

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**VPLIV SLOVENSKE IN ITALIJANSKE NACIONALNE KULTURE
NA POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Ljubljana, avgust 2016

MARTA HUMAR MARKIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Marta Humar Markič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv slovenske in italijanske nacionalne kulture na poslovno komuniciranje, pripravljene v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Aleša Saša Sitar,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NACIONALNA KULTURA	2
1.1 Opredelitev nacionalne kulture	2
1.2 Sestavine kulture	3
1.2.1 Družbene organizacije in ustanove.....	3
1.2.2 Vrednote in norme	4
1.2.3 Religije	4
1.2.4 Jezik.....	5
1.2.5 Izobrazba	5
1.2.6 Estetika	5
1.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere	6
1.3 Hofstedejeve razsežnosti kulture.....	6
2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	8
2.1 Opredelitev poslovnega komuniciranja.....	9
2.2 Načini komuniciranja	10
2.2.1 Ustno komuniciranje	11
2.2.2 Pisno komuniciranje	13
2.2.3 Elektronsko komuniciranje.....	17
3 VPLIV NACIONALNE KULTURE NA POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	18
3.1 Ovire v medkulturnem poslovnem komuniciranju.....	19
3.2 Izboljšanje medkulturnega poslovnega komuniciranja	19
3.3 Slovenska kultura	20
3.4 Slovenska poslovna komunikacija	21
3.5 Italijanska kultura	21
3.6 Italijanska poslovna komunikacija	22
3.7 Težave pri poslovnem komuniciranju Slovencev in Italijanov ter rešitve	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

UVOD

Slovenci živimo v majhni državi in se v želji po presežnih rezultatih v poslovanju usmerjamo tudi na tuje trge. Pri tem lahko naletimo na težave, saj se srečujemo s tujimi narodi in nacionalnimi kulturami, ki se med narodi in državami razlikujejo. Torej se pri poslovni komunikaciji s tujino srečamo z različnimi jeziki, govornico telesa, izražanjem čustev, pojmovanjem formalnega in neformalnega, odnosom do časa, dojemanjem tega kaj je prav ali napačno ter kaj je zaželeno in kaj nezaželeno. Poznavanje in upoštevanje značilnosti kulture našega tujega poslovnega partnerja in s tem razlik v komunikaciji, lahko prispeva k uspešnemu sodelovanju in konkurenčni prednosti podjetja (Gajšt, 2013, str. 49), nepoznavanje in neupoštevanje pa lahko povzroči blažje posledice kot so smeh, presenečenje, nelagodje (Mumel, 2008) ali pa napetosti, nerazumevanja in nesoglasja in celo propad poslovnega razmerja (Hrastelj, 2001, str. 107).

V zaključni nalogi bom primerjala slovensko in italijansko poslovno kulturo. Razlog zaradi katerega sem se odločila za obravnavo tega področja je bližina italijanskega trga, saj je Italija naša sosednja država in slovenska podjetja, predvsem s področja Primorske, veliko poslujejo z njo. Preučevati nameravam vpliv nacionalne kulture na komuniciranje, ko pride do poslovnih stikov med poslovnimi partnerji iz teh dveh držav.

Namen naloge je prispevati k boljšemu razumevanju vpliva nacionalne kulture na poslovno komuniciranje ter spoznati slovenske in italijanske poslovne navade. Ugotovitve naloge bodo koristile podjetjem, ki poslujejo v večkulturnem okolju in se soočajo z izzivi, ki jih takšno okolje prinaša, pa tudi posameznikom, ki se srečujejo z različnimi kulturami.

Cilj zaključne strokovne naloge je opredeliti pojem nacionalne kulture in poslovnega komuniciranja, pokazati kako nacionalna kultura vpliva na poslovno komuniciranje, predstaviti značilnosti slovenske in italijanske kulture in poslovne komunikacije ter ugotoviti težave pri komuniciranju med tema državama in poiskati zanje rešitve. Postavila sem si vprašanje, kako nacionalna kultura vpliva na poslovno komuniciranje. To se mi zdi pomembno, ker se v Sloveniji vedno več usmerjamo na tuje trge in s tem se vedno pogosteje srečujemo s poslovnimi partnerji iz tujih držav in kultur (Mumel, 2008).

Delo bo temeljilo na opisni oziroma deskriptivni metodi in na preučitvi relevantne literature. V prvem poglavju bom predstavila opredelitev pojma nacionalna kultura, njene sestavine in Hofstedejev model za preučevanje medkulturnih razlik. V drugem poglavju bom predstavila opredelitev in načine ter nekatere vrste poslovnega komuniciranja. V zadnjem tretjem poglavju pa bom predstavila ovire v medkulturnem poslovnem komuniciranju ter priporočila za izboljšanje le tega, slovensko in italijansko nacionalno kulturo ter poslovno komuniciranje ter težave in rešitve pri komuniciranju med slovenskimi in italijanskimi poslovnimi partnerji.

1 NACIONALNA KULTURA

V človekovem boju za preživetje ima kultura že od nekdanj odločilno vlogo. Ljudem je omogočala družbeno življenje v neki določeni urejeni skupini. Kultura je igrala in še vedno igra pomembno vlogo pri zadovoljevanju človekovih potreb po hrani, obleki, prebivališču, pri vzgoji otrok, pri delitvi dela, pri izmenjavi pridelkov in izdelkov, pri zaščiti pred sovražniki, pri kontroliranju deviantnega ravnanja, pri motiviranju. Nacionalna kultura pomeni jedro neke države – nacije (Jelovac & Rek, 2010, str. 16, 25).

V tem poglavju bom predstavila pojem nacionalne kulture. Različni avtorji z različnimi interesi jo proučujejo z različnih zornih kotov. Zato prihaja do velikega števila opredelitev tega pojma. Našteli so okoli 200 opredelitev (Hrastelj, 2001, str. 25). Nadaljevala bom z opisom nekaterih njenih sestavin in opisala 6 dimenzij nacionalne kulture po Hofstedeju (Šenk-Ileršič, 2013, str. 139).

1.1 Opredelitev nacionalne kulture

Pojem kultura se začne uporabljati sredi 18. stoletja. Nemški filozofi v tem času opredeljujejo kulturo kot družbeno pridobljeno znanje. Tej opredelitvi bolj ustreza grški pojem *paidéia* (pomeni dediščino znanj, katera lahko nekdo osvoji s študijem in izobraževanjem), kot pa latinski pojem *cultura* (je metafora izpeljana na osnovi primerjave s poljedelstvom) (Hribar-Sorčan, 2014, str. 39). V današnjem času je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika pojem kultura opredeljen kot skupek vrednot človeške družbe, dosežkov, kot rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja (Kultura, b.l.).

Treven (2001, str. 41) pravi, da je koncept nacionalne kulture preveč kompleksen, da bi jo opredelili na en sam način ter navede opredelitve različnih avtorjev.

- Tylor (1871) opredeli kulturo kot kompleksno celoto, katera obsega umetnost, stališča, običaje, znanje, moralo, pravo, vse navade in sposobnosti članov neke skupnosti.
- Herskovitz (1955) pravi, da je kultura »vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom«.
- Hofstede (1981) opredeli kulturo kot računalniški program ali softver razuma, kateri nadzoruje vedenje.
- Sathe (1985) meni, da je kultura vrsta pomembnih stališč in vrednot, ki so značilne za člane določene družbe in se nanašajo na njihove ideale, ki so vredni prizadevanja ter na njihov pogled na svet.
- Lipičnik (1998) pravi, da se kultura največkrat ne kaže direktno, na primer kot vzorec vedenja ali predpis, temveč indirektno s tem kakšen odnos imamo do okolja, narave, sebe, s tem kako in kaj počnemo.

Kot kulturo lahko opredelimo vse s čimer so določeni vzorci sprejemljivega vedenja in prepričanj (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 14). Obsega tradicijo, vrednote, običaje, religijo, simbole, znanja, stališča določene skupine ljudi. Prenaša se iz roda v rod ter vpliva na obnašanje in odločitve ljudi (Šenk-Ileršič, 2013, str. 133). Naša dejanja se kažejo preko kulture. Zato ta pogojuje naše osebno in družbeno življenje (Jelovac & Rek, 2010, str. 18).

Jurše (1999, str. 56) pravi, da ima kultura tri značilnosti. Prva značilnost je, da ni podedovana ampak se jo priučimo. Pripadniki jo prevzamejo v daljšem obdobju in prenašajo med generacijami. Druga značilnost je, da je en del kulture tesno povezan z drugim (na primer družbeni status s poslovnim svetom, poroka z religijo), zato je medsebojno prepletena. Tretja značilnost je, da je deljena, torej se načela določene kulture širijo na druge njene pripadnike.

V današnjem času je srečevanje s člani različnih kultur nekaj običajnega in prav je, da razumemo in poznamo njihov način delovanja in komuniciranja (Gajšt, 2013, str. 7). Da se izognemo nesporazumom pri komuniciranju s člani drugih kultur je potrebno, da se seznanimo z njihovimi kulturnimi značilnostmi. To pa lahko storimo s tem, da se podučimo o sestavinah teh kultur (Kenda, 2001, str. 90).

1.2 Sestavine kulture

Kulturo lahko analiziramo z vidika vidnih (eksternaliziranih) in nevidnih (internaliziranih) sestavin. Vidne sestavine lahko pri članih tuje kulture opazimo na podlagi njihovega vedenja (to so npr.: jezik, zakoni ter pravila, tradicija, običaji, prehranjevalne navade, način oblačenja, vizualna umetnost, literatura, glasba). Nevidnih sestavin kulture pa ne moremo opaziti takoj (to so npr.: vrednote, norme, prepričanja, dožemanje časa, izražanje čustev). Da dobro spoznamo drugo kulturo in bi vidne sestavine lahko dobile pravi pomen, moramo spoznati tudi nevidne sestavine te kulture (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 19).

Ravno tako kot različni avtorji navajajo veliko različnih opredelitev pojma nacionalne kulture, navajajo tudi različno število različnih sestavin. Murdock (1965) navede 75 sestavin kulture. Na poslovno-organizacijskem področju avtorji največkrat obravnavajo 5–7 sestavin, ki so pomembne za poslovanje (Hrastelj, 2001, str. 29). Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003, str. 256) za najpomembnejše izbereta naslednjih 7 sestavin.

1.2.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije ter ustanove določajo okvire obnašanja in sprejemljiv način vedenja v določeni družbi. Določajo vlogo žensk, družine, način življenja v družbi (Šenk-Ileršič, 2013, str. 135). Igrajo bistveno vlogo pri izboru naših aktivnosti in načina življenja. Torej oblikujejo naše vedenje v družbi, vrednote ter način življenja in poslovanja (Jurše, 1999, str. 74).

Družina je povsod po svetu osnovna celica družbe, njena institucija pa se med deželami razlikuje. V nekaterih vključuje samo ožje družinske člane, v drugih pa širše sorodstvo katerega člani so si dolžni medsebojno pomagati in se podpirati. Poznavanje tega odnosa je za poslovne namene pomembno zaradi odnosa do posla (Kenda, 2001, str. 91). Med družbene organizacije sodijo tudi politične organizacije, ki z zakonodajo določajo družbeno življenje, urejajo delovanje in razvoj poslovnih institucij ter s tem vplivajo na poslovanje s tujino (Jurše, 1999, str. 74).

1.2.2 Vrednote in norme

Vrednote so potrebe in spodbude, katere nas ženejo k določenemu vedenju in določenim aktivnostim. Nanašajo se na vse tisto za kar si prizadevamo. So vodilo obnašanja posameznikov in družbe (Musek, 2000, str. 8–9). V različnih razmerah usmerjajo naše odločitve in presoje. Zaradi njih poskušamo nekaj doseči ali uresničiti (Jelovac & Rek, 2010, str. 21). Z vrednotami uravnavamo naša življenja ter odnose z drugimi. Pomenijo pomembno sestavino vsake družbe ter kulture in so najboljša podlaga za razumevanje ter raziskovanje neke kulture in za ugotavljanje medkulturnih razlik (Musek, 2010, str. 473).

V določenih kulturah predstavlja najvišjo vrednoto ljubezen do domovine, v drugih ta nima pomena. V nekaterih kulturah imajo veliko veljavo narodni umetniki, v drugih jih skoraj ne opazijo. Tudi odnos do žensk, mladih, mode se med kulturami razlikuje. Nacionalne vrednote je potrebno poznati za ustvarjanje pozitivnega vzdušja in medsebojnega zaupanja pri poslovanju s tujino (Kenda, 2001, str. 94).

Norme opredelimo kot standarde ali pravila in modele vedenja. Določajo, kako naj se v določenih razmerah vedemo do drugih ljudi ter kaj je za pripadnike neke družbe prav, primerno in zaželeno (Šenk-Ileršič, 2013, str. 134). Potrebujemo jih, za nadzorovanje ravnanja ljudi (Treven, 2001, str. 50). Služijo nam kot vodilo pri vseh poslovnih aktivnostih (Jurše, 1999, str. 57).

1.2.3 Religije

Religija obstaja v vsaki družbi in njena razlaga je tesno povezana s kulturo (Macuh, 2013, str. 119). Na svetu je okoli 80 % populacije opredeljene kot verne, 20% pa je agnostikov in ateistov. Religija vpliva na odnos človeka do dela, načrtovanja prihodnosti, potrošnje in osebne odgovornosti (Kenda, 2001, str. 93). Različne kulture ji pripisujejo različen pomen. Na zahodu je pomembna, vendar tečejo posli večji del časa neodvisno od nje. V islamskih kulturah pa so poslovne aktivnosti z religijo zelo povezane (Jurše, 1999, str. 72).

Religija določene družbe se odraža v njeni kulturi, njenih normah, stališčih in vrednotah. Za vzpostavitev ustreznega odnosa do poslovnih partnerjev z drugačno versko vzgojo in prepričanjem je poznavanje verskih prepričanj določene družbe zelo pomembno

(Šenk-Ileršič, 2013, str. 134). Za načrtovanje in izpeljavo poslovnih dogodkov je potrebno poznavanje verskih praznikov in dela prostih dni. Na poslovno dogajanje vplivajo tudi verska prepričanja določenih političnih elit (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 258).

1.2.4 Jezik

Jezik ustvarjamo ljudje, je družbeni pojav in določamo mu pravila ter ga oblikujemo. Naučimo se jezika, našega življenjskega okolja, lahko pa bi se naučili katerega koli. Po navadi se naučimo tistega, ki nam kakor koli pomaga pri naši socializaciji in doseganju zastavljenih ciljev. Jezik ni samo sredstvo za komuniciranje, pokaže nam tudi pripadnost neki nacionalni kulturi. V jeziku se kažejo vrednote in značaj določene kulture. Z njim kažemo medkulturne razlike (Tišljar, 2012, str. 23, 25). Jezik predstavlja eno največjih razlik med kulturami (Jurše, 1999, str. 68).

V poslovnem komuniciranju pripomore poznavanje jezika poslovnega partnerja pri intenzivnem razvijanju stikov in s tem k doseganju dobrih poslovnih rezultatov (Jurše, 1999, str. 68). Določeni jeziki so pri poslovanju s tujino pogosteje uporabljeni (na primer angleščina). Nekatere države so jezikovno neenotne. Na področju ene države se uporabljajo dialekti, katerih mednarodni poslovneži večinoma ne upoštevajo (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259). Tudi pri komuniciranju v istem jeziku imajo lahko posamezne besede različen pomen. Če sogovornika ne znata govoriti v jeziku, ki ga drugi razume ali ne znata skupnega jezika, potrebujeta prevajalca (Treven, 2001, str. 69).

1.2.5 Izobrazba

Nacionalna kultura se razvija tudi z izobraževanjem. Stopnja izobraženosti pogojuje stopnjo razvoja določenega področja, pa tudi način komuniciranja. Izobrazba vpliva na naše mišljenje, motivacijo ter želje, z učenjem se oblikuje naša osebnost, ta pa sooblikuje naše okolje. Na kulturo neke države torej vpliva izobraženost njenih državljanov (Hrastelj, 1995, str. 367).

Izobrazba je privzgojena in priučena, pridobivamo jo lahko v vzgojno-izobraževalnih ustanovah in sistemih, lahko pa se samoizobražujemo. Nekdaj je bila stopnja pismenosti kazalec izobraženosti, danes pa je pomembnejša kvaliteta vzgojno-izobraževalnih programov in sistemov, ki ima vpliv tudi na vedenjske navade, strpnost, vzorce porabe (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259–260).

1.2.6 Estetika

Pojem estetika povezujemo z lepoto, umetnostjo, dobrim okusom. Ni pomembna le na kulturnem ter umetniškem področju, temveč igra pomembno vlogo tudi na poslovnem področju. Tu se odraža na privlačnih ali neprivlačnih kombinacijah barv, oblik, zvokov, na

industrijskem oblikovanju, embalaži, estetiki izdelkov (Šenk-Ileršič, 2013, str. 134).

Estetika je torej povezana tudi z izbiro barve. Barve imajo v različnih državah različni pomen (na primer zeleno cenijo v muslimanskih državah, v jugovzhodni Aziji pa jo povezujejo z boleznijo; v zahodnih državah je bela znak čistoče, v Aziji pa barva žalovanja in smrti) in to moramo za dobro medkulturno poslovanje upoštevati (Jurše, 1999, str. 69). V primerih, ko se ne moremo odločiti, katero barvo uporabiti ali pa smo v dvomih, je eno od splošnih pravil, da se ravnamo po barvah državne zastave (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260).

1.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura oziroma materialni simboli določene nacionalne kulture so pokazatelj življenjskega standarda, gospodarske in tehnološke razvitosti določene skupnosti. Stopnja razvitosti se odraža v načinu prehranjevanja, oblačenja, v zdravstvenih ter drugih terciarnih storitvah, v stanovanjski kulturi (Šenk-Ileršič, 2013, str. 134). Dosežen standard in stopnja razvitosti vplivata na raven potrošnje in povpraševanja. Način, kako neka družba organizira gospodarske aktivnosti je tesno povezan z materialno kulturo (Jurše, 1999, str. 67).

Pri poslovnih stikih takoj opazimo materialne simbole (na primer velikost pisarne, sodobnost opreme, primernost oblačil, znamke avtomobilov) naših poslovnih partnerjev in si na podlagi teh ustvarimo vtis o njihovem standardu, življenjskih razmerah in o njihovi pomembnosti (Treven, 2001, str. 95). Od mnenja o stanju materialne kulture so odvisne odločitve o poslovanju, uspeh ter možnosti poslovanja s tujimi poslovnimi partnerji. Spoznavanje materialne kulture je sestavni del strategije poslovanja v tujini (Kenda, 2001, str. 95).

Hrastelj (2001, str. 25) ugotavlja, da se je poslovno in gospodarsko področje začelo dokaj pozno zanimati za nacionalno kulturo. Hofstede naj bi v začetku 70-ih let opravil prve konkretnije raziskave. Pred tem so bili raziskovalci prepričani, da kultura in gospodarstvo nimata nič skupnega. Menili so, da je kultura konservativni dejavnik, ki zapleta in upočasnjuje razvoj gospodarstva. Do tedaj so kulturo in njeno izražanje kar intenzivno proučevale druge vede (na primer antropologija, filozofija, sociologija, politologija, teologija, psihologija, jezikoslovje).

1.3 Hofstedejeve razsežnosti kulture

Prvi, ki je razvil empirični model razsežnosti nacionalne kulture je bil Geert Hofstede, nizozemski sociolog in antropolog (Šenk-Ileršič, 2013, str. 139). Bil je svetovalec mnogim nacionalnim in mednarodnim, poslovnim in vladnim organizacijam ter je predaval v podjetjih in na univerzah po vsem svetu (Hofstede, Pedersen, & Hofstede, 2006, str. 244).

Opravil je eno najboljsežnejših študij o odvisnosti vrednot od kulture. Njegovo delo »Culture's consequences« je med najpogosteje citiranimi deli medkulturne komunikacije (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 68).

Hofstede je razvil model razsežnosti kulture, ki temelji predvsem na vrednotah, povezanih z delom (Treven, 2001, str. 57). Model je zasnoval na podlagi raziskave o vplivu kulture in vrednot na motivacijo in produktivnost, ki jo je izvedel med več kot 116.000 zaposlenimi pri IBM-u v več kot 40 različnih državah. Določil je 6 osnovnih razsežnosti kulture (Šenk-Ileršič, 2013, str. 139).

Razlika v moči je prva razsežnost in kaže stopnjo, do katere v določeni družbi sprejemajo neenakost (Šenk-Ileršič, 2013, str. 139). Za kulture z veliko razliko v moči je značilno, da sprejemajo hierarhično strukturo in ima vsak posameznik svoje določeno mesto, ki ga ni potrebno razlagati. Za kulture z majhno razliko v moči pa, da je moč razdeljena bolj enakomerno in da ljudje velikih statusnih razlik ne sprejemajo (Gajšt, 2013, str. 17). Velika razlika v moči je značilna za Malezijo, Filipine, Japonsko, Mehiko, Egipt, Etiopijo, Gano, Gvatemalo, Indijo, Nigerijo, Panamo, Savdsko Arabijo, Venezuelo, Slovenijo. Majhna pa za ZDA, Nemčijo, Irsko, Izrael, Švedsko, Novo Zelandijo (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 70).

Moškost/ženskost je druga razsežnost, ki kaže stopnjo, do katere prevladujejo izrazito moške vrednote v družbi (delo, dosežki, herojstvo, materialni uspeh), oziroma izrazito ženske vrednote (sodelovanje, dobri odnosi, kakovost življenja) (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 63). V državah kjer prihaja do izraza neenakopravna delitev vlog med spoloma, je večji poudarek na moških vrednotah, za razliko od držav, kjer so moški in ženske enakopravnejši in so bolj izražene ženske vrednote (Hofstede et al., 2006, str. 50). Moška kultura je značilna za Japonsko, Italijo, Nemčijo, Švico, Malto, Avstrijo, Jamajko, Venezuelo, Iran, Katar, Srednji vzhod, konfucijansko Azijo. Ženska kultura pa je značilna za skandinavske države, torej Švedsko, Norveško, Dansko, Finsko, ter za Nizozemsko, Novo Zelandijo, Kostariko, Čile, Slovenijo (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 74).

Individualizem/kolektivizem je tretja razsežnost, ki se nanaša na moč povezav in razmerij med posamezniki v določeni družbi. Kaže stopnjo do katere se ljudje raje vedejo kot posamezniki in ne kot člani skupine (Treven, 2001, str. 58). Individualizem je prilagoditev na obilje in bogastvo ter je značilen za kulture bogatejših dežel. Kolektivizem je prilagoditev na omejene vire in revščino ter je značilen za kulture revnih dežel (Hofstede et al., 2006, str. 48). Individualizem je značilen za ZDA, Veliko Britanijo, Avstralijo. Kolektivizem pa za Gvatemalo, Ekvador, Panamo, Pakistan, Tajvan, Kolumbijo (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 73).

Izogibanje negotovosti je četrta razsežnost, ki pokaže stopnjo, do katere se posamezniki počutijo neugodno in se izogibajo nepreglednim, nestrukturiranim in negotovim okoliščinam ter težavam (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 63). Kulture z nizko stopnjo

izogibanja negotovosti so bolj dovzetne za tveganja in izzive, so naklonjene spremembam ter imajo manj zakonov in pravil. Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti pa so bolj naklonjene stabilnosti, rutini ter imajo veliko zakonov in pravil (Šenk-Ileršič, 2013, str. 141). Nizka stopnja izogibanja negotovosti je značilna za Grčijo in Portugalsko. Visoka stopnja pa za Singapur, Jamajko, Slovenijo (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 71).

Dolgoročnost/kratkoročnost je peta razsežnost, ki pokaže stopnjo, do katere so se posamezniki pripravljani odreči kratkoročnim koristim v korist dolgoročnih (Šenk-Ileršič, 2013, str. 141). Dolgoročno naravnane kulture spodbujajo vrednote, ki prinašajo koristi v daljšem časovnem obdobju in so usmerjene v prihodnost. V kratkoročno naravnanih kulturah pa spoštujejo izpolnjevanje družbenih obveznosti in tradicijo ter so usmerjeni v sedanost in preteklost (Treven, 2001, str. 59). Dolgoročno usmerjene kulture žrtvujejo udobje sedanosti za blaginjo v prihodnosti, kratkoročno usmerjene pa uživajo v sedanosti (Hofstede et al., 2006, str. 51). Dolgoročno so naravnane dežele Daljnega vzhoda. Kratkoročno pa Pakistan, Nigerija, Filipini, ZDA, Rusija, zahodna Afrika (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 75).

Uživanje/omejevanje je šesta razsežnost, ki pokaže stopnjo, do katere določena družba dovoljuje svobodno zadovoljevanje želja in potreb, povezanih z uživanjem življenja. V družbah, ki dovolijo uživanje, niso pomembne materialne dobrine, pri tistih, ki ga omejujejo z družbenimi pravili, pa so materialne dobrine statusni simbol (Šenk-Ileršič, 2013, str. 142). Uživanje je v veliki meri dovoljeno v Venezueli, Mehiki, Kolumbiji, Angoli. Omejujejo pa ga v Egiptu, Albaniji, Bolgariji, Hong Kongu, Ukrajini (Hofstede, 2016a).

Poleg Hofstedeja so razvili svoje modele za proučevanje razlik med nacionalnimi kulturami še Clyde Kluckhohn in Fred Strodbeck, Edward Twichell Hall, Fons Trompenaars in Charles Hampden-Turner, Richard R. Gesteland, Richard Lewis, Shalom H. Schwartz, Janek Musek (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 63–94).

2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

»Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje« (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 20). Komuniciranje omogoča posamezniku obstoj in razvoj ter je pogoj za celotno družbeno dogajanje (Kavčič, 2011, str. 9).

Če želimo deliti z drugimi to kar mislimo in kar smo, se ne moremo izogniti komuniciranju (Fabris, 2016, str. 101). Komuniciranje je neizogiben in pomemben del našega življenja. Vsak dan se pozdravljamo, kramljamo in izmenjujemo informacije, kar zahteva malo naše pozornosti. Lahko pa rešujemo težave, načrtujemo, dajemo ali sprejemamo nasvete, kar

zahteva večje napore in pozornost. Komuniciranje je naša središčna socialna dejavnost, ker velik del življenja komuniciramo z drugimi ali s seboj, ker se prepleta z našimi drugimi dejavnostmi, ker nam veliko pomeni kako komuniciramo in koliko smo pri tem uspešni ter ker na ta način spoznamo kdo smo in to povemo drugim (Ule, 2009, str. 7–12).

Dobra komunikacija je nadvse pomembna za doseganje zastavljenih ciljev posameznikov, skupin in organizacij. V tem poglavju bom najprej predstavila opredelitev poslovnega komuniciranja in komponente komunikacijskega procesa, nato pa še načine komuniciranja ter nekatere vrste poslovnega komuniciranja.

2.1 Opredelitev poslovnega komuniciranja

Mihaljčič (2006, str. 11) pravi, da je komuniciranje mogoče opredeliti na več načinov in da se je ob pregledu strokovne literature seznanil z 95-imi definicijami komuniciranja, ki so si bile podobne. Komuniciranje je opredelil kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko ljudje komuniciramo med seboj, prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govorice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.). Komuniciramo namerno in nenamerno. Pri vsakem medsebojnem vplivanju pride do neke vrste komunikacije med udeleženci, ki je lahko vzajemna ali enosmerna. Poteka tako, da nekdo od udeležencev posreduje informacije drugim ali pa si jih udeleženci med seboj izmenjujejo. Ne komuniciramo samo ljudje, ampak komunicirajo tudi živali (Blažič, 2002, str. 10). Komuniciramo cel čas, ko smo budni, povsod ter celo življenje. Komuniciranje je naša običajna dejavnost in nam pomeni nekaj samoumevnega (Kavčič, 2006, str. 1).

Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovanje posameznika, skupine, organizacije ter omogoča njihov obstoj in razvoj. Cilj poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih rezultatov, namen pa doseči konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Sporočila moramo prilagoditi tako, da jih bo tisti, kateremu so namenjena sprejel in razumel. Biti morajo nedvoumna, kratka in natančna, skratka ekonomična (Kavčič, 2006, str. 56–57).

Gajšt (2013, str. 33) opiše glavne komponente komunikacijskega procesa.

Sporočevalec (pošiljatelj sporočila) je pobudnik komunikacije in predstavlja vir informacij. Izbere vrsto sporočila in primeren komunikacijski kanal. Nato sporočilo kodira (v besedni ali pisni medij, vnese misli ali čustva) (Jelovac & Rek, 2010, str. 85). Sporočevalec pošlje sporočilo zato, da pri prejemniku doseže zastavljen komunikacijski učinek. Želeni učinek pa je odvisen od njegove vloge v organizaciji in s tem povezanih premišljevanj, čustev in potreb (Kavčič, 2006, str. 4).

Sporočilo je skupek besednih in nebesednih simbolov. Ti predstavljajo informacijo, ki jo sporočevalec želi prenesti prejemniku (Jelovac & Rek, 2010, str. 85). Da prejemnik razume, kaj je hotel sporočevalec sporočiti, mora biti sporočilo razumljivo in jedrnato, brez

odvečnih besed in fraz, ki obremenijo komunikacijski kanal (Možina et al., 2004, str. 51).

Medij/komunikacijski kanal je komunikacijsko sredstvo, katerega sporočevalec uporabi za prenos sporočila (Gajšt, 2013, str. 33). Za pošiljanje lahko uporabi razne prenosnike (papir za zapis besedila, pogovor po telefonu, posname glasbo na zgoščenko, naredi plakat itd.) (Mihaljčič, 2006, str. 13). Zmogljivost komunikacijskega kanala je omejena z največjo količino informacij, ki jo še lahko prenesemo po njem. Učinkovitost komuniciranja pomeni, da komunikacijski kanal čim natančneje prenese čim več informacij v določeni časovni enoti ob gospodarni porabi sredstev (Možina et al., 2004, str. 51).

Prejemnik sporočila je oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in pri kateri želi sporočevalec doseči uresničitev svojega namena (Kavčič, 2011, str. 21). Prejemnik sprejema in dekodira sporočila. S tem prevede kodirana sporočila tako, da jih razume (Jelovac & Rek, 2010, str. 85). Stopnja, do katere razume prejemnik sporočilo, je odvisna od njegovega znanja in odzivnosti (Gajšt, 2013, str. 33).

Povratna informacija je del komunikacijskega procesa preko katerega sporočevalec presodi učinkovitost komuniciranja (Gajšt, 2013, str. 33). Na podlagi te lahko sporočevalec ugotovi, v kolikšni meri je uresničil svoj namen in od tega je odvisna njegova nadaljnja aktivnost. Če je učinek na prejemnika ustrezen, dodatne akcije niso potrebne, če pa ni, sproži dodatne aktivnosti, da bi ga dosegel. Povratna informacija je pomembna tudi za prejemnika. Z njo preveri, ali je pravilno razumel vsebino sporočila (Kavčič, 2006, str. 12).

Kontekst pri komuniciranju lahko pomeni fizično, družbeno okolje, čas, kulturo. Komunikacija vselej poteka v nekem kontekstu (Gajšt, 2013, str. 33). Od konteksta komunikacije so odvisni stil, učinek in rezultat komuniciranja. Kontekst bistveno določi pomen sporočila (na primer velika razlika je ali glasno zakričimo v cerkvi med opravljanjem obreda ali pa med rock koncertom na stadionu) (Jelovac & Rek, 2010, str. 84). Nacionalna kultura torej predstavlja kontekst v katerem poteka poslovno komuniciranje.

Managerji porabijo dve tretjini svojega časa za komuniciranje. Namen tega je informirati sodelavce in druge za pridobitev koristnih informacij ter vplivati na sodelavce, posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Poslovno komuniciranje je dejavnost usmerjena v cilje. Učinkovito je takrat, ko da največ rezultatov ob dani ali pa čim manjši porabi sredstev organizacije oziroma tistega, ki komunicira. Uspešno pa je takrat, ko učinkovito deluje v smeri doseganja poslovnih ciljev organizacije (Možina et al., 2004, str. 16–21).

2.2 Načini komuniciranja

Naši predniki so se najprej sporazumevali z gestiko in mimiko ter neartikuliranimi glasovi,

kateri so izražali čustva in razpoloženja. Pred približno 500.000 leti pa smo ljudje razvili sposobnost govora, s katerim lahko izražamo tudi svoje mišljenje oziroma stališča (Mihaljčič, 2006, str. 19). Z govorjenjem komuniciramo enostavno in hitro. S pisano besedo komuniciramo lahko bolj premišljeno in je obstojnejša od govorjene. Govorica telesa pa podzavestno in zavestno vpliva na razumevanje sporočila. Sredstvo in način komuniciranja izberemo glede na namen sporočila. Če uporabimo dva ali več načinov komuniciranja, povečamo pomnjenje, zanimanje ter razumevanje (Možina et al., 2004, str. 90–91).

2.2.1 Ustno komuniciranje

Ustno komuniciranje omogoča prilagajanje drug drugemu, vzdrževanje in razvoj medsebojnih odnosov, delitev vlog ter vzajemno delovanje in je v poslovnem svetu del vsakdanje prakse (Mihaljčič, 2006, str. 19). Pri tem načinu komuniciranja uporabljamo spretnost govorjenja in poslušanja. Pri govornem nastopanju je komunikacija enosmerna (govorec informacije oddaja, poslušalec pa jih le sprejema). Pri pogovarjanju pa je komunikacija dvosmerna (govorec in poslušalec si informacije izmenjujeta) (Blažič, 2002, str. 74).

Carnegie (2012, str. 33) pravi, da je sposobnost pogovarjanja dragocena osebna lastnost, ki bistveno pripomore k poslovni in družbeni uspešnosti. Kot dober sogovornik lahko pritegnemo zanimanje in pozornost drugih ter naredimo dober vtis. Lahko prepričamo ljudi, da sprejmejo naše zamisli in nam sledijo. Če smo dobri govorniki, imamo prednost pred tistimi, ki imajo mogoče več znanja, a ga ne znajo tako dobro ubesediti. Vendar pa je način govornega komuniciranja odvisen tudi od medkulturnih razlik. Lewis (v Goltnik-Urnaut, 2016, str. 43–44) ugotavlja, da Francozi govorijo hitro, odrezavo, ostro in vedno dokazujejo svoj prav; Angleži govorijo umirjeno in ohranjajo vljudnost; Italijani in Španci govorijo živahno z željo narediti dober vtis.

Prednosti tega načina komuniciranja so večja hitrost poslovnega komuniciranja; manjša formalnost in večja osebnost; celovitost sporočanja pomena (vključeno je tudi nebesedno komuniciranje); omogočeno presojanje skladnosti (med besednim in nebesednim sporočanjem); neposrednost preverjanja razumevanja sporočila; ugodnejša vsebina za prejemnika (neprijetno novico nekoliko ublažimo); večja zasebnost sporočanja (manjša možnost, da pride sporočilo do tistega, ki mu ni bilo namenjeno). Pomanjkljivosti pa so manjša dokazna vrednost; ni dokumentirano; manjša natančnost sporočanja (hitro, sprotno in manj natančno oblikovanje sporočil); možnost napačnega razumevanja (prejemnik si napačno razlaga uporabljene besede in pomen sporočila); večji stroški komuniciranja (prisotnost udeležencev iz različnih geografskih lokacij povzroča potne in druge stroške (Kavčič, 2011, str. 141–143).

Kavčič (2011, str. 150–197) navaja kot glavne vrste ustnega poslovnega komuniciranja:

poslovni razgovor, telefonski pogovor, poslovno predstavitev, poslovni sestanek, intervju in novinarsko konferenco. V nadaljevanju bom opisala poslovni razgovor, telefonski pogovor in poslovni sestanek.

Poslovni razgovor je osnova ustnega komuniciranja in temelj drugih oblik ter namenov poslovnega komuniciranja (poslovnega svetovanja, poslovnih predstavitev, poslovnih sestankov, poslovnih pogajanj). Poteka med dvema ali več udeleženci, zbranimi na istem mestu ali pa med poslovneži, kateri skušajo premagati razdaljo s tehničnimi pripomočki (Možina et al., 2004, str. 162–163). Ker poteka razgovor med udeleženci neposredno je pri komunikaciji poleg besednega navzoče tudi nebesedno sporazumevanje in imamo možnost takojšnje pridobitve povratne informacije (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 97).

Poslovni razgovor zajema priprave, sporočanje, spraševanje ter poslušanje (Kavčič, 2011, str. 150). Na vsak poslovni razgovor se je nujno pripraviti. V pripravah določimo vsebino in cilje razgovora, udeležence, strategijo, pripraviti moramo podatke in informacije ter določiti kraj in čas razgovora. Sporočanje s katerim posredujemo pripravljeno sporočilo je osrednja dejavnost poslovnega razgovora (Kavčič, 2011, str. 151–152). Zajema podajanje informacij, stališč, predlogov, ugovorov ter usmeritev (Možina et al., 2004, str. 171). Spraševanje je namenjeno pridobivanju dodatnih informacij, vplivanju na potek razgovora in na sogovornike (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 97). S poslušanjem pridobivamo informacije o zadevi in o sogovorniku. To storimo z zbranim poslušanjem in pozornostjo na govornikovo nebesedno komunikacijo (Možina et al., 2004, str. 164).

Poslovni razgovor obsega uvod, jedro in zaključek. Uvod, ki ga običajno začne pobudnik razgovora je namenjen opredelitvi njegovega namena in oblikovanju dobrega ozračja. Jedro se začne s sporočanjem ter sprejemanjem informacij in spraševanjem, nadaljuje se z dokazovanjem in utemeljevanjem stališč sogovornikov ter prepričevanjem o njihovi sprejemljivosti in pravilnosti. Pravi čas za zaključek razberemo iz obnašanja sogovornika. V zaključku oblikujemo in zapišemo dogovor (Možina et al., 2004, str. 177–182).

Telefonski pogovor je posredna oblika ustnega komuniciranja dveh ali več fizično ločenih sogovornikov. Zaradi manjših stroškov je zelo pogost pri poslovnih stikih geografsko oddaljenih sogovornikov in je učinkovit zaradi prisotnosti dela nebesedne komunikacije ter takojšnjega omogočanja povratne informacije in dodatnih pojasnil (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 98). Z uporabo mobilnega telefona se je pogostost uporabe telefona zelo povečala. Mobilna tehnologija nam omogoča tudi prenos pisnih sporočil, slik ter povezavo z osebnim računalnikom (Kavčič, 2001, str. 169).

Tudi na telefonski pogovor se moramo pripraviti. V pripravah moramo kot klicatelj opredeliti vsebino pogovora, se vprašati, če je to v danih okoliščinah najboljša oblika komunikacije, s kom želimo govoriti, kako bomo ravnali če je klicani nedosegljiv, določiti primeren čas pogovora, se vprašati ali so primerni poslovni klici na dom, pripraviti

primerno vzdušje in druge pripomočke (Kavčič, 2011, str. 165–166).

Ko pokličemo in se klicani oglasi, pozdravimo, se predstavimo, preverimo če je za razgovor pravi čas in povemo o čem želimo govoriti. Pri podajanju vsebine govorimo počasi in razločno, ne pa monotono. Pomembno je, da aktivno poslušamo in da damo to vedeti tudi sogovorniku. Ko končamo vsebino in sprejmemo sklepe, se vljudno poslovimo. Pomembne dogovore vedno še pisno potrdimo. Ker je zaupnost telefoniranja vprašljiva, se po telefonu ne pogovarjamo o zaupnih zadevah (Možina et al., 2004, str. 184–187).

Poslovni sestanek je srečanje skupine poslovnežev, na katerem razpravljajo, se dogovarjajo in sklepajo z namenom doseči določen cilj (Možina et al., 2004, str. 206). Najpogostejši vrsti poslovnih sestankov sta sestanki za informiranje in za odločanje. So oblika, ki ima vse prednosti ustnega poslovnega komuniciranja, zato se njihovo število kljub napredovanju informacijske tehnologije ne zmanjšuje in ker se na koncu napiše tudi zapisnik, se s tem odpravi njegova glavna pomanjkljivost (Kavčič, 2011, str. 178–179).

Sestanki so precej draga oblika poslovnega komuniciranja in zato se moramo, da opravičimo njihove stroške, nanje dobro pripraviti. V pripravah se odločimo o potrebnosti sestanka, določimo cilje, se odločimo o vrsti sestanka, določimo dnevni red, udeležence in njihovo število, izberemo čas, kraj in prostor sestanka ter oblikujemo in pošljemo udeležencem vabila (Kavčič, 2011, str. 180–184).

Uvodni del sestanka je pozitivno naravnani, kratek in konkreten. Tu na kratko pregledamo dogovore in sklepe morebitnega prejšnjega sestanka ter pregledamo dnevni red aktualnega sestanka. Sledi jedro sestanka, kjer predstavimo zadevo, kateri sledi razprava med udeleženci. Velikokrat med razpravo sproti povzemamo bistveno ter oblikujemo vmesna stališča in sklepe. Na koncu sestanka oblikujemo sklepe (če smo jih že, jih le povzamemo in dopolnimo) in napišemo zapisnik (Možina et al., 2004, str. 246–247, 257–259).

2.2.2 Pisno komuniciranje

Pri pisnem komuniciranju uporabljamo za sporočanje pisavo, ki je grafični zapis govornice (Mihaljčič, 2006, str. 88). Nosilci sporočila so znaki, zapisani v pisavi jezika, ki ga sporočevalec in prejemnik uporabljata za medsebojno sporazumevanje. Lahko so tudi drugi dogovorjeni in obema poznani znaki. Pisna sporočila lahko posredujemo po pošti, preko podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem pošiljk, preko računalniških komunikacijskih mrež, z osebno izročitvijo, po kurirjih itd. (Kavčič, 2006, str. 82).

Pisno komuniciranje se odvija preko pisem, revij, časopisov, oglasnih plošč, elektronskih in optičnih priprav, ki prenašajo z besedo, risbami, simboli ali kako drugače zapisano sporočilo (Možina et al., 2004, str. 54). Ko govorimo o pisni komunikaciji, si pogosto predstavljamo le pisanje, vendar pa moramo tu uporabljati dve spretnosti. Pisanje, ki ga

uporablja sporočevalca, in branje, ki ga uporablja prejemnik sporočila. Pri tej vrsti komunikacije moramo obvladati tehniko branja in znati prebrano tudi razumeti (Blažič, 2002, str. 75).

Besedila poslovnega pisanja morajo biti kratka in jedrnata, praktično naravnana in odgovarjati na konkretna vprašanja. Uporabljamo natančen in jednat jezik s čustveno nevtralnimi, enopomenskimi besedami, ki ne dopuščajo dvoumja. Pisanje je vedno formalno, neosebno in objektivno, s pogosto uporabo strokovnih besed in okrajšav. Pisno poslovno komuniciranje je podoba izobraženosti in razgledanosti posameznikov in hkrati odraz kulture organizacije (Vovk, 2015, str. 29–30). Poslovni partnerji ocenjujejo zmožnosti, kvalitete in kulturo organizacije tudi po poslovnem pisanju (Možina et al., 2004, str. 106). Pri poslovnem pisanju so pomembne medkulturne razlike (na primer v ZDA managerji vse poslovne dogovore podrobno opišejo in zapišejo v poslovnem sporazumu ali pogodbi, na Japonskem pa pogosto sklenejo le ustni dogovor tudi o pomembnih odločitvah (Treven, 2001, str. 61).

Prednosti tega načina komuniciranja so možnost dokumentiranja, dokazna vrednost, formalno sporočanje, natančnejše sporočanje, berejo jih lahko različni prejemniki ob različnem času in na različnih krajih, prejemnik jih lahko postopno in večkrat pregleduje. Pomanjkljivosti pa so relativno počasno sporočanje, manjša zasebnost, zanesljivost in spontanost sporočanja (Kavčič, 2006, str. 82–84).

Mihaljčič (2006, str. 89) navaja, da so osnovne vrste pisnih poslovnih sporočil pisma, zahtevki, vabila, naročila, prošnje, reklamacije, poslovna poročila, pravilniki in poslovniki. V nadaljevanju bom opisala poslovno pismo oziroma dopis, vabilo in zapisnik.

Poslovno pismo oziroma poslovni dopis je temeljna oblika pisne poslovne komunikacije. Ustaljena oblika poslovnega dopisa nam koristi zaradi prihranka časa. Sporočevalca se lahko posveti le vsebini in jeziku, prejemnik pa natančno ve, kje bo našel podatke, ki jih potrebuje. Besedilo je zaradi ustaljene oblike preglednejše in hitreje ter lažje berljivo. Sestavine poslovnega dopisa so:

- ime in priimek sporočevalca oziroma organizacije, naslov, številko telefona, faksa, elektronski naslov, naslov spletne strani napišemo levo zgoraj. Ime in priimek ter naslov so obvezni podatki ostalo pa neobvezni.
- ime in priimek naslovnika oziroma organizacije ter naslov napišemo pod imenom in naslovom sporočevalca.
- kraj in datum napišemo na desni strani vzporedno z naslovom sporočevalca.
- Zadeva/Predmet/Naslov in nagovor napišemo pod naslovom naslovnika.
- sledi vsebina, ki naj bo kratka, jedrnata, jasna ter členjena na uvod, jedro in zaključek. Napisana mora biti objektivno, natančno in pravopisno ter jezikovno brezhibno.
- pod vsebino na desni strani napišemo zaključek s pozdravom ali zaključni pozdrav.

- pod pozdravom pomaknjen na levo stran je podpis.

Poleg teh obveznih sestavin lahko dodamo še žig in priloge (Vovk, 2015, str. 36–39, 50).

Vabilo je vrsta pisne komunikacije, s katero vabi sporočevalec naslovnika na sestanek, sejo, konferenco itd. Imeti mora obliko poslovnega dopisa z vsemi sestavinami. V vsebini mora biti navedeno kdo vabi, koga vabi, na kaj vabi, datum, ura in prostor dogodka, dnevni red, časovni raspored ali vsaj predviden konec dogodka. Če sporočevalec želi, da se vabljeni zanesljivo udeleži dogodka mora to napisati, hkrati pa še komu in kam naj vabljeni svojo prisotnost potrdi. Ko dogodki zahtevajo pripravo vnaprej, pošljemo v prilogi delovno gradivo (Vovk, 2015, str. 108–109).

Zapisnik je uradno besedilo in dokazno gradivo ter izhodišče za uresničevanje sklepov in nadaljnje delo. V njem so navedeni potek, ugotovitve in sklepi sestanka ali seje in se piše v tretji osebi. Prvi del zapisnika je glava, kjer najprej napišemo naslov (Zapisnik), nato napišemo ime organizacije, zaporedno številko sestanka ali seje, datum ter uro začetka in prostor, prisotne, odsotne ter vabljene. Naslednji del je dnevni red, katerega točke prepisemo z vabila. Pod dnevni red zapišemo potek in sklepe sestanka ali seje za vsako točko posebej. Sledi zaključek v katerem napišemo uro zaključka sestanka, kraj in datum nastanka zapisnika ter dodamo podpise in žig. Zapisnikar je podpisan na levi strani zapisnika, predsedujoči pa na desni, nekoliko nižje na sredino ali pod zapisnikarja zapišemo še overovatelje, če so prisotni. Na koncu navedeno še priloge, če jih imamo (Vovk, 2015, str. 167–171).

2.2.3 Nebesedno komuniciranje

Nebesedna komunikacija je stara toliko kot človeštvo. Ljudje uporabljamo pri telesni govorici okrog 700.000 izrazov, razumemo pa le nekaj tisoč besed (Mihaljčič, 2006, str. 24–25). Pri nebesednem komuniciranju ne komuniciramo z besedami, lahko pa uporabimo glasove. Ne moremo se mu izogniti, saj komuniciramo tudi, ko molčimo. Nebesedno komuniciramo že s prisotnostjo v socialni situaciji, zato ne moremo nebesedno nekomunicirati (Ule, 2009, str. 173).

Raziskave kažejo, da ima v poslovnem komuniciranju nebesedna komunikacija večji vpliv kot besedna (ustna in pisna) (Možina et al., 2004, str. 55). Nebesedno komuniciranje dopolnjuje besedno, lahko pa pride do neskladnosti med njima. Nebesedno komuniciranje je bolj spontano, intuitivno in ga je mogoče manj zavestno kontrolirati kot besedno. Kljub temu pa velja, da se ga lahko do določene mere naučimo (Kavčič, 2006, str. 176).

Tudi govorico telesa si lahko napačno razlagamo. Najbolj običajno napako naredimo takrat, ko poskušamo razbrati govorico telesa na osnovi posameznih znakov in ne v okviru prizorov v določenih okoliščinah (na primer praskanje po nosu lahko pomeni laganje in

nejevero ali pa samo srbeč nos). Govorico telesa si moramo razlagati v širšem časovnem razponu in ne samo na podlagi določenega trenutka (na primer jeza nekoga, ki ga pustimo čakati iz trenutka v trenutek narašča). Pri telesni govorici so pomembne tudi medkulturne razlike (na primer v Italiji, Grčiji, Španiji je dotik običajen in dobrodošel, na Japonskem, v ZDA, Avstraliji pa dotike omejujejo na minimum) (Clayton, 2004, str. 14, 26).

Govorica telesa obsega proksemiko (gibanje in položaj ljudi v prostoru), držo in hojo, gestikulacijo (kretanje glave, rok, nog) in mimiko (izraz oči, obraza).

- Proksemika – Ljudje komuniciramo na različnih razdaljah. Na intimnem območju (do 0,4 m) komuniciramo največkrat z otroki in ljubezenskim partnerjem. V poslovnem svetu pa, ko gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa. Na osebni območju (0,4 m do 1,5 m) potekajo večinoma razgovori v dvoje v pisarni in v javnosti. Na družbenem območju (1,5 m do 4 m) poteka velik del poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se malo ali pa sploh ne poznajo. Na javnem območju (4 m do 8 m) komuniciramo običajno na seminarju, predstavitvi, konferenci itd. (Možina et al., 2004, str. 63).
- Drža in hoja – z držo izražamo samozavest, družbeni položaj, predstavo o sebi, notranje počutje, razpoloženje itd. Pri komuniciranju s poslovnim partnerjem se moramo držati in hoditi vzravnan, ne smemo povešati ramen ali sklanjati glave. Z nogama stojimo trdno na tleh in se ne naslanjamo, ker to deluje malomarno (Mihaljčič, 2006, str. 31–32).
- Gestikulacija – Tu gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov (rok, nog, glave). Z gibi lahko svoje besede podkrepimo ali pa jih izjemoma popolnoma nadomestimo (gluhonemi). Najpogostejša komunikacija z gibi je govorica rok, kamor sodi tudi rokovanje. (Mihaljčič, 2006, str. 33).
- Mimika – Z obrazno mimiko izražamo čustva, občutke in misli. Pri poslovnem komuniciranju je pogled izredno pomemben. Sogovornika moramo gledati v oči (vendar ne predolgo), ker tako zaznamo njegov odziv. Svoja čustva posredujemo tudi z usti, iskren in nevsiljiv nasmeh vzbudi prijetna občutja. Z obrvmi pa podkrepimo sporočila, ki jih posredujemo z izrazom obraza (Mihaljčič, 2006, str. 36–37).

Osebni videz in urejenost sta v poslovnem svetu zelo pomembna. Videz oblačil, pričeske in brade mora biti primeren vsebini in okolju komuniciranja. Obleka mora biti elegantna in urejena. Tudi mi moramo biti snažni in urejeni, kajti to je predpogoj za dobro poslovno komunikacijo. Prilagojenost modi naj bo zmerna in pri odstopanjih (v oblačenju, obliki pričeske itd.) moramo biti previdni, da ta ne odbijejo sogovornika ali sprožijo predsodkov. Iz tega izhaja zadržanost pri izboru oblačil poslovnežev (Možina et al., 2004, str. 60–61).

Zvoki in drugo, kar zaznavamo so del nebesedne komunikacije. V okviru nebesednega komuniciranja sodi zvočni vtis govora ter vsi zvoki (tudi iz okolja), ki ga spremljajo. Za učinkovito komuniciranje pa so pomembne tudi druge zaznave, ki lahko predstavljajo ugodne ali neugodne okoliščine za komuniciranje (vonjave, občutek za mraz in vročino,

tip, občutje tresljajev) (Možina et al., 2004, str. 61–62).

Prostor, predmeti in čas imajo pomembno vlogo v poslovnem komuniciranju. V različnih kulturah imamo različno velikost poslovnih prostorov. Prostor pa pomeni tudi opremo, razsvetljavo, barve, klimatizacijo itd. Predmeti (na primer avtomobili, komunikacijska oprema, pisalni pribor, osebni predmeti) oddajajo določeno sporočilo o poslovnem partnerju in njegovi organizaciji ter vplivajo na učinkovitost komuniciranja. Tudi čas je pomemben. Nekateri poslovni partnerji so točni, drugi zamujajo, nekateri pozabljajo na dogovorjene termine, drugi ne (Možina et al., 2004, str. 63).

2.2.3 Elektronsko komuniciranje

Elektronsko komuniciranje vključuje prenos sporočil od pošiljatelja do prejemnika z uporabo sodobne informacijske tehnologije (Možina et al., 2004, str. 135). Prostorska razdalja tu ne igra nobene vloge, saj elektronsko komuniciranje presega omejitve prostora in časa ter predstavlja v 21. stoletju nepogrešljiv svetovni komunikacijski in družbeni medij. Podobno je medosebnemu komuniciranju, s to razliko, da na ta način lahko komuniciramo tudi z anonimnimi partnerji (Ule, 2009, str. 400). Na ta način poteka tudi medkulturna komunikacija. Različne kulture uporabljajo različno (ene bolj druge manj) razvito komunikacijsko tehnologijo. Če hočemo komunicirati s pripadniki tehnološko razvitejših kultur moramo imeti primerno razvito tehnologijo tudi sami in podobno velja tudi za komunikacijo s pripadniki manj razvitih kultur (Kavčič, 2011, str. 123).

Kavčič (2011, str. 128–140) navaja naslednje vrste elektronskega komuniciranja: elektronska pošta, spletno oglaševanje in e-trgovina, blog, socialna omrežja. V nadaljevanju bom na kratko predstavila elektronsko pošto, socialna omrežja in blog.

Elektronska pošta je ena najpogosteje uporabljenih računalniško podprtih oblik komuniciranja. Sporočevalec pošlje sporočilo prejemniku preko računalnika. Prednosti takega načina komuniciranja so: fleksibilnost in hitrost prenosa sporočil; večja količina poslanih in prejetih sporočil; enostavnost sporočanja (pošljemo sporočilo kar izza pisalne mize); enostavno shranjevanje sporočil; nižja hierarhija med zaposlenimi, več sodelovanja in timskega dela; cena (cenejše od običajne pošte). Pomanjkljivosti pa so: odvisnost od tehnologije; zaščita zasebnosti sporočil (možnost, da sporočilo prebere nekdo, ki mu to ni bilo namenjeno); pošiljatelj mora zaupati prejemniku, da bo sporočilo prebral le on in ga bo uporabil le za skupaj določen namen; manj neposrednega medosebnega komuniciranja (ne zaznavamo sporočil iz nebesednega komuniciranja); zmanjšana samokontrola pri pisanju sporočil; zloraba elektronske pošte (Kavčič, 2011, str. 128–133).

Elektronska pošta je pomemben in zelo pogost način sodobnega poslovnega komuniciranja. Podobno kot za sestanke imamo pravila tudi za pisanje elektronskih sporočil. Ta morajo biti strukturirana, prijazna in jasna. Pri pošiljanju sporočil z različno

prioritetno vrednostjo moramo s poslovnimi partnerji oblikovati sistem, ki jasno pokaže stopnjo pomembnosti sporočila (na primer nujno, samo v vednost, navodila za) (Blazinšek & Gornik, 2010, str. 27).

Socialna omrežja so družbene strukture, ki jih sestavljajo posamezniki ali organizacije, katere povezuje neka skupna odvisnost (na primer prijateljstvo, vrednote, ideje) in omogočajo pretok informacij, vpliv oziroma kontrolo, socialno priporočilo oziroma kredibilnost in okrepitev identitete. Predstavniki socialnih omrežij so Facebook, Twitter, Blog, Youtube, LinkedIn, Meetup, Ning (Blazinšek & Gornik, 2010, str. 32–36). Vsa socialna omrežja lahko zaradi njihovih lastnosti in sposobnosti uporabljamo tudi za namene poslovnega komuniciranja (Kavčič, 2011, str. 140).

Blog je spletna stran kjer avtor (blogger) objavlja različne teme, v katerih izraža svoja mnenja, stališča, vrednote in čustva v obliki dnevniških zapisov. Blogi so lahko osebni, pa tudi poslovni. Poslovni blog pišejo posamezniki, ki s svojo osebno noto posredujejo poleg formalnih tudi neformalne informacije o dogajanju v organizaciji. Ta ponuja potencialnim in dejanskim poslovnim partnerjem boljši pogled na to, kar se v podjetju dogaja, saj spletna stran organizacije ponuja le želene uradne informacije (Kavčič, 2011, str. 137).

3 VPLIV NACIONALNE KULTURE NA POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Ljudje navadno razmišljamo in se obnašamo v okviru prepričanj, vrednot in drugih značilnosti svoje kulture na podlagi katerih komuniciramo. Torej je način komunikacije tesno povezan s kulturo iz katere prihajamo (Gajšt, 2013, str. 35). Razlika v kulturi sporočevalca in prejemnika sporočila pogojuje razliko v besedni in nebesedni komunikaciji ter s tem razliko v razumevanju pomena sporočila. Vpliv kulture na komuniciranje je viden po primernosti določenih tem, načinu izražanja nestrinjanja, neposrednosti izražanja, primernosti kazanja čustev, dožemanju in uporabi prostora, kretenj, mimike, po značilnostih govora ter po odprtosti za izražanje mnenja v nekem okolju oziroma kulturi (Goltnik-Urnaut, 2016, str. 39).

Gajšt (2013, str. 50) meni, da so medkulturne razlike opazne pri pisni poslovni komunikaciji, vendar pa se izraziteje kažejo pri ustni. Lewis (v Gajšt, 2013, str. 50) pravi, da so Nemci dobri poslušalci, ki želijo pri predstavitvi veliko informacij, Špance pa bolj zanimajo posebnosti in podoba govorca ter njegova pripravljenost za neformalno druženje po predstavitvi. Britanski partnerji ocenjujejo za uspešen poslovni sestanek tisti, na katerem ne prihaja do odkritih nasprotovanj (uporabljajo humor, nedoločenost, omiljevanje), Francozi pa dokazujejo svoj prav z logiko in argumenti ter »vhtijo jezik kot meč«. Finci povejo le bistveno in najnujnejše ter nejasnosti ponovijo še bolj strnjeno, Italijani pa predstavijo svoje ideje na dolgo in široko, za nejasnosti uporabijo še več besed.

3.1 Ovire v medkulturnem poslovnem komuniciranju

Ko se srečamo z drugo kulturo se srečamo z drugačnim jezikom, drugačnimi navadami ter drugačnim načinom besednega in nebesednega komuniciranja. Če teh razlik ne poznamo, lahko hitro pride zaradi različne in napačne razlage sporočila, do nerazumevanja in nesporazumov (Treven, 2001, str. 208). Medkulturne razlike so lahko vzrok za oteženo ali prekinjeno komunikacijo med poslovnima partnerjema (Gajšt, 2013, str. 50).

Goltnik-Urnaut (2016, str. 55–57) opiše naslednje ovire v medkulturni komunikaciji:

- anksioznost, ki pomeni visoko zaskrbljenost in tesnoba. Pojavi se zaradi nepoznanih in nepredvidljivih situacij, ki se pojavljajo v medkulturnem okolju.
- pričakovanje podobnosti namesto različnosti.
- etnocentrizem je presojanje druge kulture skozi svojo. Svojo kulturo smatramo za edino pravilno in druge kulture vrednotimo kot dobre ali slabe na podlagi naše kulture.
- stereotipi so posplošena ustaljena prepričanja, ki jih imamo o določeni skupini. Pri tem ignoriramo individualne razlike posameznikov te skupine.
- predsodki so močna, čustveno obarvana stališča do različnih ras kultur ali pokrajin. So sodbe, ki jih imamo o drugih ljudeh ne da bi jih zares poznali.
- diskriminacija predstavlja drugačno obravnavo posameznika glede na manjšinski status (na primer raso, spol, kulturo) in je posledica predsodkov.
- napačno razumevanje nebesedne komunikacije.
- jezik lahko predstavlja oviro povezano s prevajanjem, ali pa ko močnejši v neki družbi prisili šibkejšega k uporabi svojega jezika (jezika močnejšega).

3.2 Izboljšanje medkulturnega poslovnega komuniciranja

Za uspešno sodelovanje s člani drugih kultur potrebujemo skupek znanj s področja medkulturne komunikacije oziroma določeno stopnjo medkulturne inteligentnosti in določeno raven medkulturnih kompetenc. Medkulturna kompetenca pomeni zmožnost posameznika, da uspešno komunicira s pripadniki različnih kultur. Obsega zanimanje za druge kulture in odprtost do njih, poznavanje značilnosti drugih kultur in procesov družbene in medosebne interakcije na splošno, sposobnost primerjanja lastne kulture ob boku druge kulture, sposobnost pridobivanja novega znanja o kulturah, povezovanje tega z obstoječim znanjem, uporabo pridobljenega znanja v dejanski interakciji, zmožnost kritičnega ovrednotenja stališč, ravnanja in običajev svoje in drugih kultur (Gajšt, 2013, str. 42–44).

Lorbek (v Šenk-Ileršič, 2013, str. 147) daje sledeča priporočila za učinkovito komuniciranje s tujimi poslovnimi partnerji:

- izogibati se moramo etnocentričnemu pristopu. Upoštevati moramo, da se poslovni partnerji iz različnih kultur tudi različno vedejo in različno razmišljajo.
- potrebno se je dobro podučiti o kulturi in kulturnem okolju naših poslovnih partnerjev, saj je prav, da poznamo njihove vrednote, prepričanja, stališča in navade.
- dobro se moramo naučiti jezika našega poslovnega partnerja. Če potrebujemo prevajalca, izberemo tistega, ki medkulturno komunikacijo dobro pozna.
- preden vzpostavimo stik s tujim poslovnim partnerjem, dobro preučimo poslovni problem z vidika svoje in tuje kulture.
- moramo se vprašati zakaj se nekdo obnaša in reagira na tak način, zakaj nekaj tako vrednoti, zakaj stvari tako potekajo in zakaj odklanja našo ponudbo.

Zavedati se moramo, da je pomembna sleherna kultura in njene značilnosti. Prav je, da druge kulture in razlike med njimi spoštujemo. Spoštovanje druge kulture pa pomeni spoštovanje njenih značilnosti (Pirc, 2016, str. 69). Če hočemo spoštovati drugo kulturo in preseči medkulturne razlike moramo najprej spoznati svojo lastno kulturo (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 76).

3.3 Slovenska kultura

Slovenija je majhna država s strateškim položajem v osrčju Srednje Evrope (Passport to Trade 2.0, 2014h). Slovenci smo pošteni, stvarni, gospodarni, marljivi, odkriti, skromni, vljudni in gostoljubni. Večina prebivalcev, 57,8 % je rimo katoličanov, 10,1 % je ateistov, 2,7 % muslimanov, 2,3 % pravoslavcev in 0,8 % protestantov (Korez-Vide, 2013, str. 131). Običajno govorimo več kot en jezik. Najbolj priljubljen tuj jezik je angleški, ob italijanski meji je mogoče zaznati znanje italijanskega, ob avstrijski meji pa nemškega jezika (Passport to Trade 2.0, 2014b). Stopnja pismenosti je v Sloveniji 99,7 % (Passport to Trade 2.0, 2014h).

Po Hofstedovi raziskavi slovenske kulture v Sloveniji ljudje sprejemamo hierarhično ureditev. V organizacijah je pogosta centralizacija, kjer podrejeni pričakujejo, da jim bodo drugi narekovali naloge, idealen šef je v očeh delavcev blagohoten in dobrotljiv avtokrat. Slovenska družba se smatra za kolektivistično, kar se kaže v dolgoročni predanosti in zvestobi neki skupini znotraj družbe. Prevladujejo ženske vrednote, kar pomeni, da cenimo enakost, solidarnost in kvaliteto svojih poklicnih življenj, da sta pomembna prosti čas in fleksibilnost ter dobro počutje. V Sloveniji velja visoka stopnja izogibanja negotovostim, kar pomeni, da je postavljenih veliko pravil, cenjeno je trdo delo, natančnost, točnost. Varnost je pomemben motivacijski faktor. Za kratkoročnost ali dolgoročnost ter za uživanje ali omejevanje ni bila ugotovljena nobena jasna preferenca (Hofstede, 2016c).

3.4 Slovenska poslovna komunikacija

Slovenci smo bolj formalni in zadržani, ko začnemo poslovna srečanja. Raje poslušamo z nekom, ki ga bolje poznamo in mu zaupamo zato uvod v poslovanje navadno predstavlja kratek klepet. Izogibamo se razkazovanju in hvaljenju, razpravljamo predvsem o problemih in rešitvah. Smo pozorni in dobri poslušalci. Sogovornika redko prekinjamo. Do nejasnosti in dvoumnosti nismo najbolj strpni, nismo zelo zgovorni, ne maramo glasnosti v razpravah in se minimalno odzivamo (Korez-Vide, 2013, str. 132–133).

Prvi stik je priporočljivo ustvariti preko pisma, elektronske pošte ali faksa. Nato Slovenci radi komuniciramo neposredno, ker imamo na ta način možnost osebno spoznati in presoditi zanesljivost poslovnega partnerja. Pomemben je tudi neposreden očesni stik in umikanje pogleda razumemo kot nezainteresiranost ali skrivanje nečesa. Navadno slovenski poslovneži za sporazumevanje obvladajo še en tuj jezik (največkrat angleščina). Pri prvem srečanju se držimo formalnih pravil, ko pa se razmerje razvija, postajajo srečanja postopno manj formalna (Passport to Trade 2.0, 2014b). Na poslovnih sestankih sledimo dnevemu redu, začnemo in končujemo se točno ob predvidenem času. Sklepe imamo radi pisno potrjene. Poslovnim srečanjem običajno sledi druženje. Kljub dobremu smislu za humor pa ne mešamo posla in zabave (Korez-Vide, 2013, str. 133).

V Sloveniji je najboljši čas za poslovna srečanja med 9. in 12. uro. V juniju in avgustu teh ni dobro načrtovati, ker je tedaj čas dopustov (Passport to Trade 2.0, 2014g). Slovenci prihajamo na poslovna srečanja točno in to pričakujemo tudi od drugih. Zamude razumemo kot znak nespoštovanja in neresnosti. Če vemo, da bomo zamudili, se moramo vnaprej opravičiti in za to podati dober razlog (Passport to Trade 2.0, 2014h). Na poslovna srečanja se skrbno in resno pripravimo (Passport to Trade 2.0, 2014g). Videz je pomemben za poslovna srečanja. Običajno izbiramo konservativna poslovna oblačila (Passport to trade 2.0, 2014d). Slovenci ne marajo medsebojnega dotikanja med pogovori, to je sprejemljivo le v prijateljskih odnosih, enako velja za objemanje in poljubljanje (Clayton, 2004, str. 136).

Pri komuniciranju s Slovenci se je dobro izogibati pogovorom o intimnih in zaupnih temah, o vprašanjih glede osebnih financ, prav tako pa ni dobro primerjati Slovenije z drugimi bivšimi Jugoslovanskimi državami. Zaradi naravnih lepot Slovenije je priporočljivo vprašati za nasvet glede turističnih ogledov tekom obiska. Zaželeni temi sta tudi kultura in šport (Passport to Trade 2.0, 2014h).

3.5 Italijanska kultura

Italija se deli na regije, med katerimi so velike razlike v razvitosti in značaju ljudi. Severne regije so razvitejše in usmerjene v industrijo, južne pa so manj razvite in usmerjene v kmetijstvo. Italijani so olikani, prijazni in izbrano oblečeni (Šimac, 2012, str. 199–200).

Veliko dajo na lepoto, estetiko, izgled in primerno vedenje. Tudi družina jim pomeni veliko. Večina, 90 % prebivalcev Italije je rimo katoličanov, ostalih 10 % pa je protestantov, judov in muslimanov (Korez-Vide, 2013, str. 100). Italijani slabo obvladajo tuje jezike, vendar pa se v zadnjem času izboljšuje predvsem znanje angleškega jezika. Če sami ne obvladamo zelo dobro italijanskega jezika, je dobro najeti profesionalnega prevajalca, ker Italijani velikokrat govorijo »po ovinkih« (SPIRIT Slovenija, 2016). Število višje in univerzitetno izobraženih je v Italiji nekoliko pod povprečjem OECD (Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj), in tudi to se povečuje (Passport to Trade 2.0, 2014f).

Po Hofstedovi raziskavi italijanske kulture v severni Italiji bolj cenijo enakost in decentralizacijo, v južni pa ravno obratno, saj poudarjajo večje razlike v moči. Italijani so individualisti, posebej na severu. Do osebne sreče jih vodi izpolnitev lastnih idej in ciljev. V južnem delu pa ta dimenzija precej variira in je mogoče opaziti manj individualističnega obnašanja. Prevladajo moške vrednote, gonilo jim predstavlja tekmovalnost in uspeh, katerega radi pokažejo s statusnimi simboli (razkošni avtomobili, velike hiše itd.). Visoka stopnja izogibanja negotovosti se kaže v zelo jasno napisanih zakonih, ki pa jih Italijani ne upoštevajo vedno. Dejavnosti načrtujejo vnaprej in se v nejasnih situacijah ne počutijo dobro. So pragmatično naravnani, verjamejo, da je resnica odvisna od situacije, konteksta in časa, nagnjeni pa so k varčevanju, investiranju prihrankov in vztrajnosti pri doseganju rezultatov. V italijanski družbi prevladuje obvladovanje posameznikovih želja, življenje ljudi pa obvladujejo družbene norme (Hofstede, 2016b).

3.6 Italijanska poslovna komunikacija

Italijani radi poslujejo z ljudmi, katerim zaupajo in jih poznajo zato je cilj uvodnega srečanja razviti zaupanje in spoštovanje. Zunanji videz in mnenje drugih jim pomeni veliko, ljudi presojujejo po zunanosti in prvi vtis je poleg lepega obnašanja zelo pomemben. So čustveni, zgovorni ter svoje občutke in misli izražajo zelo odprto. Pri pogovoru govori več ljudi hkrati, običajno je, da sogovornika prekinjajo in v želji, da bi jih slišali, so pri govorjenju pogosto precej glasni. Da bi dokazali svoje trditve, uporabljajo zelo bogato govorico telesa (Korez-Vide, 2013, str. 100). Najbolj uporabljena kretnja so stisnjeni prsti navzgor v stožec, kar pomeni »kaj hočeš?«, »kam hitiš?«. Če podrgnejo z zunanjo stranjo prstov navzven proti nekemu, to pomeni nestrpnost ali odpor. Če pokažejo na svoje oko, to pomeni »occhio!« - »previdno, pazi!«. Če pa zavrtijo kazalec po licu, to pomeni občudovanje (Šimac, 2012, str. 200).

Prvi stik z italijanskim poslovnim partnerjem je običajno formalen, preko elektronske pošte, faksa, pisma ali telefonskega klica. Po vzpostavitvi prvega stika, pa raje poslujejo osebno. Jasno jim moramo sporočiti, če ne govorimo italijanskega jezika in kateri jezik bi pri komunikaciji uporabili. Italijanski poslovneži (posebno starejši) pogosto ne govorijo angleško in so pripravljeni najeti profesionalnega prevajalca. Velikokrat vzpostavijo

sproščena osebna razmerja že od prvega srečanja dalje. Radi pokramljajo o vas, vaši družini in osebnih interesih (Passport to Trade 2.0, 2014a). Med srečanjem ne smemo dajati občutka hitenja, ker to smatrajo za nesramno. Vzpostavitev stika in zaupanja je zanje pomembna toliko, kot predstavitev poslovnega projekta. Sestanki so usmerjeni bolj v analiziranje, kot sprejemanje odločitev. Dnevni red imajo napisan, vendar se ga običajno ne držijo (Passport to Trade 2.0, 2014e). Na sestankih izmenjujejo svoje misli in ideje, vendar ne sprejemajo odločitev (Korez-Vide, 2016, str. 100).

Poslovna srečanja so organizirana po 10. uri ali pa v zgodnjih popoldanskih urah, po 15. uri. V avgustu je zaradi dopustovanja veliko organizacij zaprtih, če pa so odprte, je veliko zaposlenih odsotnih, zato je bolje, da tedaj ne organiziramo poslovnih srečanj (Passport to Trade 2.0, 2014e). Na severu se držijo točnosti, na jugu pa jim ta ni prioriteta in moramo biti pripravljeni na zamujanje. V italijanski kulturi igra obleka pomembno vlogo. Modni stil se smatra kot znak družbenega statusa in uspeha. Veliko pozornost dajejo blagovnim znamkam oblačil in dodatkov. Za poslovna srečanja pa se pričakuje konservativni stil oblačenja (Passport to Trade 2.0, 2014c). V Italiji se med vsemi evropskimi državami ljudje največkrat dotaknejo drug drugega, znanci se poljubijo na lica, moški prijatelji pa se objamejo. Tudi poslovneži, ki so se le nekajkrat srečali, podaljšajo stisk roke in morda primejo drug drugega za komolec (to ni v navadi med moškim in žensko) (Clayton, 2004, str. 140). Če se med pogovorom bolj oddaljimo ali držimo razdaljo, se to smatra za neprijazno (Passport to Trade 2.0, 2014a).

Pri komuniciranju z Italijani se je dobro izogibati pogovorom o politiki, mafiji, zasebnih družinskih zadevah in lastnem dohodku. Tudi če sami v pogovoru izražajo svoje negativno mnenje o nekaterih vidikih italijanske situacije, se je priporočljivo izogibati izražanju svoje dodatne kritike. Priročne teme za pogovor pa so filmi, šport, umetnost, potovanja, moda in dobra hrana (Passport to Trade 2.0, 2014f).

3.7 Težave pri poslovnem komuniciranju Slovencev in Italijanov ter rešitve

Čeprav sta Slovenija in Italija sosednji državi, se slovenski in italijanski poslovni partnerji precej razlikujejo po načinu komuniciranja, na kar pa vpliva tudi nacionalna kultura. Podpoglavje bom povzemala na podlagi predstavitev značilnosti slovenske in italijanske nacionalne kulture in priporočil za izboljšanje medkulturne poslovne komunikacije.

Razlike med nacionalnimi kulturami lahko privedejo do težav pri komuniciranju. Razlike se kažejo v jeziku, ki ga poslovna partnerja govorita. Če nobena stran ne govori jezika drugega, če ne znata skupnega jezika in ne najmeta dobrega prevajalca, lahko hitro pride do nesporazuma zaradi napačno interpretiranih namenov sogovornika ali napačnega pripisovanja pomena besed. To se pri komuniciranju z Italijani lahko hitro zgodi, saj velikokrat uporabljajo posreden način komuniciranja (ovinkarjenje). Tej problematiki se

najbolje izognemo tako, da se dobro naučimo jezik našega poslovnega partnerja ali pa najamemo profesionalnega prevajalca, ki dobro obvlada njegov jezik.

Italijani pri komuniciranju veliko gestikulirajo, Slovenci pa veliko manj komuniciramo na ta način. Do težav pride, če se ne poučimo o tem, kakšen pomen imajo določene geste in si jih zaradi tega napačno razlagamo. Razlike obstajajo tudi v načinu pogovarjanja. Medtem, ko Slovenci nismo zelo zgovorni in sogovornika ne prekinjamo, pa Italijani veliko govorijo in so v želji, da bi jih slišali, glasnejši ter večkrat »skačejo v besedo«. To je lahko precej nelagodno za sogovornika. Vendar pa, če razumemo, da se pri tem ne jezijo in nas nimajo namena užaliti, to lahko lažje toleriramo.

Italijani so med komuniciranjem v neposredni bližini sogovornika, kar pa je lahko za Slovence, ki smo navajeni na večjo razdaljo med sogovorniki, moteče. Razlike se kažejo tudi v dotikanju. V Italiji je pogosto dotikanje običajna praksa, pri Slovencih pa to ni v navadi in se običajno dotikamo le znotraj prijateljskih oziroma tesnejših odnosov. Tudi pri tem je pomembno poznavanje kulture in navad. Za dober odnos pa je priporočljivo, da se obe strani nekoliko prilagodita.

Italijani so bolj odprti, sproščeni in pripravljeni prej navezati bolj osebne stike kot Slovenci. Slovenci se bolj držijo začrtanega dnevnega reda srečanj, Italijani manj. Slovenci prihajajo na poslovna srečanja točno, za Italijane (predvsem za tiste iz juga) pa je zamujanje nekaj običajnega. Tudi za premostitev teh razlik in zaradi njih nastalih težav je pomembno spoznavanje tuje kulture, medsebojno prilaganje in strpnost.

Pomembno je, da se zavedamo, da imamo vsak svojo kulturo in da se zaradi tega različno vedemo in razmišljamo. Zavedati se moramo tudi, da ni nobena kultura boljša ali slabša. Menim, da je za preprečevanje težav v poslovnem komuniciranju med slovenskimi in italijanskimi poslovnimi partnerji, ki lahko nastanejo zaradi razlik v kulturi, potrebno v prvi vrsti razumeti kulturo obeh partnerjev. Da bi jo razumeli, pa se moramo o njenih značilnostih in posebnostih čim bolje poučiti. S tem bi razumeli tudi zakaj se sogovornik vede na določen način. S poznavanjem kulture lažje razumemo ravnanje našega poslovnega partnerja, se mu lažje prilagodimo in postanemo bolj strpni. S tem pa lažje odpravljamo nesporazume in napetosti.

SKLEP

Tekom pričujoče naloge so bile, poleg nacionalne kulture in njenih sestavin ter Hofstedejevega modela za preučevanje razlik med kulturami, obravnavane še značilnosti komuniciranja. Pozornost je bila namenjena tudi povezavi med poslovnim komuniciranjem in nacionalno kulturo, oviram v medkulturni komunikaciji ter priporočilom, ki bistveno prispevajo k večji učinkovitosti poslovnega komuniciranja pri poslovanju v medkulturnem okolju. Bolj detaljne analize sta bili deležni slovenska in italijanska nacionalna kultura,

predstavljena pa je bila tudi povezava med nacionalno kulturo in praksami komuniciranja v omenjenih državah. Kljub fizični bližini Slovenije in Italije, je mogoče v praksah poslovnega komuniciranja slovenskih in italijanskih poslovnih partnerjev zaslediti številne razlike, ki so povezane z nacionalno kulturo.

Pri iskanju odgovora na raziskovalno vprašanje kako nacionalna kultura vpliva na poslovno komuniciranje, je bilo ugotovljeno, da značilnosti naše kulture pogojujejo naše vedenje in da na podlagi teh značilnosti tudi komuniciramo. Iz tega izhaja dejstvo, da razlike v kulturi pogojujejo celoten način našega komuniciranja. Poznavanje in upoštevanje tuje nacionalne kulture igra pri medkulturnem poslovnem komuniciranju eno bistvenih vlog, saj omogoča uspešno medkulturno prilagajanje, sklepanje kompromisov tekom poslovanja in nenazadnje pripomore tudi k uspešnemu poslovanju s tujino. Pri raziskovanju značilnosti slovenske in italijanske nacionalne kulture v poslovnem komuniciranju v omenjenih državah sem se osredotočila predvsem na pomen skupnega jezika poslovnih partnerjev, na način pogovarjanja, dojemanja časa, gestikulacije, telesne razdalje tekom komuniciranja ter dotikanja v okviru poslovnih srečanj. V splošnem velja izpostaviti bogato telesno govorico, odprtost, sproščenost, in hitrejši prehod na osebno raven s strani Italijanov, v primerjavi s Slovenci, ki veljamo za nekoliko bolj zadržane pri pogovoru, gestikuliranju, dotikanju in fizični razdalji. Slovenci striktno sledimo dnevni redu poslovnih srečanj in točnosti, za razliko od Italijanov pri katerih je mogoče opaziti fleksibilnost glede dnevnega reda in točnosti (predvsem na jugu). V splošnem so Slovenci bolj kolektivistično naravnani, za razliko od bolj individualistično usmerjenih Italijanov (še posebej teh, ki bivajo v severnem delu Italije).

Med ključne poudarke zaključne naloge bi veljalo uvrstiti pomen zavedanja glede obstoja različnih kultur in posledično različnih miselnih predstav, vrednotenja stvari in vedenja. Za učinkovito poslovno komuniciranje v medkulturnem okolju je potrebno poznavanje in upoštevanje kulture, iz katere prihaja določen poslovni partner, in s tem njegovega vrednotnega sistema, navad in običajev. Razlike v razmišljanju in vedenju pri poslovnih partnerjih iz različnih kultur je mogoče preseči z razumevanjem in upoštevanjem le teh, s strpnostjo in prilagajanjem vseh sodelujočih poslovnih partnerjev. V procesu poslovanja s poslovnimi partnerji, ki pripadajo različnim kulturam, predstavlja komuniciranje eno bistvenih področij in posledično ni smotno zapostavljati njegovega pomena. Izzivi v poslovnem komuniciranju se pojavljajo tudi znotraj sodelovanja med slovenskimi in italijanskimi poslovnimi partnerji. Ti izzivi pa so povezani s karakteristikami posamezne nacionalne kulture, vendar je pri tem pomembno poudariti pomen informiranosti o obstoju razlik med temi ter stremenje k preseganju razlik in nadgrajevanju poslovnih odnosov znotraj multikulturnega okolja.

LITERATURA IN VIRI

1. Blazinšek, A., & Gornik, J. (2010). *Praktični nasveti in orodja za podporo mreženju*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
2. Blažič, M. (2002). *Razsežnosti komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
3. Fabris, A. (2016). *Etika komunikacije*. Ljubljana: Družina.
4. Gajšt, N. (2013). Kultura in dimenzije kultur. V N. Gajšt, R. Korez-Vide (ur.), *Medkulturna komunikacija v poslovnem okolju EU* (str. 7–29). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Gajšt, N. (2013). Poslovna komunikacija v medkulturnem kontekstu in medkulturna kompetenca. V N. Gajšt & R. Korez-Vide (ur.), *Medkulturna komunikacija v poslovnem okolju EU* (str. 31–58). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Goltnik-Urnaut, A. (2016). *Poslovno sporazumevanje v medkulturnem okolju*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
7. Hofstede, G. (2016a). Country comparison. Najdeno 17. julija 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/countries.html>
8. Hofstede, G. (2016b). Italy. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/italy.html>
9. Hofstede, G. (2016c). Slovenia. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/slovenia.html>
10. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
11. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
13. Hribar-Sorčan, V. (2014). Odnos do drugega v filozofiji moderne kulture in umetnosti. V T. Pirc (ur.), *Horizonti drugosti* (str. 39–59). Gornja Radgona: A priori.
14. Jelovac, D., & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
15. Jurše, I. (1999). *Mednarodni marketing* (dotis). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Kavčič, B. (2006). *Spoznajmo poslovno komuniciranje* (2. dop. izd.). Celje: Visoka komercialna šola.
17. Kavčič, B. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja* (2. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
18. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
19. Korez-Vide, R. (2013). Značilnosti poslovnih kultur držav članic EU. V N. Gajšt & R. Korez-Vide (ur.), *Medkulturna komunikacija v poslovnem okolju EU* (str. 59–145). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

20. Kultura. (b.l.) V *SSKJ*. Najdeno 23. maja 2016 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kultura&hs=1
21. Macuh, B. (2013). *Uvod v sociologijo* (2. izd.). Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
22. Makovec-Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
23. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
24. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje* (2. dop. izd.). Maribor: Obzorja.
25. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju* [zgoščenka]. Maribor: De Vesta.
26. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Educy: Inštitut za psihologijo osebnosti.
27. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
28. Passport to Trade 2.0. (2014a). *Business communication, Italy*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-italy/business-communication-in-italy>
29. Passport to Trade 2.0. (2014b). *Business communication, Slovenia*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-communication-in-slovenia/>
30. Passport to Trade 2.0. (2014c). *Business etiquette, Italy*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-italy/business-etiquette-in-italy/>
31. Passport to Trade 2.0. (2014d). *Business etiquette, Slovenia*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-etiquette-in-slovenia/>
32. Passport to Trade 2.0. (2014e). *Business meeting etiquette, Italy*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-italy/meeting-etiquette-in-italy/>
33. Passport to Trade 2.0. (2014f). *Italian business culture*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-italy/>
34. Passport to Trade 2.0. (2014g). *Meeting etiquette, Slovenia*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/>
35. Passport to Trade 2.0. (2014h). *Slovenian business culture*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/>
36. Pirc, T. (2016). *Kozmopolitizem: uvod v filozofijo ideje enega človeštva*. Gornja Radgona: A priori.
37. SPIRIT Slovenija. (2016). *Izvozno okno, Italija, Poslovni obisk*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Poslovni_obisk_9585.aspx

38. Šenk-Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV založba.
39. Šimac, I. (2012). *Poslovne navade sveta*. Nova Gorica: samozaložba.
40. Tišljar, Z. (2012). Identitete. V A. Naterer & A. Fištravec (ur.), *Identiteta, etničnost, nacionalnost* (str. 10–36). Maribor: Subkulturni azil.
41. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
42. Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Vovk, L. (2015). *Koraki do odlične pisne komunikacije*. Maribor: Poslovna založba.
44. Zagoršek, H., Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57–80). Ljubljana: Časnik Finance.