, ko želi posameznik na primer zavrniti nemogočo prošnjo, izraziti občutke ali mnenje itd. Njen namen je, da je posameznik zelo jasen o tem, kar želi povedati (Žindarec & Erlah, 1998, str. 300–301).

**Reči ne** je pravzaprav sposobnost zavrnitve, kar veliko ljudem predstavlja težavo. Razlogov za to je več. Nekateri ljudje so nagnjeni k temu, da si želijo ustreči drugim, drugi nekaj obljubijo, vendar ne znajo oceniti, kaj zmorejo narediti, ali pa ne pomislijo dovolj, tretji se bojijo sogovornikovega odziva, če bi ga zavrnili. Rezultat nezmožnosti zavrnitve so na primer časovna stiska, slabo opravljeno delo, preobremenjenost, nezadovoljnost. Zavrnitev

je lažja, če se posameznik zaveda in razume, da je v določeni situaciji ne pravi odgovor. Do tega lahko pride z razmislekom o posledicah, do katerih bi prišlo, če bi namesto ne rekel da. Priporočljivo je, da se »ne« izreče neposredno. Sogovornik bo neposredno zavrnitev sprejel bolje kot izmikanje, izgovarjanje ali neuresničene obljube (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 430–431). Reči ne je še posebej težko za ženske, saj stereotip pravi, da ko ženska reče ne, pravzaprav misli da. Zato je pomembno, da se ženske posameznice naučijo prošnjo zavrniti jasno in dokončno (Žindarec & Erlah, 1998, str. 301).

**Izvedljiv kompromis** je rešitev, ki je izvedljiva in sprejemljiva za oba sogovornika. Uporabimo ga v primerih, ko se stališča udeležencev v komunikaciji razlikujejo in s skupno rešitvijo lahko dosežemo strinjanje obeh. Skupna rešitev ni rešitev enega ali drugega sogovornika, temveč je vedno tretja pot, do katere sogovornika prideta na način, da tako eden kot drugi malo popustita (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 431–432).

**Notranji dialog** je pogovor, ki ga ima vsak posameznik sam s seboj v svojih mislih. Pomembno je, da je posameznikov notranji dialog pozitiven, saj mu tako poveča samozavest in posledično posameznik lažje komunicira asertivno. Negativen notranji dialog posameznika ovira in omejuje. Negativne misli se namreč pogosto izrazijo tudi navzven. Večja verjetnost je, da bo posameznik, ki si govori, da zmore, neko situacijo izpeljal bolje kot nekdo, ki si govori, da ne zmore (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 432). Negativen notranji dialog vodi v nizko samozavest in dvomljenje vase. Takšno razmišljanje posameznika ne osrečuje in ne poveča njegove učinkovitosti, temveč mu jemlje energijo in moč. Pomembno je, da posameznik prepozna svoje negativne misli in jih nadomesti s pozitivnim samogovorom, saj je njegova stopnja asertivnosti odvisna tudi od njegove samozavesti in stanja duha. Vsak posameznik ustvarja svojo resničnost in bolje je, da je slednja pozitivna in optimistična. Da bi ponotranjil pozitiven samogovor, si lahko posameznik pomaga s pozitivnimi stavki ali mantrami, ki si jih izreče na glas (Bishop, 2010, str. 23–24).

**Zameglitev** je tehnika, ki je najuporabnejša v primerih, ko je sogovornik v primežu močnih čustev, kot je na primer jeza, in mu ta čustva preprečujejo, da bi slišal sporočevalčevo sporočilo. Sporočevalec se s sogovornikom strinja v delu njegove trditve, kar sogovornika presenetí, hkrati pa pove tudi svoje sporočilo. Sporočevalec sogovorniku pusti, da izživi svoja čustva, in pritrđi v delu njegovega sporočila, s čimer izkaže razumevanje za njegov čustven odziv. Ker so močna čustva navadno kratkotrajna, sporočevalec sogovorniku pusti, da večkrat ponovi svoje sporočilo, sam pa ga vsakič zamegli, kar ponavlja, dokler se sogovornik ne umiri. Gre za ponavljanje prvega koraka asertivnosti, s katerim sporočevalec sogovorniku pokaže, da ga sliši in razume, kar v primeru te tehnike počne z zameglitvijo tako dolgo, da sogovornik svoja čustva izživi in je sposoben slišati tudi njegovo sporočilo. Čeprav s tehniko zameglitve sporočevalec sogovorniku izkaže razumevanje za njegov čustven odziv, je pomembno, da poudari tudi pomembnost svojega sporočila (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 433).

**Izpoved občutkov** se najbolje obnese v primerih, ko so na sporočevalčevi strani prisotna negativna čustva. Slednja lahko zmanjšajo učinkovitost komunikacije, zato je pomembno, da jih sporočevalec izrazi in s tem sogovornika seznanji z ovirami pri učinkoviti komunikaciji (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 433).

**Nasprotje trditev** je tehnika, s katero sporočevalec sogovorniku pokaže tudi drugo možnost interpretacije sporočila oziroma nek drug pogled na situacijo. Ker je med obema skrajnostma še velika množica interpretacij in rešitev, sporočevalec s tem, ko poudari drugo skrajnost, odpre prostor za oblikovanje skupne rešitve oziroma izvedljivega kompromisa (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 433).

**Zrcaljenje** je posnemanje nebesednih komunikacijskih elementov, kot so na primer drža telesa, geste, mimika obraza itd. Tako vedenje je sicer povsem naravno in nezavedno pri komunikaciji oseb, ki se dobro poznajo in razumejo. Zrcaljenje ima pozitivne učinke na vzpostavljanje odnosa med sogovornikoma, saj pomaga graditi sočutje. Ljudje imajo radi ljudi, ki so jim podobni, in če posameznik le malo spremeni svojo nebesedno komunikacijo, tako da je bolj usklajena s sogovornikovo, bo komunikacija lažja. Pomembno je, da posameznik subtilno zrcali nebesedne komunikacijske elemente, saj sicer lahko pride do nasprotnih učinkov (Bishop, 2010, str. 62).

Tehniki zrcaljenja je podobna tehnika **ujemanja** (angl. matching), ki se nanaša na posnemanje sogovornikove besedne komunikacije. Če je sogovornikov govor normalen in resen, se asertivni posameznik lahko prilagodi, ne uporablja pogovornega ali neformalnega jezika, temveč takšnega kot sogovornik. Posnema lahko tudi glasnost in tempo sogovornikovega govora, uporablja podobne vrste besed in besednih zvez. Spremembe v slogu govora asertivnega posameznika morajo biti subtilne, gre namreč le za manjše prilagoditve, ki ustvarijo večjo harmonijo in pritegnejo sogovornika. Ujemanje lahko pomaga ustvariti odnos med sogovornikoma (Bishop, 2010, str. 60).

#### **4 POVEZAVA MED ASERTIVNOSTJO IN MEDKULTURNO KOMUNIKACIJSKO KOMPETENCO – EMPIRIČNA PREVERBA**

**Glavna teza** magistrskega dela je, da so asertivni posamezniki bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni. Morebitno pozitivno povezanost med stopnjama asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti bomo proučevali na primeru zaposlenih, ki delujejo v medkulturnih okoljih. Če bomo zaznali pozitivno povezanost, bomo dokazali, da je asertivno komuniciranje lahko koristno tudi v primeru medkulturne komunikacije.

Ob preveritvi glavne teze želimo v magistrskem delu odgovoriti še na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

*R1: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol?*

*R2: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol?*

*R3: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino?*

*R4: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino?*

*R5: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur?*

Čeprav obstaja veliko raziskav na temo asertivnosti in medkulturne kompetentnosti, na temo povezave med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo nismo našli ničesar. Raziskava avtorjev Kılıç in Sevinç (2018), ki je bila najbolj podobna naši, je raziskovala povezavo med kulturno občutljivostjo in asertivnostjo na primeru študentov zdravstvene nege v Turčiji. Raziskava je za nas pomembna, saj je proučevala povezavo med asertivnostjo in eno od dimenzij medkulturne kompetence – medkulturno občutljivostjo.

Raziskava je bila izvedena leta 2016 na dveh zdravstvenih šolah v Kilisu in Elazığu v Turčiji. Vzorec je obsegal 444 študentov zdravstvene nege, ki so se usposabljali v bolnišnicah. Raziskovalna orodja so vključevala vprašalnik o sociodemografskih značilnostih, lestvico medkulturne občutljivosti in Rathusovo lestvico asertivnosti (angl. Rathus Assertiveness Schedule). Vprašalnik o sociodemografskih značilnostih je bil sestavljen iz 18 vprašanj o starosti, spolu, kraju bivanja, letu šolanja, stopnji izobrazbe staršev, poklicu staršev, mesečnem družinskem dohodku, najdaljšem bivanju na enem mestu, trajanju opravljanja dela medicinske sestre, pripravljenosti za delo v tujini, znanju tujega jezika in težavah, s katerimi se soočajo pri delu z bolniki, ki govorijo različne jezike. Za ovrednotenje podatkov so izvedli statistično analizo z uporabo statističnega paketa za družbene vede (SPSS) (Kılıç, & Sevinç, 2018, str. 381–382).

V raziskavi so ugotovili, da obstaja pozitivna korelacija med skupnimi ocenami lestvice asertivnosti in lestvice medkulturne občutljivosti ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,05$ ), ki pa je glede na rezultate koeficientov šibka do zmerna. Povezanost so ugotovili tudi med skupno oceno lestvice asertivnosti in štirimi od petih glavnih faktorjev lestvice medkulturne občutljivosti, ki so spoštovanje kulturnih razlik, zavzetost pri interakciji, samozavestnost pri interakciji in uživanje v interakciji. Povezanosti pa niso ugotovili s petim faktorjem, pozornost pri interakciji. Iz sklopa sociodemografskih vprašanj sta imela največji vpliv na kulturno občutljivost ženski spol in želja po delu v tujini. Leta študiranja zdravstvene nege in želja po delu v tujini so imela največji vpliv na asertivnost respondentov (Kılıç, & Sevinç, 2018, str. 382–383).

Ker vemo, da rezultati te raziskave govorijo v prid pozitivni povezanosti med asertivnostjo in medkulturno občutljivostjo, smo predvidevali, da bo tudi naša raziskava pokazala pozitivno povezanost med medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo in asertivnostjo.



Matveev (2002) je proučeval medkulturno komunikacijsko kompetentnost na primeru managerjev, ki so delovali v medkulturnih kolektivih v Rusiji in Ameriki. V povezavi s tem je proučeval še uspešnost večkulturnih timov. Raziskava se nam zdi pomembna za naše nadaljnje delo, saj je avtor, tako kot bomo tudi mi, komunikacijsko kompetentnost proučeval na zaposlenih, ki delujejo v medkulturnem okolju. Prav tako kot mi je avtor sestavil in v raziskavi uporabil vprašalnik za merjenje medkulturne komunikacijske kompetentnosti.

Raziskava je bila izvedena na 124 anketirancih, od tega je bilo 61 ruskih in 56 ameriških managerjev, ki so bili del večkulturnih kolektivov. Ostali anketiranci so bili iz drugih držav. Uporabljena raziskovalna orodja so vključevala vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetenci (angl. Intercultural Communication Competence Questionnaire), vprašalnik o uspešnosti večkulturnih kolektivov (angl. High Performance Team Questionnaire) in demografski sklop vprašanj. Raziskovalec je za statistično analizo podatkov uporabil statistični paket za družbene vede (SPSS) (Matveev, 2002, str. 72–77).

Podatki niso pokazali bistvenih razlik v povprečnih ocenah vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na spol, starost, izobrazbo in mednarodne delovne izkušnje. Glede na povprečno oceno vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti se ruski in ameriški anketiranci niso bistveno razlikovali. Ameriški anketiranci so imeli višje povprečne ocene pri glavnih faktorjih medosebne spretnosti in učinkovitost kolektiva. Raziskovalec ni opazil bistvenih razlik med ameriški in ruskimi anketiranci pri glavnih faktorjih kulturna negotovost in kulturna empatija. Pri odnosu med povprečno oceno vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetenci in povprečno oceno vprašalnika o uspešnosti večkulturnih kolektivov je raziskovalec ugotovil zmerno pozitivno povezanost ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,05$ ) (Matveev, 2002, str. 82–101).

Raziskava, ki so jo izvedli Parham, Lewis, Fretwell, Irwin in Schrimsher (2015, str. 427), se je ukvarjala z vplivi na asertivnost. Natančneje, raziskovala je povezavo med asertivnostjo in spolom, nacionalno kulturo in narodnostjo posameznikov. Kot merski instrument so uporabili Rathusovo lestvico asertivnosti, s katero so merili stopnjo asertivnosti respondentov, in sociodemografski sklop vprašanj. V raziskavi je sodelovalo 231 respondentov, šlo je za dodiplomske študente različnih univerz v Združenih državah Amerike in Vietnamu.

Raziskava je pokazala, da so imeli največ točk na lestvici asertivnosti beli moški, sledile so jim afroameriške ženske, tem pa so po vrsti sledile bele ženske, azijske ženske in afroameriški moški. Najmanjšo asertivnost so zaznali pri azijskih moških. Ženske respondentke so se izkazale za bolj asertivne od moških. Glede na raso so belci izkazali najvišjo stopnjo asertivnosti, Azijci pa najnižjo (Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015, str. 428–433).

Rodriguez, Johnson, in Combs (2001) so izvedli raziskavo, ki se je ukvarjala s pomembnimi spremenljivkami, povezanimi z asertivnostjo, med študentkami latinskoameriškega porekla.

Obravnavali so šest spremenljivk: starost, zakonski stan, narodnost, red rojstva v družini, akademsko klasifikacijo, potencialno zgodovino psihoterapije. Ugotovili so pomembne razlike v stopnji asertivnosti glede na akademsko klasifikacijo in etnično pripadnost. Večina študentk dodiplomskega izobraževanja je dosegla oceno v neasertivnem obsegu, medtem ko so podiplomske študentke dosledno dosegale rezultate v vseh treh razponih asertivnosti in celo težile k višji stopnji asertivnosti. Glede narodnosti so rezultati pokazali, da so mehiško-ameriške študentke pokazale nižjo stopnjo asertivnosti v primerjavi z angloameriški študentkami (Parham, Lewis, Fretwell, Irwin & Schrimsher, 2015, str. 424). Zdi se, da ti rezultati potrjujejo, da se stopnja asertivnosti povečuje, ko človek postane bolj izobražen.

Calza, Aliane in Cannavale (2010) so raziskovali vpliv medkulturnih razlik na internacionalizacijo italijanskih podjetij v Alžiriji in ugotavljali, ali italijanski managerji lokalnih hčerinskih družb štejejo asertivnost in usmerjenost v uspešnost za pomembni kulturni dimenziji. Analiza je bila izvedena s polstrukturiranim vprašalnikom in tremi študijami primerov, vključenih je bilo 78 italijanskih podjetij, ki so delovala v Alžiriji. Ugotovili so, da kulturne razlike močno vplivajo na uspeh italijanskih podjetij v Alžiriji, italijanski managerji pa menijo, da sta usmerjenost k uspešnosti in asertivnost pomembni značilnosti upravljanja alžirskih hčerinskih družb. Italijanski managerji raje kot Alžirce zaposlujejo Italijane in ostale tujce, saj je organizacijska kultura močno usmerjena k uspešnosti, lokalno prebivalstvo pa ne kaže močne usmerjenosti k uspešnosti. Rezultati kažejo, da italijanski managerji Alžirce dojemajo tudi kot neasertivne, kar imajo za negativno.

Za namen empiričnega dela magistrskega dela so bili primarni kvantitativni podatki pridobljeni z anketnim vprašalnikom. Enota opazovanja v raziskavi je bil posameznik, ki dela v večkulturnem delovnem okolju. Celotna populacija opazovanih enot so vsi zaposleni posamezniki, ki delujejo v večkulturnem delovnem okolju. Pri vzorčenju smo uporabili tehniko priložnostnega vzorčenja, ki spada med neverjetnostne tehnike vzorčenja. To pomeni, da verjetnost izbora enot ni vnaprej znana. Zaradi velike populacije je reprezentativnost vzorca vprašljiva.

Vprašalnik je bil distribuiran s pomočjo službe za izobraževanje vsem zaposlenim mednarodnega dela podjetja, ki deluje na 21 trgih v srednji, vzhodni in jugovzhodni Evropi. Zaposleni so od službe za izobraževanje prejeli elektronsko sporočilo s prošnjo za izpolnitev ankete in povezavo do anketnega vprašalnika. Obenem smo vprašalnik posredovali še poslovnim in osebnim kontaktom, ki prav tako delujejo v večkulturnem delovnem okolju. Vprašalnik je bil pred objavo pilotno testiran na petih osebah, ki so podale povratne informacije. Na podlagi povratnega poročanja je bil popravljen in šele nato objavljen. Vprašalnik je bil narejen s spletnim orodjem 1KA, ki je prosto dostopno in katere lastnik je Univerza v Ljubljani.

V magistrskem delu smo za zbiranje primarnih podatkov uporabili metodo ankete. Anketni vprašalnik sestoji iz naslednjih treh delov:

1. Sociodemografski sklop.
2. Vprašalnik za samooceno asertivnosti.
3. Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetenci.

Asertivnost smo merili z vprašalnikom za samooceno asertivnosti avtorice Fritchie (1988, v Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 436), ki je sestavljen iz 20 trditev. Respondenti so glede na to, kako pogosto določena trditev zanje velja v opisanih situacijah, odgovarjali na štiristopenjski lestvici, kjer vrednosti pomenijo: 1 – pogosto, 2 – včasih, 3 – redko, 4 – nikoli. Manjše število točk kot respondent doseže, bolj je asertiven. Zaradi lažje obdelave podatkov in interpretacije rezultatov smo vse trditve obratno kodirali na način, da najvišje število točk pomeni najvišjo stopnjo asertivnosti.

Medkulturno komunikacijsko kompetentnost smo merili z vprašalnikom o medkulturni komunikacijski kompetenci, ki ga je na temelju integriranega modela medkulturne komunikacijske kompetence zasnoval Matveev (2002). Zasnovan je bil prav za merjenje medkulturne komunikacijske kompetence v večkulturnih timih, saj je avtor proučeval povezavo med medkulturno komunikacijsko kompetenco in učinkovitostjo v večkulturnih kolektivih. Vprašalnik naj bi vseboval dimenzije, ki jih opredeljuje omenjeni model.

Vprašalnik je sestavljen iz 23 vprašanj, ki so naključno razporejena. Strinjanje oziroma nestrinjanje lahko respondenti izrazijo na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer vrednosti pomenijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Več točk kot respondent zbere, bolj medkulturno komunikacijsko kompetenten je. V vprašalniku o medkulturni komunikacijski kompetenci so bile nekatere trditve zapisane v obratni obliki. Za pravilno obdelavo podatkov smo jih obratno kodirali:

- vzpostavitev dobrih delovnih odnosov z ljudmi iz drugih držav se mi zdi težko.
- Ukvarjanje s kulturnimi negotovostmi in njihovo obvladovanje je težavno.
- Pri delu z ljudmi iz različnih držav se počutim neprijetno.
- Izmenjava informacij v mojem kolektivu se zmanjša, če so prisotni ljudje različnih kultur.
- Spoprijemanje s kulturnimi razlikami je frustrirajoč proces.
- Če slišim nekoga govoriti z naglasom, se mi zazdi, da je manj sposoben.
- Kulturnim in vedenjskim normam drugih ne posvečam pozornosti.
- Kadar ljudje iz različnih držav delajo skupaj, učinkovitost komunikacije v kolektivu pade.
- S člani kolektiva, ki so iz moje države, razvijam tesnejše odnose kot s člani ekipe, ki so tujci.

Da bi lahko anketo rešili tudi posamezniki, ki delujejo v večkulturnem okolju, vendar ne govorijo slovenskega jezika, je bila anketa na voljo tako v angleškem kot v slovenskem jeziku. Celotna anketa je priložena v poglavju Priloge.

Najprej bomo predstavili demografske značilnosti anketirancev, ki delujejo v medkulturnem delovnem okolju. Rezultati, ki se nanašajo na demografske podatke, z izjemo kontingenčne tabele, izhajajo iz spletnega portala IKA, ki je za nas že pripravil nekaj preprostih analiz, na podlagi katerih smo s programom Microsoft Excel pripravili grafikone. Kontingenčno tabelo in tudi vso nadaljnjo obdelavo podatkov smo pripravili s statističnim programom SPSS.

Za namen ugotavljanja zanesljivosti merjenja in notranje konsistentnosti merske lestvice vprašalnikov o asertivnosti in medkulturni komunikacijski kompetentnosti smo uporabili Cronbach alfa koeficient. Za namen preverjanja normalnosti porazdelitve podatkov smo naredili test Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkov test normalnosti. Omenjene teste normalnosti smo naredili za vprašalnik o asertivnosti in vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti, nadalje pa tudi za vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na opredeljene skupine, izhajajoč iz sociodemografskih značilnosti, ki se navezujejo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Rezultati testov normalnosti so bili podlaga za odločitev o testih, ki smo jih uporabljali v nadaljevanju. V povezavi z vprašalnikom asertivnosti smo tako uporabljali neparametrične, v povezavi z medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo pa parametrične teste.

V skladu s prvim in drugim raziskovalnim vprašanjem smo preverjali razlike med posamezniki v stopnjah asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol. Pri spremenljivki medkulturna komunikacijska kompetentnost smo uporabili preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, imenovan tudi preizkus skupin, pri spremenljivki asertivnost pa smo uporabili Mann-Whitneyjev U-test.

V skladu s tretjim in četrtem raziskovalnim vprašanjem smo preverjali razlike med posamezniki v stopnjah asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino. Za to smo uporabili preizkus domneve o enakosti več aritmetičnih sredin iz neodvisnih vzorcev oziroma analizo variance v povezavi s spremenljivko medkulturna komunikacijska kompetentnost, v povezavi s spremenljivko asertivnost pa smo uporabili Kruskal-Wallisov H-test.

V skladu s petim raziskovalnim vprašanjem smo preverjali razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur. Za to smo najprej uporabili preizkus domneve o enakosti več aritmetičnih sredin iz neodvisnih vzorcev oziroma analizo variance. Ko smo spremenili skupine, smo uporabili še preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca ali preizkus skupin.

Nadaljevali smo s preveritvijo glavne teze magistrskega dela. Povezavo med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo smo preverili s Spearmanovim koeficientom korelacije, izvedli pa smo tudi regresijsko analizo.

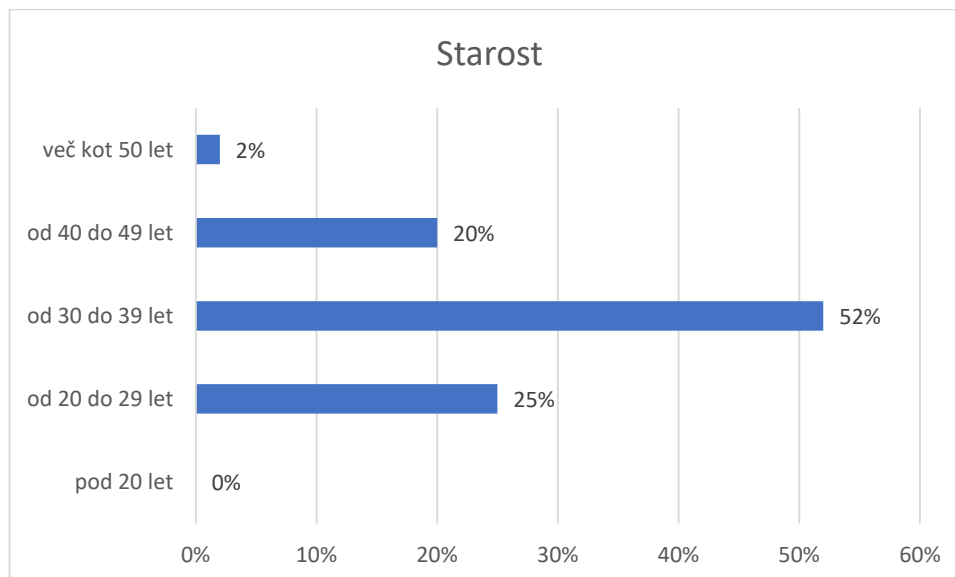
## 4.1 Rezultati

### 4.1.1 Sociodemografske značilnosti vzorca

Vzorec je sestavljen iz 122 ustreznih enot. Kot ustrezne definiramo tiste enote, kjer je respondent odgovoril na vsaj eno vprašanje. Vse ne odgovore spremenljivk smo primerno označili, da bi lahko uporabili kar največ podatkov pri posameznih analizah. 49 % respondentov je anketo izpolnjevalo v angleškem jeziku, 52 % pa v slovenskem. Največ, 58 respondentov je bilo slovenske nacionalnosti, pet je bilo Poljakov, sledili so Hrvati, Romuni, Makedonci in Srbi vsak s štirimi respondenti. Rusi, Madžari in Litovci so bili zastopani vsak s tremi respondenti, medtem ko so bili Bošnjaki, Bolgari in Latvijci zastopani vsak z dvema respondentoma. S po enim respondentom so bili zastopani Čehi, Estonci, Gruzijci, Kazahstanci, Korejci, kosovski Albanci, Nizozemci in Slovaki. Štirje respondenti niso odgovorili na vprašanje o nacionalnosti. V anketi je sodelovalo 31 % moških in 69 % žensk.

Kot je razvidno iz slike 4, nobeden od respondentov ni bil mlajši od 20 let, 25 % jih je bilo starih od 20 do 29 let. Največ, kar 52 %, jih je imelo od 30 do 39 let. Od 40 do 49 let je imelo 20 % respondentov, le 2 % respondentov pa je bilo starih nad 50 let. Iz tega lahko sklepamo, da so v vzorcu predvsem mlajši zaposleni.

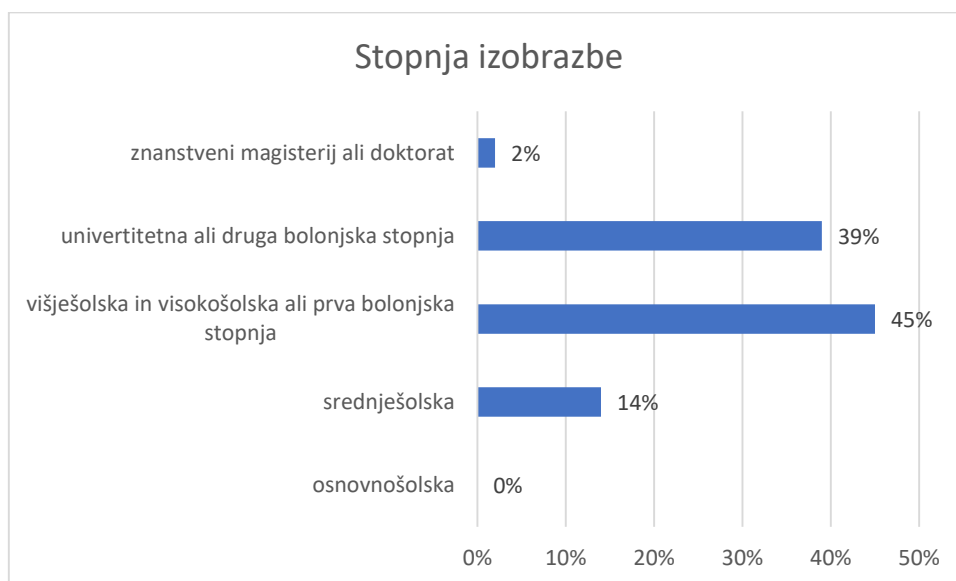
Slika 4: Starostna skupina respondentov (v %)



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 5, je bilo srednješolsko izobraženih 14 % respondentov. Največ, kar 45 % respondentov je imelo zaključeno višjo ali visoko šolo oziroma prvo bolonjsko stopnjo. Zaključeno univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo je imelo 39 % respondentov, doktorat ali znanstveni magisterij pa 2 %.

Slika 5: Stopnja izobrazbe respondentov (v %)

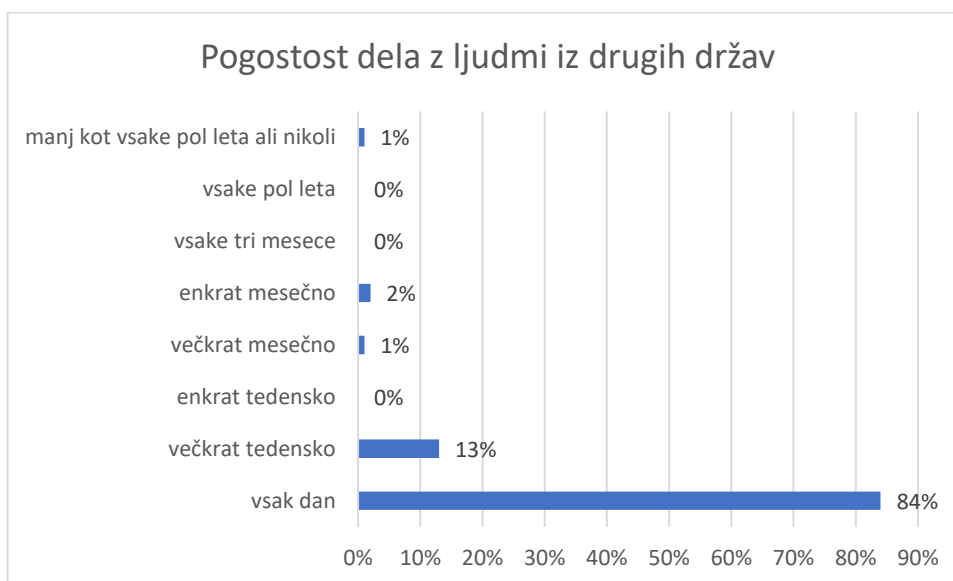


Vir: lastno delo.

V starostni skupini od 20 do 29 let je imelo 16,1 % respondentov srednješolsko izobrazbo, 41,9 % višješolsko in visokošolsko izobrazbo oziroma prvo bolonjsko stopnjo in enak delež respondentov je imel univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. V tej starostni skupini nihče ni imel znanstvenega magisterija ali doktorata. V skupini od 30 do 39 let je imelo 10,9 % respondentov srednješolsko izobrazbo, 45,3 % višješolsko in visokošolsko izobrazbo oziroma prvo bolonjsko stopnjo, 45,3 % jih je imelo zaključeno univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, 1,6 % pa znanstveni magisterij ali doktorat. V starostni skupini od 40 do 49 let je imelo 16,7 % respondentov srednješolsko izobrazbo, 45,8 % višješolsko in visokošolsko izobrazbo oziroma prvo bolonjsko stopnjo, 33,3 % univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, 4,2 % respondentov pa je imelo zaključen znanstveni magisterij ali doktorat. V starostni skupini nad 50 let je imelo 33,3 % respondentov srednješolsko izobrazbo in 66,6 % višješolsko in visokošolsko izobrazbo oziroma prvo bolonjsko stopnjo. V tej starostni skupini nihče ni imel univerzitetne izobrazbe ali druge bolonjske stopnje in znanstvenega magisterija ali doktorata.

Kot je razvidno iz slike 6, največ, kar 84 % respondentov dela z ljudmi iz drugih držav vsak dan. Večkrat tedensko dela z ljudmi iz drugih držav 13 % respondentov, 2 % respondentov pa enkrat mesečno. Po 1 % respondentov dela z ljudmi iz drugih držav večkrat mesečno in manj kot vsake pol leta ali nikoli. Nobeden od respondentov ni odgovoril, da dela z ljudmi iz drugih držav enkrat tedensko, vsake tri mesece ali vsake pol leta.

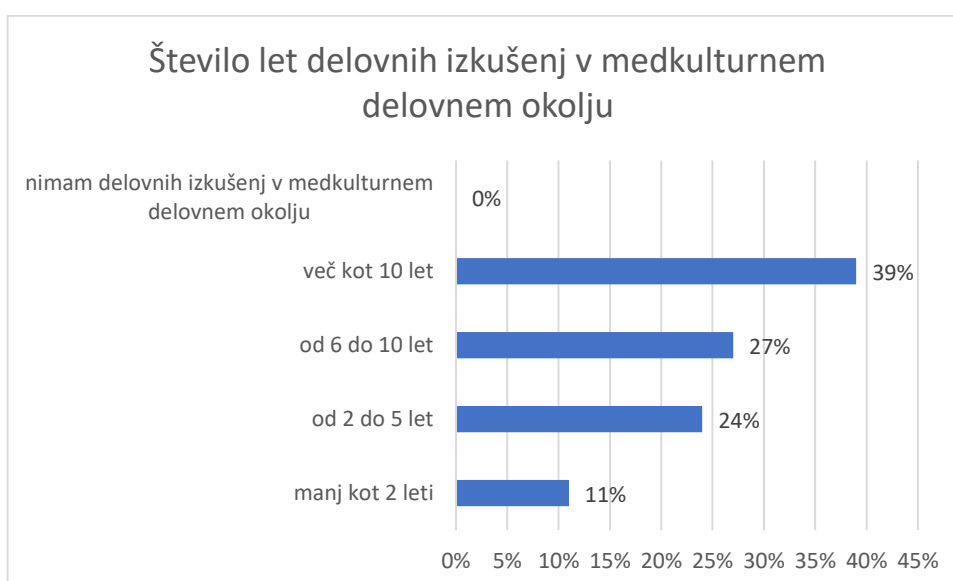
Slika 6: Pogostost dela respondentov z ljudmi iz drugih držav (v %)



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 7, ima največ, 39 % respondentov več kot 10 let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju in 27 % respondentov ima od 6 do 10 let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. Od 2 do 5 let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju ima 24 % respondentov, manj kot 2 leti pa 11 % respondentov. Nobeden od respondentov ni odgovoril, da nima nikakršnih delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. V vzorcu so torej samo respondenti z izkušnjami v medkulturnem delovnem okolju.

Slika 7: Število let delovnih izkušenj respondentov v medkulturnem delovnem okolju (v %)



Vir: lastno delo.

#### 4.1.2 Zanesljivost uporabljenih vprašalnikov in test normalnosti porazdelitve podatkov

Za namen ugotavljanja zanesljivosti merjenja in notranje konsistentnosti merske lestvice vprašalnikov o asertivnosti in medkulturni komunikacijski kompetentnosti smo uporabili Cronbach alfa koeficient. Kot je razvidno iz tabele 3, smo pri vprašalniku o medkulturni komunikacijski kompetentnosti izračunali vrednost Cronbachove alfe 0,744, kar pomeni, da je zanesljivost konstrukta dobra. Pri vprašalniku o asertivnosti smo izračunali vrednost Cronbachove alfe 0,821, kar prav tako pomeni dobro zanesljivost konstrukta.

*Tabela 3: Pregled zanesljivosti vprašalnikov o samooceni asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti*

Vprašalnik	$\alpha$	Št. postavk	N
Medkulturna kompetentnost	0,744	23	100
Asertivnost	0,821	22	105

*Vir: lastno delo.*

Za vprašalnik o asertivnosti in vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti smo naredili tudi test Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkov test normalnosti. Želeli smo namreč v nadaljevanju izbrati teste, ki se bodo najbolj prilegali našim podatkom. Kot je razvidno iz tabele 4, je test normalnosti pri obeh testih pokazal, da porazdelitev rezultatov v vzorcu za lestvico asertivnost pomembno odstopa od normalne porazdelitve, medtem ko pri lestvici medkulturna kompetentnost ni statistično pomembnega odstopanja od normalne porazdelitve. Na podlagi te ugotovitve smo v nadaljevanju za spremenljivko asertivnost izvajali neparametrične teste.

*Tabela 4: Test normalnosti porazdelitve*

	Test Kolmogorov-Smirnova		Shapiro-Wilkov test	
	D	P-vrednost	W	P-vrednost
Medkulturna kompetentnost	0,079	0,168	0,987	0,478
Asertivnost	0,106	0,011	0,960	0,006

*Vir: lastno delo.*

Test Kolmogorov-Smirnova in Shapiro-Wilkov test normalnosti smo naredili še za spremenljivko medkulturna kompetentnost glede na opredeljene skupine iz sociodemografskih značilnosti, ki jih bomo uporabili pri raziskovalnih vprašanjih. Tako smo preverili normalnost porazdelitve spremenljivke medkulturna komunikacijska kompetentnost v skupinah glede na spol, starost, pogostost dela z ljudmi iz drugih držav in število let mednarodnih delovnih izkušenj. Ugotovili smo, da v nobeni skupini ni statistično pomembnega odstopanja od normalne porazdelitve. Pri drugem, četrtem in petem raziskovalnem vprašanju smo v povezavi z medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo



uporabili parametrične teste. Testi normalnosti za medkulturno komunikacijsko kompetentnost po posameznih skupinah so v prilogah.

#### 4.1.3 R1: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol?

Za namen ugotavljanja razlik med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol smo izračunali aritmetične sredine ocen vprašalnika o asertivnosti za moške in ženske, kar prikazuje tabela 5. Nato smo uporabili Mann-Whitneyjev U-test, katerega rezultati so prikazani v tabeli 6.

Vprašalnik o asertivnosti in vprašanje o spolu je hkrati in v celoti izpolnilo 105 oseb, od tega 74 žensk in 31 moških. Tako moški kot ženske so dosegli zelo podobne povprečne ocene. Moški so v povprečju dosegli 66,3 točke, ženske pa 66 točk. Na podlagi tega smo predvidevali, da preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca ne bo pokazal statistično značilnih razlik.

*Tabela 5: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti glede na spol respondentov*

	Spol	N	Aritmetična sredina
Asertivnost	Moški	31	66,2581
	Ženski	74	66,0270

*Vir: lastno delo.*

Ker imamo aritmetične sredine že izračunane, nas na njihovi podlagi zanima, ali lahko s tveganjem, manjšim od 5 %, trdimo, so moški bolj asertivni od žensk. Za to smo nadalje izvedli Mann-Whitneyjev U-test.

P-vrednost Mann-Whitneyjevega U-testa je bila 0,919, kar je večje od še sprejemljive stopnje značilnosti 0,05. To pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da je stopnja asertivnosti odvisna od spola. Tudi povprečna ocena asertivnosti se pri moških in ženskah skorajda ni razlikovala. Pri ženskah je bila 66 točk, pri moških pa 66,3 točke, kar je nakazovalo na tak rezultat.

*Tabela 6: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik v samooceni asertivnosti med moškimi in ženskami*

Asertivnost	U-vrednost	P-vrednost
	1132,5	0,919

*Vir: lastno delo.*

#### 4.1.4 R2: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol?

Za namen ugotavljanja razlik med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol smo izračunali aritmetične sredine ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti za moške in ženske, ki so prikazane v tabeli 7. Nato smo uporabili preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, imenovan tudi preizkus skupin, kar prikazuje tabela 8.

Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti in vprašanje o spolu je hkrati in v celoti izpolnilo 99 oseb, od tega 70 žensk in 29 moških. Ugotovili smo, da imajo moški v povprečju nižje ocene od žensk. Povprečje moških je pri tem vprašalniku znašalo 78,8 točke, medtem ko je pri ženskah znašalo 91,5 točke. Ali gre za statistično značilno razliko, smo nadalje ugotavljali s preizkusom domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca.

*Tabela 7: Aritmetične sredine za samooceno medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol respondentov*

	Spol	N	Aritmetična sredina
Medkulturna kompetentnost	Moški	29	87,7931
	Ženski	70	91,5143

*Vir: lastno delo.*

Ker imamo aritmetične sredine že izračunane, nas na njihovi podlagi zanima, ali lahko s tveganjem, manjšim od 5 %, trdimo, da so ženske bolj medkulturno komunikacijsko kompetentne od moških. Za to smo nadalje izvedli preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca.

Za preverjanje ničelne domneve o enakosti varianc smo uporabili Levenov preizkus. Pripadajoča P-vrednost Levenovega testa je enaka 0,250. Ker je P-vrednost večja od še sprejemljive stopnje značilnosti, ki je 0,05, smo v preizkusu upoštevali t-preizkus, ki temelji na enakosti varianc. P-vrednost t-preizkusa je bila 0,038, kar je manj od še sprejemljive stopnje značilnosti 0,05. Posledično smo sprejeli sklep, da so povprečne ocene medkulturne komunikacijske kompetentnosti različne glede na spol. Ker je povprečna ocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti pri ženskah 91,5 in pri moških 87,8, sklepamo, da so ženske bolj medkulturno komunikacijsko kompetentne kot moški.

*Tabela 8: Preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol*

	Levenov test		T-test	
	F-vrednost	P-vrednost	T-vrednost	P-vrednost
Medkulturna kompetentnost	1,337	0,250	-2,106	0,038

*Vir: lastno delo.*

#### 4.1.5 R3: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino?

Za namen ugotavljanja razlik med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino smo izračunali aritmetične sredine ocen vprašalnika o asertivnosti za pet starostnih skupin, ki jih prikazuje tabela 9. Nato smo uporabili Kruskal-Wallisov H-test, katerega rezultate prikazuje tabela 10.

Vprašalnik o asertivnosti in vprašanje o starostni skupini je hkrati in v celoti izpolnilo 105 oseb, od tega jih je bilo 26 starih od 20 do 29 let, 56 od 30 do 39 let, 20 od 40 do 49 let in trije več kot 50 let. Nihče od vprašanih ni bil mlajši od 20 let. Na podlagi vzorca smo izračunali, da je povprečno število doseženih točk pri vprašalniku o asertivnosti 63,7 točke za respondente v starostni skupini od 20 do 29 let, 66,9 točke v starostni skupini od 30 do 39 let, 67,3 točke v starostni skupini od 40 do 39 let in 64 točk za starejše od 50 let. Največ točk so v povprečju dosegli respondenti, stari od 40 do 49 let, najmanj pa respondenti, stari od 20 do 29 let. Skupno povprečno število doseženih točk za asertivnost je 66,1 točke. Kot vidimo, aritmetične sredine točk po skupinah s starostno skupino naraščajo v prvih treh skupinah, medtem ko v zadnji padejo, vendar pa v zadnjo skupino spadajo le trije respondenti. Sicer odstopanja med skupinami niso velika.

*Tabela 9: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti glede na starostno skupino respondentov*

		N	Aritmetična sredina	Najmanjša vrednost	Največja vrednost
Asertivnost	Od 20 do 29 let	26	63,7	45	76
	Od 30 do 39 let	56	66,9	46	78
	Od 40 do 49 let	20	67,3	55	80
	50 let ali več	3	64,0	59	68
	Skupaj	105	66,1	45	80

*Vir: lastno delo.*

Pri spremenljivki asertivnost smo nato uporabili Kruskal-Wallisov H-test in za H-preizkus dobili vrednost 3,991, za P-vrednost pa 0,262. V tem primeru na podlagi vzorčnih podatkov nimamo dovolj dokazov, da bi lahko sprejeli sklep, da je pri vsaj eni starostni skupini povprečna samoocena asertivnosti statistično različna od ostalih, saj je P-vrednost večja od 0,05 in znaša 0,262. Ne moremo torej trditi, da starostna skupina vpliva na asertivnost posameznikov.

*Tabela 10: Kruskal-Wallisov H-test za preverjanje razlik v samooceni asertivnosti glede na starostno skupino*

Asertivnost	Stopinje prostosti	K-vrednost	P-vrednost
	3	3,991	0,262

*Vir: lastno delo.*

Ker so v starostni skupini nad 50 let le trije respondenti, kar je zelo malo, smo se odločili analizo variance izračunati na primeru z manj skupinami. Za to smo prekoderjali spremenljivko starost, tako da smo zadnji dve skupini združili v eno. Tako sta se skupini respondentov, ki so stari od 40 do 49 let, in tistih, ki so starejši od 50 let, združili v skupino starejših od 40 let. Pri Kruskal-Wallisovem testu z novo spremenljivko starost in spremenljivko asertivnost smo dobili P-vrednost 0,216, kar pomeni, da tudi v tem primeru ne moremo sprejeti sklepa, da je pri vsaj eni starostni skupini samoocena asertivnosti statistično različna od ostalih.

#### 4.1.6 R4: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino?

Za namen ugotavljanja razlik med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino smo izračunali aritmetične sredine ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti za pet starostnih skupin, ki so prikazane v tabeli 11. Nato smo uporabili preizkus domneve o enakosti več aritmetičnih sredin iz neodvisnih vzorcev oziroma analizo variance, dobljene rezultate pa prikazuje tabela 12.

Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti in vprašanje o starostni skupini je hkrati in v celoti izpolnilo 100 oseb, od tega jih je bilo 28 starih od 20 do 29 let, 50 od 30 do 39 let, 29 od 40 do 49 let in trije več kot 50 let. Nihče od vprašanih ni bil mlajši od 20 let. Na podlagi vzorca smo izračunali, da je povprečno število doseženih točk pri vprašanju o medkulturni komunikacijski kompetentnosti 88,5 točke za respondente v starostni skupini od 20 do 29 let, 89,8 točke v starostni skupini od 30 do 39 let, 94,3 točke v starostni skupini od 40 do 49 let in 88,7 točke za starejše od 50 let. Največ točk so v povprečju dosegli respondenti, stari od 40 do 49 let, najmanj pa respondenti, stari od 20 do 29 let. Skupno povprečno število doseženih točk za medkulturno komunikacijsko kompetentnost je 90,3 točke. Kot vidimo, aritmetične sredine točk po skupinah s starostno skupino naraščajo v

prvih treh skupinah, medtem ko v zadnji padejo, vendar pa v zadnjo skupino spadajo le trije respondenti. Sicer odstopanja med skupinami niso velika.

*Tabela 11: Aritmetične sredine za samooceno medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino respondentov*

		N	Aritmetična sredina	Najmanjša vrednost	Največja vrednost
Medkulturna kompetentnost	Od 20 do 29 let	28	88,5	71	104
	Od 30 do 39 let	50	89,8	73	107
	Od 40 do 49 let	19	94,3	83	109
	50 let ali več	3	88,7	87	90
	Skupaj	100	90,3	71	109

*Vir: lastno delo.*

Pri spremenljivki medkulturna komunikacijska kompetentnost smo nato uporabili analizo variance in za F-preizkus dobili vrednost 2,091, za P-vrednost pa 0,106. Na podlagi vzorčnih podatkov torej nimamo dovolj dokazov, da bi lahko sprejeli sklep, da je pri vsaj eni starostni skupini povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih, saj je P-vrednost večja od 0,05 in znaša 0,106. Ne moremo torej trditi, da starostna skupina vpliva na medkulturno komunikacijsko kompetentnost posameznikov.

*Tabela 12: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino*

Medkulturna kompetentnost	Vir variiranja	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F-vrednost	P-vrednost
	Med skupinami	414,924	3	138,308	2,092	0,106
	Znotraj skupin	6346,316	96	66,107		
	Skupaj	6761,240	99			

*Vir: lastno delo.*

V starostni skupini nad 50 let so le trije respondenti, kar je zelo malo, zato smo se odločili analizo variance izračunati na primeru z manj skupinami. Za to smo prekoderali spremenljivko starost, tako da smo zadnji dve skupini združili v eno. Tako sta se skupini respondentov, ki so stari od 40 do 49 let, in tistih, ki so starejši od 50 let, združili v skupino starejših od 40 let. Ko smo izvedli analizo variance z novo spremenljivko starost in spremenljivko medkulturna kompetentnost, smo dobili P-vrednost 0,087. Tudi v tem primeru ne moremo sprejeti sklepa, da je pri vsaj eni starostni skupini povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih.

#### 4.1.7 R5: Ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur?

Za namen ugotavljanja razlik med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur, smo izračunali aritmetične sredine ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav in leta delovnih izkušenj v večkulturnem okolju. Aritmetične sredine ocen glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav prikazuje tabela 13. Nato smo uporabili preizkus domneve o enakosti več aritmetičnih sredin iz neodvisnih vzorcev oziroma analizo variance, kar prikazuje tabela 14.

Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti in vprašanje o pogostosti dela z ljudmi iz drugih držav je hkrati in v celoti izpolnilo 99 oseb. Najvišje izračunano povprečje točk vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti, ki je znašalo 98 točk, je bilo v skupini, ki dela z ljudmi iz drugih držav manj pogosto kot vsake pol leta ali nikoli. V to skupino je spadal samo en respondent. Drugo najvišje povprečje je bilo v skupini, ki z ljudmi iz drugih držav dela večkrat mesečno. Povprečje je znašalo 96 točk, tudi v tej skupini je bil en sam respondent. Potem je sledila skupina z največ respondenti, ki z ljudmi iz drugih držav delajo vsak dan. Na podlagi odgovorov 83 respondentov je bilo izračunano povprečje 91,1 točke. Dva respondenta, ki z ljudmi iz drugih držav delata enkrat mesečno, sta dosegla 85 točk. Zadnja glede na povprečje doseženih točk je bila skupina, ki z ljudmi iz drugih držav dela večkrat mesečno in je dosegla 84,3 točke na podlagi odgovorov 12 respondentov. Skupno povprečje točk pri vprašalniku o medkulturni komunikacijski kompetentnosti je bilo 99,2 točke.

*Tabela 13: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav*

	N	Aritmetična sredina	Najmanjša vrednost	Največja vrednost
Vsak dan	83	91,1	71	109
Večkrat tedensko	12	84,3	75	94
Večkrat mesečno	1	96,0	96	96
Enkrat mesečno	2	85,0	81	89
Manj kot vsake pol leta ali nikoli	1	98,0	98	98
Skupaj	99	90,2	71	109

*Vir: lastno delo.*

Razlog, da je bila večina respondentov v eni sami skupini in delajo z ljudmi iz drugih držav vsak dan, je najverjetneje to, da so respondenti zaposleni v podjetju, ki deluje v medkulturnem okolju. Takšna razporeditev respondentov po skupinah je predstavljala težavo pri odgovarjanju na peto raziskovalno vprašanje. Ker ni bilo dovolj respondentov v ostalih skupinah, smo z obstoječimi skupinami težko preverili povezavo med pogostostjo dela z ljudmi drugih kultur in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo.

Na podlagi vzorčnih podatkov nimamo dovolj dokazov, da bi lahko sprejeli sklep, da je pri vsaj eni skupini glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih, saj je P-vrednost večja od 0,05 in znaša 0,052. Na podlagi vzorčnih podatkov tako opredeljenih skupin torej ne moremo trditi, da pogostost dela z ljudmi drugih kultur vpliva na medkulturno komunikacijsko kompetentnost.

*Tabela 14: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav*

Medkulturna kompetentnost	Vir variiranja	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F-vrednost	P-vrednost
	Med skupinami	634,708	4	158,677	2,438	0,052
	Znotraj skupin	6118,949	94	65,095		
	Skupaj	6753,657	98			

*Vir: lastno delo.*

Kot smo že omenili, je način definiranja razredov glede na vzorec, ki smo ga dobili, problematičen, saj večina respondentov spada v le eno skupino, hkrati pa je P-vrednost zelo blizu naše privzete stopnje tveganja. Menimo, da je ne glede na naše rezultate velika možnost, da obstaja povezava med medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo in pogostostjo dela z ljudmi iz drugih držav. Zato smo se odločili prekodirati spremenljivko pogostosti dela z ljudmi iz drugih držav, tako da smo obstoječih pet skupin razdelili v dve skupini. Preverili smo, ali obstajajo razlike v medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na to, ali respondenti delajo z ljudmi iz drugih držav vsak dan ali manj pogosto.

Ko smo spremenljivko pogostosti dela z ljudmi iz drugih držav prekodirali, smo dobili skupino respondentov, ki z ljudmi iz drugih držav delajo vsak dan, in skupino respondentov, ki z ljudmi iz drugih držav ne delajo vsak dan oziroma z njimi delajo manj pogosto. Kot je razvidno iz tabele 15, vsak dan z ljudmi iz drugih držav dela 83 respondentov, ki so v povprečju dosegli 91,1 točke pri vprašalniku o medkulturni komunikacijski kompetentnosti. Manj pogosto oziroma ne vsak dan dela z ljudmi iz drugih držav 15 respondentov, ki so pri vprašalniku o medkulturni komunikacijski kompetentnosti v povprečju dosegli 85,1 točke.

*Tabela 15: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav ob spremenjenih skupinah*

	N	Aritmetična sredina	Najmanjša vrednost	Največja vrednost
Vsak dan	83	91,1	71	109
Ne vsak dan	15	85,1	75	96
Skupaj	98	90,2	71	109

*Vir: lastno delo.*

Nato smo uporabili preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, katerega rezultate prikazuje tabela 16. Za preverjanje ničelne domneve o enakosti varianc smo uporabili Levenov preizkus. Pripadajoča P-vrednost Levenovega testa je bila enaka 0,853. Ker je P-vrednost večja od še sprejemljive stopnje značilnosti, ki je 0,05, smo v preizkusu upoštevali t-preizkus, ki temelji na enakosti varianc. P-vrednost t-preizkusa je 0,01, kar je manj od še sprejemljive stopnje značilnosti 0,05. Posledično sprejememo sklep, da so povprečne ocene medkulturne komunikacijske kompetentnosti različne glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav, kar lahko trdimo pri enoodstotni stopnji značilnosti. Ker je povprečna ocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti pri respondentih, ki z ljudmi iz drugih držav delajo vsak dan, 91,1, pri tistih, ki ne, pa 85,1, sklepamo, da pogostejše kot je delo z ljudmi iz drugih držav, bolj so posamezniki medkulturno komunikacijsko kompetentni.

*Tabela 16: Preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav ob spremenjenih skupinah*

	Levenov test		T-test	
	F-vrednost	P-vrednost	T-vrednost	P-vrednost
Medkulturna kompetentnost	0,035	0,853	2,619	0,010

*Vir: lastno delo.*

Kot je razvidno iz tabele 17, je vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti in vprašanje o številu let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju hkrati in v celoti izpolnilo 100 oseb. Od tega ima 12 oseb manj kot 2 leti delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju, 24 od 2 do 5 let, 26 od 6 do 10 let, 38 pa več kot 10 let delovnih izkušenj. Največje povprečno število točk, ki je 91,4 točke, je dosegla skupina, ki ima od 6 do 10 let delovnih izkušenj, z 91 točkami ji sledi skupina z več kot 10 leti delovnih izkušenj. Na tretjem mestu s povprečjem 89,6 točke je skupina, ki ima manj kot 2 leti delovnih izkušenj. Na zadnjem mestu pa je skupina, ki ima od 2 do 5 let delovnih izkušenj in je dosegla najmanj,



88,3 točke. Na podlagi rezultatov smo opazili, da sta skupini z manj delovnih izkušenj dosegli povprečne rezultate pod 90 točk, skupini z več delovnih izkušenj pa nad 90 točk.

*Tabela 17: Aritmetične sredine za samooceno asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju*

	N	Aritmetična sredina	Najmanjša vrednost	Največja vrednost
Manj kot 2 leti	12	89,6	76,00	99,00
Od 2 do 5 let	24	88,3	71,00	104,00
Od 6 do 10 let	26	91,4	81,00	107,00
Več kot 10 let	38	91,0	73,00	109,00
Skupaj	100	90,3	71,00	109,00

*Vir: lastno delo.*

Nato smo izvedli analizo variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju, kar prikazuje tabela 18. Na podlagi vzorčnih podatkov nimamo dovolj dokazov, da bi lahko sprejeli sklep, da je pri vsaj eni skupini glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih, saj je P-vrednost večja od 0,05 in znaša 0,528.

*Tabela 18: Analiza variance za preverjanje razlik v samooceni medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju*

Medkulturna kompetentnost	Vir variiranja	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Ocena variance	F-vrednost	P-vrednost
	Med skupinami	153,939	3	51,313	0,746	0,528
	Znotraj skupin	6607,301	96	68,826		
	Skupaj	6761,240	99			

*Vir: lastno delo.*

Ker smo na podlagi rezultatov opazili, da sta skupini z manj delovnih izkušenj dosegli povprečne rezultate pod 90 točk, skupini z več delovnih izkušenj pa nad 90 točk, smo se odločili spremenljivko let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju prekoderirati, tako da smo dobili dve skupini respondentov: tiste, ki imajo do vključno 5 let delovnih izkušenj, in tiste, ki imajo 6 ali več let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. Sledila je izvedba preizkusa domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca. Pri preizkusu je bila izračunana P-vrednost 0,156, kar je več od naše privzete stopnje tveganja, ki je 0,05. Tako tudi v tem primeru nimamo dovolj dokazov, da bi lahko sprejeli

sklep, da je pri vsaj eni skupini glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih.

#### 4.1.8 Glavna teza: Asertivni posamezniki so bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni

V glavni tezi smo predpostavili, da so bolj asertivni posamezniki tudi bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni, kar bi pomenilo, da ima asertivnost pomembne in pozitivne učinke tudi v primeru medkulturnega komuniciranja. Za preverjanje glavne teze smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije, s katerim smo izmerili povezanost med rezultati pri vprašanju samoocene asertivnosti in rezultati pri vprašanju samoocene medkulturne komunikacijske kompetentnosti, kar prikazuje tabela 19.

Vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti in vprašalnik o asertivnosti je hkrati in v celoti izpolnilo 95 oseb. Dobljen korelacijski koeficient je 0,59, kar je na zgornji meji srednje oziroma zmerne povezanosti. Gre torej za linearno pozitivno srednje močno povezanost, ki znaša 0,590 in nakazuje, da so posamezniki, ki so bolj asertivni, tudi bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni, kar lahko trdimo pri enoodstotni stopnji značilnosti. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo glavno tezo, da so asertivni posamezniki bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni.

*Tabela 19: Korelacija med asertivnostjo respondentov in njihovo medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo*

		Asertivnost
Medkulturna komunikacijska kompetentnost	R-vrednost	0,590
	P-vrednost	0,000
	N	95

*Vir: lastno delo.*

Ker nas je zanimalo, ali asertivnost v splošnem vpliva na medkulturno komunikacijsko kompetentnost, smo se odločili izvesti še regresijsko analizo, ki je prikazana v tabeli 20. Ugotovili smo, da asertivnost lahko pojasni z linearno odvisnostjo 34,8 % variabilnosti medkulturne komunikacijske kompetentnosti. Ostalih 65,3 % variabilnosti medkulturne komunikacijske kompetentnosti z asertivnostjo ne moremo pojasniti, saj nanjo vplivajo tudi drugi dejavniki.

Če se asertivnost poveča za eno točko, se bo medkulturna komunikacijska kompetentnost povprečno povečala za 0,729 točke. Glede na P-vrednost lahko sklepamo, da asertivnost statistično pomembno pojasnjuje medkulturno komunikacijsko kompetentnost.

Tabela 20: Povzetek regresijskega modela in koeficientov

Model		B	P-vrednost	R2
1	(Konstanta)	42,957	0,000	0,348
	Asertivnost	0,719	0,000	

Vir: lastno delo.

## 4.2 Razprava

### 4.2.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki

**Glavna teza magistrskega dela** je bila, da so asertivni posamezniki bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni. Povezavo med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo in s tem tudi glavno tezo magistrskega dela smo potrdili. Povezava je pozitivna in srednje močna. Ugotovitev je skladna z ugotovitvijo raziskave o povezavi med kulturno občutljivostjo kot eno izmed dimenzij medkulturne komunikacijske kompetence in asertivnostjo na primeru študentov zdravstvene nege v Turčiji avtorjev Kılıç in Sevinç (2018, str. 382–383).

Ugotovitev pozitivne korelacije med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo se nam ne zdi le pomemben teoretičen prispevek, temveč mislimo, da ima pomembno vrednost tudi za prakso. Zdaj namreč vemo, da razvijanje asertivnosti pomaga tudi pri razvijanju medkulturne komunikacijske kompetence. Posamezniki, ki si želijo izboljšati svojo medkulturno komunikacijsko kompetentnost, lahko to storijo tudi s treningom asertivnosti. Za organizacije, ki delujejo v medkulturnem okolju, je koristno, da pomagajo svojim zaposlenim pri učinkoviti medkulturni komunikaciji tudi z organizacijo raznih izobraževanj, delavnic in treningov na temo asertivnosti.

**V prvem raziskovalnem vprašanju** smo se spraševali, ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na spol. Ko smo izračunali aritmetične sredine skupnih ocen vprašalnika o asertivnosti, smo ugotovili, da so tako moški kot ženske dosegali zelo podobne rezultate. Ko smo izvedli še preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, smo ugotovili, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo trditi, da je stopnja asertivnosti odvisna od spola oziroma da obstajajo statistično pomembne razlike v asertivnosti med moškimi in ženskami. Parham, Lewis, Fretwell, Irwin in Schrimsher (2015, str. 427) so se v svoji raziskavi ukvarjali z vplivi spola na asertivnost. V tej raziskavi so se ženske respondentke izkazale za bolj asertivne od moških. Vendar pa so se z najvišjo povprečno oceno izkazali beli moški, ko je bila dodana še dimenzija rase. Kılıç in Sevinç (2018, str. 382–383), ki sta proučevala povezavo med kulturno občutljivostjo in asertivnostjo, nista uspela potrditi, da spol vpliva na asertivnost.

**Z drugim raziskovalnim vprašanjem** smo želeli ugotoviti, ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na spol. Ko smo izračunali aritmetične sredine skupnih ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti za moške in ženske, smo ugotovili, da imajo moški v povprečju nižje ocene od žensk. Nadalje smo izvedli preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, na podlagi katerega smo sprejeli sklep, da so povprečne ocene medkulturne komunikacijske kompetentnosti različne glede na spol. Na podlagi aritmetičnih sredin skupnih ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti smo zaključili, da so ženske bolj medkulturno komunikacijsko kompetentne kot moški. V raziskavi avtorjev Kılıç in Sevinç (2018, str. 382–383), ki sta proučevala povezavo med kulturno občutljivostjo in asertivnostjo, je bilo ugotovljeno, da spol vpliva na kulturno občutljivost. Ženske so bile v povprečju bolj kulturno občutljive od moških. V raziskavi Matveeva (2002, str. 82–101), ki je proučevala medkulturno komunikacijsko kompetentnost na primeru managerjev, ki so delovali v medkulturnih kolektivih v Rusiji in Ameriki, pa podatki niso pokazali bistvenih razlik v povprečnih ocenah vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na spol.

**V tretjem raziskovalnem vprašanju** smo se spraševali, ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji asertivnosti glede na starostno skupino. Ko smo izračunali aritmetične sredine skupnih ocen vprašalnika asertivnosti za starostne skupine, smo ugotovili, da aritmetične sredine točk po skupinah s starostno skupino naraščajo v prvih treh skupinah, medtem ko v zadnji padejo. S Kruskal-Wallisovim testom nismo uspeli dokazati, da je pri vsaj eni starostni skupini povprečna samoocena asertivnosti statistično različna od ostalih.

Ker je bilo v eni od prvotno definiranih skupin premalo respondentov, smo ustvarili novo spremenljivko z drugače definiranimi skupinami. Analizo variance za skupno oceno asertivnosti smo izvedli tudi z novo spremenljivko, vendar pa tudi z njo nismo uspeli dokazati, da obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami v skupnem številu točk vprašalnika o asertivnosti.

**S četrtem raziskovalnim vprašanjem** smo želeli ugotoviti, ali obstajajo razlike med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na starostno skupino. Ko smo izračunali aritmetične sredine skupnih ocen vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti za starostne skupine, smo ugotovili, da aritmetične sredine točk po skupinah s starostno skupino naraščajo v prvih treh skupinah, medtem ko v zadnji skupini padejo. Sicer odstopanja med skupinami niso bila velika. Nato smo izvedli analizo variance, na podlagi katere nismo uspeli dokazati, da je pri vsaj eni starostni skupini povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih.

Tako kot pri tretjem raziskovalnem vprašanju smo tudi tukaj zaradi premajhnega števila respondentov v eni od prvotno definiranih skupin uporabili novo spremenljivko z drugače definiranimi skupinami. Tudi z njo smo izvedli analizo variance za skupno oceno

vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti. Tudi z uporabo nove spremenljivke nismo uspeli dokazati, da obstajajo statistično pomembne razlike med starostnimi skupinami v skupnem številu točk vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti. Matveev (2002, str. 82–101) v raziskavi o medkulturni komunikacijski kompetentnosti na primeru managerjev v medkulturnih kolektivih prav tako ni uspel dokazati bistvenih razlik v povprečnih ocenah vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na starost respondentov.

**Peto raziskovalno vprašanje** se je nanašalo na morebiten obstoj razlik med posamezniki v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na to, kako pogosto delajo z ljudmi različnih kultur. Prvotno smo opredelili pet skupin, v katere so se respondenti lahko razvrstili, vendar se v tri skupine ni razvrstil nihče. Velika večina respondentov se je razvrstila le v dve skupini: tiste, ki z ljudmi iz drugih držav delajo vsak dan, in tiste, ki z ljudmi iz drugih držav delajo večkrat tedensko. Razlog, da je bila večina respondentov v dveh skupinah in delajo z ljudmi iz drugih držav vsak dan ali večkrat tedensko, je najverjetneje v tem, da so respondenti zaposleni v podjetju, ki deluje v medkulturnem okolju. Takšna razporeditev respondentov po skupinah je predstavljala problem pri odgovarjanju na tretje raziskovalno vprašanje. Zato smo se odločili skupine definirati na drugačen način, tako da smo definirali le dve skupini: skupino tistih, ki z ljudmi iz drugih držav delajo vsak dan, in skupino tistih, ki z ljudmi iz drugih držav ne delajo vsak dan oziroma delajo z njimi manj pogosto. Nato smo uporabili preizkus domneve o enakosti dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, na podlagi katerega smo sprejeli sklep, da so povprečne ocene medkulturne komunikacijske kompetentnosti različne glede na pogostost dela z ljudmi iz drugih držav.

Pri petem raziskovalnem vprašanju smo se odločili preveriti še, ali obstajajo razlike v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. Najprej smo izračunali aritmetične sredine za vse skupine in na podlagi rezultatov opazili, da sta skupini z manj delovnih izkušenj dosegli povprečne rezultate pod 90 točk, skupini z več delovnih izkušenj pa nad 90 točk. Z analizo variance pri obstoječih skupinah nismo uspeli potrditi, da je pri vsaj eni skupini glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju povprečna samoocena medkulturne komunikacijske kompetentnosti statistično različna od ostalih. Nadalje smo se odločili združiti prvi dve in zadnji dve skupini po številu let delovnih izkušenj in tako dobili skupino, ki ima do vključno 5 let delovnih izkušenj, ter skupino, ki ima 6 ali več let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. Tudi v tem primeru nismo imeli dovolj dokazov, da bi lahko trdili, da obstajajo statistično pomembne razlike v stopnji medkulturne komunikacijske kompetentnosti glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju. Matveev (2002, str. 82–101) v raziskavi o medkulturni komunikacijski kompetentnosti na primeru managerjev v medkulturnih kolektivih prav tako ni uspel dokazati bistvenih razlik v povprečnih ocenah vprašalnika o medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na število let mednarodnih delovnih izkušenj respondentov.

#### 4.2.2 Omejitve raziskave

Asertivnost in medkulturna komunikacijska kompetenca sta konstrukta z veliko različnimi definicijami in opredelitvami. V literaturi obstajajo številni različni modeli in teorije. Prav tako je za merjenje obeh na voljo velik nabor anketnih vprašalnikov, temelječih na različnih modelih s popolnoma različnimi vprašanji. Izbor vprašalnika je bil za raziskavo velik izziv in tudi omejitev. Ne vemo namreč, kako dobro izbrana vprašalnika merita omenjena konstrukta.

Podatke smo zbrali z uporabo anketnih vprašalnikov, ki sta preverjala samoocene asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti respondentov. Če bi asertivnost in medkulturno komunikacijsko kompetentnost respondentov ovrednotili na kak drug način, na primer z opazovanjem njihovega komuniciranja v konkretnih situacijah, bi morda lahko podali bolj objektivno oceno. Anketiranje s samoocenjevanjem je lahko problematično, saj so določeni respondenti morda nagnjeni k dajanju družbeno zaželenih ali neiskrenih odgovorov.

Pri vzorčenju smo izbrali tehniko neverjetnostnega vzorčenja, ki ne omogoča ugotavljanja natančnih vzorčnih ocen. Ta način nam je sicer omogočil, da smo respondente dobili zelo hitro, vendar pa je zato reprezentativnost vzorca slabša. Težko torej posplošimo ugotovitve na celotno populacijo zaposlenih v medkulturnih delovnih okoljih. Prav tako je bilo število respondentov v vzorcu izjemno majhno v primerjavi s populacijo. Tudi zato ugotovitve raziskave težko posplošimo na celotno populacijo.

Za merjenje samoocene asertivnosti in medkulturne komunikacijske kompetentnosti smo uporabili vprašalnika z različnimi lestvicami; prvi je imel štiristopenjsko lestvico, drugi pa petstopenjsko. Banfi (2016, str. 69) meni, da ima vprašalnik o samooceni asertivnosti neprimerno zastavljeno lestvico, saj je kršeno pravilo ekvidistančnosti. Opisi posameznih stopenj (redko, nikoli, včasih, pogosto) se med seboj ne razlikujejo enakomerno naraščajoče, skrajnosti (nikoli in pogosto) pa nista enakovredni. Za opis »nikoli« bi bil enakovreden nasprotni opis »vedno«.

Kot eno izmed omejitev moramo poudariti karakteristike našega vzorca, ki niso bile v skladu s karakteristikami populacije. Z vzorcem smo v raziskavo zajeli predvsem mlajše zaposlene, predstavnikov starejše aktivne populacije skorajda ni bilo. Starejši od 50 let so bili le trije respondenti. Prav tako so bili v vzorcu premalo zastopani manj izobraženi zaposleni. V vzorcu so prevladovali respondente, ki jih je bilo skoraj dve tretjini. Ker je večina respondentov prihajala iz le enega podjetja, to pomeni, da nismo zajeli zaposlenih v različnih panogah.

Kot omejitev bi omenili še problematiko pomanjkanja raziskav na tem področju, saj nismo našli raziskave, ki bi proučevala povezavo med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo. Ta omejitev se kaže predvsem pri primerjavi rezultatov, ki ni možna.

#### 4.2.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Tako asertivnost kot medkulturna komunikacijska kompetenca sta dobro raziskani, vendar pa je raziskav, ki bi proučevale povezavo med obema pojmom, zelo malo oziroma jih skorajda ni. Zato se nam zdi pomembno, da se nadaljuje raziskovanje omenjene povezave tako v Sloveniji kot v tujini.

Čeprav smo določene povezave in statistično pomembne razlike potrdili, menimo, da bi bilo v prihodnosti dobro izvesti še podrobnejše kvalitativne raziskave, ki bi pomagale razumeti odnos med medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo in asertivnostjo na globlji način. Prav tako bi bilo treba preveriti razlike med asertivnostjo oziroma medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo ter sociodemografskimi značilnostmi na večjem vzorcu, zbranim na osnovi verjetnostnega vzorčenja. Naša raziskava in tudi različne druge raziskave so namreč prišle do drugačnih zaključkov, ob tem pa so vse raziskave temeljile na neverjetnostnem vzorčenju in majhnem številu respondentov.

Zanimivo bi bilo tudi, če bi povezavo med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetentnostjo namesto na podlagi ankete in samoocenjevanja proučevali z eksperimentalnim raziskovanjem. Na ta način bi lahko ovrednotili vzročno-posledične povezave med proučevanimi spremenljivkami, kar v naši raziskavi ni bilo mogoče. Ta način bi bil tudi bolj objektivni kot samoocenjevanje respondentov. Namesto presečne raziskave bi bilo prav tako zanimivo izvesti longitudinalno raziskavo, s katero bi lahko videli napredek zaposlenih v medkulturni komunikacijski kompetentnosti in asertivnosti skozi čas.

## **SKLEP**

Današnje poslovno okolje postaja zaradi globalizacije vedno bolj multikulturno. Podjetja ne delujejo več samo na domačih trgih in sodobna oskrbovalna veriga vključuje podjetja in organizacije iz različnih držav, kar dela današnje poslovno okolje bolj multikulturno, kot je bilo kadarkoli prej v zgodovini. Obenem smo priča tudi vedno večji fleksibilnosti delovne sile. Prost pretok oseb je namreč ena od temeljnih svoboščin Evropske unije, ki omogoča državljanom članic, da se lažje zaposlijo v drugi državi članici. Zato lahko kot eno najpomembnejših kompetenc za uspešnost v svetovnem gospodarstvu poudarimo sposobnost medkulturnega komuniciranja oziroma medkulturno komunikacijsko kompetenco.

Asertivnost kot tehnika omogoča učinkovitejše komuniciranje. Z njo posameznik lahko izboljša odnose z ljudmi in se lažje izogne konfliktom in neprijetnim situacijam. S tehniko asertivnosti je mogoče komunicirati bolj konstruktivno, dosegati boljše rezultate v težkih situacijah in lažje reševati konfliktne situacije kot brez uporabe asertivnosti. Asertivnost je izjemno pomembna za posameznike, ki na profesionalnem področju delajo z ljudmi ali pa so na vodstvenih položajih, in je uporabna tako na privatnem kot profesionalnem področju.

V naši raziskavi smo ugotovili, da ima asertivnost velik pomen pri medkulturni komunikacijski kompetenci. Ljudje, ki so bolj asertivni, so tudi boljši v medkulturnem komuniciranju. Raziskave povezave med omenjenima pojmomoma so v literaturi zelo redke. Ta ugotovitev je pomembna tudi za prakso, saj to pomeni, da razvijanje asertivnosti in njen trening pozitivno vplivata na razvoj medkulturne komunikacijske kompetence.

Ob tem smo ugotovili še, da obstajajo statistično pomembne razlike v medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na spol in da so ženske bolj medkulturno komunikacijsko kompetentne od moških. Ugotovili smo, da obstajajo pomembne razlike v medkulturni komunikacijski kompetentnosti glede na to, kako pogosto posamezniki delajo z ljudmi iz drugih držav. Posamezniki, ki delajo z ljudmi iz drugih držav vsak dan, so bolj medkulturno komunikacijsko kompetentni kot tisti, ki ne. Slednja ugotovitev je pomembna, saj dokazuje, da se medkulturno komunikacijsko kompetentnost lahko razvija ob pogostem ponavljanju, saj se izpostavljanju komunikacijskim interakcijam z ljudmi drugih kultur.

Zaključimo lahko z nasvetom za vsa podjetja in organizacije, predvsem pa taka, ki delujejo v medkulturnem okolju, naj vlagajo v razvijanje asertivnosti svojih zaposlenih, saj ima le-ta mnoge koristne posledice, med drugim tudi izboljšano medkulturno komunikacijo. Za organizacije, ki delujejo v medkulturnem okolju, je pomembno, da zaposlenim pomagajo pri usvajanju asertivnih tehnik z organizacijo različnih izobraževanj, delavnic in treningov. Pomembno vlogo pri tem ima vodstvo organizacije, saj je s svojo uporabo asertivnosti zgled zaposlenim. Prav tako naj zaposlenim pomagajo pri razvijanju medkulturne komunikacijske kompetence, tako da jim omogočijo čim več in čim pogostejši stik z ljudmi iz drugih držav. Pri slednjem lahko pomagajo tudi neformalne oblike druženja, ki jih organizacija lahko organizira. Posamezniki pa naj vlagajo v trening asertivnosti in naj se izpostavljajo komunikaciji z ljudmi iz drugih držav.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abe, H. & Wiseman, R. (1983). A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7, 53-67.
2. Banfi, A. (2016). *Pomen asertivnosti za zadovoljstvo pri delu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.
4. Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. V J. S. Wurzel (ur.), *Toward Multiculturalism: A Reader in Multicultural Education* (str. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.
5. Bishop, S. (2010). *Develop your Assertiveness*. London: Kogan Page.
6. Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters.



7. Calza, F., Aliane, N. & Cannavale, C. (2010). Cross-Cultural Differences and Italian firms' Internationalization in Algeria: Exploring Assertiveness and Performance Orientation. *European Business Review*, 22(2), 246-272.
8. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
9. Congden, W. S., Matveev, A. V. & Desplaces, D. E. (2009). Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*, 12(2), 73-89.
10. Cui, G. & Awa N. E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 311-328.
11. Cullen, J. B. & Parboteeah, K. P. (2008). *Multinational Management: A Strategic Approach* (5. izd.). Mason: Thomson Learning Inc.
12. Daerdorff, D. K. (2004). *The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States* (doktorsko delo). North Carolina: Graduate Faculty of North Carolina State University.
13. Deresky, H. (2006). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (5. izd.). New Jersey: Pearson Prantce Hall.
14. Dickson, M. W., Den Hartog D. N. & J. K. Mitchelson. (2003). Research on Leadership in a Cross- Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions. *Leadership Quarterly*, 14(6), 729–768.
15. Dobkin, B. A. & Pace, R. C. (2006). *Communication in a Changing World: an Introduction to Theory and Practice* (2. izd.). New York: McGraw-Hill.
16. Duck, S. & McMahan, D. T. (2009). *The Basics of Communication: A Relational Perspective*. Thousand Oaks: Sage Publications.
17. Fiske, J. (2005). *Uvod v komunikacijske študije* (1. izd.). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Fritchie, R. (1988). *Assertiveness*. London: BBC Videoseris.
19. Fritchie, R. & Melling, M. (1991). *The Business of Assertiveness*. London: BBC Books.
20. Globe Project. (brez datuma). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. Prodobljeno 16. decembra 2020 iz [https://globeproject.com/study\\_2004\\_2007](https://globeproject.com/study_2004_2007)
21. Hall, E. T. (1973). *The Silent Language*. New York: Anchor.
22. Hall, E. T. & Hall, M. R. (2000). Key Concepts: Underlying Structures of Culture. V H. W. Lane, J. J. DiStefano & M. L. Maznevski (ur.), *International Management Behavior* (str. 64-81). Oxford: Blackwell Publishers.
23. Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
24. Hofstede, G. (1980). *Culture consequences: International differences in workrelated values*. Beverly Hills, CA: Sage.

25. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations* (2. izd.). Newbury Park: Sage.
26. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations –Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.
27. Hofstede, J. G. (1982). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage.
28. Hofstede, J. G. (1991). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
29. Hofstede, J. G., Pedersen, B. P., & Hofstede H. G. (2006). *Exploring Culture*. USA: Intercultural press.
30. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
31. Hribar, N. (2001). Skupinsko delo z mladostniki. *Psihološka obzorja*, 10(1), 1-79.
32. Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M. F. & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
33. Kılıç, S. P. & Sevinç, S. (2018). The Relationship Between Cultural Sensitivity and Assertiveness in Nursing Students from Turkey. *Journal of Transcultural Nursing*, 29(4) 379–386.
34. Knapp, M. L. & Hall, J. A. (2002). *Nonverbal Communication in Human Interaction* (5 izd.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
35. Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
36. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
37. Matsumoto, D. (2006). Culture and Nonverbal Behaviour. V V. Matsunov & M. L. Patterson (ur.), *The Sage Handbook of Nonverbal Communication* (str. 219-235). Thousand Oaks: Sage Publications.
38. Matsumoto, D. R., Frank, M. G. & Hwang, H. S. (2013) *Nonverbal Communication: Science and Applications*. Los Angeles: Sage Publications.
39. Matveev, A. V. (2002). *The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams* (doktorsko delo). Ohio: Faculty of the College of Communication of Ohio University.
40. Matveev, A. V., Merz, M. Y. (2014). Intercultural competence assessment: What are its key dimensions across assesment tools? V L. T. B. Jackson, D. Meiring, F. J. R. Van de Vijver, E. S. Idemoudia & W. K. Gabrenya Jr. (ur.), *Toward sustainable development through nurturing diversity: Proceedings from the 21st International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology* (str. 123- 135). Prodobljeno 20. oktobra 2020 iz [https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp\\_papers/128/](https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp_papers/128/)

41. Matveev, A. V., Rao, N. & Milner R. G. (2001). *Developing a Scale to Measure Intercultural Communication Competence: a Pilot Study in Multicultural Organizations*. Atlanta, GA: International and Intercultural Communication Division of the National Communication Association.
42. McCroskey, J. C. (1982). Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization. *Annals of the International Communication*, 6(1), 136-170.
43. McQuail, D. (1975). *Communication*. New York: Longman Publishing.
44. Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A. (1998). *Poslovno komuniciranje* (2. izd.). Maribor: Obzorja
45. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
46. O'Rourke, J. S. (2007). *Management Communication: a Case Analysis Approach* (3. izd.). New Jersey: Pearson Prantce Hall.
47. Pacquiao, D. F. (2000). Impression management: An alternative to assertiveness in intercultural communication. *Journal of Transcultural Nursing*, 11(1), 5-6.
48. Parham, J. B., Lewis C. C., Fretwell C. E., Irwin J. G. & Schrimsher M. R. (2015). Influences on Assertiveness: Gender, National Culture, and Ethnicity. *Journal of Management Development*, 34(4), 421 – 439.
49. Paterson, R. J. (2000). *The Assertiveness Workbook: How to Express Your Ideas and Stand Up for Yourself at Work and in Relationships*. Oakland, CA: New Harbinger Publications Inc.
50. Pearson, J. C. (1979). A factor analytic study of the items in the Rathus Assertiveness Schedule and the Personal Report of Communication Apprehension. *Psychological Reports*, 45, 491–497.
51. Perry, L. B. & Southwell, L. (2011). Developing intercultural understanding and skills: models and approaches. *Intercultural Education*, 22(6), 454-466.
52. Pfeiffer, R. H. (2003). *Real Solution Assertiveness Workbook*. New York: Growth Publishing.
53. Phillips, A. (2002). *Assertiveness and the Manager's Job*. Abington: Radcliffe Medical Press Ltd.
54. Pipas, M. D. & Jaradat, M. (2010). Assertive Communication Skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 12(2), 649-656.
55. Rathus, S. A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4, 398–406.
56. Rees, W. D. & Porter, C. (2001). *Skills of Management* (5. izd.). London: Thomas Learning.
57. Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior* (5. izd.) Englewood Cliffs: Patience Hall.
58. Rodriguez, G., Johnson, S. & Combs, D. (2001). Significant Variables Associated With Assertiveness Among Hispanic College Women. *Journal of Instructional Psychology*, 28(3), 184-190.

59. Schenker, T. (2012). Intercultural Competence and Cultural Learning through Telecollaboration. *CALICO Journal*, 29(3), 449-470.
60. Schwartz, A. E. (2006). *Assertiveness: Responsible Communication*. Waverley, MA: A. E. Schwartz & Associates.
61. Spitzberg, B. H. (2000). A Model of Intercultural Communication Competence. V L. A. Samovar & R. E. Porter (ur.), *Intercultural Communication: A Reader* (str. 379-301). Belmont: Wadsworth Publishing.
62. Trček, J. (1998). Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura. Ljubljana: Korona Plus.
63. Tavčar, I. M. (2008). *Kulture, etika in olika managementa* (2. izd.). Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
64. Žindarec, S. & Erlah, P. (1998). Trening asertivnosti. *Socialno delo*, 37(3/5), 295-306.
65. Watson, O. M. (1970). *Proxemic behavior: A cross-cultural study*. The Hague: Mouton.
66. Wheelan, S. A. (1999). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
67. Wiseman, R. L., Hammer, M. R. & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 349-370.

## **PRILOGE**









## **Priloga 1: Anketni vprašalnik v angleškem jeziku**

Hello,

My name is Dominika Žigon and I am a postgraduate student at the Faculty of Economics, University of Ljubljana. As a part of my Master's thesis I am conducting a survey which aims to explore the connection between assertiveness and intercultural communication competence in multicultural working environments. You are invited to take part in this survey.

The survey will take less than 10 minutes to complete. Your response will be completely anonymous and strictly confidential. The data collected will only be reported in the aggregate.

Please read the questions and statements carefully and give honest answers. I would also appreciate if you would fully complete the questionnaire. Thank you for your valued time and support.

Sincerely,

Dominika Žigon

### **Q1 - Sex:**

- Male
- Female

### **Q2 - Age:**

- Below 20 years
- Between 20 and 29 years
- Between 30 and 39 years
- Between 40 and 49 years
- 50 years and above

### **Q3 - Nationality:**

---

### **Q4 - How often do you work with people from other countries?**

- Every day
- Several times a week
- Once a week

- Several times a month
- Once a month
- Every 3 months
- Once every 6 months
- Less than every 6 months or never

**Q5 - What is your highest formal education achieved?**

- Elementary school or less
- High school
- Associate degree or bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate

**Q6 - How many years of work experience in multicultural environment do you have?**

- Less than 2 years
- Between 2 and 5 years
- Between 6 and 10 years
- More than 10 years
- I don't have any experience of work in multicultural environment

**Q7 - The questions below will be assessing your intercultural communication competence. Please indicate the degree to which each statement applies to you by marking how much you agree with it.**

	I strongly disagree	I disagree	I neither agree nor disagree	I agree	I strongly agree
Establishing a good working relationship with people from other countries is difficult.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I listen actively to other people in my team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dealing with and managing cultural uncertainties is troublesome.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel uncomfortable working with people from different countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My team involves every member in the decision-making process without any relevance to the national origin of a team member.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I work with nationals from other countries differently from the way I	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

work with people from my home country.					
I engage in a meaningful dialogue with people from other countries in the same way as with people from my own country.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I acknowledge differences in communication and interaction styles when working with people from different countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working with people from different cultures is exciting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information sharing in my team decreases if people from different cultures are present.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dealing with cultural differences is a frustrating process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working effectively with other people involves understanding other peoples' beliefs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hearing people speaking with an accent makes me believe that they are less capable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am inattentive to cultural and behavioral norms of others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectiveness of communication on the team falls when people from different countries are working on the team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When in another country, I try to learn as much about the culture of this country as possible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am flexible when working with people from different cultures as I acknowledge differences in values and beliefs among cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setting priorities for a multicultural team requires different communication processes than for a homogeneous team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am comfortable when communicating with foreign nationals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viewing people from their cultural perspectives is helpful when working on a multicultural team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decision making depends on the social system of where the person is from.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I tend to develop closer relationships with team members from my own country than with team members from other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creativity of the team increases if people from different cultures are present.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - The following questions will be measuring your level of assertiveness. Please, answer the questions by marking, how often a certain statement applies to your behavior in the described situations.**

	Often	Sometimes	Rarely	Never
I speak calmly in difficult discussions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I am uncertain, I can easily ask for help.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If there is an aggressive person in the group, I can handle things in a peaceful way.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I am offered an exceptional opportunity, I know how to assert my desires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Although others disagree with me, I can calmly defend my position.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I believe, others don't take me seriously, I point this out without resentment or excitement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If someone asks me for permission (e.g., can I smoke?), but it suits me better to refuse it, I do it without feeling bad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I state my opinion, even when I know, it will not meet with approval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can handle things efficiently and without embarrassment with those older than me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I return the product / service without personally attacking the seller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If someone is rude to me or to others, I tell them openly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I notice a problem, I start solving it right away, before major problems arise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I have to break bad news, I do so calmly and without fear.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I want something, I ask directly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If someone does not understand me, I don't feel guilty and I don't humiliate them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I do not agree with the opinion of the majority, I state my position and I do not apologize for it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I accept criticism in good faith	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am not embarrassed, when I compliment something.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I am angry, I express my opinion without an apology or a domination.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If someone does not listen to me while speaking, I say the matter to the end without feeling sorry for myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Priloga 2: Anketni vprašalnik v slovenskem jeziku**

Pozdravljeni,

Moje ime je Dominika Žigon in sem podiplomska študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot del magistrske naloge izvajam anketo, katere cilj je raziskati povezavo med asertivnostjo in medkulturno komunikacijsko kompetenco v večkulturnih delovnih okoljih. K sodelovanju v tej anketi ste lepo vabljeni.

Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo manj kot 10 minut. Anketa je popolnoma anonimna in vaši odgovori so zaupne narave. Zbrani podatki se bodo poročali le v obliki agregata.

Prosim pazljivo preberite vprašanja in trditve ter podajte iskrene odgovore. Hvaležna vam bom, če boste vprašalnik izpolnili v celoti. Zahvaljujem se vam za vaš čas in podporo.

Lep pozdrav,

Dominika Žigon

### **Q1 - Spol:**

- Moški
- Ženski

### **Q2 - Starost:**

- Pod 20 let
- Od 20 do 29 let
- Od 30 do 39 let
- Od 40 do 49 let
- 50 let ali več

### **Q3 - Nacionalnost:**

---

### **Q4 - Kako pogosto delate z ljudmi iz drugih držav?**

- Vsak dan
- Večkrat tedensko
- 1x tedensko
- Večkrat mesečno
- 1x mesečno
- Vsake tri mesece
- Vsake pol leta

- Manj kot vsake pol leta ali nikoli

**Q5 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Osnovnošolska
- Srednješolska
- Višješolska in visokošolska ali prva bolonjska stopnja
- Univerzitetna ali druga bolonjska stopnja
- Znanstveni magisterij ali doktorat

**Q6 - Koliko let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju imate?**

- Manj kot 2 leti
- Od 2 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Več kot 10 let
- Nimam delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju

**Q7 - Spodnje trditve se nanašajo na vašo medkulturno komunikacijsko kompetentnost. Prosim navedite, v kolikšni meri se posamezna trditev nanaša na vas, tako da označite, v kolikšni meri se strinjate z njo.**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vzpostavitev dobrih delovnih odnosov z ljudmi iz drugih držav se mi zdi težko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno poslušam druge ljudi v svojem kolektivu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obravnavanje in obvladovanje kulturnih negotovosti se mi zdi težavno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu z ljudmi iz različnih držav se počutim neprijetno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj kolektiv vključuje v postopek odločanja vsakega člana, ne glede na njegovo nacionalno poreklo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj slog dela s tujci se razlikuje od mojega načina dela z ljudmi iz lastne države.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V pomembnih dialogih sodelujem z ljudmi iz drugih držav na enak način kot bi z ljudmi iz domovine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu z ljudmi iz različnih držav priznavam razlike v stilih komunikacije in interakcije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo z ljudmi iz različnih kultur je vznemirljivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izmenjava informacij se v mojem kolektivu se zmanjša, če so prisotni ljudje iz različnih kultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoprijemanje s kulturnimi razlikami je frustrirajoč proces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovito sodelovanje z drugimi ljudmi vključuje razumevanje prepričanj drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če slišim nekoga govoriti z naglasom se mi zazdi, da je manj sposoben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturnim in vedenjskim normam drugih ne posvečam pozornosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar ljudje iz različnih držav delajo skupaj učinkovitost komunikacije v kolektivu pade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko sem v drugi državi se skušam o njeni kulturi naučiti čim več.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar delam z ljudmi različnih kultur sem prilagodljiv/a, saj se zavedam razlik v vrednotah in prepričanjih med kulturami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Določanje prioritet v večkulturnem kolektivu zahteva drugačne komunikacijske procese kot pri kulturno homogenem kolektivu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri komunikaciji s tujci se počutim prijetno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam v multikulturnem kolektivu se mi zdi koristno pogledati ljudi iz perspektive njihove lastne kulture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbeni sistem države od koder je oseba ima vpliv na njegovo odločanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S člani kolektiva, ki so iz moje države razvijam tesnejše odnose kot s člani ekipe, ki so tujci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ob prisotnosti ljudi različnih kultur, se kreativost kolektiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Q8 - Sledeče trditve se nanašajo na vašo stopnjo asertivnosti. Na trditve se odzovite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah.**

	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem negotov/a, z lahkoto vprašam za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. Smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/la prodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko opazim problem ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če moram sporočiti slabo novice, to storim umirjeno in brez strahu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nekaj želim, direktno vprašam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritiko sprejemam dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če sem jezen/na izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca brez da bi se sam/a sebi zasmilil/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Priloga 3: Cronbachova alfa za vprašalnik o medkulturni komunikacijski kompetentnosti

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Vzpostavitev dobrih delovnih odnosov z ljudmi iz drugih držav se mi zdi težko.	3,95	1,019	100
V svojem kolektivu aktivno poslušam druge ljudi.	4,36	,871	100
Ukvarjanje s kulturnimi negotovostmi in njihovo obvladovanje je težavno.	4,43	,902	100
Pri delu z ljudmi iz različnih držav se počutim neprijetno.	4,43	,935	100
Moj kolektiv vključuje v postopek odločanja vsakega člana, ne glede na njegovo nacionalno poreklo.	4,36	,882	100
Moj slog dela s tujci se razlikuje od mojega načina dela z ljudmi iz lastne države.	2,44	1,157	100
V pomembnih pogovorih sodelujem z ljudmi iz drugih držav na enak način kot bi z ljudmi iz domovine.	3,92	1,134	100
Pri delu z ljudmi iz različnih držav priznavam razlike v stilih komunikacije in interakcije.	3,96	,852	100
Delo z ljudmi iz različnih kultur je vznemirljivo.	4,09	,911	100
Izmenjava informacij v mojem kolektivu se zmanjša, če so prisotni ljudje iz različnih kultur.	3,84	1,089	100
Spoprijemanje s kulturnimi razlikami je frustrirajoč proces.	4,02	1,025	100
Učinkovito sodelovanje z drugimi ljudmi vključuje razumevanje njihovih prepričanj.	3,78	,927	100
Če slišim nekoga govoriti z naglasom, se mi zazdi, da je manj sposoben.	4,69	,631	100
Kulturnim in vedenjskim normam drugih ne posvečam pozornosti.	3,66	,987	100
Kadar ljudje iz različnih držav delajo skupaj učinkovitost komunikacije v kolektivu pade.	4,03	,948	100
Ko sem v drugi državi se skušam o njeni kulturi naučiti čim več.	4,14	,667	100
Kadar delam z ljudmi različnih kultur sem prilagodljiv/a, saj se zavedam razlik v vrednotah in prepričanjih med kulturami.	4,17	,667	100
Določanje prioritete v večkulturnem kolektivu zahteva drugačne komunikacijske procese kot pri kulturno homogenem kolektivu.	3,19	1,042	100
Pri komunikaciji s tujci se počutim prijetno.	4,15	,809	100
Ko delam v multikulturnem kolektivu, se mi zdi koristno pogledati ljudi iz perspektive njihove lastne kulture.	4,16	,615	100

Družbeni sistem države od koder je oseba ima vpliv na njegovo odločanje.	3,18	,999	100
S člani kolektiva, ki so iz moje države razvijam tesnejše odnose kot s člani ekipe, ki so tujci.	3,54	1,058	100
Ob prisotnosti ljudi različnih kultur, se kreativost kolektiva poveča.	3,77	,863	100

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,744	,763	23

## Priloga 4: Cronbachova alfa za vprašalnik o asertivnosti

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
V težavnih razpravah govorim umirjeno.	3,33	,689	105
Če sem negotov, z lahkoto vprašam za pomoč.	3,51	,667	105
Če je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	3,33	,660	105
Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	3,27	,609	105
Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	3,33	,660	105
Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjanja.	2,93	,737	105
Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,62	,881	105
Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,24	,701	105
S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	3,70	,521	105
Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel/la prodajalca.	3,77	,624	105
Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	3,10	,733	105
Ko opazim problem ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,54	,572	105
Če moram sporočiti slabo novice, to storim umirjeno in brez strahu.	3,14	,713	105
Če nekaj želim, direktno vprašam.	3,34	,633	105
Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	3,74	,621	105
Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	3,22	,796	105
Kritiko sprejemam dobronamerno.	3,41	,631	105
Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	3,57	,719	105
Če sem jezen/na izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja	2,88	,756	105
Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca brez da bi se sam/a sebi zasmilil/a.	3,10	,820	105

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.822	20

**Priloga 5: Test normalnosti za spremenljivki medkulturna komunikacijska kompetentnost in asertivnost**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medkulturna Kompetentnost	,079	95	,168	,987	95	,478
Asertivnost	,106	95	,011	,960	95	,006
a. Lilliefors Significance Correction						

**Priloga 6: Test normalnosti za spremenljivko medkulturna komunikacijska kompetentnost glede na opredeljene skupine iz sociodemografskih značilnosti**

Tests of Normality							
	Spol:	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medkulturna Kompetentnost	Moški	,086	29	,200*	,983	29	,914
	Ženski	,076	70	,200*	,982	70	,432
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

Tests of Normality c,d							
	Kako pogosto delate z ljudmi iz drugih držav?	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medkulturna Kompetentnost	Vsak dan	,082	83	,200*	,985	83	,451
	Večkrat tedensko	,144	12	,200*	,913	12	,234
	1x mesečno	,260	2	.			
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							
c. MedkulturnaKompetentnost is constant when Kako pogosto delate z ljudmi iz drugih držav? = Večkrat mesečno. It has been omitted.							
d. MedkulturnaKompetentnost is constant when Kako pogosto delate z ljudmi iz drugih držav? = Manj kot vsake pol leta ali nikoli. It has been omitted.							

Tests of Normality							
	Starost:	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medkulturna Kompetentnost	Od 20 do 29 let	,111	28	,200*	,962	28	,391
	Od 30 do 39 let	,103	50	,200*	,980	50	,537
	Od 40 do 49 let	,144	19	,200*	,936	19	,226
	50 let ali več	,253	3	.	,964	3	,637
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

Tests of Normality							
	Koliko let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju imate?	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Medkulturna Kompetentnost	Manj kot 2 leti	,136	12	,200*	,954	12	,700
	Od 2 do 5 let	,126	24	,200*	,953	24	,314
	Od 6 do 10 let	,090	26	,200*	,964	26	,471
	Več kot 10 let	,086	38	,200*	,978	38	,656
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							



## Priloga 7: Kontingenčna tabela za starost in najvišjo doseženo izobrazbo

Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba? * Starost: Crosstabulation							
			Starost:				Total
			Od 20 do 29 let	Od 30 do 39 let	Od 40 do 49 let	50 let ali več	
Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	Srednješolska	Count	5	7	4	1	17
		% within Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	29,4%	41,2%	23,5%	5,9%	100,0%
		% within Starost:	16,1%	10,9%	16,7%	33,3%	13,9%
	Višješolska in visokošolska ali prva bolonjska stopnja	Count	13	29	11	2	55
		% within Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	23,6%	52,7%	20,0%	3,6%	100,0%
		% within Starost:	41,9%	45,3%	45,8%	66,7%	45,1%
	Univerzitetna ali druga bolonjska stopnja	Count	13	27	8	0	48
		% within Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	27,1%	56,3%	16,7%	0,0%	100,0%
		% within Starost:	41,9%	42,2%	33,3%	0,0%	39,3%
	Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	0	1	1	0	2
		% within Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within Starost:	0,0%	1,6%	4,2%	0,0%	1,6%
Total	Count	31	64	24	3	122	
	% within Kakšna je vaša najvišje dosežena formalna izobrazba?	25,4%	52,5%	19,7%	2,5%	100,0%	
	% within Starost:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Priloga 8: Koeficient korelacije za spremenljivki medkulturna kompetentnost in asertivnost**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Medkulturna Kompetentnost	90,2600	8,26410	100
Asertivnost	66,0952	6,59767	105

Correlations			
		MedkulturnaKompetentnost	Asertivnost
Medkulturna Kompetentnost	Pearson Correlation	1	,590**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	95
Asertivnost	Pearson Correlation	,590**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	105

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Priloga 9: Regresijski model za neodvisno spremenljivko asertivnost in odvisno spremenljivko medkulturna kompetentnost**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,590a	,348	,341	6,67009

a. Predictors: (Constant), Asertivnost

ANOVA a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2211,721	1	2211,721	49,713	,000b
	Residual	4137,584	93	44,490		
	Total	6349,305	94			

a. Dependent Variable: MedkulturnaKompetentnost

b. Predictors: (Constant), Asertivnost

Coefficients a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,957	6,787		6,329	,000
	Asertivnost	,719	,102	,590	7,051	,000

a. Dependent Variable: Medkulturna Kompetentnost

## Priloga 10: Mann-Whitneyjev U-test za asertivnost glede na spol

Group Statistics					
	Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Asertivnost	Moški	31	66,2581	7,13661	1,28177
	Ženski	74	66,0270	6,40841	,74496

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Asertivnost
Mann-Whitney U	1132,500
Wilcoxon W	3907,500
Z	-,102
Asymp. Sig. (2-tailed)	,919
a. Grouping Variable: Spol:	

## Priloga 11: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na spol

Group Statistics					
	Spol:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Medkulturna Kompetentnost	Moški	29	87,7931	9,18220	1,70509
	Ženski	70	91,5143	7,46925	,89275

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Medkulturna Kompetentnost	Equal variances assumed	1,337	,250	-2,106	97	,038	-3,72118	1,76701	-7,22820	,21416
	Equal variances not assumed			-1,933	44,110	,060	-3,72118	1,92466	-7,59981	,15745

## Priloga 12: Kruskal-Wallisov H-test za asertivnost glede na starostno skupino

Descriptives								
Asertivnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Od 20 do 29 let	26	63,7308	7,84631	1,53879	60,5616	66,9000	45,00	76,00
Od 30 do 39 let	56	66,8750	6,07547	,81187	65,2480	68,5020	46,00	78,00
Od 40 do 49 let	20	67,3000	6,04457	1,35161	64,4711	70,1289	55,00	80,00
50 let ali več	3	64,0000	4,58258	2,64575	52,6163	75,3837	59,00	68,00
Total	105	66,0952	6,59767	,64387	64,8184	67,3721	45,00	80,00

Test Statistics a,b	
	Asertivnost
Kruskal-Wallis H	3,991
df	3
Asymp. Sig.	,262
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Starost:	

**Priloga 13: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na starostno skupino**

Descriptives								
Medkulturna Kompetentnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Od 20 do 29 let	28		
Od 30 do 39 let	50	89,7800	7,64864	1,08168	87,6063	91,9537	73,00	107,00
Od 40 do 49 let	19	94,3158	8,35366	1,91646	90,2895	98,3421	83,00	109,00
50 let ali več	3	88,6667	1,52753	,88192	84,8721	92,4612	87,00	90,00
Total	100	90,2600	8,26410	,82641	88,6202	91,8998	71,00	109,00

ANOVA					
Medkulturna Kompetentnost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	414,924	3	138,308	2,092	,106
Within Groups	6346,316	96	66,107		
Total	6761,240	99			

**Priloga 14: Kruskal-Wallisov H-test za asertivnost glede na starostno skupino ob spremenjenih razredih**

Descriptives								
Asertivnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Od 20 do 29 let	26		
Od 30 do 39 let	56	66,8750	6,07547	,81187	65,2480	68,5020	46,00	78,00
40 let ali več	23	66,8696	5,89533	1,22926	64,3202	69,4189	55,00	80,00
Total	105	66,0952	6,59767	,64387	64,8184	67,3721	45,00	80,00

Test Statistics a,b	
	Asertivnost
Kruskal-Wallis H	3,061
df	2
Asymp. Sig.	,216
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Starost_nova	



**Priloga 15: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na starostno skupino ob spremenjenih razredih**

Descriptives								
Medkulturna Kompetentnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Od 20 do 29 let	28		
Od 30 do 39 let	50	89,7800	7,64864	1,08168	87,6063	91,9537	73,00	107,00
40 let ali več	22	93,5455	7,99838	1,70526	89,9992	97,0917	83,00	109,00
Total	100	90,2600	8,26410	,82641	88,6202	91,8998	71,00	109,00

Descriptives								
Medkulturna Kompetentnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Od 20 do 29 let	28		
Od 30 do 39 let	50	89,7800	7,64864	1,08168	87,6063	91,9537	73,00	107,00
40 let ali več	22	93,5455	7,99838	1,70526	89,9992	97,0917	83,00	109,00
Total	100	90,2600	8,26410	,82641	88,6202	91,8998	71,00	109,00

**Priloga 16: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na pogostost dela z ljudmi različnih kultur**

Descriptives								
Medkulturna Kompetentnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Vsak dan	83	91,0602	8,22155	,90243	89,2650	92,8555	71,00	109,00
Večkrat tedensko	12	84,2500	7,03401	2,03054	79,7808	88,7192	75,00	94,00
Večkrat mesečno	1	96,0000	.	.	.	.	96,00	96,00
1x mesečno	2	85,0000	5,65685	4,00000	34,1752	135,8248	81,00	89,00
Manj kot vsake pol leta ali nikoli	1	98,0000	.	.	.	.	98,00	98,00
Total	99	90,2323	8,30150	,83433	88,5766	91,8880	71,00	109,00

ANOVA					
Medkulturna Kompetentnost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	634,708	4	158,677	2,438	,052
Within Groups	6118,949	94	65,095		
Total	6753,657	98			

**Priloga 17: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na pogostost dela z ljudmi različnih kultur ob spremenjenih razredih**

Group Statistics					
	Pogostost dela z ljudmi iz drugih držav nova	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Medkulturna Kompetentnost	Vsak dan	83	91,0602	8,22155	,90243
	Ne vsak dan	15	85,1333	7,08990	1,83060

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Medkulturna Kompetentnost	Equal variances assumed	,035	,853	2,619	96	,010	5,92691	2,26313	1,43464	10,41918
	Equal variances not assumed			2,904	21,415	,008	5,92691	2,04095	1,68752	10,16630

**Priloga 18: Analiza variance za medkulturno kompetentnost glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju**

Descriptives								
Medkulturna Kompetentnost								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Manj kot 2 leti	12		
Od 2 do 5 let	24	88,2500	9,51086	1,94140	84,2339	92,2661	71,00	104,00
Od 6 do 10 let	26	91,3462	6,91053	1,35527	88,5549	94,1374	81,00	107,00
Več kot 10 let	38	91,0000	8,70539	1,41220	88,1386	93,8614	73,00	109,00
Total	100	90,2600	8,26410	,82641	88,6202	91,8998	71,00	109,00

ANOVA					
Medkulturna Kompetentnost					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	153,939	3	51,313	,746	,528
Within Groups	6607,301	96	68,826		
Total	6761,240	99			

**Priloga 19: Preizkus skupin za medkulturno kompetentnost glede na število let delovnih izkušenj v medkulturnem delovnem okolju ob spremenjenih razredih**

Group Statistics					
	Izkušnje nova	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Medkulturna Kompetentnost	Manj kot 6 let	36	88,6944	8,65801	1,44300
	6 let ali več	64	91,1406	7,96793	,99599

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Medkulturna Kompetentnost	Equal variances assumed	,505	,479	-1,428	98	,156	-2,44618	1,71272	-5,84501	,95265
	Equal variances not assumed			-1,395	67,750	,168	-2,44618	1,75335	-5,94518	1,05282