

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

Ekonomska fakulteta

Diplomsko delo

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE MED  
ZASAVSKIMA PODJETJEMA BARTEC –  
VARNOST D.O.O. IN ETI D.D. IN TUJINO**

Ljubljana, november 2003

NATAŠA KOZLEVČAR

## **IZJAVA**

Študentka Nataša Kozlevčar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 11. 2003

Podpis: Nataša Kozlevčar

# KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJMOVANJE IN POMEN KOMUNICIRANJA.....</b>	<b>2</b>
2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCES.....	3
2.2. VRSTE KOMUNICIRANJA.....	6
2.2.1. Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci.....	6
2.2.2. Komuniciranje glede na število sodelujočih.....	6
2.2.3. Komuniciranje glede na smer.....	6
2.2.4. Komuniciranje glede na obliko.....	7
<b>3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>9</b>
3.1. VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	11
3.1.1. Poslovni sestanek.....	11
3.1.2. Poslovni razgovor.....	11
3.1.3. Poslovna predstavitev.....	11
3.1.4. Pisno komuniciranje.....	12
3.1.5. Pogajanja kot komunikacija.....	12
3.2. BONTON PRI POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	13
<b>4. KULTURA.....</b>	<b>14</b>
4.1. KULTURNE RAZLIKE.....	15
4.2. KULTURNI ŠOK.....	17
4.3. VERBALNO, NEVERBALNO KOMUNICIRANJE IN POSLOVNI BONTON V RAZLIČNIH KULTURAH.....	17
4.3.1. Verbalno komuniciranje med različnimi kulturami.....	18
4.3.2. Neverbalno komuniciranje med različnimi kulturami.....	20
4.3.3. Poslovni bonton pri različnih kulturah.....	23
<b>5. ANALIZA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU     BARTEC – VARNOST d.o.o. in ETI d.d.....</b>	<b>24</b>
5.1. NAMEN RAZISKAVE.....	24
5.2. METODOLOGIJA.....	25
5.2.1. Vprašalnik.....	25
5.2.2. Viri podatkov.....	26
5.2.3. Obdelava podatkov.....	26
5.3. ANALIZA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU BARTEC – VARNOST d.o.o. in ETI d.d.....	27
5.3.1. Usmerjenost pozornosti med pogovorom.....	27
5.3.2. Mimika, oči in pogled.....	28
5.3.3. Dotiki.....	29
5.3.4. Kretnje.....	30
5.3.5. Čas.....	31
5.3.6. Poslovni bonton.....	31

5.3.7. Rokovanje.....	32
5.3.8. Poslovna darila.....	33
5.3.9. Vedenje ob stiku s pripadniki drugih kultur.....	34
5.3.10. Kulturni šok.....	35
5.3.11. Česa se moramo zavedati pri poslovanju s pripadniki drugih kultur.....	36
5.4. POVZETEK RAZISKAVE.....	38
<b>6. SKLEP.....</b>	<b>39</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>41</b>
<b>8. PRILOGE</b>	

Komuniciranje igra v življenju posameznika veliko vlogo. Pomaga nam ugotoviti, kdo smo in je hkrati orodje, s katerim vzpostavimo stik z drugimi ljudmi. Naše življenje je prepredeno s komunikacijo tako na področju zasebnega kot javnega življenja. S komuniciranjem sprejemamo in posredujemo informacije. Glede na to, da smo vsak trenutek vpleteni v komuniciranje (zavedno ali nezavedno), bi pričakovali, da bo le to potekalo nemoteno, brez motenj in prekinitev. Vendar se v procesu komuniciranja velikokrat pojavijo motnje, katerih najpomembnejši vzrok so kulturne in družbene razlike. Motnje pri medkulturni komunikaciji se lahko pojavijo zaradi razlik v verbalni oz. neverbalni komunikaciji, zaradi razlik v vrednotah, navadah in vedenju ljudi.

Zaradi obsežnosti in pomembnosti komuniciranja sem si to temo izbrala za predmet mojega diplomskega dela. Zanimajo me komunikacije nasploh, razne oblike komuniciranja, poslovno komuniciranje, komuniciranje med kulturami. V diplomskem delu sem največ pozornosti namenila prav komuniciranju med različnimi kulturami, narodi. Naša kultura namreč v veliki meri vpliva na to, kako se vedemo v določenih situacijah, npr. pri komuniciranju. Zato ljudje različnih kultur pogosto ne razumejo drug drugega, saj napačno interpretirajo besede in dejanja pripadnikov drugih kultur. In to je najpomembnejša ovira za medkulturno sporazumevanje. Tudi če si posameznik nabere veliko informacij in preuči značilnosti njemu neznanе kulture, se ob stiku z njo sooči s povsem drugačnim pristopom h komuniciranju. Sreča se z drugačnim verbalnim in neverbalnim stilom, drugačnimi navadami in normami, kot se uporabljajo v njegovi kulturi. Ker je razlike med kulturami nemogoče odpraviti, se jih je potrebno zavedati in jih dosledno upoštevati. To seveda ni enostavno, vendar lahko z osredotočenjem na kulturne korenine in obnašanje določenega naroda vsaj v grobem predvidimo njihovo vedenje. Okvirno lahko napovemo, kakšni je komunikacijski stil Američanov, Švedov, Japoncev, Arabcev, saj poznamo nacionalne značilnosti. Seveda pa pri tem ne smemo pozabiti, da se razlike pri komuniciranju ne pojavljajo zgolj zaradi kulturnega ozadja, temveč tudi zaradi osebnosti posameznika ter njegovega okolja. Najpomembnejša stvar pri medkulturnih stikih in preučevanju drugih kultur pa je dobro poznavanje lastne kulture.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kakšni smo Slovenci pri komuniciranju. Zanima me, kako se vedemo ob stiku s pripadniki drugih kultur, katerim kulturam smo pri komuniciranju podobni, ali se zavedamo pomembnosti kulturnih razlik pri komuniciranju. Ta tema me zanima predvsem zato, ker menim, da bo medkulturno komuniciranje v prihodnosti eno od področij, ki mu bo namenjeno veliko pozornosti in sredstev.

Diplomsko delo, pri katerem sem se osredotočila predvsem na značilnosti in razlike pri komuniciranju med različnimi narodi, sem razdelila na pet poglavij. Prva štiri so teoretična, peto poglavje pa obsega raziskavo, ki sem jo opravila na primeru dveh zasavskih podjetij – Bartec – Varnost d.o.o. Zagorje ob Savi in ETI d.d. Izlake.

Prvo poglavje je namenjeno pojmovanju, pomenu in opredelitvi komuniciranja. Tu sem opisala, kaj je to komuniciranje, opisala sem komunikacijski proces ter motnje do katerih prihaja pri samem procesu komuniciranja. V tem poglavju sem navedla tudi vrste oz. delitve komuniciranja. Največjo pozornost sem namenila delitvi komuniciranja glede na obliko,

kamor spadata verbalno in neverbalno komuniciranje. Menim namreč, da pri medkulturnem komuniciranju prihaja do največjih razlik prav pri verbalni in neverbalni komunikaciji.

V drugem poglavju sem se osredotočila na poslovno komuniciranje. Diplomsko delo namreč temelji predvsem na poslovnem komuniciranju, predvsem medkulturnem. Opisala sem posamezne vrste poslovnega komuniciranja, s katerimi se poslovneži vsakodnevno srečujejo. Del drugega poglavja pa sem namenila bontonu v poslovnem komuniciranju. Bonton je pri mednarodnih stikih namreč velikokrat ključni dejavnik uspeha oz. neuspeha.

Tretje poglavje je namenjeno kulturi, predvsem kulturnim razlikam med posameznimi narodi oz. državami. V tem poglavju sem predstavila razlike v verbalnem in neverbalnem komuniciranju ter poslovnem bontonu med štirimi izbranimi kulturami. To so Američani, Švedsi, Arabci in Japonci. Omenjene štiri kulture sem si izbrala zato, ker sem domnevala, da se pri komunikaciji zelo razlikujejo druga od druge. Američani in Švedsi spadajo med kulture z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju. Med kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez pri komuniciranju, pa spadajo Japonci in Arabci. Američani in Švedsi spadajo v isto skupino, kar se tiče koncepta miselnih zvez, vendar so glede načina komuniciranja in vedenja čisto nasprotje. Prav tako Japonci in Arabci spadajo v isto skupino znotraj koncepta miselnih zvez, vendar se po vedenju in komuniciranju precej razlikujejo. Ravno ti kontrasti in prepletanja so bili poglobljen dejavnik, zaradi katerega sem izbrala omenjene kulture. Poleg tega pa me je zanimalo, kaj imamo skupnega, in v čem se razlikujemo z vsako od omenjenih kultur.

V zadnjem, četrtem delu, pa bom opisala raziskavo, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v oddelku prodaje oz. izvoza dveh zasavskih podjetij. Izbrala sem si Bartec – Varnost d.o.o. Zagorje in ETI d.d. Izlake. Obe podjetji poslujeta na trgih širom po svetu, zato imajo omenjeni zaposleni izkušnje pri poslovanju s pripadniki drugih kultur. Z raziskavo sem skušala ugotoviti značilnosti anketiranih pri verbalnem in neverbalnem komuniciranju ter poslovnem bontonu. Zanima me tudi, s katerimi narodi oz. kulturami bi lahko glede značilnosti komuniciranja potegnili vzporednice. Del raziskave pa je namenjen temu, kakšni smo ob stiku s pripadniki drugih kultur in če se zavedamo, da je potrebno biti pozoren na kulturne razlike, da je ključnega pomena predhodno seznanjanje z njihovo kulturo, navadami, značilnostmi.

## **2 POJMOVANJE IN POMEN KOMUNICIRANJA**

Človek prebije veliko svojega časa v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se z njimi rokuje ali jih objema. Obstaja še veliko drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z besedo komuniciranje (Možina, Damjan, 1992, str. 1). Komunikacija ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler, 1994, str. 11 - 12). Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje, saj predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji (Kavčič, 1998, str. 1). Komuniciranje je tako razširjeno in povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju. Človekovo obnašanje je namreč skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 23).

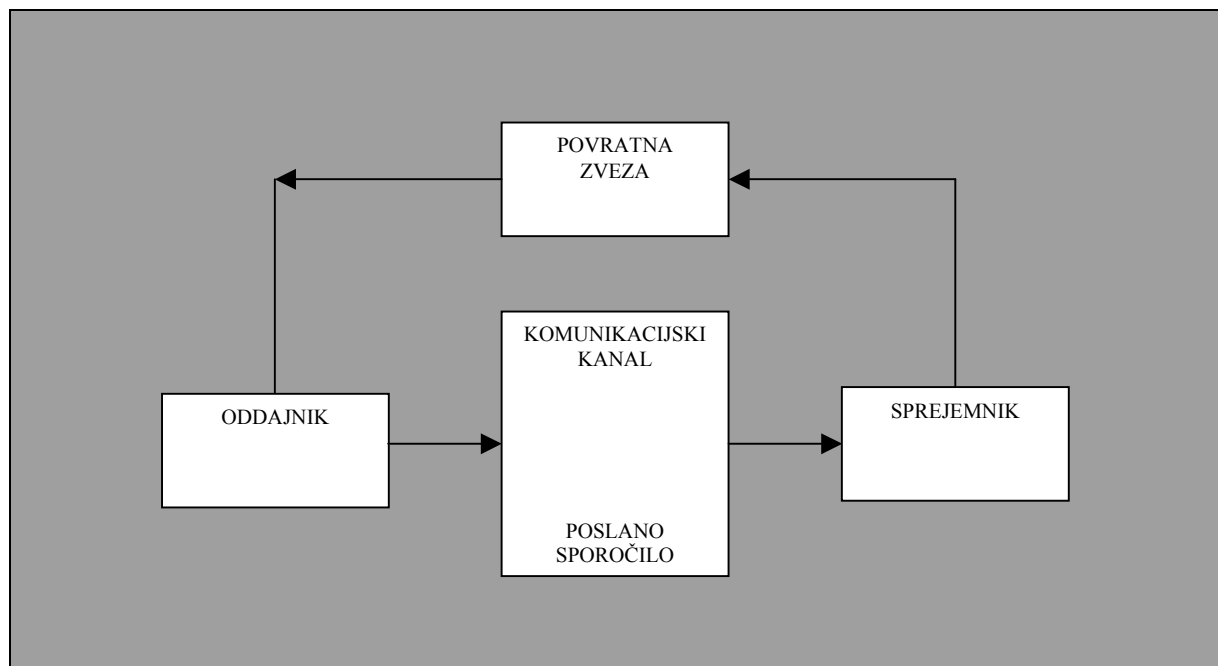
Do komuniciranja prihaja zaradi različnih vzrokov, običajno pa zato, ker hočemo z njim vplivati na druge ljudi, njihove odnose in poglede. Hočemo torej vplivati na to, kaj mislijo in čutijo o določeni stvari in kako nekaj počnejo. Managerji komunicirajo z drugimi navadno iz treh razlogov: dajejo jim navodila, vplivajo nanje ali pa z njimi izmenjujejo informacije (Baguley, 1994, str. 9).

V literaturi je navedenih veliko opredelitev pojma komuniciranje, ki pa so si vse podobne. Vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 23). Mihaljčič navaja, da komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov: besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd. (Mihaljčič, 2000, str. 12). Bell in Sigband menita, da vsako sporočilo, besedno ali nebesedno, formalno ali neformalno, ki ga sprejme in dekodira eden naših čutov, lahko smatramo za komuniciranje (Bell in Sigband, 1989, str. 20). Po Baguleyu pa je komuniciranje proces, pri katerem se informacije posredujejo med posamezniki in skupinami s predhodno dogovorjenimi simboli (Baguley, 1994, str. 5).

## 2.1 KOMUNIKACIJSKI PROCES

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Poslovneži, ki želijo biti dobri in uspešni komunikatorji, morajo zato poznati komunikacijski proces in ovire, ki se pojavijo, ter načine njihovega reševanja. Potek komuniciranja med ljudmi lahko ponazorimo s preprostim modelom komuniciranja, ki je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: KOMUNIKACIJSKI PROCES



Vir: Ferjan, 1998, str. 10.

Ta model ima štiri osnovne sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Pošiljatelj je oseba ali skupina, ki neko sporočilo pripravi in pošlje prejemniku. Prejemnik je oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in ki to sporočilo tudi sprejme. Komuniciranje je prenos sporočila iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Ta sporočila pa je potrebno najprej kodirati. Pošiljatelj mora namreč svoje misli spremeniti v ustrezne kode (na primer v govorne ali napisane besede, kretnje, glasbo...). Kodirano sporočilo mora nato pošiljatelj poslati po komunikacijskem kanalu do prejemnika. Kot komunikacijski kanal se lahko uporabijo različni mediji (besedilo se napiše na papir, glasbo posname na zgoščenko, za pogovor je v uporabi telefon itd). Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu pride do prejemnika, pa ga je potrebno dekodirati. Prejemnik mora razvozlati pomen simbolov (na primer črk, besed, slik, zvokov, kretenj...) in reagira s povratno informacijo, s katero izrazi učinek sporočila (Mihaljčič, 2000, str. 14).

V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev. Dejavnike, ki so za to odgovorni, imenujemo motnje. To so lahko hrup, govorjenje drugih ljudi in tehnološki problemi. Najpomembnejši vzrok za motenje pa so kulturne in družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko povzročijo težave pri razumevanju. Medkulturna komunikacija je veliko težja od tiste, pri kateri so udeleženci samo ljudje iz iste kulture. Motnje pri medkulturni komunikaciji se lahko pojavijo med drugim tudi zaradi razlik v jeziku, vrednotah in vedenju ljudi (Treven, 2001, str. 196).

Vsakršne motnje pri komunikaciji pomenijo izgubo časa, poslabšanje odnosov in izničenje dosežkov. V ta namen je dr. Lyman Steil razvil model, ki služi kot diagnostični pripomoček pri interpretaciji preteklih situacij, kot uporaben pripomoček za sedanost ter kot pripomoček za načrtovanje prihodnjih komunikacij (Robertson, 1994, str. 68). Prikazan je v Sliki 2.

LYMANOV MODEL KOMUNIKACIJE (Robertson, 1994, str. 68 – 83)

□ Priprava

Vsak uspeh temelji 80 % na pripravi ter 20 % na uporabi. Na tej stopnji storimo vse, kar je potrebno, da bomo kasneje lahko pozorno poslušali.

□ Zaznava

Na tej stopnji moramo slišati, videti, občutiti vse, kar nam je določena oseba povedala. Največ težav pri komunikaciji prihaja na tej stopnji, saj je težko slediti vsem posredovanim informacijam ter se poleg tega osredotočiti na pomembne podatke. Potrebno je biti selektiven, na kar vpliva okolje, odnosi, kultura, interes, motivi, predsodki itd.

□ Usklajevanje

Pomeni vzpostavljanje harmoničnega odnosa z govorcem, v smislu da prevzamemo njemu podobno držo telesa, glas, kretnje na obrazu. To je seveda težko, saj se ne moremo poistovetiti, uskladiti z nekom, če ne vemo, kaj nam želi povedati, posredovati.

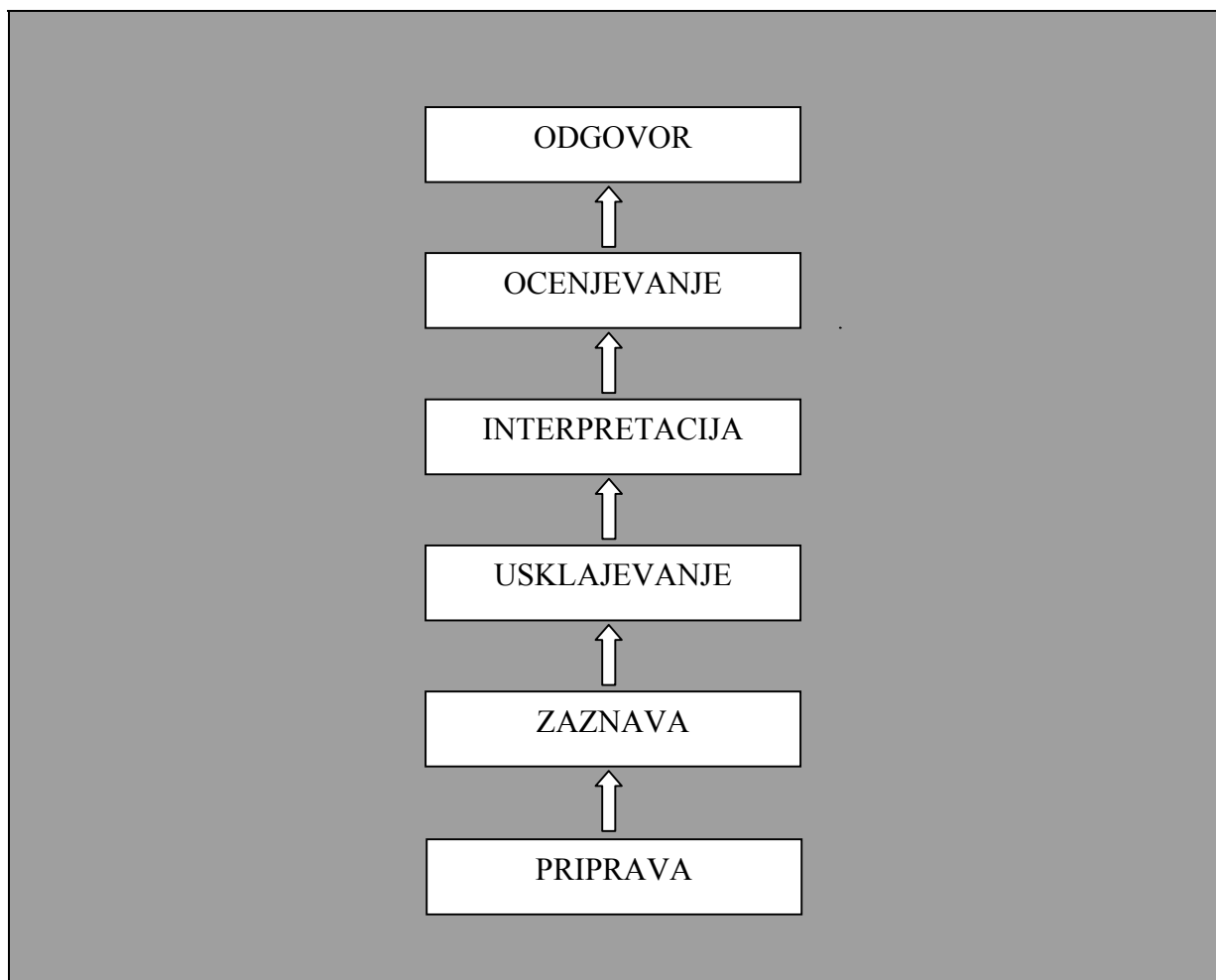
□ Interpretacija

Zaznava in usklajevanje vplivata na interpretacijo, saj sporočilo, ki ni zaznano in usklajeno, ne more biti pravilno interpretirano. Interpretacija pomeni, da razumemo, kaj govornik misli s tem, kar je povedal. Na tej stopnji prihaja do problemov, ker si ljudje določene stvari razlagajo brez zadostne priprave.



- Ocenjevanje  
Ocenjevanje se lahko začne takrat, ko sporočilo zaznamo, ga razumemo ter smo obenem usklajeni s sogovornikom. Na ocenjevanje vplivajo nezavedne domneve, pričakovanja, prepričanje itd. Nevarnost na tej stopnji se pojavi v nestrinjanju s sogovornikom, še preden je bilo sporočilo v celoti razumljeno.
- Odgovor  
Odgovor je vrh modela in je glavno merilo za ocenitev kakovosti in sposobnosti poslušanja. Dober poslušalec odgovori na govornikovo komuniciranje tako, da sporoči, da razume, kar je bilo povedano in občuteno in da sprejme odgovornost za razumevanje. Do nesporazumov na tej stopnji pride zato, ker poslušalec ni naredil tistega kar bi moral, ker ni imel informacij, časa, možnosti. Reagiranje mora temeljiti na pripravi, zaznavanju, usklajevanju, interpretaciji in ocenjevanju. Glavni cilj poslušanja je priti do pravih ocen in odgovorov. Napačno odgovarjanje oz. neodgovarjanje lahko uniči ne le komunikacijo, temveč tudi odnose med osebami. Odgovor zaključuje komunikacijski krog, saj pove, da je poslušalec razumel sporočilo.

Slika 2: LYMANOV MODEL KOMUNIKACIJE



Vir: Robertson, 1994, str. 7.

## 2.2 VRSTE KOMUNICIRANJA

Glede komuniciranja obstaja več delitev. Katere vrste in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od zadanega cilja, vsebine sporočila, števila ljudi v komunikacijskem procesu, njihove izobrazbe, izkušenj in osebnih lastnosti, tradicije in časa, prejemnika posredovanega sporočila in tudi stroškov. Od vseh teh dejavnikov je odvisna uspešnost komuniciranja (Kavčič, 2000, str. 49).

### 2.2.1 KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI

Glede na razdaljo med udeleženci ločimo neposredno in posredno komuniciranje. Neposredno (direktno) komuniciranje je komuniciranje iz »oči v oči«. Sem spadajo, npr. poslovni sestanki, poslovni razgovori, predavanja itd. Posredno (indirektno) komuniciranje pa je komuniciranje na daljavo s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so: telefon, telefaks, računalnik itd. (Mihaljčič, 2000, str. 15).

### 2.2.2 KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH

Glede na število sodelujočih ločimo intrapersonalno, interpersonalno in javno komuniciranje. Intrapersonalno komuniciranje je komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli. Človek v svojih mislih tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve. Intrapersonalno komuniciranje poteka pravzaprav neprestano. Interpersonalno komuniciranje zajema osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi. To je na primer sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, med znanci. Javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet itd.). Le ti posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije. Javno komuniciranje ima tri osnovne funkcije – informativno, povezovalno in izobraževalno (Mihaljčič, 2000, str. 15).

### 2.2.3 KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER

Glede na smer komuniciranja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju poteka sporočilo samo v eno smer – od pošiljatelja k prejemniku. Enosmerno komuniciranje prihrani čas, še posebej, če je namenjeno več prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih poročil, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja. Pri dvosmernem komuniciranju pa daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Dvosmerno komuniciranje sicer zahteva več časa kot enosmerno, vendar je bolj učinkovito, še posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej itd. (Mihaljčič, 2000, str. 16).

## 2.2.4 KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja, in sicer verbalno in neverbalno. Pri besednem ali verbalnem komuniciranju uporabljamo kot sredstvo za prenašanje sporočil jezik (Kavčič, 1998, str. 50). Verbalno komuniciranje delimo na govorno in pisno. Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oz. z njo in neformalne govorice. Ustni način komuniciranja je hiter in vključuje možnost povratnega informiranja in komuniciranja z več ljudmi hkrati. To so njegove prednosti, zaradi česar se tako pogosto uporablja. Obstaja pa tudi nevarnost, ki se pokaže v preveliki sproščenosti in spontanosti. Kar je že bilo izrečeno, se namreč ne more izbrisati. Pisno komuniciranje pa poteka prek pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter mnogih drugih priprav – zlasti elektronskih in optičnih. Sporočilo se prenaša z zapisano besedo, s simboli, risbami, barvami ali kako drugače. Pri pisnih komunikacijah velja poudariti trajnost in preimernost za dokazno gradivo. Pisna oblika je pogosto edina možna komunikacija med dvema ali več ljudmi, zaradi česar ji namenjajo tudi več časa in pozornosti. (Možina et al., 1995, str. 46). Nebesedno (neverbalno) komunikacijo ponavadi uporabimo takrat, ko celotnega sporočila ne moremo posredovati samo z besedami (Mihaljčič, 2000, str. 27, 28). Je torej komuniciranje brez besed in je primerno za izkazovanje čustev in stališč. Gesla, kretnje, značilnosti glasu, odnos do prostora in časa uporabljamo za izražanje nadrejenosti, odvisnosti, spoštovanja, ljubezni in drugih čustev. Ko komuniciramo neverbalno, to velikokrat storimo podzavestno. To predstavlja prednost, in sicer zanesljivost. Z govorico telesa in značilnostmi glasu, ki ju je relativno težko nadzirati, namreč težje varamo in prikrivamo kot z besedami (Thill, Bovee, 1996, str. 22).

Od vseh delitev komuniciranja sem se pri diplomskem delu najbolj osredotočila na delitev glede na obliko komuniciranja. Pri verbalnem in neverbalnem komuniciranju namreč najbolj pridejo do izraza razlike med kulturami. Napačna interpretacija besed in dejanj zaradi kulturnih razlik lahko privede do težav pri komunikaciji. Z boljšim poznavanjem verbalne in neverbalne komunikacije pa se zmanjša možnost nerazumevanja in napačnega interpretiranja poslanih in prejetih sporočil.

Neverbalno komuniciranje obsega več vrst.

### □ Govorica telesa

Drža odraža samozavest, družbeni položaj, predstavo o samemu sebi itd. Z držo izražamo tudi svoje notranje počutje in razpoloženje. Med pogovorom s stranko ali gostom se je treba držati vzravnano, vendar ne preveč toga. Nikakor pa ne smemo povešati ramen, sklanjati glave in umikati pogleda. Drža, pri kateri je glava približno v višini ramen, kaže na odločnost, samozavest in prizadevnost. Za pomemben vtis pa je zelo pomembna tudi hoja, ki naj bi prav tako odražala samozaupanje in samozavest (Mihaljčič, 2000, str. 32 – 33). Lastna govorica telesa lahko komunikacijo podpre ali uniči. Zaradi širokega spektra sporočilnosti je govorico telesa težko brati in tudi uravnati. Vendar je splošno razumevanje telesne govorice ena od poti do razumevanja resničnega mnenja drugih ljudi. Del govorice telesa je tudi, da ohranjamo sprejemljivo medsebojno razdaljo, ki pa se glede na situacijo spreminja (Heller, Hindle, 2001, str. 22 – 23).

### □ Izrazi obraza

Pogled in izraz na obrazu sta najbolj vidni, fleksibilni in močni orodji neverbalnega komuniciranja (Becker, Becker, 1993, str. 83). Obraz sodi med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja in je tip neverbalnega komuniciranja, ki ga je najlažje kontrolirati

(Kavčič, 2000, str. 286). Pri mimiki gre za igro obraza, pri kateri s pogledom, položajem obrvi in brade ter z drugimi deli obraza izražamo čustva, občutke in misli (Mihaljčič, 2000, str. 36 - 38). Sposobnost prepoznavanja različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, naših izkušenj in s številom prikazanih emocij. Prepoznavanje pa seveda ni enotno za vsa čustva in pri vseh ljudeh, zato je pri razlaganju izrazov obraza potrebna previdnost (Kavčič, 2000, str. 287).

#### □ Oči in pogled

Največjo sporočilno moč imajo naše oči oz. pogled. Le ta je lahko sovražen ali prijazen, prazen ali nemiren, pogumen ali preplašen, bahaški ali skromen, vabeč ali odbijajoč, vesel ali žalosten (Mihaljčič, 2000, str. 36 - 38). Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Odprt pogled naravnost v oči drugega je znak odprtosti, poštenosti, samozavesti. Vendar sogovornika ne gledamo vedno naravnost v oči, posebej ne dalj časa. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma. (Kavčič, 2000, str. 288).

#### □ Govor

Izraz parajezik pomeni kakovost uporabljenega glasu in se nanaša na naslednje lastnosti glasu: višino glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu, poudarek v stavku (Kavčič, 2000, str. 284). S kakovostjo našega glasu posredujemo drugim zaključke o naših emocionalnih občutkih, o našem odnosu do določenih stvari ter včasih celo določene aspekte naše osebnosti. Ko smo jezni, ponavadi govorimo glasneje. Hitro govorjenje in višji toni so značilni za ekstrovertne osebe. Strah pa se pokaže, ko se pri govorjenju pojavijo napake in zatikanje. Način, kako govorimo, je pomemben ne samo kot sredstvo za prenašanje sporočila, temveč tudi kot dopolnilo verbalnemu sporočilu (Baguley, 1994, str. 162).

#### □ Geste

Gestika – sporočanje s pomočjo telesnih gibov (izraz je uvedel Ray L. Birdwhistler). Govorica gibov je najstarejša človekova govornica. S kretnjami podkrepimo svoje besede ali pa jih izjemoma tudi nadomestimo (Mihaljčič, 2000, str. 33). Geste so lahko naučene, hotene, lahko so naključne ali tudi podzavestne. Pogosto se kombinirajo tudi z gibi glave ali drugimi deli telesa. Pomeni gest se med kulturami razlikujejo. Kar je v eni kulturi priznано in dovoljeno, je lahko v drugi nespodobno. Nekatere geste pa imajo skoraj univerzalen pomen (Kavčič, 2000, str. 285).

#### □ Dotikanje

Telesne stike je mogoče deliti na nesocialne in socialne dotike. Nesocialni dotiki se pojavljajo v stikih z ljudmi, katerih funkcija vključuje telesno dotikanje (zdravniki, frizerji, zobozdravniki itd.). Socialno dotikanje pa vključuje ljudi, s katerimi delamo, se igramo oz. družimo. Socialni dotiki so ponavadi izraz bodisi topline bodisi nadrejenosti. Po drugi strani pa z njimi lahko pritegnemo pozornost, vodimo druge ali jih uporabljamo kot poudarek k govorjenim besedam (Baguley, 1994, str. 159). Najpogostejši dotik je stisk roke, ki lahko izraža različno stopnjo intimnosti odnosa. Normalen stisk roke naj bi bil z dlanjo navpično od obeh oseb. Ker dotikanje izraža občutek obvladovanja druge osebe, ga običajno sprožijo nadrejene osebe (Kavčič, 1998, str. 286).

#### □ Prostor

Ljudje pri komuniciranju zavzemamo medsebojne razdalje, od katerih je odvisna vsebina in oblika medsebojnega sporazumevanja. (Mihaljčič, 2000, str. 41). Prostor, ki ga potrebujemo,

zadovoljuje psihološke in fiziološke potrebe posameznika in je izraz tega, kakšno razdaljo želimo z drugimi (Kavčič, 1998, str. 287).

Glede na vpliv na komuniciranje ločimo naslednje vrste prostora (Kavčič, 2000, str. 297 – 299):

- fiksni prostor (razpored stavb in prostorov v stavbah);
- polfiksni prostor (razpored opreme v prostoru);
- medosebni prostor (fizična razdalja, ki jo želimo in uveljavljamo pri komuniciranju z drugimi).

#### □ Čas

Kulture se razlikujejo v pojmovanju časa, pojmovanju časovne perspektive in samem doživljanju časa. Z vidika časovne usmerjenosti so posamezne kulture usmerjene v preteklost, sedanost in prihodnost. Kultura, ki je usmerjena v preteklost, poudarja vrednost tradicije. V sedanost usmerjena kultura posveča največ pozornosti trenutni situaciji, trenutnemu dogajanju. Kultura, ki je usmerjena v prihodnost, poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti (Treven, 2001, str. 60 - 61). Drugi vidik časovne dimenzije obravnava zaporednost (monokrone ali enočasovne kulture) in sočasnost (polikrone ali veččasovne kulture) pri opravljanju nalog. Monokrone kulture poudarjajo načrtovanje, takojšnje delovanje. Ljudje v monokronih kulturah opravljajo istočasno samo eno opravilo. Stvari se odvijajo ločeno, ena za drugo. Čas je organiziran, kontroliran in segmentiran. Čas je dobrina, ki ima veliko vrednost. V polikronih kulturah ljudje opravljajo hkrati več opravil. Čas je neomejen, pomembnejši od planov pa so medosebni odnosi. Prihodnost je negotova, zato planiranje ni možno (Foster, 1992, str. 118).

#### □ Zunanji videz

Vtis, ki ga poslovnež napravi s svojo zunanjo podobo, ima velik vpliv na uspešnost pri delu, saj lasje, obleka in obutev predstavljajo 90 % človekove vidne površine. Obleka pomaga pri oblikovanju celotnega vtisa, saj kaže posameznikov odnos do dela, drugih ljudi in do samega sebe. Vendar sama obleka ne pomaga, če je poslovnež neurejen. Temelj urejenosti pa je vsekakor osebna higiena. Na vtis, ki ga bomo ustvarili s svojo zunanostjo, vpliva urejena pričeska, negovana brada in brki, čiste roke in nohti, negovani zobje, primerne vonjave, ustrezna ličila (Mihaljčič, 2000, str. 28, 31 - 32). Obleka oz. stil oblačenja je pogosto prva stvar, ki jo opazimo na človeku. Vsak poklic ima neformalno, nepisano pravilo oblačenja. Pomembno je, da je posameznik oblečen poklicu oz. priložnosti primerno, vendar je pomembno tudi to, da se v obleki dobro počutiš in da odraža nek osebni stil (Becker, Becker, 1993, str. 82).

### 3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja poslovno komuniciranje. Njegova vsebina je poslovna dejavnost posameznika, skupine ali organizacije oz. posameznika ali skupine v organizaciji, s katero pošiljajo sporočila posameznikom, skupinam in organizacijam ter v obratni smeri sporočila od njih tudi prejemajo. Namen tega pa je, da bi nanje vplivali v skladu s cilji in strategijami svoje organizacije. Zato je poslovno komuniciranje sestavina delovanja organizacije; cilji poslovnega komuniciranja so podrejeni ciljem organizacije, strategije poslovnega komuniciranja pa strategijam organizacije (Možina

et al., 1995, str. 416). Učinkovitost poslovnih komunikacij presojamo na dva načina (Možina et al., 1995, str. 21):

- z ekonomičnostjo (koliki so stroški za opravljeno komuniciranje);
- produktivnostjo (kakšne izide je dala vsaka sestavina komuniciranja).

Poslovno komuniciranje je torej ciljna dejavnost poslovnežev in služi za doseganje njihovih ciljev. Manager komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, da bi si zagotovil sodelovanje in oporo pri poslovnem delovanju. Manager komunicira s poslovnimi partnerji (dobavitelji in odjemalci) ter s trženjskimi konkurenti, da bi svoji organizaciji zagotovil uspešnost na tržišču. Manager komunicira tudi s številnimi drugimi zunanjimi dejavniki, da bi le-ti podpirali delovanje njegove organizacije. Manager torej komunicira z vsemi temi posamezniki, skupinami in organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in iskal rešitve za posamezne zadeve (priložnosti, nevarnosti, problemi) ter zato, da bi vplival nanje (Možina et al., 1995, str. 416).

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti, ki izhajajo iz tega sta Kohut in McFarland Baxter razčlenila na več skupin (Kavčič, 2000, str. 297 – 299).

- Poslovne komunikacije imajo praktičen namen.  
Namen poslovnih komunikacij je doseči cilj, ki ga ima sporočevalec. Zato je uspešnost poslovnega komuniciranja mogoče meriti s stopnjo doseganja cilja komunikatorja.
- Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja.  
Poslovne komunikacije uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Njihov namen je odgovoriti na konkretna vprašanja.
- Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku.  
Naloga komunikatorja je, da poslovne komunikacije oblikuje tako, da jih bo prejemnik zlahka razumel.
- S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis.  
Sporočevalec se v poslovnem komuniciranju trudi, da bi prejemnik sporočila imel o njem in njegovi organizaciji ugoden vtis.
- Poslovno komuniciranje je ekonomično.  
Poslovna sporočila morajo biti kratka, jasna, natančna, nedvoumna.

Čeprav poslovneži skoraj nenehno komunicirajo, to pogosto počnejo po občutku in pri tem lahko delajo napake. Pri tem dosežejo s komuniciranjem nasprotni učinek od zelenega. Poslovno komuniciranje je namreč zmeraj sredstvo za doseg določenega cilja. Če poslovnež pri komuniciranju ni dovolj spreten, ne doseže zastavljenega cilja. Da bi lahko uspešno in učinkovito poslovno komunicirali, potrebujemo torej določeno znanje in spretnosti (Mihaljčič, 2000, str. 7 – 8).

### **3.1 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

V sodobnem poslovnem svetu je sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Do izmenjave informacij in mnenj lahko pride na poslovnih sestankih, poslovnih razgovorih, predstavitvah, pogajanjih ter seveda v obliki pisnega komuniciranja. Če hočemo, da bo imelo poslovno komuniciranje koristne in dolgotrajne posledice s pozitivnim povratnim delovanjem, moramo za vse spodaj navedene vrste poslovnega komuniciranja poznati določena pravila in se znati primerno obnašati.

#### **3.1.1 POSLOVNI SESTANEK**

Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem se o nečem razpravlja, dogovarja in sklepa. Poslovni sestanki so ciljno početje. Cilj poslovnega sestanka je podrejen ciljem podjetja (organizacije) ali dela podjetja, nanj pa vplivajo tudi posebni (interesni) cilji udeležencev. Cilj opredeljuje vrsto sestanka, ki je lahko informativen (posredovanje informacij udeležencem) ali urejevalen (na njem udeleženci iščejo nove zamisli, urejajo zadeve, iščejo skupne usmeritve) (Tavčar, 2000, str. 47). Za učinkovit in ploden sestanek pa potrebujemo nekoga, ki ga bo vodil, saj je potrebno usmerjati prisotne ljudi, da se držijo dnevnega reda, skratka, da udeleženci participirajo pri uresničevanju namena oz. ciljev sestanka. Vendar odgovornost in naloge vodje niso omejene le na sam čas sestanka, temveč tudi na čas pred in po njem. Treba je določiti posameznike, ki se bodo udeležili sestanka in na njem govorili. Sestaviti je potrebno dnevni red in zapisnik (Baguley, 1994, str. 91).

#### **3.1.2 POSLOVNI RAZGOVOR**

Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Jedro poslovnega razgovora je govorno sporazumevanje, vendar se dopolnjuje z drugimi, nebesednimi oblikami komuniciranja (Tavčar, 2000, str. 29 – 30). Poslovni razgovor je ena od sestavin poslovnega komuniciranja in obsega pripravo na razgovor, sproščanje in poslušanje. Tipičen poslovni razgovor vključuje dva udeleženca, npr. prodajalec – kupec, naročnik – dobavitelj, proizvajalec – kupec (Kavčič, 2000, str. 192 – 193). K poslovnemu razgovoru štejemo tudi telefonski razgovor, in sicer kot poslovni razgovor na daljavo. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden (Možina et al., 1995, str. 138).

#### **3.1.3 POSLOVNA PREDSTAVITEV**

Predstavitev je zelo učinkovita in fleksibilna oblika komuniciranja, s katero lahko informiramo večje število ljudi. Temelji na govornem komuniciranju, ki ga dopolnjujejo razni vizualni pripomočki (tabele, slike, grafikoni, diagrami, prosojnice, diapozitivi, pisna gradiva, videotrakovi, filmi itd). Prisotno pa je seveda tudi neverbalno komuniciranje (geste, izrazi obraza, telesna drža, videz itd.). Pomen profesionalne predstavitve je v tem, da se razne ideje, koncepti in informacije učinkovito in razumljivo predstavijo ciljnemu občinstvu, ki naj bi podano tudi sprejelo (Baguley, 1994, str. 100). Namen je, tako kot pri drugih oblikah

komunikacije, informirati, vplivati in podučiti (Baguley, 1994, str. 102). Presentacije pridejo v poštev takrat, ko želimo prikazati ali predstaviti nov izdelek, storitev, idejo, mnenje, rešitev, problem, predlog, zamisel itd. (Možina, Damjan, 1992, str. 176).

### 3.1.4 PISNO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je predvsem za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih zadev. Zato je seveda zamudnejše in dražje. Odzivi prejemnikov so kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Vendar pa je pisno komuniciranje bolj trajno in nedvoumno, zato pa tudi bolj zavezujoče za udeležence. Pisno komuniciranje ima svoje cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Vsako pisno sporočilo ima svoj smoter, ki zadeva informiranje ali prepričevanje oz. sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Uspešno pisno sporočilo mora biti prilagojeno bralcem – pošiljatelj mora upoštevati potrebe, želje in pričakovanja prejemnikov (Možina et al., 1995, str. 298).

### 3.1.5 POGAJANJA KOT KOMUNIKACIJA

Pogajanje je proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki se izvaja z namenom, da bi za vse dosegli sprejemljivo rešitev. Pogajanja, splošno povedano, so proces dvosmernega sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi obeh strani skupni, drugi pa si nasprotujejo (Treven, 2001, str. 215).

Končni cilj pogajanj je dogovor o rešitvi, ki bo sprejemljiva za vse udeležence. V nekaterih kulturah je optimalni izid pogajanj »zmaga – zmaga« ali integrativna rešitev. Taka rešitev vsem udeležencem zagotavlja uresničitev ciljev. V drugih kulturah pogajalci menijo, da morajo doseči kompromis. Za dosega tega pa se mora vsaka stran čemu odpovedati, zato govorimo o »izguba – izguba« rešitvi, ki naj bi bila za vse sprejemljiva. V tretjih kulturah pa je cilj pogajanj »zmaga – izguba« ali distributivna rešitev, pri kateri ena stran s prisilo ali zahtevo doseže vse, kar želi, druga stran pa prizna poraz (Treven, 2001, str. 215). Razlike med distributivnim in integrativnim pogajanjem so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: RAZLIKE MED DISTRIBUTIVNIM IN INTEGRATIVNIM POGAJANJEM

Značilnosti pogajanja	Distributivno pogajanje	Integrativno pogajanje
Razpoložljivost virov	Razdelitev določene količine virov	Razdelitev spremenljive količine virov
Primarni motivi	Jaz zmagam, ti izgubiš	Jaz zmagam, ti zmagaš
Primarni interes	Nasprotovanje drug drugemu	Skušati soglašati eden z drugim
Usmerjenost povezave	Kratkoročna	Dolgoročna

Vir: Treven, 2001, str. 216.

Razlike v kulturi, ki ji pripadajo pogajalci, so opazne v vsaki fazi procesa pogajanj. Tudi pristop k pogajanjem se med posameznimi kulturami znatno razlikuje (Treven, 2001, str. 220). Pogajalec, ki sodeluje v medkulturnih pogajanjih, si mora najprej prizadevati, da spozna še druge udeležence. Če ti pripadajo drugi kulturi, je pomembno, da se seznanijo z njihovimi vrednotami, normami, pričakovanji itd. Ko pogajalec preuči kulturo in njen vpliv na stil pogajanja, mora analizirati lastno situacijo. Vedeti mora, katera organizacija se pogaja, kateri



predstavniki jo zastopajo, kakšna je njihova izkušnja z njegovo organizacijo oz. kulturo. Misliti mora tudi na svoje potrebe, interese, cilje ter na potrebe, interese in cilje nasprotni strani. Ljudje se pri medkulturnih pogajanjih vedejo drugače kot na pogajanjih, na katerih sodelujejo udeleženci, ki pripadajo isti kulturi. Pomembno se je zavedati, da na medkulturnih pogajanjih ne smemo popolnoma zanemariti kulturnih razlik. Vendar pa je sprejemljivejše manjše prevzemanje vedenja pripadnikov druge kulture kot večje (Treven, 2001, str. 230 – 231).

### **3.2 BONTON V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

Obstaja cela vrsta pravil, ki bi jih morali poslovneži upoštevati pri komuniciranju s svojimi partnerji. Osnovno pravilo lepega vedenja je, da je treba biti pri pogovoru z drugimi ljudmi zmeraj vljuden. Osebo, s katero se pogovarjamo, skušajmo razumeti. Sogovornika moramo znati poslušati, spoštovati njegovo mnenje, tudi kadar se z njim ne strinjamo (Mihaljčič, 2000, str. 21). Osnovnim pravilom bontona ni težko slediti, če se seznanjamo in pogovarjamo s pripadniki naše kulture, ki vsebuje nam znana pravila, običaje in vzorce vedenja. Ko pa pridemo v stik z drugo kulturo, lahko pride do težav. Kar je v nekaterih kulturah označeno kot primerno in dovoljeno vedenje, lahko v drugih pomeni ravno obratno. Nekateri kulture so zelo formalne in se strogo držijo točno določenih pravil vedenja, tradicije. Druge kulture pa so bolj usmerjene k prilagajanju konkretni situaciji in spoštovanju človekove osebnosti kot pa preveliki formalnosti. Že majhna napaka pa lahko ogrozi nadaljne poslovne odnose. Zato je potrebno pri stikih s pripadniki drugih kultur natančno proučiti pravila lepega vedenja in se jih tudi dosledno držati.

#### **□ Pozdravljanje in rokovanje**

Pozdrav je v poslovnem sporazumevanju zelo pomemben. Ob običajnem pozdravu se pogosto tudi rokujemo. Včasih je veljalo, da mora pobudo za rokovanje dati starejši udeleženec pogovora. Prav tako je veljalo, da mora ženska dati pobudo za rokovanje moškemu. Ta pravila v poslovnem svetu ne veljajo več. Pobudo za rokovanje da oseba, ki je višja po položaju, ne glede na starost ali spol (Mihaljčič, 2000, str. 21). Ponujeno roko stisnemo, kratko in zmerno. Stisk roke traja sekundo, dve. Pri vsakem seznanjanju in rokovanju moramo sogovornika pogledati v oči (Osredečki, 1994, str. 102).

#### **□ Vikanje**

V poslovnem svetu obvezno vikamo vse neznane in polnoletne osebe. Ko se poslovna partnerja že nekaj časa poznata, lahko starejši ali ženska da pobudo, da preideta na tikanje (Mihaljčič, 2000, str. 22).

#### **□ Imena in nazivi**

Vselej je prvo osebno ali krstno ime in šele zatem priimek. Pred ime sodi vljudnostni naziv – gospodična ali gospa (uveljavlja se načelo, da »gospodična« postane »gospa« ob polnoletnosti in ne ob poroki) in gospod. Več vprašanj je ob akademskih ali položajnih nazivih. Pri nazivih uporabljamo uveljavljene oblike in praviloma najvišjo oznako. Naziv je vselej pred priimkom (Mihaljčič, 2000, str. 22).

#### **□ Predstavljanje**

Pri predstavljanju po sodobnem bontonu ni potrebno več čakati na tretjo osebo, ki seznanjati dva partnerja, ki se še ne poznata. Sogovorniku, ki bi ga radi spoznali, se lahko predstavimo tudi sami. To naredimo tako, da se rahlo priklonimo, mu povemo svoje ime in priimek, nato pa še

poslovni položaj. Pri tem sogovornika gledamo v oči in se nevsiljivo nasmehnemo (Mihaljčič, 2000, str. 22).

#### □ Posetnica

Posetnica (vizitka), ki si jo lahko med pogovorom izmenjajo poslovni partnerji, je imeniten pripomoček, saj poslovneži ob različnih priložnostih srečujejo veliko ljudi, katerih imen si je nemogoče zapomniti. Posetnica mora vsebovati podatke o našem podjetju (ime podjetja, naslov, telefonsko številko, telefaks, naslov elektronske pošte...) ter naše ime, priimek in funkcijo v podjetju. Službena vizitka naj ne bi vsebovala osebnih informacij, saj je med službo in zasebnostjo dobro obdržati jasno mejo. Osebi, ki ji želimo te podatke zaupati, napišemo zelene podatke ročno na hrbtno stran vizitke (Mihaljčič, 2000, str. 22). Vizitka naj bo zadržana, z drobnimi, izbranimi, a dobro čitljivimi črkami. Po možnosti enobarvna s črnim besedilom. Marsikje se uveljavljajo vizitke z majhno barvno fotografijo lastnika, kar je dobro sredstvo za pomnjenje.

#### □ Poslovna darila

Darila za domače in tuje partnerje se močno razlikujejo. Pri darilih, ki so namenjeni domačim partnerjem, prevladuje vzgojna oz. izobraževalna sestavina. Darila za tuje partnerje pa temeljijo predvsem na promocijski sestavini. Pri tujih partnerjih moramo upoštevati nepoznavanje oz. skromno poznavanje naše kulture in naših posebnosti. Pozorni pa moramo biti tudi na predsodke, zavore in prepovedi verskega ali kakega drugega značaja. Prav tako moramo upoštevati različno stopnjo razvitosti in kulturne ravni določene dežele (Bogataj, 1994, str. 87). Razlike se pojavljajo tudi pri posredovanju, sprejemanju ter pojmovanju poslovnih daril. V nekaterih državah na njih gledajo kot na podkupnino oz. nepotreben balast v poslovnih odnosih in jih zato odklanjajo. Zato je predpogoj pri samem »obredu« izročanja daril tujim partnerjem seznanitev z njihovo deželo, ljudmi, navadami, vrednotami in normami (Bogataj, 1994, str. 93).

## 4 KULTURA

Kultura je celota norm, vrednot, prepričanj in stališč, ki določajo tipične obrazce vedenja, značilne za pripadnike posamezne kulture. Posamezne kulture se medsebojno razlikujejo tudi glede komunikacijskih pravil in programov. Razlike med kulturami se pokažejo tako na ravni etične skupine, države ali naroda, kot na ravni posamezne organizacije. Razlike pa so tudi v vedenju med skupinami znotraj organizacije do vključno nekaterih razlik med posamezniki (Kavčič, 1998, str. 52). Kultura je vezana izključno na človekov način sobivanja v svetu, kot skupek vrednot in dosežkov je vedno rezultat ustvarjalnega delovanja človeškega bitja. Načeloma ločujemo dve osnovni zvrsti kulture (Jelovac, 2000, str. 9):

- duhovno (miselno in umetniško ustvarjanje),
- materialno (praktično, tehnično-tehnološko, delovno področje človeškega ustvarjanja).

V nadaljnjih delitvah razlikujemo elitno od množične kulture, sodobno kulturo od izumrlih kultur, evropsko od orientalske, vzhodnjaških, afriških, latino-ameriških itd. Nacionalna kultura kot družbena, materialna in duhovna kultura posameznega ljudstva se loči od sub-kultur oz. alternativnih kultur. Sestavni del sub-kulture pa sta organizacijska in poslovna kultura (Jelovac, 2000, str. 10).

## 4.1 KULTURNE RAZLIKE

V današnjem času smo priča nenehni izmenjavi informacij. Podatki se lahko izmenjujejo kadarkoli, kamorkoli, in to v zelo kratkem času. Zaradi sodobne tehnologije poteka komunikacija hitro in enostavno. Toda kljub temu obstajajo med posameznimi narodi, kulturami komunikacijski problemi. Širom po svetu si delimo znanje, tehnologijo in informacije, toda kulture si ne delimo. Tehnologija se spreminja iz dneva v dan. Kulture, temelječe na tisočih letih razvoja, pa se spreminjajo zelo počasi. Te kulturne razlike ohranjajo individualno identiteto različnih narodov in družb. To po eni strani prinaša pestrost, po drugi strani pa te kulturne meje otežujejo komunikacijo. Napačna interpretacija besed in dejanj zaradi kulturnih razlik privede do težav pri komunikaciji. Pri poslovanju z različnimi kulturami si je potrebno zapomniti, da ima verbalna in neverbalna komunikacija pri različnih kulturah lahko različen pomen. Nekatere kulture so lahko razumljive in sprejete s strani drugih kultur, vendar to ni tipična praksa (Sigband, Bell, 1989, str. 54).

Preden stopimo v poslovni stik z osebo, ki pripada nam tuji kulturi, je pametno, da se o tej kulturi kaj naučimo oz. poiščemo razne uporabne podatke o tej kulturi. Seveda pri tem ni potrebno iti v podrobnosti. Dejstvo pa je, da nam znanje o zgodovini, umetnosti, literaturi, politiki, ekonomiji, veri, psihologiji, sociologiji neke kulture lahko komuniciranje močno olajša (Foster, 1992, str. 5 - 6).

Najpogostejše ovire, na katere naletimo pri mednarodnem poslovanju, izhajajo iz nerazumevanja oz. nasprotujočih si pogledov, ki so rezultat kulturnih razlik. Učenje o tem, kako kultura vpliva na obnašanje posameznikov, pomaga pri zmanjševanju trenj in nerazumevanj (Guffey, 2000, str. 68).

Kultura se pogosto enači s posamezno državo, narodnostjo itd. To je odvisno od tega, kako široko razumemo pojem »skupina«. Nekatere vsebine so skupne vsemu človeštvu. Obstajajo pa specifične razlike med skupinami znotraj države, po posameznih pokrajinah oz. regijah, po panogah dejavnosti, po posameznih organizacijah, med posameznimi podjetji, med skupinami znotraj podjetji. Nenazadnje so lastnosti, ki so tipične samo za posameznika in ga razlikujejo od drugih posameznikov. Zato je treba biti pri upoštevanju »kulturnih razlik« previden, predvsem pa razgledan (Kavčič, 1996, str. 263). Pravila, kako komunicirati z drugimi, so oblikovana kot sestavina kulture posamezne skupine, ki ji pripadamo. Ta pravila posameznik prevzame v procesu socializacije in se jih pogosto niti ne zaveda (Kavčič, 1998, str. 51 - 52).

Razlike med kulturami poklicnih ali statusnih skupin, organizacij, etničnih skupin (narodov) dežel, ras, se pokažejo, ko pridemo v stik z njimi. Običajno je pričakovanje pripadnika posamezne skupine, da se bodo tudi drugi vedli na enak način, kot ga je vaje sam. To se zgodi, kadar je razlika med kulturami majhna. Če pa so kulturne razlike pomembnejše, pa se pričakovanja posameznika ne potrdijo, ampak pride do presenečenja in z vidika posameznika do kršitve (njegovih kulturnih) pravil komuniciranja. V tem primeru razlike v komuniciranju povzročijo negotovost in bojazen na obeh straneh (Kavčič, 1998, str. 52).

## MEHANIZMI, KI POJASNJUJEJO NEGOTOVOST IN BOJAZEN V KOMUNICIRANJU S TUJCI

### □ Etnocentrizem

Prepričanje, da je skupina, ki ji pripadamo, superiorna, vzvišena nad ostalimi. Etnocentrizem privede do tega, da druge skupine ocenjujemo in primerjamo na podlagi naših vrednot in norm. Od drugih pričakujemo, da se bodo obnašali tako kot mi, kar seveda privede do nerazumevanja (Guffey, 2000, str. 77).

### □ Stereotipi

Naša percepcija oz. dožemanje drugih, nam različnih kultur, lahko privede do tega, da oblikujemo stereotipe o posameznih skupinah ljudi. Stereotip je poenostavljen in posplošen vzorec vedenja, ki ga nekritično pripišemo določeni skupini ljudi (Guffey, 2000, str. 77).

### □ Predsodki

To so vnaprejšnje sodbe (ocene) posameznika na podlagi njegove pripadnosti neki družbeni skupini. Gre torej za oceno, da je posameznik, ker je član določene skupine, dober ali slab – kot je dobra ali slaba skupina, ki ji pripada (Kavčič, 1998, str. 56).

Za boljše komuniciranje z drugimi kulturami je torej pomembno, da se skušamo izogniti etnocentrizmu, stereotipom in predsodkom. Vrzel med različnimi kulturami lahko zmanjšamo, za kar pa je potrebna toleranca, potrpljenje in pripravljenost na učenje in sprejemanje novih vzorcev vedenja. Pri tem naletimo na šest faz oz. šest stopenj multikulturne transformacije (Guffey, 2000, str. 80).

- Zanikanje - V tej fazi zanikamo, da kulturne razlike sploh obstajajo.
- Obramba – Branimo naš pogled na svet in se skušamo izogniti kulturnim razlikam.
- Prikrivanje – Kulturne razlike skušamo prikriti na račun kulturnih podobnosti.
- Sprejem – Priznamo obstoj vedenjskih razlik, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij.
- Prilagoditev – Sprejmemo kulturne razlike, naučimo se živeti z njimi.
- Integracija – Na kulturne razlike gledamo kot na bistven in dopolnjujoč aspekt življenja.

Vendar pa je ponižujoče, da posameznik v želji po ugajanju in prilagajanju skuša postati nekdo drug, se vesti kot pripadnik druge kulture. Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da se zavedaš kulturno pogojenih razlik, da nikogar ne obsojaš zaradi drugačnosti, da ne ogroziš posla oz. poslovnega razmerja zaradi drugačnih pogledov na svet. Dejstvo je, da je prilagajanje potrebno. Vendar se tu pojavi vprašanje, katera stran se bo prilagajala oz. ali se bomo prilagajali drug drugemu. Tudi tu je pomembno ohraniti identiteto, saj se nihče ne bi smel spremeniti v ključnih stvareh. To ni mogoče in tudi ni zaželeno. Pomembno je, da se zavedamo tujih navad in običajev, da zaradi nevednosti koga po nepotrebnem ne užalimo. Vsaka stran bo pozdravila vsak trud z nasprotne strani in oprostila morebitne napake. Prilagajanje drugi kulturi v veliki meri oz. pomembnih značilnostih in posebnostih posameznika je nezaželeno, neprimerno, žaljivo in nemogoče. Pomembno je biti in ostati to, kar si, vključujoč toleranco in strpnost do drugih, nam drugačnih. V kolikor torej takšna aktivnost ne pripomore k rešitvi problema oz. izboljšanju odnosov, je bolje ostati to, kar smo. Pri mednarodnem poslovanju in komuniciranju ni pomembno to, da posnemamo obnašanje in vedenje naših poslovnih partnerjev, temveč da spričo informacij o njih postanemo bolj sproščeni in samozavestni, torej takšni kot smo (Foster, 1992, str. 7 - 8).

## 4.2 KULTURNI ŠOK

Komuniciranje s tujci navadno temelji na negativnih pričakovanjih. Strah in negotovost pa sta večinoma nezavedna. Da bi izboljšali razumevanje, se moramo najprej zavedati strahu in bojazni, potem ju lahko odpravimo ali vsaj zmanjšamo.

Zaradi srečanja posameznika iz določenega kulturnega okolja, z razlikami, ki so del druge kulturne dediščine, lahko pride do pojava, ki se imenuje "kulturni šok" (Adler, 1994, str. 25). Kulturni šok bi lahko opisali kot stanje med blago razdražljivostjo in psihično paniko in krizo. Občutja, ki ga lahko spremljajo, so: odtujenost, jeza, sovraštvo, neodločnost, razočaranost, nezadovoljstvo, žalost, bolezen. Intenziven kulturni šok spremljajo domotožje, osamljenost in živčnost. Ljudje, soočeni s kulturnim šokom, so na eni strani jezni na druge ljudi, ker jih ne razumejo, na drugi strani pa so polni samopomilovanja (Adler, 1994, str. 25).

Pri kulturnem šoku se pojavita dva odločilna trenutka. Posameznik se v tujem okolju, v stiku s tujo kulturo, počuti sproščenega tako dolgo, dokler se lahko vanjo brez večjih težav vključi oz. tako dolgo dokler opaža v tuji kulturi podobnosti z njegovo. Težave pa se pojavijo takrat, ko začetno navdušenje in novosti izgineta. Takrat posameznik začne opazovati in občutiti vse razlike (Adler, 1994, str. 25).

Moramo pa vedeti, da je kulturni šok le "faza", neka začasna oblika vedenja, ki izgine, kakor hitro se posameznik prilagodi lokalnim navadam in običajem. Lahko bi torej rekli, da je kulturni šok le problem prilagoditve novemu okolju, kulturi (Adler, 1994, str. 27). Nanj lahko gledamo kot na poglobljeno in temeljito učno izkušnjo, ki vodi do višje stopnje zavedanja samega sebe in osebne rasti. Srečanje s tujo, neznano kulturo, pomaga posamezniku spoznati vpliv njegove lastne kulture na njegovo vedenje, ravnanje. Prav tako mu pomaga razumeti kulturno pogojene vrednote in vedenje ljudi, ki pripadajo drugim kulturam (Adler, 1994, str. 30).

## 4.3 VERBALNO, NEVERBALNO KOMUNICIRANJE IN POSLOVNI BONTON V RAZLIČNIH KULTURAH

V različnih kulturah ljudje komunicirajo med seboj na različne načine. Razlike pri komuniciranju lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, verbalnim stilom in neverbalno komunikacijo. Pri medkulturnem poslovnem komuniciranju je potrebno posvečati pozornost specifičnim področjem komuniciranja, saj s tem povečamo učinkovitost multikulturnih sporočil. Zato bom podrobneje predstavila verbalno in neverbalno komunikacijo. Z boljšim poznavanjem različnih oblik verbalne in neverbalne komunikacije se namreč zmanjša možnost nerazumevanja in napačnega interpretiranja poslanih in prejetih sporočil, sploh v mednarodnem okolju, kjer se pojavljajo kulturne razlike (Guffey, 2000, str. 81).

Pri komuniciranju udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Sporočila so katerikoli verbalni ali neverbalni simboli ali znaki, ki jih ena oseba prenese na drugo. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje verbalno komuniciranje. Raziskave namreč kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7 odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika)

govora 38 odstotni delež, največ, kar 55 odstotkov, pa odpade na neverbalno komuniciranje (Mihaljčič, 2000, str. 26). Svoje verbalno sporočanje znamo kar dobro obvladovati, medtem ko je pri neverbalnem komuniciranju to mnogo težje. Iz tega sledi, da je verbalno sporočanje mnogo zanesljivejše in manj tvegano od neverbalnega. Kdor slednjega ne obvlada, tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih prejema. Zaznavanje neverbalnih sporočil je močno odvisno tudi od kulturnega ozadja prejemnika (Mihaljčič, 2000, str. 26).

Ker je namen moje diplomske naloge poleg tega, da ugotovim, kakšni smo Slovenci pri poslovnem komuniciranju, tudi primerjava Slovencev z drugimi kulturami, težave, ki se ob tem pojavijo in primerni vzorci obnašanja v medkulturnem oz. mednarodnem komuniciranju, sem si za analizo in primerjavo izbrala štiri kulture. To so Američani, Švedski, Arabci in Japonci. Omenjene štiri kulture sem si izbrala zato, ker sem domnevala, da se pri komunikaciji zelo razlikujejo druga od druge. Američani in Švedski spadajo med kulture z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju (nizko kontekstne kulture). Zanje je značilno, da so pri sprejemanju informacij običajno pozorni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj pa na njegove kretnje, vedenje ali mimiko obraza. Med kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez pri komuniciranju (visoko kontekstne kulture), pa spadajo Japonci in Arabci. Zanje je značilno, da pri sprejemanju informacij niso pozorni samo na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu sogovornika, njegovo mimiko obraza in njegovo vedenje. Američani in Švedski spadajo v isto skupino, kar se tiče koncepta miselnih zvez, vendar so glede načina komuniciranja čisto nasprotje. Američani so odprti, radi govorijo, hitro vzpostavijo poznanstva. S Švedski je težko vzpostaviti pogovor, so zadržani, odtujeni, zaprti vase. Prav tako Japonci in Arabci spadajo v isto skupino znotraj koncepta miselnih zvez, vendar se po vedenju in komuniciranju precej razlikujejo. Arabci radi govorijo, medtem ko so Japonci pri komunikaciji rezervirani, zadržani. Ravno ti kontrasti in prepletanja so bili poglobljen dejavnik, zaradi katerega sem izbrala omenjene kulture. Poleg tega pa me je zanimalo, kaj imamo skupnega in v čem se z vsako od omenjenih kultur razlikujemo.

#### **4.3.1 VERBALNO KOMUNICIRANJE MED RAZLIČNIMI KULTURAMI**

Pri verbalnem komuniciranju se za prenos sporočil uporabljajo besede, sredstvo za prenašanje sporočil pa je jezik (Treven, 2001, str. 197). Jezik je zelo pomemben del kulture, je nekakšen odsev kulture. Je osnovni sestavni del vsakega na kulturi temelječega komunikacijskega procesa. V vsakdanjem življenju namreč stalno poteka interakcija skozi komunikacijo v kulturno homogeni skupnosti. Whorfa, lingvist in antropolog, zagovarja tezo, da jezik, ki se ga naučimo v okolju, kjer se rodimo in odraščamo, močno vpliva na naš pogled na svet ter naše socialno vedenje. Jezik, še posebej skozi čase in besede, oblikuje časovno pogojeno obnašanje, ki vpliva na poslovne odnose (npr. pri pogajanjih, sestankih, dobavnih rokih) (Usunier, 2000, str. 7).

Pri komuniciranju s pripadniki drugih kultur se soočimo tudi z jezikovnimi pregradami. Jezikovne razlike lahko razumemo kot prvi, najbolj očiten in kritičen faktor, ki ločuje pripadnike različnih kultur pri sklepanju poslov. Mednarodni poslovni jezik je vsekakor angleščina, katere znanje je zeleno, če ne celo nujno. V primeru, da poslušamo z ljudmi, ki ne govorijo angleško, pa si lahko pomagamo z uporabo prevajalcev oz. tolmačev. Nesmiselno je pričakovati, da bi se posameznik naučil jezike poslovnih partnerjev, s katerimi posluje. Vendar pa je potrebno povedati, da lahko že nekaj osnovnih besed oz. fraz v sicer neznanem jeziku nasprotne strani odpre mnoga vrata in odpravi pregrade. Pri tem moramo biti pazljivi,

saj lahko z uporabo neprimernih fraz oz. besed koga po nepotrebnem užalimo (Foster, 1992, str. 54, 57).

Kulture pa se v svojih komunikacijskih vzorcih ne razlikujejo samo po uporabljenem jeziku, temveč tudi po verbalnih komunikacijskih stilih. Le ti odsevajo in poosebljajo emocionalne, moralne in estetske vzorce posamezne kulture. Gudykunst in Ting-Toomey sta opredelila štiri različne vrste komunikacijskih stilov (Treven, 2001, str. 198-202).

#### □ Neposredni in posredni

Neposredni se od posrednega razlikuje po stopnji jasnosti v sporočilu. Pri neposrednem stilu si govornik prizadeva izražati svoja čustva s pomočjo ustrezne izbire besed. Neposredni stil je mogoče zaslediti v kulturah, ki pri komunikaciji uporabljajo manj miselnih zvez. Sem spadajo Slovenci, Američani in Švedi. V omenjenih kulturah se informacije posredujejo v jasni, eksplicitni obliki. Pri sprejemanju informacij so pozorni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj pa na njegove kretnje, vedenje ali mimiko obraza. Pri posrednem stilu pa govornik izbira besede tako, da bi svoja resnična čustva prikri. Posredni stil se pojavlja v kulturah, za katere je značilna uporaba več miselnih zvez pri komuniciranju. Sem lahko uvrstimo Japonce in Arabce. Le ti pri sprejemanju informacij niso pozorni le na vsebino sporočila, temveč tudi na barvo glasu sogovornika, njegovo vedenje in mimiko obraza.

#### □ Kompleksni, natančni in zgoščeni

Pri kompleksnem stilu je količina besed relativno velika. Opisi so sestavljeni iz večjih podrobnosti in vsebujejo veliko metafor, prispevov, pregovorov, pridevnikov, pogosta so pretiravanja. Kompleksni stil uporabljajo ljudje iz arabskih držav. Pri natančnem stilu je poudarek na uporabi prave količine besed za prenos nameravanega sporočila. Pri tem stilu se uporabljajo besede z natančnim namenom, v pravem obsegu in z ustreznim pomenom. Ta stil komuniciranja se uporablja v Sloveniji in na Švedskem. Za zgoščeni stil pa je značilno, da ljudem pri komunikaciji ustreza relativno majhna količina besed. Zadržanost, daljši premori in tišina so značilnosti tega stila, ki je značilen za Japonce.

#### □ Osebni in kontekstualni

Pri osebni stilu je poudarek na govorniku; pri prenosu sporočila je poudarjena oseba, ki namerava oddati sporočilo. Pri osebni stilu je ogovarjanje in pogovarjanje neformalno in neposredno ter temelji na enakopravnosti med ljudmi. Pri komunikaciji se uporabljajo imena, le redko tudi priimki, ne poudarja se status ali spol udeležencev v komunikaciji. Osebni stil je značilen za ZDA, Švedsko in Slovenijo. Pri kontekstualnem stilu besede odsevajo vlogo in hierarhični odnos oseb, ki sodelujejo v pogovoru. Govornik izbira takšne besede, ki označujejo njegov status v primerjavi s prejemnikom. Kontekstualni stil se uporablja na Japonskem in v arabskih državah.

#### □ Instrumentalni in emocionalni

Za instrumentalni stil je značilno, da pošiljatelj uporablja ciljno usmerjen, k sebi osredotočen jezik. Govornik je procesno usmerjen in osredotočen na prejemnika. Cilj je prepričati poslušalca, zato se sporočilo oblikuje s tem namenom. Instrumentalni stil je značilen za Slovence, Američane in Švede. Emocionalni stil pa upošteva občutke pošiljatelja in prejemnika sporočila ter zagotavlja, da nobeden od udeležencev ni prizadet in se ne počuti neprijetno. Zato govornik pri interakciji prejemnika skrbno opazuje, da zazna, kako je bilo sporočilo pri njem sprejeto. Pogosto je misel izražena tudi na neverbalen način. Emocionalni stil se uporablja na Srednjem vzhodu in na Japonskem.

**Japonci** so pri verbalni komunikaciji rezervirani, zadržani. Komunikacija je dvoumna in zapletena. Govorjeno besedo smatrajo le kot delček celotne slike. Samo sporočilo zanje lahko vključuje več pomenov. Japonci strogo ločijo med tistim, kar povedo v javnosti in tistim, kar povedo osebno. Japonci ne marajo prepričevanja in prigovarjanja, debat in soočenj. Zanje so primarnega pomena natančne, izdatne informacije (Moran, Stripp, 1991, str. 121, 122). Japonci ne marajo biti ponižani, zato pri komunikaciji z njimi ne smemo biti preveč direktni (Usunier, 2000, str. 590). Japonci so navajeni govoriti nedoločno, za tujca morda dvoumno in večpomensko. Neradi rečejo ne ali sploh ne rečejo ne. Da pa pomeni da ali pa morebiti samo mogoče (Šircelj, 1992, str. 174).

S **Švedi** je težko vzpostaviti pogovor. Svoje mnenje zadržijo zase, videti so odmaknjeni, odtujeni, zaprti vase. Ko spregovorijo, so obzirni. Redkokdaj pa spregovorijo spontano. Šved v diskusiji ne prevzema iniciative, tiho se strinja ali pa niti ne pokaže, da se ne strinja (Knežević, 1992, str. 35).

**Arabi** radi govorijo, zato lahko pričakujemo, da bo pogovor z njimi trajal dalj časa, kot smo pričakovali. Pri poslovnih zadevah je v navadi neformalen pogovor, pri katerem se je potrebno izogibati kočljivim zadevam, kot so: politika, religija, zasebne zadeve (Robinson, 1997, str. 103).

**Američani** so pri komunikaciji zelo odprti in neposredni. Hitro vzpostavijo poznanstva. Radi govorijo, diskutirajo. Sovražijo molk. Američani radi takoj preidejo na bistvo, zato ne marajo ljudi, ki preveč ovinkarijo. Pri pogovoru pričakujejo od sogovornikov, da so odkriti in da brez zadržkov izrazijo svoje mnenje (Usunier, 2000, str. 592). So zelo neformalni, na naslavljanje po lastnih imenih pridejo zelo hitro (Kenna, Lacy, 1994, str. 12). Brez humorja pri Američanih ne gre. Humor je nepogrešljiva začimba vsakega pogovora (Šircelj, 1992, str. 173).

#### 4.3.2 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE MED RAZLIČNIMI KULTURAMI

Med kulturami lahko opazimo velike razlike v uporabi neverbalnih sporočil, zato moramo za uspešno komuniciranje poznati pomen neverbalnih znakov pri komunikaciji. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge. Seveda je nemogoče razumeti pomen neverbalnega obnašanja pri različnih kulturah, vendar se lahko ob tem veliko naučimo o naši lastni neverbalni komunikaciji. Ko postanemo pozorni na lastne kretnje, geste, mimiko obraza, postanemo bolj pozorni in občutljivi na neverbalno komunikacijo pripadnikov drugih kultur. To nam je lahko v veliko pomoč pri mednarodnem poslovanju.

Pod točko 2 sem naštel in opisala najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja. Zato bi v tej točki predstavila razlike med izbranimi kulturami pri omenjenih oblikah neverbalnega komuniciranja.

##### □ Govorica telesa

**Japonskemu** gostitelju nikoli ne pokažemo hrbta. Preden vstopimo v stanovanje, si sezujemo čevlje. Kadar sedimo na tleh, nog ne iztegujemo (Šircelj, 1992, str. 175).



Proti **Arabcem** med pogovorom ne smemo nikoli kazati podplatov (Šircelj, 1992, str. 179).

**Američani** cenijo sproščeno in udobno sedenje. Čeprav zaradi tega lahko izgledajo nevljudni in arogantni (Hendon, Hendon, 1989, str. 93).

Na **Švedskem** je neprimerno držati roke uprte ob boke, saj zanje to pomeni izzivanje (Kneževič, 1992, str. 30).

#### □ Izrazi obraza

Za **Japonce** smeh ne pomeni nujno veselja, temveč je lahko tudi znak zadrege (Hendon, Hendon, 1989, str. 87). Japonci skušajo skriti svoja čustva (Usunier, 2000, str. 590).

**Američani** si prizadevajo, da izraz na njihovem obrazu ne bi kazal preveč emocij (Hendon, Hendon, 1989, str. 87).

Pri **Švedih** ni opazne odvečne mimike na obrazu (Kneževič, 1992, str. 35).

Pri **Arabcih** smeh in hihitanje izraža zadrego in ponižnost (Hendon, Hendon, 1989, str. 79).

#### □ Oči in pogled

**Japonci** imajo neposreden stik z očmi za agresivno gesto. Če na Japonskem nadrejeni nameni neposreden pogled podrejenemu, je to neka oblika kazni. Obratno, kadar podrejeni pogleda nadrejenega, pa to velja za sovražno gesto (Hendon, Hendon, 1989, str. 89).

**Arabci** so, kar se tiče očesnih stikov, korak dlje od ostalih. S pogledom lahko ocenijo notranje kvalitete posameznika. Vedo, da razširjene zenice pomenijo zainteresiranost (Hendon, Hendon, 1989, str. 88).

**Američani** razumejo kontinuiran stik z očmi kot znak odprtosti, iskrenosti (Hendon, Hendon, 1989, str. 87).

Za **Švede** pomeni očesni kontakt znak iskrenosti, odkritosti. Švedji, npr. ne pogledajo v sogovornika zelo pogosto, toda njihov pogled traja dalj časa (Hendon, Hendon, 1989, str. 88).

#### □ Geste

Za **Japonce** je običajen pozdrav dolg, globok priklon. Pri tem morata hrbet in vrat ostati ravna in trda, roke morajo ob nogah drseti proti kolenom, pogled pa mora biti usmerjen v tla. Na medkulturnih sestankih navadno tudi Japonci sogovornikom stisnejo roko, saj ne pričakujejo, da le-ti obvladajo celoten postopek priklanjanja (Treven, 2001, str. 204). V bistvu je s prikloni bolje počakati do takrat, ko se sogovornika bolje poznata (Robinson, 1997, str. 99 - 100).

**Arabci** za podkrepitev izrečenega uporabljajo glavo in roke. Pri pritrdilnem odgovoru odkimavajo z glavo, pri negativnem pa nagnejo glavo kvišku in narahlo tlesknejo z jezikom.

Arabci pri gestah niso zadržani, saj menijo da bodo bolj učinkoviti, če bodo pretiravali z gestami. Arabci položijo levo roko na obiskovalčevo desno ramo in ga poljubijo na obe lici. Potem obiskovalca kot znamenje prijateljstva nekaj časa držijo za obe roki. Rokovanje Arabcev s poslovnimi partnerji in drugimi obiskovalci je zelo pogosto. Pri tem uporabljajo obe roki (Hendon, Hendon, 1989, str. 90 – 95).

Pri **Švedih** ni pretirane gestikulacije, nepotrebnih kretenj (Kneževič, 1992, str. 30).

**Američani** pri komuniciranju redko uporabljajo kretnje. Za Američane je značilno, da se rokujejo tako, da močno stisnejo roko in jo dalj časa stresajo (Hendon, Hendon, 1989, str. 86).

#### □ Dotikanje

**Japonci** ne odobravajo fizičnih stikov, saj zelo cenijo fizično in psihično zasebnost (Hendon, Hendon, 1989, str. 79). Zato se je pametno izogniti trepljanju po ramenih in hrbtu (Robinson, 1997, str. 100).

Za **Arabce** je dotikanje sprejemljivo tudi pri poslovnih zadevah. Za Arabce je značilno, da stojijo blizu drug drugega. (Hendon, Hendon, 1989, str. 83). Med pogovorom, ko želijo dati poudarek izrečenim besedam, pogosto potrepljajo sogovornika oz. položijo svojo roko na roko oz. ramo druge osebe. Arabski moški se med sabo velikokrat držijo za roke v javnosti, kar pomeni znak prijateljstva (Hendon, Hendon, 1989, str. 90).

**Švedi** ne marajo nepotrebnih dotikov rok, trepljanja itd. (Kneževič, 1992, str. 30).

Za **Američane** fizični kontakti niso v navadi. Občasno se pojavijo takrat, kadar želijo kaj poudariti oz. izraziti svoja čustva (Hendon, Hendon, 1989, str. 82).

#### □ Prostor

Na **Japonskem** velikost pisarne narašča proporcionalno s položajem in močjo. Nadrejeni imajo pisarne locirane ob oknih (če okna sploh so). Poleg tega pa imajo tudi celoten pregled nad podrejenim oddelkom (Hendon, Hendon, 1989, str. 96).

**Arabci**, ki so na višjih položajih, imajo ogromne, luksuzne pisarne, v katerih se nahajajo prijatelji, sorodniki, službeni gostje. Prijatelji in sorodniki vodilnih v podjetju imajo nemoten vstop v poslovne prostore. Nič nenavadnega ni, če zaradi njih oz. njihovih potreb pride do prekinitve poslovnega sestanka (Hendon, Hendon, 1989, str. 95).

Za **Američane** je osebni prostor zelo cenjen in varovan in je večji kot pri večini narodov. Američani nadvse cenijo zasebnost in prostornost. Višji status povezujejo z večjimi prostori (Hendon, Hendon, 1989, str. 82, 95).

Za **Švede** je neprijetno, če v času pogovora stojijo tesno drug ob drugem (Treven, 2001, str. 205).

#### □ Čas

**Japonci** so previdni. Čas zanje ni denar. Svojo odločitev bodo preložili do takrat, ko bodo popolnoma prepričani o pravilnosti le-te. Vendar na sestanke oz. druga srečanja ne zamujajo (Hendon, Hendon, 1989, str. 79).

**Arabcem** se nikoli ne mudi. V mnogih arabskih državah zamujanje na sestanke ni nevljudno. Nevljudno je gosta opozarjati na njegovo zamudo ali kazati, da smo v časovni stiski, saj Arabci niso ujetniki časa (Hendon, Hendon, 1989, str. 83). Pogovor lahko traja mnogo dlje kot smo pričakali, vendar pri tem ne smemo kazati nestrpnosti in živčnosti (Robinson, 1997, str. 101).

Za **Američane** je čas denar. Je neprecenljiv, zato je treba z njim ravnati preudarno (Hendon, Hendon, 1989, str.82). Američani so zelo nestrpni. Poslov se želijo lotiti takoj. Odnose s partnerji vzpostavijo zelo hitro, vendar samo začasno, dokler posel ni sklenjen. Radi imajo točno določene dnevne rede in urnike. Pri poslovanju z njimi je točnost zelo pomembna. Američani se odločajo hitro ter verjamejo v hitro načrtovanje in uresničevanje (Kenna, Lacy, 1994, str. 26 – 28).

**Švedi** spoštujejo čas in so izjemno zamerljivi glede netočnosti. Točnost je zanje znak upoštevanja in spoštovanja drugih (Knežević, 1992, str. 58).

#### □ Zunanji videz

Za **Japonce** je pri poslovnih stikih temna, tradicionalno krojena obleka obvezna (Šircelj, 1992, str. 176).

**Američani** pri oblačilih dajejo prednost neformalnosti (Šircelj, 1992, str. 186).

Ob slovesnostih so slovesne tudi obleke, nasploh pa se **Švedi** oblačijo priložnostim primerno (Šircelj, 1992, str. 167).

Ženska v **arabskem** svetu mora biti v javnosti zakrita, obraz in telo morata biti zastrta (Šircelj, 1992, str. 179).

### 4.3.3 POSLOVNI BONTON PRI RAZLIČNIH KULTURAH

Pri poslovanju s poslovnimi partnerji iz drugih držav se poslovneži srečajo z mnogimi običaji in navadami, ki so odraz kulturnih razlik. Zato je pri srečanju s pripadniki drugih kultur smotno, da pridobijo čim več informacij o njihovih kulturnih navadah, pravilih, poslovnem bontonu (Šircelj, 1992, str. 137).

**Japonskega** poslovnega gosta ne smemo nikoli naslavljati po imenu. Dokler gost ne predlaga manj uradnega naslavljanja je primeren naziv "Gospod" ali po japonsko "San". Vizitke je potrebno izmenjati že na prvem sestanku, ponuditi in sprejeti pa jih je potrebno z obema rokama. Japonci bodo užaljeni, če si za ogled njihove vizitke ne vzamemo dovolj časa.

Spravimo jih v zadrego, če jih sprašujemo o osebnem življenju. Japoncem se zdijo poslovna darila zelo pomembna. Zanje so nujnost, ne le odraz prijaznosti. Pomembno je, da japonskega poslovnega partnerja ne presenetimo z darilom, saj bo v veliki zadregi, ker pozornosti ne bo mogel vrniti (Robinson, 1997, str. 101).

**Arabci** se običajno pozdravljajo s "Salam alejkum" ("Mir z vami"), pozdravu pa sledi stisk roke. Ob tem položijo levo roko na sogovornikovo desno ramo in ga poljubijo na obe lici. Pred poslovnimi zadevami je v navadi neformalen pogovor, pri katerem se je potrebno izogibati kočljivim zadevam (politika, religija, zasebne zadeve, kot so zdravje in družina). Vljudno je, da se arabskim gostom takoj po prihodu ponudi pijačo in prigrizek. Vedeti pa moramo, da so njihove prehranjevalne navade zelo stroge in da bi bili zelo užaljeni, če bi jim ponudili alkohol. Pri tradicionalnem arabskem obedu je v navadi jesti samo z desno roko. Med jedjo je nevljudno mahati z levo roko in kazati s prstom (Robinson, 1997, str. 101 - 102). Poslovna darila pri Arabcih niso pretirano pomembna, temveč so le del gostoljubnosti (Robinson, 1997, str. 103).

**Američani** se pozdravijo z rokovanjem in pogledom v oči. Izmenjava vizitk na sestankih ni v navadi, vendar ponujene vizitke ne bo nihče zavnil. Za Američane je povsem normalna poslovna praksa, da začnejo sogovornike klicati po imenu, čeprav jim tega niso predlagali (Robinson, 1997, str. 98 - 99). Pri sprejemanju poslovnih daril so nekoliko previdni zaradi škandalov glede prejemanja podkupnin. Zato je namesto poslovnih daril primerno tudi povabilo na kosilo ali večerjo (Bogataj, 1994, str. 95).

**Švedi** so uglajeni pri rokovanju, izmenjavi vizitke, ob prvih splošnih informacijah. Ne marajo pa praznih komplimentov, nepotrebnih dotikov rok, trepljanja itd. (Kneževič, 1992, str. 30). Posebej pozorni moramo biti, ko sogovornike naslavljamo z naslovi. Sicer pa se je v poslovnih krogih potrebno vesti sproščeno, vljudno in prijazno (Šircelj, 1992, str. 169). Pri darilih moraš biti previden, saj Švedi niso preveč navajeni niti sprejemati, niti dajati pretiranih poslovnih daril. Z darili prevelikih materialnih vrednosti jih lahko spravimo v zadrego in sumničavost. Navdušeni so nad tipičnimi nacionalnimi spominki (Kneževič, 1992, str. 22).

## **5 ANALIZA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU BARTEC – VARNOST d.o.o. IN ETI d.d.**

### **5.1 NAMEN RAZISKAVE**

Kultura močno vpliva na nacionalni značaj nekega naroda oz. države. Literature o tem, kakšni smo Slovenci pri poslovnem komuniciranju, ni na pretek. Poleg tega je lega Slovenije takšna, da na značaj, obnašanje, običaje Slovencev lahko vpliva tako Balkan kot celinska Evropa. Moje diplomsko delo oz. raziskava o poslovnem komuniciranju med zaposlenimi v podjetju Bartec – Varnost d.o.o. in ETI d.d. nista dovolj obširni, da bi lahko ugotovila, kakšni smo Slovenci pri komuniciranju in kako se odzivamo v določenih situacijah. Rezultatov ne morem posplošiti na celotno populacijo Slovenije. Dobila pa bom nek vpogled, koliko se zavedajo pomembnosti komuniciranja, kako ocenjujejo svoje komunikacijske spretnosti in značilnosti zaposleni v omenjenih podjetjih, ki pri svojem delu prihajajo v stik s poslovnimi partnerji iz drugih držav. Na podlagi rezultatov vprašalnika bi rada ugotovila, kakšno je verbalno in

neverbalno komuniciranje anketiranih in s katerimi kulturami bi lahko postavila vzporednice. Zanima me, če se zavedajo, da je treba pri poslovanju s tujci biti pozoren na kulturne razlike in da se je potrebno pred prvim stikom s tujim poslovnim partnerjem seznaniti z njegovo kulturo, navadami in osnovnimi značilnostmi. Zanima me tudi, če se znajo primerno vesti, če poznajo pravila bontona, kje se pri komunikaciji s tujci pojavlja največ težav?

## 5.2 METODOLOGIJA

Med metodami za zbiranje podatkov za analizo sem izbrala vprašalnik. Pred sestavljanjem vprašalnika sem preučila literaturo s področja komuniciranja, poslovnega komuniciranja, kulturnih razlik pri komuniciranju, obnašanja posameznih narodov pri komuniciranju itd. Izbrano literaturo sem uporabila v teoretičnem delu diplomskega dela, ki mi je bil podlaga za sestavljanje vprašalnika. Teoretični del diplomskega dela mi je bil v oporo tudi pri analizi vprašalnika in pisanju ugotovitev, kjer sem ocenila značilnosti anketiranih pri komuniciranju in jih primerjala z izbranimi štirimi kulturami (Američani, Švedi, Arabci in Japonci).

### 5.2.1 VPRAŠALNIK

Pri sestavljanju vprašalnika sem se osredotočila predvsem na verbalno in neverbalno komunikacijo in na reakcije oz. obnašanje anketiranih ob stiku oz. komunikaciji z njim tujo kulturo.

Vprašalnik (Priloga 1) je razdeljen na dva večja vsebinska sklopa. Pri prvem je poudarek na verbalni in neverbalni komunikaciji ter bontonu.

#### □ verbalna komunikacija

Vprašanje št. 1 (Priloga 1), ki sovpada z drugim in četrtem poglavjem v teoretičnem delu diplomske naloge (točki 2.2.4. in 4.3.1.).

#### □ neverbalna komunikacija

Neverbalni komunikaciji sem posvetila večji del vprašalnika kot verbalni, saj neverbalna komunikacija najbolj izraža razlike med različnimi narodi in kulturami. Neverbalna komunikacija namreč določa naravo verbalnega in šele neverbalna kvalifikacija resnično vpliva na ljudi, s katerimi komuniciramo (Treven, 202). Na neverbalno komunikacijo se nanašajo vprašanja od številke 2 pa do številke 12 (glej vprašalnik Priloga 1). Neverbalna komunikacija je v teoretičnem delu diplomskega dela opisana v drugem in četrtem poglavju (točki 2.2.4. in 4.3.2.).

#### □ bonton

Za dobro komunikacijo in poslovne odnose je zelo pomemben tudi poslovni bonton, pri katerem prav tako prihaja do razlik med različnimi kulturami. Vprašanja, ki se tičejo bontona pri poslovnem komuniciranju, sem uvrstila pod točke 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19. V teoretičnem delu pa je bonton opisan v 3. in 4. poglavju (točki 3.4. in 4.3.3.).

V drugem sklopu vprašalnika (Priloga 1) pa skušam izvedeti, kakšni smo Slovenci pri stikih s pripadniki drugih narodov, kakšna so naša občutja ob stiku s tujo kulturo, kako se počutimo v nam tuji deželi in kako se pripravimo na srečanje s tujci. V teoretičnem delu naloge sem predstavila 4 države oz. vedenje pripadnikov štirih držav: Američanov, Japoncev, Arabcev in

Skandinavcev. Domnevala sem, da se bomo od pripadnikov omenjenih kultur pri komunikaciji v nekaterih stvareh občutno razlikovali, v nekaterih pa si bomo precej podobni. Sama analiza vprašalnika pa bo pokazala dejansko stanje. Vprašanja, ki zadevajo to tematiko, se začnejo pri vprašanju št. 20 in končajo pri zadnjem vprašanju pod številko 31. Sicer pa kultura obsega celo četrto poglavje diplomskega dela.

Vprašanja so zastavljena tako, da so morali anketiranci izraziti svoje strinjanje s posamezno trditvijo tako, da so obkroževali številke med dvema skrajnostma (1- sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).

Potrebno pa je poudariti, da so anketirani ocenjevali sami sebe, zato so odgovori subjektivni. Samega sebe je težko ocenjevati, saj se ne vidimo tako, kot nas vidi okolica. Na lastno obnašanje, vedenje velikokrat nismo pozorni, se ga ne zavedamo. Poleg tega pa pri izpolnjevanju vprašalnika, četudi je anonimen, velikokrat obkrožamo odgovore, ki nas bodo prikazali v najlepši luči. Rezultati raziskave tako ne odražajo nujno realnega stanja.

## 5.2.2 VIRI PODATKOV

Kot sem že omenila, sem podatke dobila na podlagi anonimnega vprašalnika, ki sem ga razdelila zaposlenim v dveh zasavskih podjetjih, ETI d.d., Izlake in Bartec – Varnost d.o.o., Zagorje. Omenjeni podjetji sem izbrala zato, ker poslujeta v številnih predelih sveta in tako zaposleni prihajajo v stik z drugimi kulturami in pripadniki teh kultur. Vprašalnik so izpolnjevali zaposleni v oddelkih izvoza oz. prodaje, ki so pri svojem delu v stiku s poslovnimi partnerji iz drugih držav. Pri izbiri anketirancev sem v podjetju Bartec – Varnost sodelovala z gospo Simono Kljuckej, v podjetju ETI pa z gospo Eleonoro Kramar. Vprašalnik je bil sestavljen iz 31-tih vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali samostojno. Vprašalniki so bili razdeljeni 16. junija 2003, rok za vrnitev pa je bil 23. junij 2003. Od 20-ih vprašalnikov, razdeljenih v podjetju Bartec – Varnost, sem dobila nazaj izpolnjenih 17, kar je 85%. V podjetju ETI pa sem razdelila 30 vprašalnikov, vrnjenih pa je bilo 25, kar je 83%.

## 5.2.3 OBDELAVA PODATKOV

Rezultate, ki sem jih dobila z vprašalnikom, prikazujem v analizi v obliki:

- odstotkov (dobljeni rezultati so zaokroženi na celo številko, zato je seštevek vseh odstotkov pri posameznih vprašanjih 99 oz. 101 namesto 100);
- aritmetične sredine, ki sem jo izračunala po formuli:

$$\bar{x} = M = \frac{1}{N} \cdot (f_1 \cdot x_1 + f_2 \cdot x_2 + \dots + f_r \cdot x_r) = \frac{1}{N} \cdot \sum_{k=1}^r f_k \cdot x_k$$

Pri čemer so  $f_1, f_2, \dots, f_r$  frekvence  $x_1, x_2, \dots, x_r$  sredine razredov,  $N$  število podatkov in  $r$  število razredov.

*Vir: Artenjak, 2000, str. 83.*

- standardnega odklona, ki sem ga izračunala po formuli:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2} \quad \text{oz.} \quad \sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N f_k \cdot (x_i - \bar{x})^2}$$

*Vir: Artenjak, 2000, str. 92.*

- modusa.

Podatkov nisem podrobneje statistično obdelala, saj je vzorec premajhen za obširno statistično analizo. Ugotovljene statistične zakonitosti zato ne bi imele velike teže. Poleg tega pa je bil moj cilj le ugotoviti, kakšni smo Slovenci pri komuniciranju in ne podrobna analiza.

### **5.3 ANALIZA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU BARTEC – VARNOST d.o.o. IN ETI d.d.**

Vprašalnik je sestavljen iz 31 vprašanj, ki pa sem jih za namen analize združila v posamezne vsebinske sklope. Dobila sem 11 vsebinskih sklopov. Prvih pet sklopov se nanaša na verbalno oz. neverbalno komunikacijo, naslednji trije temeljijo na poslovnem bontonu in poslovnih stikih, tema zadnjih treh sklopov pa je obnašanje in občutja anketiranih ob stiku s tujo, neznano kulturo in njenimi pripadniki.

#### **5.3.1 USMERJENOST POZORNOSTI MED POGOVOROM**

Med pogovorom je poleg verbalne komunikacije pomembna tudi neverbalna, saj le ta poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed. Slovenci spadamo med kulture z malo miselnimi zvezami pri komuniciranju, za katere je značilno, da so pri sprejemanju informacij pozorni predvsem na besede sogovornika in manj na njegove kretnje, vedenje ali mimiko obraza. Med kulture z malo miselnimi zvezami spadajo tudi ZDA in Švedska. V Tabeli 2 so anketirani odgovarjali, kolikšno težo predstavljajo med pogovorom besede sogovornika, koliko zvok govora in koliko neverbalna komunikacija. Na podlagi rezultatov vprašalnika vidimo, da anketirani (90 % anketiranih) med pogovorom dejansko posvečajo največ pozornosti besedam sogovornika. Besedam sledi zvok govora, ki pritegne pozornost 73-ih odstotkov anketiranih. Sama neverbalna komunikacija pa pritegne pozornost 65-ih odstotkov vprašanih. Pri tem vprašanju je tudi največji delež neopredeljenih (31 %). Če primerjam najpogosteje pripisane vrednosti in povprečje ocen pri vseh treh trditvah, se ekstremi ocen skladajo med seboj, pa tudi variabilnost ocen ni previsoka. Vendar je tu potrebno poudariti, da sta verbalna in neverbalna komunikacija močno povezani. Neverbalna komunikacija namreč velikokrat dopolnjuje, nadomešča in poudarja govorno besedo. Raziskave namreč kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7 odstotni delež, zvok govora 38 odstotni delež, največ, kar 55 odstotkov, pa odpade na neverbalno komunikacijo (Mihaljičič, 2000, str. 26). Vendar je neverbalna komunikacija velikokrat nezavedna, zato je verjetno tolikšen del anketiranih menil, da med pogovorom posvečajo največjo pozornost besedam sogovornika.

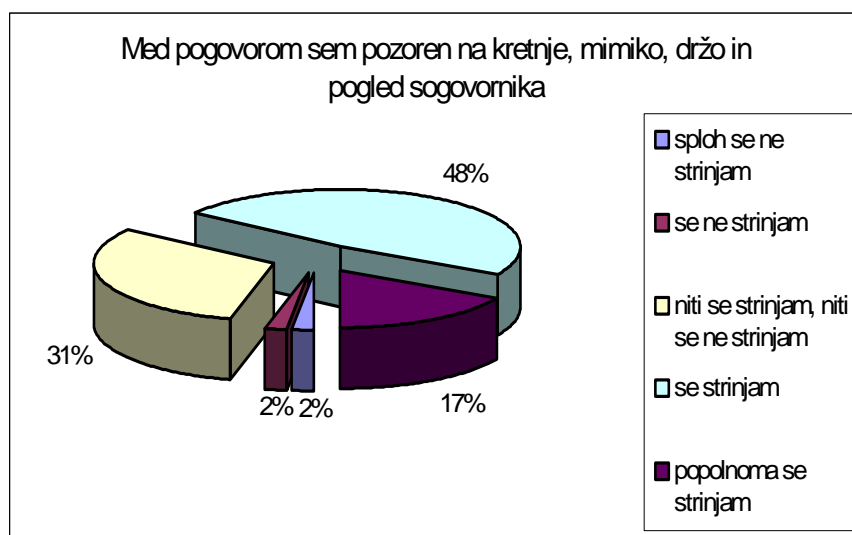
Tabela 2 : USMERJENOST POZORNOSTI MED POGOVOROM

	Med pogovorom sem pozoren na:	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
1.	besede sogovornika	5	0	5	50	40	4,21	0,92	4
2.	zvok govora	5	12	10	52	21	3,74	1,08	4
3.	kretnje, mimika, drža, pogled	2	2	31	48	17	3,74	0,86	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

Slika 3: Grafični prikaz trditve št. 3 – MED POGOVOROM SEM POZOREN NA KRETNJE, MIMIKO, DRŽO IN POGLED SOGOVORNIKA



Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.2 MIMIKA, OČI IN POGLED

Pogled in izraz obraza sta najbolj vidna in močna orodja neverbalnega komuniciranja. Obraz in pogled sta hkrati izjemno komplicirano orodje za izkazovanje občutenj in množice čustev, kar včasih otežuje njihovo razumevanje in dekodiranje (Becker, Becker, 1993, str. 83). S trditvijo št. 4 (Tabela 3), da pri komunikaciji obraz ne sme kazati preveč emocij, se je strinjalo 62% odstotkov anketiranih (povprečna ocena 3,57), 19% pa jih meni, da je izražanje občutkov, čustev in misli primerno. Tudi Japonci in Američani so pri mimiki obraza zelo skopi, svoja čustva skušajo čim bolj prikriti. Vendar anketirani sebe ne vidijo, ne vidijo svojega obraza ob različnih občutjih, kot so strah, veselje, jeza, sram itd. Mimiko obraza je težko kontrolirati, oblikujejo jo naša čustva in razpoloženje. Teoretično je lahko trditi, da ni primerno kazati svojih občutij pred poslovnimi partnerji, vendar je to velikokrat nemogoče.



Slovenci težko vzpostavimo stik z očmi. Če pa ga že vzpostavimo, potem hitro umaknemo pogled ali celo obrnemo glavo, po čemer lahko tuji sogovorniki sklepajo, da smo negotovi, nesamozavestni ali celo neiskreni (Možina, et al, 1995, str. 498). Zaposleni v podjetju Bartec – Varnost in ETI, ki so izpolnjevali vprašalnik, se s trditvijo ne strinjajo, saj je pri trditvi, da je neposreden kontakt z očmi znak odprtosti in iskrenosti (Tabela 3) kar 76% anketirancev odgovorilo pritrdilno (povprečna ocena 4,07; modus 5). Samo 7% pa jih je nasprotujočega se mnenja. Tudi Američani, Arabci in Skandinavci razumejo kontinuiran stik z očmi za znak odprtosti, iskrenosti. Nasprotno pa imajo Japonci neposreden stik z očmi za agresivno gesto. Vendar pa se tu zopet pojavlja vprašanje, kako se vedejo anketirani v konkretni situaciji, ko dejansko pridejo v očesni kontakt z drugo osebo. Pri izpolnjevanju vprašalnika so ocenjevali sami sebe, zato so odgovori lahko subjektivni in zavajajoči. Potrebno je tudi poudariti, da je pri očesnem stiku pomembnejši dejavnik osebnost posameznika in njegov značaj kot pa kultura posameznika.

Tabela 3: MIMIKA, OČI IN POGLED

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
4.	Pri komunikaciji obraz ne sme kazati preveč emocij	0	19	19	48	14	3,57	0,97	4
5.	Neposreden kontakt z očmi je znak odprtosti, iskrenosti	2	5	17	36	40	4,07	0,99	5

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.3 DOTIKI

Rezultati mnogih raziskav o govorici telesa so pokazali, da prebivalci našega geografskega območja sodimo v kontaktno kulturno skupino. Ena izmed njenih značilnosti je, da dotik kot sredstvo izražanja uporabljamo pogosteje kot ljudje, ki sodijo v nekontaktno kulturno skupino (Možina, et al., 1995, str. 471).

Analiza odgovorov pri trditvah pod številko 6 in 7 (Tabela 4) pokaže, da anketirani cenijo fizično zasebnost (povprečna ocena 4,24) in ne odobravajo pretiranih fizičnih stikov, kot so objemanje in trepljanje (povprečna ocena 4,31). Standardna odklona sta pri obeh trditvah razmeroma nizka, kar pomeni nizko variabilnost odgovorov. Pa tudi povprečna vrednost in modus se skladata. Tudi pri Japoncih, Američanih in Švedih nepotrebni dotiki, objemanja niso zaželeni. Nasprotno pa je za Arabce dotikanje sprejemljivo tudi pri poslovnih zadevah.

Tabela 4: DOTIKI

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
6.	Ne maram objemanja, trepljanja	0	5	12	31	52	4,31	0,87	5
7.	Cenim fizično zasebnost	2	2	10	40	45	4,24	0,91	5

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.4 KRETNJE

S kretnjami podkrepimo svoje besede ali pa jih izjemoma tudi nadomestimo. Lahko so naučene, hotene, lahko pa so tudi naključne ali podzavestne. Pomen gest se med kulturami razlikuje, kar je v eni dovoljeno, je lahko v drugi nespodobno. Nekatere kretnje pa imajo skoraj univerzalen pomen. Iz trditve pod številko 8 v Tabeli 5 je razvidno, da anketiranci pri komuniciranju govor pogosto podkrepijo s kretnjami, saj se je s trditvijo strinjalo kar 76% anketirancev. Najpogosteje pripisana vrednost in povprečje ocen se skladata, variabilnost ocen pa je razmeroma nizka. Tudi pri tej trditvi moram poudariti, da so zaposleni ocenjevali sami sebe, zato ni nujno, da odgovori odražajo dejansko stanje. Nekatere kretnje so namreč naključne in podzavestne, tako da se jih posameznik sploh ne zaveda. Na podlagi analize vprašalnika tudi ne moremo trditi, ali anketirani uporabljajo kretnje pogosto ali bolj redko. Sicer naj bi Slovenci tako kot Američani, Japonci in Švedi spadali med kulture, pri katerih ni pretirane gestikulacije in nepotrebnih kretenj. Arabci, npr. pri gestah niso zadržani, saj menijo, da bodo bolj učinkoviti, če bodo pretiravali z gestami. Na podlagi trditve številka 9, kjer so anketirani odgovarjali na splošno, pa vidimo, da je kar 93% anketirancev odgovorilo, da morajo biti le te naravne in neprisiljene. To je seveda precej predvidljiv odgovor. Vendar kretenj v stresnih ali evforičnih situacijah ni enostavno kontrolirati in lahko izpadejo pretirane in moteče.

Tabela 5 : KRETNJE

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
8.	Govor podpiram s kretnjami	0	14	9	57	19	3,81	1,09	4
9.	Kretnje morajo biti naravne in neprisiljene	2	2	2	55	38	4,24	1,03	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.5 ČAS

Za uporabo časa je značilna velika kulturna determiniranost. Kulture merijo čas različno. Za nekatere je točnost velikega pomena in čas dragocena dobrina. Nekaterim pa se nikoli ne mudi in niso ujetniki časa. Na obe trditvi, ki se tičeta točnosti, sem dobila povprečno oceno 4,5 (97% anketiranih zatrjuje, da so pri poslovnih zadevah točni in da točnost pričakujejo tudi od poslovnih partnerjev). Standardni odklon je zelo majhen, iz česar je razvidno, da se je večina anketiranih strinjala oz. popolnoma strinjala s trditvama pod številko 10 in 11 v Tabeli 6. Točnost je zelo pomembna tudi za Japonce, Američane in Švede. Le Arabcem se zamujanje ne zdi nevljudno. Pri pojmovanju časa se je treba prilagajati kulturam, s katerimi poslujemo. V kolikor so poslovni partnerji Japonci, Američani ali Švede, s katerimi pojmuje in vrednotimo čas približno enako, se težave ne bi smele pojavljati. Pri poslovanju z Arabci pa moramo biti previdni, saj jim netočnosti in počasnosti ne smemo zameriti in jim to očitati, saj lahko s tem ogrozimo poslovne stike.

Glede na rezultate trditve pod zaporedno številko 12 vidimo, da je za zaposlene v dveh zasavskih podjetjih čas dragocena dobrina, ki jo je potrebno dodobra izkoristiti. 81% anketiranih je namreč mnenja, da je čas neprecenljiv. Tudi pri tej trditvi je razpršenost odgovorov majhna, kar kaže zelo nizek standardni odklon (0,76).

Tabela 6: ČAS

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
10.	Pri poslovnih zadevah sem vedno točen	0	0	2	45	52	4,5	0,55	4
11.	Točnost pričakujem tudi od drugih	0	0	2	45	52	4,5	0,55	5
12.	Čas je dragocen, neprecenljiv	0	7	12	64	17	3,90	0,76	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.6 POSLOVNI BONTON

Pri poslovnem bontonu obstaja cela vrsta pravil, ki bi se jih morali poslovneži držati pri komuniciranju s poslovnimi partnerji. Osnovno pravilo je vsekakor, da je potrebno biti pri pogovoru z drugimi vedno vljuden, vendar velikokrat pride do situacije, ko se je bolje ravnati po občutkih in se prilagajati konkretni situaciji. Tudi zaposleni v podjetjih ETI d.d. in Bartec – Varnost d.o.o. se v 95% strinjajo, da je pomembnejše spoštovanje človekove osebnosti in prilagajanje trenutni situaciji kot pa prevelika okostenelost in formalnost. Vendar je potrebno biti pazljiv, saj določene kulture (npr. azijske) namenjajo veliko pozornost tradiciji, obredom in družbenim pravilom. Zato si pri komunikaciji z bolj formalno usmerjenimi kulturami ne moremo privoščiti kakšne prevelike sproščenosti in improviziranja.

Tabela 7 : POSLOVNI BONTON

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
13.	Pri poslovnem bontonu je pomembnejše spoštovanje človekove osebnosti in prilagajanje konkretnim situacijam kot pa prevelika formalnost	0	0	5	50	45	4,4	0,59	5
14.	Poslovnega gosta vikam in naslavljam po priimku, dokler sam ne predlaga manj uradnega naslavljanja	0	0	5	69	26	4,21	0,52	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.7 ROKOVANJE

Rokovanje sodi v ritual pozdravljanja in je dejansko prvi fizični kontakt v medosebni komunikaciji. Stisk roke naj bi bil čvrst, trden, zanesljiv. Oseba, s katero se rokujemo, naj bi ob nas začutila, da smo pošteni, zanesljivi, odkriti. Rokujemo se ob predstavljanju, ob srečanjih in slovesih (Možina et al, 1995, str. 473). Sicer pa se frekvenca rokovanja med narodi razlikuje. Med Arabci je denimo več dotikanja in manj rokovanja. Za Japonce je značilno, da se ob pozdravu priklonijo, vendar na medkulturnih sestankih navadno tudi Japonci sogovornikom stisnejo roko. Pri Švedih in Američanih pa naj bi bila približno ista frekvenca rokovanja kot pri Slovencih. Po frekvenci rokovanja naj bi naše geografsko območje sodilo nekam v sredino, če ga primerjamo z drugimi evropskimi državami (Možina et al., 1995, str. 474). Na trditev številka 15, Tabela 8, da rokovanje prevladuje ob prvem srečanju, ob pogostejšem videvanju pa ne, je polovica anketirancev odgovorila pritrdilno, 41 odstotkov pa se jih s trditvijo ne strinja. Pri modusu in povprečni vrednosti se pojavi odstopanje, in tudi variabilnost je pri tej trditvi zelo visoka, kar pomeni, da so anketirani različnega mnenja glede pogostosti rokovanja. Pogostost rokovanja je seveda odvisna od priložnosti, osebnosti posameznika in od tega, kakšni so odnosi med obema stranema.

Vsi anketiranci pa so se strinjali, da mora biti stisk roke trden in kratek, pri čemer sogovorniku gledamo v oči. Zopet poudarjam, da so zaposleni ocenjevali sami sebe. Na žalost smo v praksi pogosto priča ohlapnemu stisku rok in neodločnemu pogledu.

Tabela 8: ROKOVANJE

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
15.	Rokovanje prevladuje ob prvem srečanju, ob pogostejšem videvanju pa ne	24	17	9	24	26	3,12	1,56	5
16.	Roko kratko in trdno stisnem in pri tem gledam sogovorniku v oči	0	0	0	33	67	4,67	0,48	5

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.8 POSLOVNA DARILA

Izmenjavi daril s tujimi poslovnimi partnerji je potrebno posvečati veliko pozornosti, saj se pojavljajo razlike tako pri pojmovanju kot pri posredovanju in sprejemanju daril. Pri vseh treh trditvah v Tabeli 9, ki se tičejo izbire poslovnih daril, so bili anketiranci precej neodločeni, saj je bil velik odstotek tistih, ki se niso mogli opredeliti, ali bi se s trditvijo strinjali ali ne. Očitno v podjetjih ETI d.d. in Bartec – Varnost d.o.o. niso pozorni na to, da se je pri izročanju daril tujim poslovnim partnerjem potrebno seznaniti z njihovimi navadami, predsodki, normami ter samim obredom izročanja poslovnih daril. Japoncem je npr. potrebno poklanjati kakovostna oz. izvirna darila. Američani so pri sprejemanju daril previdni zaradi škandalov glede prejemanja podkupnin. Arabcem ne smemo podarjati daril alkoholnega značaja. Švedi pa bodo veseli darila, ki odseva kulturo in navade naroda, kateremu pripada darovalec.

Tabela 9 : POSLOVNA DARILA

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
17.	Izbiri poslovnih daril posvečam veliko pozornost	0	7	48	36	9	3,48	0,77	3
18.	Pri izbiri daril se temeljito pozanimam o navadah v deželi, iz katere prihaja moj poslovni partner	2	17	40	31	10	3,29	0,94	3
19.	Darila, ki jih poklanjam niso cenena, pa tudi ne razkošna	0	5	26	50	19	3,83	0,80	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.9 VEDENJE OB STIKU S PRIPADNIKI DRUGIH KULTUR

Prilagajanje drugi kulturi v veliki meri oz. pomembnih značilnostih in posebnostih posameznika, posamezne kulture je nezaželeno, neprimerno, žaljivo in nemogoče. Pomembno je biti in ostati to, kar si, vključujoč toleranco in strpnost do drugih, nam drugačnih. V kolikor torej takšna aktivnost ne pripomore k rešitvi problema oz. izboljšanju odnosov, je bolje ostati to, kar smo. Pri mednarodnem poslovanju in komuniciranju ni pomembno to, da posnemamo obnašanje in vedenje naših poslovnih partnerjev, temveč da spričo informacij o njih postanemo bolj sproščeni in samozavestni, takšni kot smo (Foster, 1992, str. 7, 8). Problem Slovencev je, da smo pri poslovanju s tujci premalo samozavestni, manjka nam poguma. Smo vase zaprti in nezgovorni. Počutimo se manjvredne in se bojimo, da bomo izpadli nesposobni, zmedeni (Kavčič, 2000, str. 53). Odgovori anketirancev glede vedenja ob stiku s pripadniki drugih kultur so prikazani v Tabeli številka 10. 78% vprašanih meni, da je pri poslovanju s tujci pomembno, da posebnosti svojega naroda ne skrivamo, 69% pa jih je mnenja, da je prilagajanje drugi kulturi v veliki meri nezaželeno in celo žaljivo. Seveda pa svojih pravil vedenja tudi ne smemo vsiljevati pripadnikom drugih kultur. Takšnega mnenja je kar 95% vprašanih. Da se s trditvijo št. 21 strinjajo skoraj vsi anketirani, kaže tudi standardni odklon, ki pri vrednosti 0,59 kaže zelo majhno variabilnost. Le če ostanemo zvesti sami sebi, smo lahko samozavestni in sproščeni pri komunikaciji z drugimi. Idealno je majhno prilagajanje na obeh straneh, ki mora biti podkrepljeno s spoštovanjem in sprejemanjem drugačnosti tujih kultur. Kljub temu, da naj bi bili Slovenci precej nesamozavestni, anketirani glede samozavesti in odprtosti pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur na podlagi vprašalnika nimajo večjih težav, saj jih je 74% odgovorilo, da so pri tem samozavestni, 67% pa da so pri pogovoru s tujci odprti. Pri trditvi, ki se nanaša na težave pri komunikaciji, ki se pojavijo zaradi kulturnih razlik, pa je 45% anketiranih neodločenih. 16% jih je odgovorilo, da so pri srečanju s pripadniki tujih kultur naleteli na težave, ki so odraz kulturnih razlik. 38% vprašanih pa naj bi takšnih težav ne imelo. Te težave se mogoče pojavljajo zaradi tega, ker se še ne zavedamo pomembnosti informacij o tujem poslovnem partnerju, njegovi kulturi, navadah, poslovanju njegovega podjetja. Odgovori pri trditvah 23, 24, 25 in 26 so lahko tudi posledica tega, da so se anketirani hoteli prikazati v najlepši luči. Vprašanje je, kakšni bi bili odgovori, če bi anketirane ocenjevali njihovi poslovni partnerji. Verjetno bi prišlo ob primerjanju odgovorov do precejšnih odstopanj.

Tabela 10 : VEDENJE OB STIKU S PRIPADNIKI DRUGIH KULTUR

	Opis vprašanja	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
20.	Pri poslovanju s tujci je pomembno, da posebnosti svojega naroda ne skrivamo	5	5	12	45	33	3,98	1,05	4
21.	Svojih pravil vedenja ni zaželeno vsiljevati pripadnikom drugih kultur	0	0	5	31	64	4,59	0,59	5
22.	Prilagajanje drugi kulturi v veliki meri je nezaželeno in lahko celo žaljivo	10	5	17	43	26	3,71	1,20	4
23.	Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem samozavesten	0	9	17	62	12	3,76	0,79	4
24.	Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem odprt	2	7	24	50	17	3,71	0,92	4
25.	Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem formalen	0	9	24	50	17	3,74	0,86	4
26.	Pri srečanju s pripadniki drugih kultur sem velikokrat naletel na težave, ki so odraz kulturnih razlik	7	31	45	14	2	2,74	0,89	3

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.10 KULTURNI ŠOK

Običajno je pričakovanje pripadnika posamezne skupine, da se bodo tudi drugi vedli na enak način, kot ga je vaje sam. To se zgodi, kadar je razlika med kulturami majhna. Če pa so kulturne razlike pomembnejše, pa se pričakovanja posameznika ne potrdijo, ampak pride do presenečenja in z vidika posameznika do kršitve (njegovih kulturnih) pravil komuniciranja. V tem primeru razlike v komuniciranju povzročijo negotovost in bojazen na obeh straneh (Kavčič, 1998, str. 52). Lahko pride do pojava, ki ga imenujemo kulturni šok. Občutja, ki ga lahko spremljajo, so odtujenost, jeza, sovraštvo, neodločnost, razočaranost, nezadovoljstvo, žalost itd. Vendar je »kulturni šok« le faza, ki izhine ob prilagoditvi novemu okolju.

Na podlagi rezultatov iz Tabele 11 vidimo, da anketiranci nimajo večjih težav pri stiku oz. prilagoditvi z novim okoljem in novimi ljudmi. Strah jih občuti le 12%, odtujenost 7%, žalost, nezadovoljstvo in osamljenost samo 2%, jeze pa ne občuti nihče od vprašanih. Največ anketiranih (21%) pa ob stiku z novimi, neznanimi deželami, običaji in ljudmi občuti sovraštvo in živčnost. Pri obeh trditvah je standardni odklon zelo velik, kar kaže na velike razlike v odgovorih. Ta občutja so v veliki meri seveda odvisna od osebnosti posameznika.

Tabela 11 : KULTURNI ŠOK

27.	Pri prvih stikih s tujimi kulturami me spremljajo naslednji občutki:	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
	strah	36	21	31	10	2	2,21	1,12	1
	odtujenost	38	33	21	7	0	1,98	0,95	1
	žalost	48	40	10	2	0	1,67	0,75	1
	nezadovoljstvo	43	40	14	2	0	1,76	0,79	1
	osamljenost	36	31	31	2	0	2	0,88	1
	jeza	62	26	12	0	0	1,5	0,71	1
	sovrašтво	50	21	7	7	14	2,14	1,47	1
	živčnost	24	31	24	12	9	2,52	1,25	1 in 3

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

### 5.3.11 ČESA SE MORAMO ZAVEDATI PRI POSLOVANJU S PRIPADNIKI DRUGIH KULTUR

Pred prvim stikom s tujim gostom je tudi pomembno, da dobimo čim več relevantnih informacij o določeni deželi, ljudeh, normah in pravilih. Važno je, da se vsakdo, ki ima stike s pripadniki drugih kultur, zaveda kulturno pogojenih razlik. Pri tem je pomembno, da nikogar ne obsojamo zaradi drugačnosti ter da zaradi nevednosti koga po nepotrebem ne užalimo. Bodimo, kar smo in tudi ostalim pustimo, da so to, kar so. S trditvami, navedenimi v Tabeli 12, so se anketiranci v večini primerov strinjali. Povprečna vrednost pri prvi trditvi (se zavedaš kulturno pogojenih razlik) je 4,17. Pri trditvi, da je pri poslovanju s pripadniki drugih kultur pomembno, da nikogar ne obsojamo zaradi drugačnosti, povprečna ocena znaša 4,43. Najvišja povprečna ocena 4,5 pripada trditvi, da je pomembno, da ne ogrozimo poslovnega razmerja zaradi drugačnih pogledov na svet. Trditvi, da je pri poslovanju s tujci pomembno, da zaradi nevednosti po nepotrebem koga ne užalimo, pa pripada povprečna vrednost 4,40.



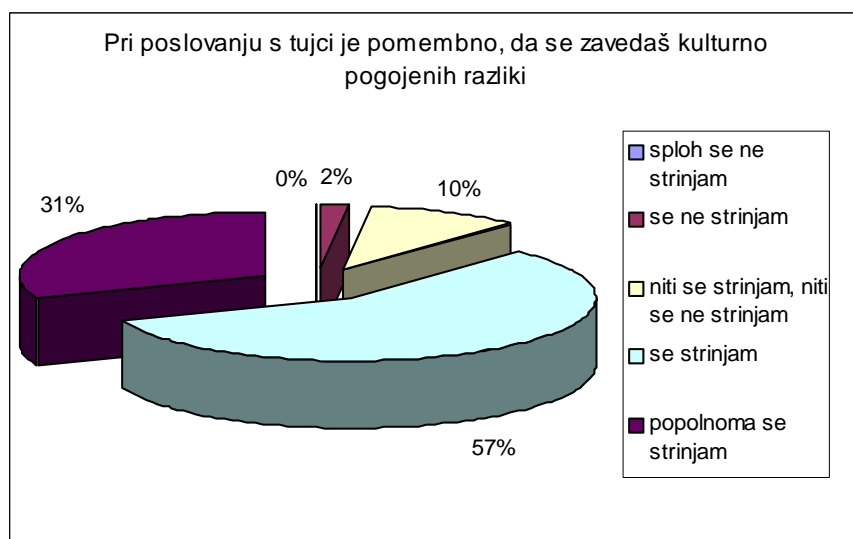
Tabela 12 : ČESA SE MORAMO ZAVEDATI PRI POSLOVANJU S PRIPADNIKI DRUGIH KULTUR

	Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da:	Pogostost ocen v %					Povprečje ocen	Std. Odklon	Modus
		1	2	3	4	5			
28.	se zavedaš kulturno pogojenih razlik	0	2	10	57	31	4,17	0,70	4
29.	nikogar ne obsojaš zaradi drugačnosti	0	2	0	50	48	4,43	0,6	4
30.	ne ogroziš poslovnega razmerja zaradi drugačnih pogledov na svet	0	0	7	36	57	4,5	0,63	5
31.	zaradi nevednosti koga po nepotrebnem ne užalimo	0	0	2	55	43	4,40	0,54	4

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam

Vir: Lastna raziskava.

Slika 4: Grafični prikaz trditve št. 28 – PRI POSLOVANJU S TUJCI JE POMEMBNO, DA SE ZAVEDAŠ POMEMBNOSTI KULTURNO POGOJENIH RAZLIK



Vir: Lastna raziskava.

## 5.4 POVZETEK RAZISKAVE

Teoretično Slovenci spadamo med kulture z malo miselnimi zvezami pri komuniciranju, kar pomeni, da večjo pozornost posvečamo verbalni komunikaciji kot neverbalni. Tudi na podlagi raziskave sem ugotovila, da je največja pozornost namenjena besedam, katerim sledi zvok govora in šele nato drža telesa, geste, mimika, pogled itd. Tu najdemo podobnost s Švedmi in Američani. Tu bi se vprašala, če se anketirani zavedajo pomembnosti in nenehne prisotnosti neverbalne komunikacije. Neverbalni znaki imajo velik vpliv na verbalno komuniciranje. Posredovano sporočilo je rezultat interakcije verbalne in neverbalne komunikacije. Vendar obstaja med verbalno in neverbalno komunikacijo pomembna razlika – besede so bolj ali manj načrtovane, ko komuniciramo neverbalno, pa to velikokrat storimo podzavestno. Do takih dejanj pride naravno. Zato se pri neverbalnem komuniciranju pojavlja določena prednost, in sicer zanesljivost. Nekateri zato neverbalnim znakom bolj zaupajo kot izrečenim besedam.

Glede na našo geografsko lego naj bi spadali v kontaktno kulturno skupino, za katero je značilno, da kot sredstvo izražanja velikokrat uporablja dotik. Vendar je na podlagi geografske lege težko umestiti značaj oz. način komuniciranja Slovencev, saj smo na območju, kjer se mešajo vplivi zahodne in vzhodne Evrope. Zato nas je tako težko umestiti v določeno skupino glede komunikacijskega stila. Rezultati raziskave so namreč pokazali ravno nasprotno od zgornje trditve, saj so vprašani odgovorili, da ne odobravajo pretiranih fizičnih stikov, saj cenijo fizično zasebnost. Tudi Japonci, Američani, Švedmi ne marajo dotikov.

Anketirani, tako kot Japonci in Američani, menijo, da obraz ne sme kazati preveč emocij. Zavedajo pa se pomembnosti neposrednega kontakta z očmi, ki naj bi bil znak odprtosti, iskrenosti. Samo Japonci od proučevanih štirih kultur neposrednega stika z očmi ne odobravajo.

Slovenci naj bi spadali med kulture, pri katerih ni pretirane gestikulacije, nepotrebnih kretenj. Tudi Američani, Japonci in Švedmi spadajo med kulture, pri katerih ni pretirane gestikulacije. Glede na rezultate analize vprašalnika vidimo, da anketirani govor pogosto podkrepijo s kretnjami, ki pa morajo biti naravne in neprisiljene.

Tudi čas oz. odnos do časa spada med oblike neverbalne komunikacije. Tudi za čas je značilna velika kulturna determiniranost. Za Slovence je tako kot za Japonce, Arabce in Švede točnost zelo pomembna, čas pa izredno dragocena dobrina.

Pri poslovnih stikih ima velik pomen bonton, zato sem ga tudi vključila v samo raziskavo. Čeprav bi za Slovence pričakovali, da smo veliki formalisti, so anketirani odgovarjali, da je zanje pomembnejše spoštovanje posameznikove osebnosti in prilagajanje konkretnim situacijam kot pa prevelika formalnost. Sicer pa se anketirani držijo pravil lepega vedenja, kar se tiče rokovanja, nazivov, predstavljanja itd. Le pri vprašanju, ki se nanaša na poslovna darila sem ugotovila, da izbiri poslovnih daril anketirani posvečajo premajhno pozornost, saj se očitno še ne zavedajo promocijske funkcije, ki jo le ta imajo.

Na podlagi vprašalnika vidimo, da so anketirani pri komuniciranju s pripadniki drugih kultur precej samozavestni in odprti. Anketirani menijo, da je pri poslovanju s tujci posebnosti svojega naroda ne skrivamo ter da je prilagajanje drugi kulturi v veliki meri nezaželeno.

Pomembno je, da ostanemo zvesti sami sebi ter da nikogar ne obsojamo zaradi drugačnosti oz. drugačnih pogledov na svet. Pri poslovanju preko meja Slovenije so sicer že naleteli na težave, ki so po mojem mnenju posledica premajhne informiranosti o drugi kulturi in njenih značilnostih.

Izsledki moje raziskave se večinoma ne ujemajo z raziskavami, ki so bile opravljene na področju komuniciranja oz. značilnosti posameznih kultur pri komuniciranju. Vendar moram tu poudariti, da moja raziskava temelji na majhnem vzorcu (42 vrnjenih vprašalnikov), tako da rezultatov ne morem posplošiti na celotno slovensko populacijo. Za to bi potrebovali obsežno raziskavo, kar pa presega okvire diplomskega dela. Iz analize vprašalnikov sem tako dobila nek vpogled, kakšni so pri komuniciranju zaposleni v dveh zasavskih podjetjih, ki pri svojem delu prihajajo v stik s pripadniki drugih kultur. Omeniti je potrebno tudi to, da so anketirani ocenjevali sami sebe, tako da so odgovori subjektivni. Sebe namreč težko ocenjujemo, oz. smo težko realni in nepristranski pri ocenjevanju. Sploh pri trditvah, ki se navezujejo na ocenjevanje lastne verbalne in neverbalne komunikacije ter samopodobe. Vsakdo rad prikaže sebe v najlepši luči. Domnevam tudi, da se anketirani ne zavedajo velikega pomena verbalne in neverbalne komunikacije in vpliva le te na sklepanje in vzdrževanje poslovnih in osebnih odnosov s tujimi in domačimi poslovnimi partnerji. Ker se nikoli niso poglobljali v svojo neverbalno komunikacijo in neverbalno komunikacijo sogovornikov, so tudi vprašalnik izpolnjevali površno. Kot zadnjo stvar pa bi poudarila, da je posamezno kulturo pač nemogoče spraviti v nek kalup. Na samo komuniciranje namreč nima vpliv samo kultura, temveč tudi značilnosti posameznika in njegovega ožjega okolja.

Da bi bili izsledki raziskave bolj realni in kredibilni, bi lahko poleg ankete uporabila metodo eksperimenta v naravnem okolju. Posameznike, vključene v raziskavo, bi opazovali in ocenjevali njihovo vedenje ter tako izključili faktor subjektivnosti. Druga možnost pa bi bila ta, da bi opravili intervjuje s posamezniki, ki pa ne bi ocenjevali sami sebe, temveč sodelavce, poslovne partnerje in njihovo obnašanje ter odzivanje v konkretnih situacijah.

## **6 SKLEP**

Obsežnosti in pomembnosti pojma komuniciranje sem se začela zavedati šele ob pisanju diplomskega dela. Šele zdaj razmišljam o komuniciranju kot o neprekinjenem toku, ki je prisotno vsak trenutek našega življenja, in nas povezuje s samim seboj, s prijatelji, znanci, sodelavci, poslovnimi partnerji. Predmet moje diplome je bilo predvsem mednarodno poslovno komuniciranje, ki je zelo pomemben dejavnik pri doseganju poslovnih uspehov posameznika, skupine oz. organizacije. Za uspešno poslovno komuniciranje je potrebno dobro poznavanje različnih kultur in njihovih značilnosti, vživljanje v posameznika ter njegove vedenjske vzorce, potrebne so informacije, predvsem pa je potrebno poznavanje samega sebe in svoje kulture. Bojim se, da se pomembnosti komuniciranja v Sloveniji še premalo zavedamo, da premalo vlagamo v to področje. Predvsem se mi zdi, da premalo pozornosti posvečamo mednarodnemu poslovnemu povezovanju.

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti, kakšni smo Slovenci pri poslovnem komuniciranju oz. komuniciranju nasploh. Vendar sem pri pisanju diplomskega dela ugotovila, da zaradi majhnosti vzorca vključenega v raziskavo, rezultatov ne bom mogla posplošiti na področje celotne Slovenije. Tako sem se omejila na zaposlene v dveh zasavskih podjetjih, ki pri svojem delu prihajajo v stik s tujimi poslovnimi partnerji. Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšno je

vedenje anketiranih pri komuniciranju s pripadniki drugih kultur ter kako se konkretne kulture razlikujejo glede načina in vsebine komuniciranja. Osredotočila sem se predvsem na verbalno in neverbalno komunikacijo ter na komunikacijo med različnimi kulturami. Poleg Slovencev sem se osredotočila na štiri različne kulture: Američane, Arabce, Japonce in Švede. Podatke in značilnosti v vedenju in komuniciranju o zgoraj omenjenih štirih kulturah sem pridobila iz literature. Dejstvo je, da se kulture med seboj razlikujejo, zato ljudje iz različnih kultur pogosto ne razumejo drug drugega. To je pogosto posledica tega, da posameznik interpretira besede in dejanja ljudi iz drugih kultur enako kot pri pripadnikih njegove kulture. Vendar pa se razlike med posamezniki ne pojavljajo samo zaradi kulture, temveč tudi zaradi okolja, v katerem živi (politično, ekonomsko, socialno), in seveda lastne osebnosti.

Na podlagi analize vprašalnika bi težko v grobem določila, kakšno je obnašanje anketiranih v konkretnih situacijah. Na trenutke delujemo odprti, samozavestni, po drugi strani pa zelo formalni, zaprti. Ker spadamo med kulture z malo miselnimi zvezami pri komuniciranju, smo bolj osredotočeni na besede kot na nebesedno komunikacijo. Med kulture z malo miselnimi zvezami spadata tudi ZDA in Švedska, katerima so glede načina komuniciranja precej podobni. Tudi v primerjavi z Japonci in Arabci obstajajo podobnosti, vendar v manjši meri.

Sicer pa na podlagi analize vprašalnika anketirani pri stikih z drugimi kulturami nimajo večjih težav. Menijo, da se je potrebno zavedati kulturno pogojenih razlik in se izogibati obsojanja zaradi drugačnosti. Pomembno je tudi, da posebnosti svojega naroda ne skrivamo, da smo odprti in samozavestni. Pri poslovnih stikih je potrebno najti pravo mero prilagajanja. Po eni strani je neprimerno vsiljevati pravila svojega vedenja drugim, po drugi strani pa se tudi mi ne smemo preveč prilagajati tujcem. Vendar se kljub temu lahko ob stiku s tujo, neznano kulturo, pojavijo občutja, kot so živčnost, osamljenost, strah, odtujenost.

Poslovnežem, ki prihajajo v stik s pripadniki nam tujih in neznanih kultur, bi svetovala, da predhodno pridobi čim več informacij o tej kulturi. Poleg tega se mora seznaniti s komunikacijskimi vzorci, kot sta verbalni in neverbalni stil, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika. Sogovornikom je potrebno izraziti spoštovanje in zagotoviti enakost med vsemi udeleženci. Najpomembnejša stvar pa je ta, da poznamo sebe, svoje vzorce vedenja, svojo lastno kulturo.

## 7 LITERATURA

1. Adler B. Ronald, George Rodman: Understanding human communication. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1994. 565 str.
2. Artenjak Janez: Poslovna statistika. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, 2000. 323 str.
3. Baguley Phil: Effective communication for modern business. London: McGraw – Hill, 1994. 203 str.
4. Becker Dennis, Borkum Becker Paula: Speaking skills for business careers. Boston: Irwin Mirrir Press, 1993. 147 str.
5. Bell H. Arthur, Sigband B. Norman: Communication for management and business. London: Scott, Foresman and Company, 1989. 633 str.
6. Bogataj Janez: Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril. Ljubljana: Ethno, 1994. 111 str.
7. Foster Dean Allen: Bargaining across borders. New York: McGraw – Hill, 1992. 326 str.
8. Guffey Mary Ellen: Business communication: Proces and product. Cincinnati: South – Western College Publishing, 2000. 531 str.
9. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki pogajalski priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 231 str.
10. Hendon Donald W., Hendon Angels Rebecca: How to negotiate worldwide: A practical handbook. Aldershot: Gower, 1989. 270 str.
11. Jelovac Dejan: Podjetniška kultura in etika. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 259 str.
12. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
13. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
14. Kenna Peggy, Lay Sondra: Business Germany: A practical guide to understanding German business culture. Lincolnwood: Passport Books, 1994. 55 str.
15. Kenna Peggy, Lay Sondra: Business France: A practical guide to understanding French business culture. Lincolnwood: Passport Books, 1994. 55 str.
16. Kneževič Ana Nuša: Spoznajmo jih ... Švedi. Ljubljana: Biro M, 1992. 84 str.

17. Mihaljčič Zlatko, Santi – Mihaljčič Lučka: Poslovno komuniciranje (učbenik). Ljubljana: Založništvo jutro, 2000. 96 str.
18. Moran T. Robert, Stripp G. William: Successful international business negotiations. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
19. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
20. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
21. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja, Poslovni bonton. Lesce: Oziris, 1994. 296 str.
22. Robinson David: O poslovni oliki. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 139 str.
23. Robertson K. Arthur: Listen for success: A guide to effective listening. New York: Irwin Professional Publishing, 1994. 197 str.
24. Šircelj Jože: Moderni poslovni bonton. Ljubljana: Delo, Slovenske novice: Manager, 1992. 189 str.
25. Tavčar I. Mitja: Kultura, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 251 str.
26. Thill V. John, Bovee L. Courtland: Excellence in business communication. New York: McGraw – Hill, 1996. 516 str.
27. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
28. Usunier Jean – Claude: Marketing across cultures. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2000, 627 str.

## 8 PRILOGE

Ime mi je Nataša Kozlevčar in za praktični del diplomskega dela potrebujem vaše mnenje o poslovnem komuniciranju oz. komuniciranju nasploh. Zato vas prosim, da izpolnite priloženi vprašalnik. Vprašalnik je anonimen, zato se nanj ni potrebno podpisovati. Njegov namen je ugotoviti, kakšni smo Slovenci pri poslovnem komuniciranju, kakšni smo pri verbalni in neverbalni komunikaciji, pri poslovnem bontonu, pri komunikaciji s tujci itd.

### VPRAŠALNIK

Vprašanja so zastavljena tako, da izbirate med dvema skrajnostima. Pri odgovarjanju na vprašanja vas prosim, da obkrožite številko, ki po vašem mnenju predstavlja najbolj pravilen odgovor.

- Upoštevajte, da pomeni:
- 1 **popolnoma se strinjam**
  - 2 **se strinjam**
  - 3 **niti se strinjam, niti se ne strinjam**
  - 4 **se ne strinjam**
  - 5 **sploh se ne strinjam**

1. Med pogovorom sem pozoren na besede sogovornika.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

2. Med pogovorom sem pozoren na sogovornikov zvok govora.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

3. Med pogovorom sem pozoren na kretnje, mimiko, držo, pogled sogovornika.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

4. Pri komuniciranju si je potrebno prizadevati, da izraz na obrazu ne kaže preveč emocij.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

5. Neposreden kontakt z očmi je v poslu znak odprtosti, iskrenosti.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

6. Fizičnih stikov, kot so objemanje, trepljanje, ne maram.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

7. Cenim fizično zasebnost.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

8. Govor podpiram s kretnjami.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

9. Kretnje morajo biti naravne in neprisiljene.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

10. Pri poslovnih zadevah sem vedno točen.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

11. Točnost pričakujem tudi od poslovnih partnerjev oz. ljudi, s katerimi poslujem.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

12. Čas je dragocen, neprecenljiv.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

13. Menim, da je pri poslovnem bontonu pomembnejše spoštovanje človekove osebnosti in prilagajanje konkretnim situacijam kot pa prevelika formalnost in okostenelost.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------



14. Poslovnega gosta vikam in ga naslavljam po priimku, dokler sam ne predlaga manj uradnega naslavljanja.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

15. Rokovanje prevladuje ob prvem srečanju in snidenjih, ob pogostejšem videvanju pa ne.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

16. Roko kratko in trdno stisnem ter pri tem gledam sogovornika v oči.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

17. Izbiri daril za poslovne partnerje posvečam veliko pozornost.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

18. Pri izbiri poslovnih daril se temeljito pozanimam o navadah v deželi, iz katere prihaja moj poslovni partner.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

19. Darila, ki jih običajno poklanjam, niso cenena, pa tudi ne razkošna.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

20. Pri poslovanju s tujci je pomembno, da posebnosti svojega naroda ne skrivamo.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

21. Svojih pravil vedenja ni zaželeno in primerno vsiljevati pripadnikom drugih narodov, kultur.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

22. Prilagajanje drugi kulturi v veliki meri oz. pomembnih značilnostih je nezaželeno, neprimerno in žaljivo.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

23. Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem samozavesten.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

24. Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem odprt.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

25. Pri komunikaciji s pripadniki drugih kultur sem formalen.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

26. Pri poslovnih stikih z drugimi kulturami sem velikokrat naletel na težave, ki so odraz kulturnih razlik (norme, običaji, tradicija).

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

27. Ko potujem v tuje dežele in se srečujem s tujimi kulturami, me spremljajo naslednji občutki:

strah	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
odtujenost	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
žalost	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
nezadovoljstvo	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
osamljenost	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
jeza	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
sovraštvo	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam
živčnost	popolnoma se strinjam	1	2	3	4	5	sploh se ne strinjam

28. Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da se zavedaš kulturno pogojenih razlik.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

29. Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da nikogar ne obsojaš zaradi drugačnosti.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

30. Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da ne ogroziš poslovnega razmerja zaradi drugačnih pogledov na svet.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

31. Pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da zaradi nevednosti koga po nepotrebem ne užalimo.

sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	popolnoma se strinjam
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

HVALA ZA SODELOVANJE!