

DIPLOMSKA NALOGA

VERA ČEJVANOVIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VPLIV KULTURE NA POSLOVNO KOMUNICIRANJE
NA PRIMERU HOTELSKEGA PODJETJA

Vera Čejvanovič

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavan vpliv kulture na komuniciranje na primeru podjetja Kempinski Palace. Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu je predstavljen pojem kulture in poslovnega komuniciranja, raba komunikacije ter povezava s kulturo, kjer so uporabljeni pretežno viri slovenskih avtorjev. Predstavljeno je tudi obravnavano podjetje Kempinski Palace. Empirični del je izdelan s pomočjo metode intervjuja. Po trije nemško in slovensko govoreči zaposleni v obravnavanem podjetju so odgovarjali na vprašanja, s pomočjo katerih je bil nato raziskovan vpliv in preučena mnenja o dveh različnih kulturah v istem podjetju. Ugotovljene so bile bistvene kulturološke razlike med Nemci in Slovenci ter njihov vpliv na medsebojno komunikacijo.

Ključne besede: poslovno komuniciranje, kultura, kulturne razlike, intervju, podjetje, raziskava

SUMMARY

The following final project assignment considers the influence of culture on communication in the company Kempinski Palace. The assignment consists of the theoretical and empirical parts. The theoretical part presents the definition of culture and business communication, the use of communication and its connection with culture, which focuses mainly on the sources of the Slovenian authors. The company Kempinski Palace is also presented in this part. The empirical part was made with the help of the interview method. In the above-mentioned company, three German-speaking and three Slovenian-speaking employees were interviewed, who answered various questions that helped us to investigate the influence and examine the opinions on the two different cultures in the same company. Major culturological differences were discovered between the Germans and the Slovenians, and these had already influenced interpersonal communication.

Keywords: business communication, culture, cultural differences, interview, company, research

UDK: 316.77:316.733(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji naloge	1
1.2	Metode za doseganje ciljev	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.3.1	Predpostavke	3
1.3.2	Omejitve	3
2	Kultura	4
2.1	Kulturne razlike	5
2.2	Sestavine kulture	6
2.2.1	Norme in vrednote	6
2.2.2	Jezik	8
2.2.3	Religija	9
2.2.4	Izobrazba	10
2.2.5	Estetika	10
2.2.6	Vrednote in norme	11
2.2.7	Materialna kultura in življenjske razmere	11
3	Poslovno komuniciranje	12
3.1	Pomen poslovnega komuniciranja	12
3.2	Namen, cilj in strategija poslovnega komuniciranja	13
3.2.1	Namen	13
3.2.2	Cilj	14
3.2.3	Strategija	15
3.3	Verbalna ali govorna komunikacija	15
3.4	Neverbalno ali nebesedno komuniciranje	17
3.5	Vrste poslovnega komuniciranja	19
3.5.1	Poslovni pogovor	19
3.5.2	Poslovni sestanek	20
3.5.3	Nastopi in predstavitve	21
3.5.4	Pisno in elektronsko komuniciranje	21
4	Predstavitve podjetja Kempinski Palace, d. d.	23
4.1	Zgodovina hotela Palace	23
4.2	Osebna izkaznica	23
4.3	Ponudba hotela	24
4.4	Ponudba hrane in pijače	25
5	Empirična raziskava	26
5.1	Metodologija raziskave	26
5.2	Priprava in potek raziskave	26
5.3	Vsebinska analiza odgovorov z vidika kulture	27
5.3.1	Kulturne razlike in ovire	27

5.3.2 Časovne razlike med Nemci in Slovenci ter poslovna tveganja	27
5.3.3 Značaj Nemcev in Slovencev	28
5.3.4 Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev.....	29
5.4 Vsebinska analiza odgovorov z vidika komuniciranja.....	29
5.4.1 Komunikacija v podjetju	29
5.4.2 Neposredno in posredno komuniciranje.....	30
5.4.3 Pomen verbalne in neverbalne komunikacije.....	31
6 Sklep	32
Literatura in viri.....	35
Priloge.....	37

SLIKE

Slika 1: Razsežnosti komuniciranja	14
--	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah	7
Preglednica 2: Prikaz razlik v neverbalnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih.....	9
Preglednica 3: Prednosti in slabosti govornega komuniciranja	16
Preglednica 4: Temeljne značilnosti štirih komunikacijskih stilov	16
Preglednica 5: Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev.....	29

1 UVOD

Ob študiju na Fakulteti za management sem spoznala, da kultura močno vpliva na odnose med ljudmi in da je pomembno poznati kulturo različnih narodov pri komuniciranju. Od tega je namreč odvisen uspeh vseh podjetij, ki delujejo na mednarodnem globalnem trgu. Slednjih je danes vse več, zato sem se tudi odločila za pripravo diplomske naloge z naslovom *Vpliv kulture na poslovno komuniciranje*. Glede na to, da delam v hotelu Kempinski Palace, katerega glavna dejavnost je hotelirstvo in gostinstvo, sem se odločila med zaposlenimi v tem podjetju ugotoviti, kakšen je odnos med njimi ter drugimi zaposlenimi, ki prihajajo iz drugih kulturnih območij.

Poslovno okolje postaja vse bolj in bolj globalno. Z globalnim napredkom so možnosti in potrebe po komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur vedno večje, zato moramo biti v organizacijah sposobni komunicirati z ljudmi iz drugih kultur. To se odraža v naši državi, ker se glede na majhnost vsakodnevno srečujemo s predstavniki drugih držav, oz. drugih kultur. Če se ne seznanimo z drugačno kulturo z medkulturnimi razlikami, se lahko znajdemo v neprijetnem položaju, v hujših primerih pa izgubimo poslovno priložnost. Pripadniki različnih kultur prostora in časa ne dojemajo povsem enako, prav tako ne tega, kaj je prav in kaj je napačno, naravno in neneravno, primerno in neprimerno, lepo ali grdo, normalno ali nenormalno itd.

Ljudje iz iste kulture lahko ravnajo v enakih okoliščinah na različne načine, ta razlika pa je toliko bolj opazna, če gre v skupnem poslovanju za ljudi iz različnih držav in s tem običajno tudi iz različnih kultur. Tako, kot komuniciranje, je tudi kultura samoumevna in ima ogromen vpliv na ljudi. Kultura je istočasno nevidna, pa vendar vseobsegajoča. V vsakdanjem življenju sploh ne opazimo in se ne zavedamo, kakšen vpliv ima kultura na nas (Neuliep 2006). Ljudje pogosto pričakujemo, da imajo tujci enake vrednote in interese, podobne kot mi, če pa temu ni tako, predpostavljamo, da so naše navade, vrednote itn. superiorne (de Pelsmacker, Geuens in van den Bergh 2007).

Komuniciranje med ljudmi je bistvo človekovega povezovanja in delovanja ter oblikovanja osebnosti. Za to, da organizacija lahko deluje, mora komunicirati in poznavati različne kulture, da lahko pripomore k uspešnemu poslovanju. Korporativno komuniciranje lahko opredelimo kot vizualizacijo korporativne identitete (de Pelsmacker, Geuens in van den Bergh 2007).

1.1 Namen in cilji naloge

Tema o komuniciranju in kulturi me je pritegnila, ko sem začela delati v okolju, kjer ni samo ene kulture, s tem namenom, da podrobneje preučim vpliv kulture v poslovnem svetu.

Dandanes smo priče vse večji globalizaciji in zato je toliko bolj pomembno poznavanje različnih kultur v poslovnem svetu, še posebej v naši kulturi kjer tega še nismo toliko vajeni. Globalizacija je vzrok, da spoznamo več različnih kultur sveta, če želimo biti uspešni na svetovnem globalnem trgu. V diplomski nalogi sem se osredotočila na poslovno komuniciranje prav zato, ker je poznavanje kulture bistvenega pomena za uspeh in nemoteno delo. Namen diplomske naloge je prikazati kako velik vpliv ima organizacijska kultura na poslovanje, komuniciranje in uspešnost podjetja, kako delovati v skladu s kulturo, kajti vsak narod je edinstven in ima svoje običaje, pravila, potrebe, vrednote, protokole – vse to pa vpliva na razliko v poslovanju posameznega podjetja.

Cilji naloge so raziskati in prikazati pomembnost, ki jo ima poznavanje kulture različnih narodov pri komuniciranju, ter predstaviti probleme in ovire, s katerimi se ti soočajo ter kako to vplivajo na delovanje poslovnega procesa. V nalogi sem se podrobneje osredotočila na pojma kultura in poslovno komuniciranje, nato pa prikazala povezanost med njima oziroma kakšen pomen ima kultura v mednarodnem komuniciranju in kako je povezana na poslovno komuniciranje.

Trditve zaključne naloge:

- Poznavanje kulture tujih sogovornikov je bistveno za uspešno opravljen pogovor in nadaljnji uspeh podjetja pri delovanju na globalnem trgu.
- Vsak narod ima svoje običaje, navade, vrednote, norme in pravila, kar vpliva na razlike v poslovanju ter delovanje le-tega.

1.2 Metode za doseganje ciljev

Projektna naloga temelji na uporabi primarnih in sekundarnih podatkov. Viri informacij so študijska, strokovna in znanstvena literatura. Pristop dela je deskriptiven, znotraj tega sem uporabila več metod, in sicer:

- metodo deskripcije: opisovanje dejstev, procesov in pojavov poslovnega komuniciranja, pogajanj in kulture;
- komparativno metodo: primerjava različnih spoznanj o vplivu kulture v različnih organizacijah;
- metodo kompilacije: tu sem povzela mnenja tujih avtorjev in lastnih spoznanj;
- metodo klasifikacije: definicija pojmov, kot sta kultura in poslovno komuniciranje.

Primarne podatke sem pridobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila s šestimi zaposlenimi v obravnavanem podjetju, tremi Slovenci in tremi Nemci. Tako pridobljene podatke sem kvalitativno analizirala in jih nato ustrezno predstavila v nalogi.

1.3 Predpostavke in omejitve

V nadaljevanju so predstavljene predpostavke in omejitve.

1.3.1 Predpostavke

S pomočjo drugih avtorjev in raziskave predpostavljam, da:

- Obstajajo številne razlike med kulturami poslovnega komuniciranja in pomembno je poznavanje le-teh.
- Predpostavljam, da v svetu narašča pomen vpliva kultur, ki jih imajo te na poslovanje.
- Predpostavljam, da ljudje ki poznajo razlike kultur v poslovanju prinaša uspeh in odlične konkurenčne prednosti na trgu, kjer deluje.

1.3.2 Omejitve

Omejitve naloge predstavljajo predvsem:

- osredotočenost na vpliv kulture na poslovno komuniciranje, čeprav to ni edini dejavnik, ki vpliva na poslovno komuniciranje;
- omejila sem se le na eno podjetje, zato pridobljenih podatkov ne bo mogoče posploševati tudi na druge organizacije;
- z raziskavo sem zajela in predstavila le dve kulturi, in sicer slovensko ter nemško.

2 KULTURA

Kultura je sestavni del vsake družbe in je nujna za obstoj družbe, saj povezuje ljudi skupaj. Na izrecnem pomenu besede, kultura predstavlja glasbo, hrano, umetnost in literaturo v družbi. Vendar to so le proizvodi kulture, ki ji sledi družba in je ni mogoče opredeliti kot kultura. Hrastelj (1995) navaja, da je kultura kompleksno orodje, ki se ga mora vsak posameznik naučiti in preživeti v družbi. V veliki meri določa, kako pripadniki družbe razmišljajo, čutijo, usmerja njihovo delovanje in določa njihov pogled na svet. Ne smemo pa pozabiti na enkratnost posameznika, ki je vezana na njegove individualne osebne značilnosti in izkušnje, ki vplivajo na njegovo zaznavanje in vedenje.

Kavčič (2000, 262) opredeljuje kulturne razlike v naslednjem besedilu:

Vsak izmed nas pripada neki skupini, ki ima številne skupne lastnosti. Tujce predstavljajo vse vrste ljudi, ki pripadajo skupinam, ki se od nas razlikujejo po eni ali več pomembnih lastnosti. To so sicer lastnosti, ki vplivajo na to, kako si predstavljajo pogajalski proces, kakšne cilje imajo v pogajanjih, kakšna sredstva uporabljajo in kakšno vedenje pričakujejo od nasprotne strani. Takšna lastnost je lahko narodnost, jezik, navade, vrednote, običaji, postopki, izkušnje. To so tako imenovane kulturne razlike.

Nekateri raziskovalci menijo, da je vsaka kultura enkratna, nerazumljiva, neponovljiva za zunanje opazovalce. Da pa bi res razumeli kulturo je potrebno zabeležiti, preživeti veliko časa znotraj kulture in opazati njene posebnosti na vseh štirih plasteh kulture (predmeti, običaji, norme in vrednote). Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura zelo kompleksen pojav, specifičen za določeno skupino, vendar menijo, da je medsebojna primerjava kultur mogoča (Aleksič in Ger 2005,62).

Nekaj opredelitev kulture (Hrastelj 2001, 26):

- kultura so osamosvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov ...;
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno;
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili;
- kultura daje osebam občutek pripadnosti;
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja;
- kultura so priučene osebnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika;
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

Kultura je zelo širok pojem, kjer si vsak avtor ustvari svojo definicijo, vendar večina znanstvenikov pa opredeljuje kulturo kot:

- priučena in genetsko pogojena;
- deljena, torej skupinska;
- medgeneracijski pojem:

- sposobna uporabljati simbole;
- v daljšem obdobju spremenljiva in prilagodljiva;
- prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi.

Kulture niso stalne. Razvijajo in spreminjajo se skozi daljše časovno obdobje, čeprav spremembe lahko nastanejo tudi v razmeroma kratkem času. Za poslovno okolje je nujno, da v kulturah, kjer delujejo, poznajo oboje – obstoječe, veljavne kulturne vrednote in porajajoče se kulturne vrednote (Mumel 2008, 592).

2.1 Kulturne razlike

Poslovno okolje postaja vse bolj in bolj globalno. Svet je globalna vas, mnogokrat slišimo. Ljudje na različnih koncih sveta se, kljub intenzivnemu prenosu informacij in migracijam, med seboj precej razlikujemo. Odraščanje v različnih kulturah pusti neizbrisen pečat vrednot, ki jih nosimo v sebi in se tega pravzaprav ne zavedamo. Stvari počnemo na določen način, ker se nam ta način zdi normalen. Bolj ko se podjetje zaveda medkulturnih razlik, jih pozna ter upošteva, več ima možnosti za uspeh.

S tehnološkim napredkom so možnosti in potrebe po komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur vedno večje, zato moramo biti v organizacijah sposobni komunicirati z ljudmi iz drugih kultur. Če se pred srečanjem z drugačno kulturo ne seznanimo z medkulturnimi razlikami, se lahko znajdemo v neprijetnem položaju, v najslabših primerih pa lahko izgubimo poslovno priložnost (Treven 2001, 44).

Kulturne razlike se kažejo na različne načine. Hofstede (1991) pravi, da lahko kulture opišemo skozi štiri sklope (Mumel 2008, 593):

- simboli so besede, geste, slike ali predmeti z določenimi pomeni, ki jih prepoznajo pripadniki iste kulture,
- rituali so aktivnosti, ki so pravzaprav nepotrebne za doseganje ciljev, vendar jih znotraj kulture pojmujejo kot družbeno potrebne,
- vrednote so jedro kulture in so od kulture do kulture različne,
- junaki so z vrednotami trdno povezani, saj skozi svoje ravnanje manifestirajo vrednote, ki so v neki kulturi cenjene.

2.2 Sestavine kulture

Jurše (1997, 67) navaja vpliv kulture na trženjsko strategijo z naslednjimi besedami:

Uspeh podjetja, ki vstopa na tuji trg, je odvisen od različnih dejavnikov, največkrat pa je vzrok neposredno povezan s kulturnimi spodrsaljaji, ki so posledica neupoštevanja in nepoznavanja sestavin kulture, ker podjetje vodenje politike programa trženja ne prilagodi tujim trgom. Tržniki se morajo posvetiti predvsem tistim sestavinam kulture, ki bodo vplivale na trženjsko strategijo podjetja.

Glavni razlog za proučevanje kulture je, da se v primeru poznavanja tujih kultur znanja in izkušnje podjetja izboljšujejo ter povečujejo. Podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, se pogosto znajdejo v situacijah, ko se morajo pogajati s pripadniki različnih kultur, in če želijo biti pri tem uspešna, je poznavanje njegovega kulturnega ozadja zelo pomembno. Pogosto se namreč zgodi, da se tržniki, ki vstopajo na tuji trg, soočijo z vedenjem, ki se razlikuje od njihovih pričakovanj in prepričanj.

Poglavitne sestavine kulture so (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 257):

- norme in vrednote,
- jezik,
- religija,
- izobrazba,
- vzgojni in izobraževalni sistemi,
- družbene organizacije in ustanove,
- estetika,
- življenjski standard.

2.2.1 Norme in vrednote

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga za norme. Norme izhajajo iz vrednot, kar predstavlja bolj opredeljena pravila vedenja oziroma natančneje določajo, kaj je prav in kaj narobe (Hrastelj 1995, 365).

Nedvomno so vrednote v bistvu takšni fenomeni, o katerih veliko ugibamo in molče domnevamo, zelo malo pa o njih razmišljamo ter jih zaradi tega tudi zelo slabo razumemo oziroma težko presojava.

Predpostavke po avtorju, ki pravi da je (Hrastelj 2001, 30):

- skupno število vrednot neke osebe omejeno,
- imajo vsi ljudje po svetu enake vrednote in so razlike med njima le v stopinjah,

- so vrednote povezane s kulturo, družbo in zlasti z njenimi ustanovami.

Vsak posameznik ima svoje vrednote, ki jih razvršča po svojih preferencah. Tista, ki zasede najvišje mesto v njegovi hierarhiji vrednot, je najvišja vrednota. Iz tega izhaja, da vrednote razvrščamo glede na njihov pomen za posameznika. Vrednote lahko razvrstimo na:

- vrednote preživetja (to so bazične vrednote, ki jih ima vsak človek, saj v primeru, če jih ne bi imel, ne bi mogel živeti);
- tradicionalne vrednote (to so vrednote, ki jih prinašajo tradicija naroda, skupine, organizacije itd.);
- vrednote samopotrjevanja (takšnih vrednot ne bomo našli nekje, kjer ljudje komaj preživljajo lakoto, ampak v razvitih državah, pri ambicioznih ljudeh);
- racionalne vrednote (te srečamo v razvitih državah z razvitim gospodarstvom).

Vsak narod ima vrednote določene nekoliko drugače. Kot primer v revnejših državah je vrednost preživetja na najvišjem mestu, prebivalci bogatejših držav pa imajo na najvišjem mestu vrednote samopotrjevanja in racionalne vrednote. Wild, Wild in Han (2000, 45–46) nam v naslednjih stavkih opisujejo vrednote v različnih državah:

Vrednote vključujejo pojme, kot so: iskrenost, zvestoba, svoboda in odgovornost. Seveda pa si, ko primerjamo različne države, kulturološke vrednote ne sledijo v enakem vrstnem redu oziroma prevladujejo le nekatere vrednote. Za Američane je, na primer, pomembna svoboda posameznika, medtem ko je za Japonce značilna potreba po pripadnosti skupini. Za muslimanske narode pa je značilno, da verjamejo, da bodo droge, alkohol in določene vrste glasbe ter literature spodkopale njihove pomembne vrednote. Narodi pod muslimanskimi zakoni zahtevajo zelo stroge kazni za posredovanje stvari, kot sta droga in alkohol.

Preglednica 1: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah

<i>ZDA</i>	<i>Japonska</i>	<i>Arabske države</i>
Svoboda	Pripadnost	Družinska varnost
Neodvisnost	Skupinska harmonija	Družinska harmonija
Samozaupanje	Kolektivizem	Usmerjanje staršev
Enakost	Starost	Starost
Individualizem	Skupinsko soglasje	Avtoriteta
Tekmovanje	Kooperacija	Kompromis
Učinkovitost	Kakovost	Privrženost
Čas	Potrpežljivost	Potrpežljivost
Neposrednost	Posrednost	Posrednost
Odrprtost	Posredovalnost	Gostoljubnost

Vir: Hrastelj 2001, 35.

2.2.2 Jezik

Jezik je pomemben element kulture, najmočnejše povezan z drugimi kulturnimi dejavniki, predstavlja najbolj očitno razliko med kulturami, saj ga navzven najbolj opazimo. Pogosto ga avtorji opisujejo kot ogledalo kulture. Dobro poznavanje jezika pomeni ključ razumevanja kulture in tudi glavno sredstvo komuniciranja, saj besede v jeziku odražajo kulturo, v kateri so nastale. V svetu je v rabi približno 2796 jezikov, kar je saj 15 krat več kot je držav. Vsak podjetnik ali organizacija ima svoj jezik, ki je kljub temu, da je naš materni jezik, lahko včasih nerazumljiv. Glede na to, da nam internacionalizacija in globalizacija nudita poslovne priložnosti na tujih trgih, ki jih ne smemo zanemariti, se pojavi potreba, da moramo komunicirati s poslovnimi subjekti iz vsega sveta. Najbolj razširjen jezik, ki ga uporabljajo v mednarodnem poslovanju je angleški jezik. Dosti držav ga je sprejelo za svoj uradni jezik in s tem povečala večje sodelovanje in lažje komuniciranje. To ni prvič v zgodovini, da je eden izmed svetovnih jezikov postal univerzalen, saj so v času stare Grčije tisti, ki so nekaj veljali, obvladali grško, v starem Rimu pa latinsko (Dubrovski 2006, 133):

- Jezik ima štiri različne vloge v mednarodnem poslovanju.
- Jezik je pomemben za neposredno pridobivanje informacij. Informacije, ki jih manager pridobi z neposrednim stikom, so mnogo bolj verodostojne kot informacije, dobljene s pomočjo posrednika. Najmanj pa so verodostojne informacije, ki so pridobljene na podlagi mnenja.
- Jezik omogoča vstop v lokalno družbo. Angleški jezik je najpogosteje uporabljeni jezik komuniciranja, vendar obstajajo različice, ki se na posameznih področjih dokaj razlikujejo od splošno uporabljene angleščine.
- Jezik je pomemben v komuniciranju znotraj organizacije. Gre za komuniciranje med podružnicami podjetja v različnih tujih državah in med distribucijskimi kanali.
- Jezik omogoča več kot le zmožnost komuniciranja. Ne gre zgolj za mehanično komuniciranje, temveč ima mnoge razsežnosti pri interpretaciji.

Mnogi tujci se pogovarjajo neposredno v tujem jeziku, pa tudi če ga slabo obvladujejo. Jezik je ena izmed bistvenih sestavin medkulturnih razlik. Pri jeziku sporočila izražamo tako verbalno, kot tudi neverbalno ali tihi jezik. Tržniki in managerji so mnenja, da ko neka tuja organizacija vstopa na tuj trg, je poleg osnove jezika nujno poznati tudi verbalni in neverbali jezik, saj je splošno znano, da le 7 odstotkov komunikacije predstavlja govor, 38 odstotkov predstavlja, kaj in kako je bilo povedano, in kar 55 odstotkov komunikacije predstavlja govorica telesa. Včasih se izkaže, da je govorica telesa bolj spontana kot verbalna komunikacija in zato bolj iskrena. Zavedati se je treba, da je tudi govorica telesa dvoumna.

Preglednica 2: Prikaz razlik v neverbalnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih

<i>Neverbalna komunikacija</i>	<i>Država</i>	<i>Pomen</i>
Stisnjena pest, palec obrnjen navzgor.	ZDA	Potrditev (V redu.)
	Srednji vzhod	Gesta, ki užali.
	Japonska	Znak, ki označuje moškega.
S prstom krožimo v bližini ušesa.	ZDA	To je noro.
	Argentina	Telefon
S kazalcem in palcem tvorimo krog.	ZDA	Zelo dobro.
	Turčija	Gesta, ki užali, namigovanje na homoseksualnost.
Dotik glave druge osebe.	ZDA	Naklonjenost
	Tajska	Velika kršitev družbenih pravil.
Stik z očmi, stremljenje.	ZDA	Znak pozornosti
	Japonska	Grobo kršenje zasebnosti.
	Večina azijskih držav	Znak nespoštovanja do starejših.
Pomikanje glave izmenično levo in desno.	Zahodne dežele	Znak neodobravanja / Ne
	Bolgarija	Znak odobravanja / Da
Rokovanje	Zahodne dežele	Pozdrav
Priklon	Japonska	Pozdrav
Roke položimo preko obraza tako, da jih sklenemo.	Indija	Pozdrav
Premikanje glave gor in dol.	Zahodne dežele	Znak odobravanja / Da
	Grčija	Znak neodobravanja / Ne
	Bolgarija	Znak neodobravanja / Ne

Vir: Fatehi 1996, 193.

2.2.3 Religija

Religija oz. vera je pomembna sestavina kulture, ki ima vpliv tudi na naravnosti in vedenje posameznika. Čeprav organizacije v prvi vrsti zanima predvsem, kako se ljudje obnašajo kot delovna sila, vodilnim zelo pomaga, če vedo, zakaj se vedejo tako, kot se (Mumel 2008, 601).

Poznavanje posamezne kulture religije nam lahko ogromno pove o kulturi sami. Moč vpliva kulture se pa razlikuje od kulture do kulture. Ponekod vera le spremlja normalno življenje, v določenih je celo razlog za obstoj (Czinkota in Ronkainen 1995, 135).

Hrastelj (1995, 367) opisuje vpliv religije na mednarodno poslovanje z naslednjimi besedami:

Religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo dejavnost posameznikov. Nekateri celo povezujejo gospodarske dosežke kultur v povezavi z religiozno sestavino. Nekatera verstva

zavračajo uporabo in s tem povezano tudi prodajo nekaterih izdelkov. Kadar izvažamo govedino in perutnino v islamske države, mora biti ta zaklana po posebnem postopku, imenovanem halal. V teh državah velja tudi strogi post med dolgotrajnimi prazniki, kar vpliva negativno ne le na porabo, temveč tudi na storilnost zaposlenih. Prazniki in z njim povezana obdarovanja pa imajo lahko tudi pozitivno vlogo na mednarodno poslovanje, na primer predbožične prodaje. Poznavanje verskih praznikov in obdarovanih navad je pomembno za načrtovanje prodajnih akcij, potovanj itd.

Kenda (2001, 95) opisuje vpliv religije na vzorec obnašanja ljudi z naslednjimi besedami:

Približno 80 odstotkov prebivalcev na zemlji je religiozno opredeljenih, le 20 odstotkov je ateistov in agnostikov. Religija v večini kultur predstavlja razlog za njihov obstoj. Pomeni verovanja in vzorec obnašanja, s pomočjo katerih se ljudje lotevajo pomembnih problemov, ki jih ne morejo rešiti z znano tehnologijo ali z organizacijskimi tehnikami. Religija pomembno vpliva na vedenje, prepričanje in vrednote v neki kulturi. Poznavanje religije v neki državi omogoča boljši vpogled v obnašanje ljudi.

2.2.4 Izobrazba

Izobrazbena raven je zelo pomembna za delovanje v poslovnem svetu. Nanaša se formalno učenje v institucionalnem pridobivanju znanja v šoli. Vzgoja pa se nanaša na prenašanja vrednot, nazorov in idej. Pri podatkih, ki nakazujejo raven izobrazbe v nekem okolju, moramo biti previdni. Splošni podatki navajajo odstotek prebivalcev, ki imajo dokončano neko stopnjo izobrazbe. Vendar pri tem ne smemo pozabiti na raven znanja, ki je lahko od okolja do okolja različna, kljub temu, da gre za formalno isto raven izobrazbe (Mumel 2008, 600).

Način izobraževanja se razlikuje po državah, največ dni v šolah preživijo kitajski otroci, kar 251 dni in najmanj ameriški otroci ki v šoli preživijo 180 dni, 20 dni manj kot slovenski otroci. Raven izobrazbe v določenih državah igra veliko vlogo. Če bi mednarodni tržnik želel oblikovati propagandno sporočilo v državah, kjer je nizka stopnja pismenosti, bo moral vedeti katere medije uporabiti, v tem primeru radio, v nasprotnem primeru pa lahko uporabi veliko različnih medijev (Jurše 1999, 70).

2.2.5 Estetika

Estetika je povezana z lepoto, umetnostjo, dobrim okusom, obliko in barvami, pri čemer se okus med kulturami razlikuje. Percepcija barv se lahko znatno razlikuje od kulture do kulture, zato je potrebno uporabljati barve embalaže izdelka in drugih elementov trženjskega spleta, kjer se uporabljajo barve kot sredstvo komuniciranja. Barva je pogosto uporabljena za prepoznavanje posamezne blagovne znamke. V muslimanskih državah cenijo zeleno kot sveto barvo, v jugozahodni Aziji pa ta barva pomeni bolezen. Bela barva je znak čistoče na zahodu, v azijskih državah pa je barva smrti in žalovanja. Rdeča barva je zelo popularna v nekaterih

državah, v drugih pa zelo nezaželena. Nekateri mednarodni tržniki so mnenja, da dokler imajo dober izdelek, da barva na embalaži ni pomembna (Jurše 1997, 69).

2.2.6 Vrednote in norme

Vrednote so temelj vsake kulture. Vrednote opredeljujejo, za kaj se je v življenju vredno truditi, norme določajo kaj je prav in kaj ne, ter kaj se sklada z normami. V naši kulturi je prav, da ob obisku prinesemo darilo, lahko je hrana ali pijača, nasprotje temu obnašanju pripisujejo v arabskem svetu, kjer je neprimerno prinesiti v dar hrano in pijačo, to razumejo kot da sami nimajo dovolj hrane (Mumel 2008, 602).

2.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla in je povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. Sam razvoj pa je povezan s stopnjo ugodja oblačenja, prehranjevanja, stanovanjski kulturi in drugih storitvah. Vse to vpliva na prosti čas porabnika, na njegove odločitve o izdelkih in na njegove aktivnosti (Hrastelj 1995, 368).

3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je pomemben vidik našega življenja. Težko si je predstavljati življenje v katerem živimo brez kakršne komunikacije. Z drugim besedam, komunikacija je le izraz sebe in izmenjavo idej med ljudmi. Kar 70 odstotkov našega časa se porabi za komunikacijo z drugimi. To je dobro znano dejstvo, da je komunikacija hrbtenica za vsako uspešno organizacijo. V sodobnem poslovnem svetu bo sporočilo, ki je spretno oblikovano vedno uspešnejše.

3.1 Pomen poslovnega komuniciranja

Obstaja veliko definicij v zvezi poslovnega komuniciranja, vse pa se nanaša na glavni vidik izmenjave informacij in znanja v organizaciji. Smisel organizacij je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije.

Možina, Tavčar in Kneževič (1995, 23) opredeljujejo pojem komuniciranja na naslednji način:

Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati ali vprašati za nasvet. To pomeni, da si udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. V literaturi zasledimo različne opredelitve pojma komuniciranje. Kratkih, jedrnatih opredelitev je zelo malo, večina avtorjev opisuje bistvo komuniciranja z več stavki ali celo odstavki.

Na podlagi navedenega Možina, Tavčar in Kneževič (1995, 23–24) povzemajo naslednje:

Tako lahko povzamemo, da so si opredelitve med seboj podobne, saj vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki medsebojno komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega ter danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju ter se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skorajda vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega obnašanja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega ter drugega posrednega komuniciranja.

V nadaljevanju je nekaj krajših opredelitev (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 23):

- Schramm pravi, da komuniciranje v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanje zaznavanja.
- Wright opredeljuje komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki«.

- Možina pa navaja, da je »komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«, saj »se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

Dobre komunikacijske sposobnosti so dodatne koristi za ljudi z dobrim znanjem komunikacije, so sredstva za katero koli organizacijo.

Heller in Hindle (2001, 19) v nadaljevanju opredeljujeta ovire pri komuniciranju:

Pri vsaki komunikaciji sta udeleženi najmanj dve strani, od katere ima lahko vsaka drugačne želje, potrebe in pristope. Takšne želje in potrebe lahko pomenijo oviro, če so v nasprotju z drugo stranjo, tovrstne ovire pa nam lahko preprečujejo posredovanje ali razumevanje pravega sporočila. Komuniciranje lahko takšne ovire premaga. Prvi korak k temu je spoznanje, da ovire sploh obstajajo.

Tri pravila, ki so pogoj za dobro komunikacijo in so povezana z jasnostjo, so naslednja (Heller in Hindle 2001, 19):

- ugotovimo, kaj je osnovni namen sporočila;
- sporočilo posredujemo v zgoščeni obliki;
- prepričajmo se, da so prejemniki naše sporočilo razumeli jasno in pravilno;
- dobra komunikacija pomeni, da govorimo to, kar mislimo in vsako povratno informacijo v celoti razumemo.

3.2 Namen, cilj in strategija poslovnega komuniciranja

3.2.1 Namen

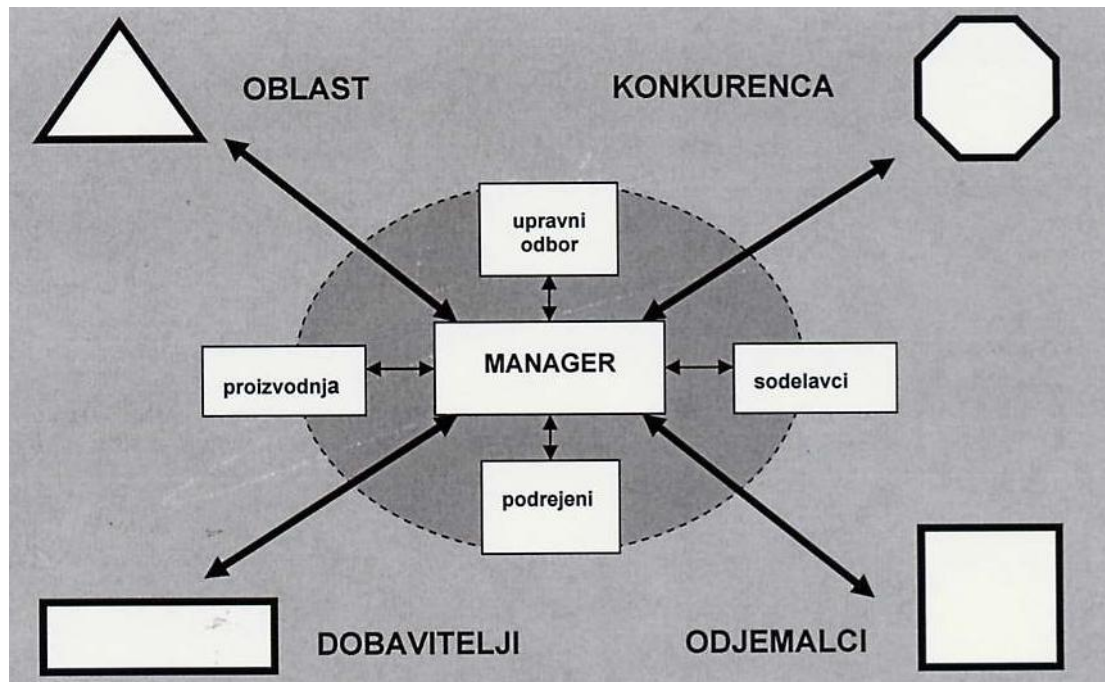
Možina s sodelavci (2004, 16) opisuje poslovno komuniciranje z naslednjimi besedami:

Pomemben del pri poslovnem komuniciranju in dejavnosti članov vsake organizacije je namenjeno postavljanju ciljev in doseganje le-teh v organizacijah, čemur pravimo tudi politika organizacije.

Kot navaja Možina s sodelavci (2004, 16) poteka poslovno komuniciranje na dva načina, in sicer:

- navzven, iz organizacije v zunanja okolja, na primer komuniciranje z odjemalci ipd.;
- znotraj v organizaciji: med ravnmi v organizacijami, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Na sliki 1 je prikazana razsežnost poslovnega komuniciranja, potek komunikacije znotraj in navzven organizacije.



Slika 1: Razsežnosti komuniciranja

Vir: Možina, Tavčar in Knežević 1995, 18.

Namen poslovnega komuniciranja je informirati zaposlene za pridobivanje določenih informacij tako notranje, kot zunanje sodelavce. Razne oblike komuniciranja omogočajo medsebojno izmenjavo informacij, reševanje problemov, prenos idej pa tudi zamisli, vzdrževanje poslovnih stikov ipd. Katero obliko ali metodo komuniciranja nameravamo uporabiti, je odvisno kakšen je naš cilj in namen, ter seveda še od drugih dejavnikov, kot so vsebina, ki jo želimo podati, izmenjati; števila sodelujočih ter njihove izkušnje in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina idr. 2004, 17).

3.2.2 Cilj

Možina in sodelavci (2004, 17) opisujejo povezavo poslovnega komuniciranja in ciljev z naslednjim:

Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo pomembnih ciljev. Cilji so le namere, želje - sami so le malo koristni. Uspešno je le tisto komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega. Zato je strategija komuniciranja za doseganje ciljev komuniciranja vsaj toliko pomembna kot cilji sami.

Cilji komuniciranja, kot tudi druge dejavnosti v organizaciji, morajo biti predvsem (Možina idr. 2004, 17):

- merljivi (ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo dobro in prav);
- dosegljivi (postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj neplodna prizadevanja, da bi jih dosegli, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije);
- izzivni (dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jim to ne bo predstavljalo izziva).

3.2.3 Strategija

Strategija komuniciranja obsega (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 19):

- načine: izbrane koncepte, oblike, usmeritve komuniciranja;
- dejavnosti: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja;
- sredstva: razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje.

Možina, Tavčar in Kneževič (1995, 19–20) opisujejo vpliv strategije komuniciranja z naslednjim:

Sestavine strategije komuniciranja naj bodo med seboj usklajene. Nič ne koristi najbolje izbran način komuniciranja, če ga ne znamo načrtovati in izvesti, in še manj, če za določeno izvedbo ne premoremo ustreznih sredstev. Pri neuspehu moramo večkrat prilagoditi zastavljene cilje, včasih se pokaže, da so bili previsoki ali pa celo nepravi po vsebini.

3.3 Verbalna ali govorna komunikacija

Za prenos sporočil pri govorni komunikaciji, kot že sama beseda pove, se uporabljajo besede, sredstvo za prenašanje sporočil pa se uporablja jezik. Besedno komuniciranje kot že omenjeno je lahko pisno, govorno ali elektronsko. Vsako od navedenimi vrstami komuniciranja pa ima določene prednosti in slabosti (Treven 2001, 197).

Prednosti in slabosti govornega komuniciranja so prikazane v preglednici 3.

Preglednica 3: Prednosti in slabosti govornega komuniciranja

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Sporočilo je lahko oddano v minimalnem času.	Čim več ljudi sodeluje, tem večja je verjetnost, da pride do entropije.
Takojšnje povratno informiranje.	Sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko zelo razlikuje od poslanega sporočila.
Hitro odkrite napake v sporočilu in popravek le-te.	
Sočasno komuniciranje z več osebami.	
Trajnost	Za prenos je treba več časa.
Možnost premisleka in oblikovanja sporočil.	Ni takojšnjega povratnega informiranja.
Jasnost in dodelanost sporočil.	Pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo sprejel in ga tudi pravilno razumel.

Vir: Treven 2001, 197.

Govorno komuniciranje uporabljamo za prenos sporočil besede, ki so sestavni del jezika. Komuniciranje z uporabo jezika je značilno samo za ljudi in je prisotno v vseh kulturah. Z besedami izrazimo naše misli in jih v tej obliki posredujemo drugim, obsega razne nagovore, razgovore, pogovore med dvema osebama in tudi neformalne govorice.

Zavedati se moramo, da ima ena beseda večkrat več pomenov, ni vedno enoznačna, zato tudi pri besednem komuniciranju prihaja do nesporazumov zaradi posploševanja in različnega pomena, ki ga ima beseda za posameznika. Besedno komuniciranje delimo na govorno in pisno, med govorno spada vse kar povemo z besedami, pri pisnem pa komunikacija poteka prek pisem, časopisov, revij, oglasnih plošč, elektronskih sporočil, se pravi sporočila, ki se prenašajo z zapisano besedo, barvami, simboli ali pa kako drugače (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 46).

Prednosti in slabosti pisnega komuniciranja natančneje prikazani v preglednici 4.

Preglednica 4: Prednosti in slabosti pisnega komuniciranja

	<i>Govorno komuniciranje</i>	<i>Pisno komuniciranje</i>
<i>Prednosti</i>	<ul style="list-style-type: none">- Hitrejše- Vključena tudi nebesedna komunikacija- Takojšnja povratna informacija- Večja zasebnost sporočanja	<ul style="list-style-type: none">- Je dokumentirano- Ima dokazano vrednost- Večja natančnost sporočanja
<i>Pomanjkljivosti</i>	<ul style="list-style-type: none">- Ni dokumentirano- Manjša dokazana vrednot- Manjša natančnost sporočanja	<ul style="list-style-type: none">- Počasnejše- Ne vključuje nebesednih sporočil- Ni takojšnje povratne informacije

Vir: Kavčič 2000, 95.

3.4 Neverbalno ali nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje je opredeljeno kot proces komunikacije s pošiljanjem in prejemanjem sporočil brez besed. Neverbalno komuniciranje je sestavljen iz izrazov na obrazu, očesni stik, kretnje, držo in govornico telesa. Tudi v poslovnem svetu le navidezno prevlada govorno in pisno, se pravi verbalno komuniciranje, raziskave pa kažejo da prevlada s 55 odstotki nebesedno komuniciranje, 38 odstotkov zvočni vtis in samo 7 odstotkov pomen besed (Mihaljčić in Šantl Mihaljčić 2000, 26).

Glavni razlog zakaj je neverbalno komuniciranje pomembno je dejstvo, da se že od nekdaj edino sredstvo komunikacije. Na začetku so se sporazumevali le z znaki, šele kasneje se je razvil jezik. Danes, zahvaljujoč razvoju jezika, neverbalna komunikacija ni edina oblika sporazumevanja, vendar ima še vedno primarno vlogo v izražanju svojih misli, čustev, katere se lahko razlikujejo od tistih katere želimo ali ne želimo pokazati, in za razliko od verbalne ni pod našo zavestno kontrolo.

To je pomemben in nepogrešljiv del komunikacijskih veščin, omogoča lažje razumevanje sogovornika in zmanjšuje nesporazume v komunikaciji. V poslovnem odnosu dobro in kakovostno upravljanje neverbalne komunikacije, nas predstavi kot dobrega in samozavestnega govornika, ki spretno obvlada komunikacijske spretnosti (Miljkovič in Rijavec 2002, 23).

Naj še dodam, da spadajo pod pojem »intonacija govora« ritem, glasnost in dinamika govora, pod pojem »neverbalna komunikacija« pa spadajo drža, kretnje, mimika in pogled - skratka, govornica telesa.

Govor tudi vsebuje parametre, znam kot 'paralanguage', ki vključujejo kakovost zvoka, intonacijo, stres, čustva in slog govora. Prav tako pisana besedila vključujejo neverbalne elemente, kot sta slog in rokopis ter prostorsko ureditev besedila. Vendar pa študije navajajo, da je pomemben del naše komunikacije prav neverbalen.

Neverbalna komunikacija je zelo pomemben del pri sporazumevanjem z ljudmi iz različnih kultur. Nekatere kulture imajo visoko občutljivost na kretnje in nebesedno komuniciranje te lahko v takem primeru nepoznavanja tuje kulture spravi v nelagodni položaj in nasprotnika v napačno razumljivost, kot primer prikimavanje je lahko vljudna kretnja, bela barva lahko pomeni žalovanje itd. (Možina idr. 2004, 56).

V nadaljevanju bodo prikazane posamezne sestavine neverbalne komunikacije. Predstavljene bodo vloge čustev, govornica telesa in drugih kretenj, ton glasu ter izraz na obrazu, dotiki in stik z očmi, osebni prostor ter čas.

- Čustva se skoraj po vsem svetu izražajo na podoben način. Veselje, gnus, strah, žalost, jeza in presenečenje so osnovne vrste čustev, ki jih skoraj vsi ljudje v vseh kulturah razumejo enako. Vendar pa obstajajo razlike, zakaj in kdaj izražajo ljudje v različnih kulturah ta čustva. Razlike med kulturami so prisotne tudi pri preučevanju različnih vrst čustev. Nekatere kulture imajo na določenih področjih bogatejši besedni zaklad kot druge (Treven 2001, 203).
- Govorica telesa obsega nekaj sto tisoč izrazov. Človekovo dožemanje sogovornika je zelo kompleksen proces, kot že povedano ima neverbalno sporočanje zelo velik pomen za razumevanje človekovih čustvenih stanj in procesov. Govorica telesa obsega prosemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestikulacijo (kretnje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči). Ljudje komuniciramo z vsem telesom. Osnovni vzorci komuniciranja se med seboj zelo razlikujejo na različnih koncih sveta. V kategorijo govornice telesa uvrščamo geste in mimiko, pa tudi splošno držo telesa, način hoje in podobno (Mumel 2008, 579).
- Ton glasu in izraz na obrazu veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Razlika ni v tem, kaj povemo, temveč v tem, kako to povemo. Če vodja oddelka zjutraj pozdravi svoje sodelavce s hladnim tonom glasu in mrkim izrazom na obrazu, bo s tem dosegel pri svojih podrejenih drugačen učinek, kot če bi jih pozdravil z nasmehom na obrazu ter prijateljskim tonom glasu. Mrki izraz namreč izraža drugačen pomen kot nasmeh. Tudi hladni ton glasu je mogoče razumeti drugače kot prijateljski (Treven 2001, 204).
- Dotiki v komunikaciji predstavlja del intimnega pasu po Hallu, vendar jo zaradi posebnega pomena obravnavamo samostojno. Vsako bitje v vseh kulturah sporoča povezanost preko dotika, toplino, simpatijo. Hesse meni, da je dotik najbolj prvinska človekova potreba in najbolj kompleksna komunikacija (Trček 1994, 139).
Po geografskem območju delimo prebivalce med dve kulturne skupine in sicer kontaktne in nekontaktne kulture. Razlika med njima je da v kontaktni družbi uporabljajo dotik kot sredstvo izražanja pogosteje kot ljudje, ki spadajo v nekontaktno skupino. Med prve uvrščamo narode kultur iz Južne Evrope, Sredozemlja, Latinske Amerike, predvsem pa temnopolte prebivalce Severne Amerike, Arabce in večina afriških narodov. Med nekontaktne kulture je uvrščena večina azijskih držav, Severne Evrope, Anglije, ter višji prebivalci Severne Amerike (Možina idr. 2004, 465).
- Stik z očmi ali očesni stik predstavlja posebno vrsto bližine in stopanja v osebni prostor. O očesnem stiku govorimo, ko dve osebi druga drugi zreta v oči. Z očmi ne samo da vidimo, temveč lahko z njimi tudi pošiljamo sporočila, pravzaprav je očesni stik eden najmočnejših oblik neverbalnega komuniciranja. Lahko prenaša različna sporočila, najsi bo to v osebnem ali v poslovnem življenju. Odločno gledanje v sogovornika je lahko znak, da ga upoštevamo oz. da nas zanima, gledanje mimo sogovornika pa je lahko znak arogantnosti ali jeze. Očesni stik je zelo pomemben v kulturah, kjer imajo ženske v

javnosti zakrite obraze, nasprotje pa so azijske kulture, kjer se med govorjenjem in poslušanjem izogibajo očesnem kontaktu (Mumel 2008, 578).

- Osebni prostor v poslovnem okolju v širšem pomenu besede obsega vse, kar je povezano s poslovnim okoljem. To je tudi velikost prostora, oprema, obloge sten in tal, zvočna izolacija, zavese, razsvetljava in podobno. V prostoru so tudi izdelki in predmeti, ki imajo tudi pomen v neverbalnem komuniciranju, saj nekaj sporočajo o poslovnem partnerju in njegovi organizaciji. Osebni prostor je razdalja med osebami pri osebni komuniciranju. Osebno razdaljo lahko v komuniciranju tudi zavestno uporabljamo. V poslovni komunikaciji uporabljamo družabno področje, to področje zavzema pas v razdalji 1,5 do 4 metre. Ljudje, ki se sporazumevajo na tej razdalji, se poznajo le malo ali nič (Florjančič in Ferjan 2000, 42).
- Čas je v vsaki kulturi drugače uporabljen in načrtovan. V nekaterih kulturah posameznik opravi v določenem času eno nalogo ali ima sestanek z eno ali več osebami, v nekaterih pa lahko poteka več dejavnosti. Načrtovanje časa je zelo pomembno, vsak sestanek udeleženci razumejo kot zelo resen. Zelo resno razporejanje časa je značilno za kulture v Nemčiji, Sloveniji in ZDA. Med najbolj natančne spadajo Nemci (Treven 2001, 206).

3.5 Vrste poslovnega komuniciranja

3.5.1 Poslovni pogovor

Vsak človek se trudi med pogovorom, da bi kar najbolje razumljivo in čim lepše oblikoval svojo misel, da bi sogovornika o nečem obvestil, se z njim sporazumel in dosegel svoj prvotni cilj. Od tega, kako spretni smo v poslovnem pogovoru, je odvisen končni izid pogajanj. Vsak poslovni pogovor lahko razčlenimo na nekaj glavnih delov, te pa lahko razdelimo še na manjše enote in sicer: uvod, predstavitev teme, pogajanje argumentov, odziv sogovornika, usklajevanje mnenj, pridobivanje sogovornika za svoje stališče, sprejem odločitve in sklep (Osredečki 1994, 99).

Značilno za poslovni pogovor je neposredno, sočasno komuniciranje, dvosmerno ali večsmerno in glede na število udeležencev. Poteka največkrat med udeleženci, ki se zberejo na istem mestu. Jedro sporočil in odgovorov v pogovoru je govorno, se pravi besedno komuniciranje. Poslovni pogovor je sredstvo, ki mora imeti vsebino učinkovito in uspešno, takrat ko imajo udeleženci dovolj strokovnih znanj in informacij o zadevi, ki jo obravnavajo v pogovoru (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 115).

Govorna kultura ni samo prirojena spretnost, čeprav imajo nekateri ljudje resničen dar za izbrano govorjenje brez zatikanja. Če je tako govorjenje tudi tehtno, vedno doseže zastavljeni cilj. Če začnemo šele med uvodom ali razgrinjanjem teme razmišljati, kaj bomo rekli, se bo

pogovor le stežka uspešno nadaljeval. Da bi se izognili improviziranju, se moramo na pogovor pripraviti, ta pa je odvisen od pomembnosti pogovora, vsebine, časa, ki nam je na voljo ter število udeležencev (Osredečki 1994, 100).

Možina s sodelavci (2004, 195) navaja:

Govorjenje kot osrednja oblika sporočanja v poslovnih pogovorih seveda temelji na osnovah komuniciranja in na veščinah govorništva, retorike - ima pa vrsto posebnosti, ki izvirajo iz osebne stika sogovornikov ter neposrednega izmenjavanja sporočil in odzivov. Podajanje mora biti učinkovito, urejeno in prilagojeno sogovornikom.

3.5.2 Poslovni sestanek

Med zaposlenimi v organizaciji potekajo formalne in neformalne komunikacije. Med formalne spadajo tiste, katere so pomembne za doseganje ciljev v organizaciji. Pogostost in način komuniciranja sta odvisna tudi od stila vodenja in od organizacijske kulture. Najpogostejša oblika organizacijskih komunikacij so sestanki.

Sestanek je sodelovanje večjega števila ljudi, ki si izmenjavajo ideje, odločitve, informacije in sprejemajo odločitve z omejenim trajanjem. Osnovna dejavnost udeležencev je snovanje zamisli in izmenjavanje informacij, pa snovanje bolj ali manj usvojenih zamisli in stališč. Odločanje je izbiranje med zamislimi in možnostmi. Možnosti so izid snovanja, izmenjavanja in povezovanja zamisli, ki nastajajo v posamezniku in jih naposled, dopolnjene in povezane usvoji večina udeležencev, kar pa je proces učenja (Možina idr. 2004, 219).

Priprave na sestanek pripravljajo vodje, udeleženci, pomembno pa je tudi da je urejen primerno okolje in oprema, ter da vsebuje delovni spored in razdelitveno gradivo o obravnavani zadevi. Potek sestanka obsega otvoritev, spodbujanje razprave, obvladovanje težav in sklep o obravnavani zadevi. Začetni del je namenjen o dogovoru o poteku, pregledu sklepu prejšnjega sestanka in splošnim informacijam, potem je spodbujanje razprave, usmerjanje razprave, ki naj bo učinkovita in se drži rdeče niti, pa obvladovanje težav, ki nastajajo zaradi značilnosti udeležencev in zaradi urejanja nasprotnih stališč, ki se pa ne smejo izroditi v spore.

Zapis o sestanku je dobro izhodišče za usmerjanje in spremljanje izvajanja sklepov in dogovorov pa tudi za ocenjevanje sestanka, ter za izboljšanje sestankov, ki si bolj ali manj sledijo (Možina idr. 2004, 264).

3.5.3 Nastopi in predstavitve

Možina s sodelavci (2004, 377) opredeljuje nastope in predstavitve na naslednji način:

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Obsegajo verbalno in neverbalno komuniciranje. Zelo pomembno vlogo pri nastopu ima govorništvo ali retorika, ki obsega spretnosti in znanja o govorjenju, še posebej v javnosti. Nastopi so namenjeni širšemu občinstvu, kot so družabnem, znanstvenem, političnem, predstavitve pa so predvsem za ožje občinstvo in namenjeno informiranju ali vodenju.

Predstavitve so pomemben del poslovnega komuniciranja. Uporabljamo jih tako v internem, kot eksternem komuniciranju. Ljudje, ki so šibki v nastopanju in predstavitev verjamejo, da imajo dobre predstavitve le tisti, ki so za to posebej nadarjeni. Ta pa seveda ne drži. Predstavljanje je večšina, za katero je potrebno poznavanje osnovnih konceptov in kot za vsako veččino, veliko vaje (Mumel 2008, 358).

Predstavitve je uspešna, če je v skladu z interesi udeležencev, čeprav je namenjena informiranju je potreben živ stik med govorcem in udeležencem, ki stopnjujejo uspešnost. Pred pripravo vsake predstavitve si moramo jasno postaviti cilj kaj hočemo povedati oz. doseči in se ga seveda tudi držati. Poleg standardnih vzorcev in pristopov k prezentaciji je potreben še osebni pristop ali karizma in kar spada med uspešno nastopanje je prevladovanje treme pred in po nastopu, primerno vedenje pred občinstvom, barva, dihanje in ton glasu. Poleg tega pa moramo poskrbeti tudi za najtesnejši stik z udeleženci ob najmanjšem številu motenj (Možina idr. 2004, 337).

Predstavitve vedno vpliva na udeležence, kar sledi zaporedju odločanja. Glavne sestavine predstavitve so začetek, jedri in konec. Seveda pa se je treba na dobro predstavitev dobro pripraviti, za tem analizirati in oceniti. Uspešna predstavitev je vedno skrbno vsebinsko in časovno pripravljena (Možina idr. 2004, 337).

Namen in cilj predstavitve morata biti kar se da jasna, saj je predstavitev naravnana na udeležence, zato pomembnost, da jih čim bolj poznamo. Paziti moramo njihove interese, tako, osebne, kot tudi interese tistih, ki jih zastopajo. Jedro predstavitve izhaja iz namena, ki mu sledijo cilji. Upoštevanje namena nam pomaga, da izločimo tisti del vsebine, ki ni nujno potreben za doseganje namena in cilja. Dober načrt predstavitve sicer še ne zagotavlja njene uspešnosti, je pa res, da slab načrt zagotovo pomeni neuspešnost (Mumel 2008, 365).

3.5.4 Pisno in elektronsko komuniciranje

Pisno komuniciranje je nosilec sporočil pisava ter grafični zapis govornice. Sporočila posredujemo neposredno ali posredno. Pisno komuniciranje je kot vsako pisanje sestavina

literature, z njo pa kulture okolja, kjer nastaja in je v rabi. Za pisno komunikacijo velja da so vse usmeritve literarne teorije, ki jih pozna vsak udeleženec. Enako kot govorno je tudi pisno le deloma nadarjenost, predvsem pa veščina, ki se je naučimo in pri kateri posegamo po miselnih orodjih. Tudi pisno komuniciranje mora biti učinkovita in uspešna po merilih, ki jih organizacija usvoji za doseganje ciljev.

Pisno komuniciranje ima tako kot vsaka ciljna dejavnost, svoje cilje in strategije za doseganje ciljev. Te strategije obsegajo načine, urejenost in resurse za komuniciranje. Poslovno pisno sporočilo skuša predvsem vplivati na prejemnika, da bi ravnal, deloval, odločal v skladu s cilji, interesi in cilji pošiljatelja. Splošni smotri pisnega komuniciranja so lahko (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 239):

- informiranje: prejemniki sprejmejo in dojamajo sporočilo, se z njim strinjajo, vendar k vsebini sporočila ne prispevajo; sporočilo je torej v celoti stvar pošiljatelja,
- prepričevanje: sporočilo skuša predvsem vplivati na prejemnika, da bi ravnal, deloval, odločal v skladu z namerami pošiljatelja; prejemnik torej sodeluje v sporočilu, pošiljatelj pa le deloma odloča, kaj bo doseglo,
- sodelovanje: sporočilo je sestavina sodelovanja med pošiljateljem in prejemnikom; slednji odloča, ali bo sodeloval, pošiljatelj pa more nanj le deloma vplivati.

Elektronsko komuniciranje poteka prek e-pošte, kot način izmenjave informacij prek računalniških omrežij je nedvomno najmanjši skupni imenovalec omrežja internet. Vsakdo, ki pozna osnove interneta, lahko že uporablja elektronsko komunikacijo.

E-pošta ima pred pisnim komuniciranjem vrsto prednosti, saj kot prvo je bistveno hitrejši prenos, zanesljiv način komunikacije, tudi komunikacija in hranjenje sporočil je enostavnejše, bolj pregledno, lahko hitreje urejamo, preurejamo sporočila in pošiljanje je dosti udobnejše kot pri navadni pisni komunikaciji.

Prejeta in poslana sporočila lahko na svojem računalniku hranimo v elektronskih mapah, jih poljubno preurejamo, posredujemo še komu, iščemo, odvisno od programa za e-pošto. Danes je e-pošta marsikje že tako razsežno uporabljena, da jo organizacije uporabljajo kot način komunikacije pri vzdrževanju in nasvetih strankam (Možina idr. 2004, 138).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA KEMPINSKI PALACE, D. D.

V nadaljevanju je podrobneje predstavljena zgodovina, osebna izkaznica in ponudba hotela Palace.

4.1 Zgodovina hotela Palace

Leta 1879 je piranski zdravnik Giovanni Lugnano s solinarskim blatom in slanico iz sečoveljskih ter lucijskih solin začel poskusno zdraviti revmatske težave. V prvi polovici 19. stoletja so v Portorož na okrevanje prihajali avstroogrski častniki. Zaradi številnih naravnih danosti kraja in zdraviliških dejavnosti je bil ta z državnim zakonom ministrstva za notranje zadeve 25. julija 1897 razglašen za zdraviliški kraj. Istega leta so na mestu današnjega hotela Kempinski Palace zgradili stavbo, imenovano Beli križ, v kateri je bilo zdravilišče za oficirje. V času avstroogrške oblasti je tu letovala t. i. smetana bogatašev iz vsega sveta. Leta 1909 je delniška družba Portorose začela graditi hotel Palace, ki je postal najprestižnejši hotel na vsem vzhodnem Jadranu. Med dvema svetovnjima vojnoma je portoroški turizem zastal. Hotel Palace so izropali. Leta 1949 so ga začeli obnavljati, po dveletni obnovi je ta nato ponovno odprl svoja vrata. V šestdesetih je gostil številne državnike in filmske zvezde. Leta 1980 so Palace prvič zaprli, leta 1994 pa je bil hotel kot spomeniško zaščiten stavba prenesen v občinsko last (Istrabenz 2010).

Aprila 2002 se je Občina Piran odločila za enostranski odstop od pogodbe o dolgoročnem zakupu, oktobra 2002 pa je občina objavila mednarodni razpis za pridobitev novega strateškega partnerja, z namenom obnove in trženja starega hotela (prav tam).

Med dvema prispelima ponudbama je bila sprejemljiva in popolna le ponudba konzorcija Istrabenz. Občinski svet je maja 2003 soglasno sprejel odločitev, mesec za tem je bila podpisana pogodba med družbo Istrabenz, d. d., in Občino Piran o oddaji ter prenovi starega hotela Palace. Obnova je potekala dve leti. Družbi Istrabenz hoteli Portorož, d. o. o., in Kempinski Hotels S. A. sta junija 2008 sklenili pogodbo, s katero je mednarodno priznana hotelska veriga Kempinski prevzela vodenje in upravljanje hotela Palace, za 20 let. Prenovljen hotel je svoja vrata ponovno odprl 18. oktobra 2008 (prav tam).

4.2 Osebna izkaznica

Podatki hotela Palace so sledeči:

- Kempinski Palace Portorož, Obala 45, 6320 Portorož
- T: +386 (0)5 692 70 00
- F: +386 (0)5 692 79 50

- E: reservations.portoroz@kempinski.com
- www.kempinski.com/portoroz
- Generalni direktor: Thies Christian Bruhn

V hotelu Kempinski Palace je trenutno zaposlenih nekaj manj kot 100 oseb, med katerimi so tudi Slovenci. Glavni razlog za mednarodno sestavo zaposlenih je v tem, da se vsi zaposleni v verigi Kempinski lahko zaposlijo v katerem koli hotelu po svetu, ki je v lasti te blagovne znamke. Zaposlene so izbirali na podlagi strokovnosti, izkušenosti in profesionalnosti, predvsem pa glede na njihov odnos do dela. Pred nastopom dela so se kandidati za zaposlitev udeležili treningov osnov kulture Kempinski, bontona, obnašanja, urejenosti, profesionalnosti in načina dela do gostov.

Ena od strateških usmeritev verige Kempinski je razvoj potenciala, zato je veliko sredstev in truda vložena tudi v dodatno usposabljanje zaposlenih.

4.3 Ponudba hotela

Hotel Kempinski Palace Portorož je prvi slovenski prestižni hotel, kategoriziran s petimi zvezdicami in z oznako 'de luxe'. V svetovnem rangu sodi med prestižne hotele. V prenovljenem hotelu je poudarek na ekskluzivnosti in obravnavanju gostov na najvišji kakovostni ravni. Hotel predstavlja krono portoroške turistične ponudbe z vrhunsko opremljenimi sobami, edinstveno kulinarično, wellness in kongresno ponudbo. Hotel ima staro in sodobno krilo, ki ležita v smeri vzhod-zahod ter imata razgled na Piranski zaliv.

Poleg razkošno in stilno opremljenih sob ima hotel več restavracij ter barov, ki ponujajo široke možnosti kulinaričnih užitkov. Sprostitev je na voljo v prostorih Rose Spa na površini 2.500 m². Kempinski Rose Spa temelji na aromaterapiji in kombinaciji homeopatije ter aromaterapije. Na razpolago so individualne storitve wellness, na podlagi pogovora s specializiranim homeopatskim zdravnikom in strokovnimi svetovalci. V terapijah se uporabljajo popolnoma naravni pripravki.

Hotel Kempinski Palace Portorož ima 181 sob in apartmajev. Ima pa tudi predsedniški apartma, ki meri kar 230 kvadratnih metrov. Nadalje je iz 81 sob omogočen pogled na morje Piranskega zaliva, iz 100 pa na park.

Park so zdaj tudi ogradili. V novem delu stavbe so uredili aromopatski center dobrega počutja. Oba kompleksa pa razpolagata kar s sedmimi velikimi dvoranami, največja med njimi je zagotovo nekdanja Kristalna dvorana, ki je ohranila svoje ime, meri pa kar 305 kvadratnih metrov.

Sodoben vrhunski hotel, obdan s čari tradicionalnega sveta, nudi svojim gostom dovršeno kulinariko v gourmet restavraciji Sophia, restavraciji Fleur de Sel, slaščičarni Forma Viva ter Kristalni dvorani s samopostrežnimi zajtrki. Za sproščene pogovore in večerne zabave je na voljo tudi več barov. Za dobro počutje hotel razpolaga z Rose Spa centrom, vključno z notranjim in zunanjim bazenom, masažami in storitvami za nego telesa, savnami ter fitnes centrom. Dodatna ponudba vključuje še sedem konferenčnih dvoran s sodobno opremo, brezžični dostop do svetovnega spleta, trgovine s priznanimi blagovnimi znamkami, službo consierge, vinsko klet in kino pod zvezdami v poletnem času.

4.4 Ponudba hrane in pijače

Kulinarična ponudba hotela Kempinski Palace je raznolika in vrhunska. Gre za kombinacijo kulinaričnih dobrot od sredozemsko-italijanske kuhinje, sodobnih okusov z vsega sveta, do butičnih slaščic, in sicer (Booking.com 2010):

- Restavracija Sophia je dragulj hotela, ki ponuja t. i. slow food po izbiri z jedilnega lista. Kuhinja restavracije Sophia je sredozemska in temelji na domačih, italijanskih in španskih okusih.
- Fleur de sel je dnevna in večerna restavracija z barom v prvem nadstropju hotela, z razgledom na Piranski zaliv. Ime je poklon portoroškim solinam, ki imajo edinstveno obliko.
- Kristalna dvorana je čudovita dvorana, namenjena različnim prireditvam. Zajtrk, ki vključuje delno samopostrežni bife, je na voljo do 11. ure, ponuja pa pestro izbiro hladnih in toplih jedi, sveže specialitete iz jajc, palačinke ter podobno. Dvorana je na voljo tudi za posebne dogodke.
- Forma viva ponuja gostom, ki se ne morejo upreti sladkim skušnjavam, različne tortice, peciva, čokoladne in druge dobrote.
- Klub Palace je bar v avli, znan tudi kot zbirališče hotelskih in zunanjih gostov. V njem se je mogoče v prefinjenem okolju družiti s prijatelji ob različnih pijačah in koktajlih ali se po obroku sprostiti z branjem revij ali s poslušanjem klavirske glase.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Namen raziskave je bil s pomočjo izkušenj iz prakse prikazati pogloblitve značilnosti kulture na nemško in slovensko poslovno komuniciranje ter razlike med njima, ki nastajajo zaradi raznolikosti v kulturi. Empirično raziskavo sem razdelila na dva dela, in sicer v prvem delu sem analizirala kulturo in značilnosti kulture, ter njeno povezavo med Nemci in Slovenci, na njihove razlike ter vpliv le-teh na poslovno komuniciranje.

V drugem delu raziskave pa sem se osredotočila na značilnosti in razlike nemškega ter slovenskega poslovnega komuniciranja. Poleg tega sem želela spoznati tudi značilnosti medsebojne komunikacijske poti.

5.1 Metodologija raziskave

Za izvedbo empirične raziskave sem izbrala metodo polstrukturiranega intervjuja, kar je podobno kot sproščen pogovor, ki ponuja vprašanja odprtega tipa, pri katerem intervjuvanci niso izpostavljeni pritisku skupine. V raziskavo sem vključila polstrukturiran intervju na vzorcu treh nemško in treh slovensko zaposlenih v hotelu Kempinski Palace, ki so želeli ostati anonimni.

Vnaprej pripravljena vprašanja v okviru polstrukturiranega intervjuja dajejo možnost, da jih v primeru izmikanja pri odgovorih sodelujočih mogoče po potrebi tudi smiselno dopolniti. Udeležence na takšen način s podvprašanji usmerjamo še k večjemu razmišljanju, s katerim lahko pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje. Za opredeljene cilje raziskave sem vsakemu od udeležencev zastavila enaka vprašanja, razlika je bila samo v tem, da sem pri nemško govorečem zaposlenem postavljala vprašanja v angleškem jeziku. Intervjuji so bili individualni, v zaprtih prostorih, pri čemer sva bila navzoča le jaz kot spraševalka in intervjuvanec. Udeleženci so bili pred izvedbo intervjuja obveščeni, da se tematika nanaša na področje kulture med slovensko in nemško zaposlenimi ter njihovo komunikacijo in da bodo podatki uporabljeni zgolj za projektno nalogo v okviru diplomskega študija managementa. Intervjuji so potekali brez težav, saj so bili udeleženci dobro seznanjeni s tematiko. Intervjuji so v povprečju trajali 40 minut, njihove odgovore sem snemala, kar mi je kasneje omogočilo zanesljivejši zapis podatkov.

5.2 Priprava in potek raziskave

Za izvedbo intervjuja sem pripravila vprašalnik z 22 vprašanji. Vprašalnik je bil sestavljen glede na cilj, ki sem jih s pomočjo polstrukturiranega intervjuja hotela prikazati, ugotoviti bistvene kulturološke razlike med Nemci in Slovenci ter njihov vpliv na medsebojno komunikacijo. Intervju sem razdelila v dva dela. V prvem delu sem se osredotočila na

kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev, njihove razlike ter vpliv na komunikacijo, v drugem delu pa sem zastavila vprašanja, usmerjena na način in vlogo komunikacije ter potek komunikacije med njima.

5.3 Vsebinska analiza odgovorov z vidika kulture

5.3.1 Kulturne razlike in ovire

Pred prvim stikom pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da dobimo čim več bistvenih informacij o deželi, normah, običajih in pravilih. Kavčič (2000) pravi, da se razlike med kulturami poklicnih ali statusnih skupin, organizacij, etničnih skupin dežel in ras pokažejo, ko pridemo v stik z njimi. Običajno pripadnik posamezne kulture pričakuje, da se bodo tudi drugi vedli na enak način, kot ga je navajen sam.

Podobnega mnenja so nemško govoreči intervjuvanci, zaposleni v podjetju, ki pravijo, da niso imeli nobenih izkušenj s slovensko kulturo, poslovanjem in nikakršno informacijo o deželi pred nastopom dela. Prepričani so, da se osebi ni treba pripravljati na kulturo, saj je teorija drugačna od prakse, zato je kulturo in ljudi najbolj spoznati na osebni ravni. Vsi trije nemški intervjuvanci so bili istega mnenja, pri Slovencih pa je drugače, saj se ti vedno prej pozanimajo o osnovah kulture drugih narodov in bistvenih značilnosti o državi. Eden od intervjuvancev je dejal: »Trebaja je poznati vsaj osnove posamezne kulture, da se pri prvem srečanju ne osramotiš in ne izpadeš čuden.«

5.3.2 Časovne razlike med Nemci in Slovenci ter poslovna tveganja

Za zaposlene z nemškim poreklom je načrtovanje časa zelo pomembno in sestanek izvedejo ob točno določenem času. Glede na mnenje Nemcev so zelo formalni glede pristopa k poslovanju. Kot že omenjeno, je Nemčija najbolj točna država v Evropi, ali kot je to zapisala že Vidanovič (2003), da nikoli ne zamujajo in nikoli ne pridejo prekmalu. Vedno se vnaprej dogovorijo za sestanek, vedo, kaj želijo in kakšen cilj morajo uresničiti, nato pa to tudi strogo upoštevajo. Imajo tudi zelo strogo razporejanje časa, kar je sicer značilno tudi za ostale kulture v severni Evropi.

Nemci vidijo Slovence kot da razporejajo čas popolnoma drugače, saj menijo, da naj bi se v slovenski kulturi hkrati lahko dogajalo več dejavnosti. Kot primer so navedli, da ima Slovenec lahko sestanek z dvema ali več osebami, se hkrati pogovarja prek telefona in odide na kavo s sodelavcem.

Po mnenju Nemcev slovenski poslovni ljudje niso strukturirani, ne vedo, kaj bi točno radi, poslovna odločanja vzamejo preveč na lahko, kar pomeni, da so premalo seznanjeni, pripravljeni in imajo premalo poslovnega znanja ter veččin in dostikrat ne izpeljejo posla do konca tako, kot bi si oni to želeli.

Nasprotje so Nemci, ki imajo vse zapisano, načrtovano, pripravljeno in ciljno točno določeno, kakor je to mnenje slovenskih intervjuvancev. Tudi kar se tiče dokončanja poslov, so slovenski sogovorniki potrdili, da so Nemci bolj obvladljivi in upoštevajo časovne termine, t. i. dead line pri dokončanju poslov ali ureditvi določene stvari. Glede na razlike Nemci menijo, da Slovencem primanjkuje vztrajnosti, potrpežljivosti in več tveganja.

Slovenci pa trdijo svoje, da so zelo točen narod, imajo radi red in delavnost ter se zavedajo, da niso tako organizirani kot Nemci. Počutijo se v podrejenem položaju, zaradi česar je slabša tudi njihova motivacija do dela.

Menim, da je podjetje Kempinski Palace eno prvih, kjer so tuji vlagatelji, in Slovenci še nismo navajeni, da nam »nekdo drug ukazuje« v lastni državi. S tem nastane kompleks manjvrednosti in podrejenosti, kot je to dejal eden od slovenskih sogovornikov, ki je rekel: »Kot da nas gledajo zviška.« Nasprotje temu pa so Nemci, ki so takšnega trga že navajeni, vedo, kako poteka, kaj je treba narediti in kako delovati.

5.3.3 Značaj Nemcev in Slovencev

Edvard Kocbek je opisal narodni značaj Slovencev kot: »Nismo sposobni nobene velike kretnje, ničesar tveganega, ampak smo docela ujeti sami vase.«

Tudi Anton Trstenjak (1991, 31) je Slovence ocenil kot: »Prepirljive, občutljive, zamerljive, polne zavisti in nervoze, hkrati pa delavne, redoljubne ter zanesljive, predvsem pa poštene.« Po njegovih analitičnih ugotovitvah je prav poštenost bistvena oznaka slovenske kulture, ki nas posebej označuje in razlikuje od vseh ostalih kultur oziroma narodov.

Nemci menijo, da so Slovenci prijazni in se poslovno skrivajo pred nekim zidom ter menijo, da se Slovenci počutijo zapostavljene in podrejene. S skoraj enako mislijo se strinja Trček (1998, 25), ki je napisal: »Slovenci se sramežljivo umikamo v ozadje. Pri nas velja za negativno oznako, da nekdo sili v ospredje.«

Tako kot je Hofstede (2001) v uvodu svoje knjige dejal: »Preživetje zaposlenih bo odvisno od velikega obsega ljudi, ki razmišljajo drugače, do nevidnih kulturnih razlik.«

Ko sem Nemce vprašala, kako bi z eno besedo opisali Slovence, je eden od sodelujoče trojice dejal: »Z eno besedo bi opisal Slovence, da so še staromodni in ne dovolj moderniziran narod pri poslovanju.« Ostala nemška intervjuvanca sta z drugimi besedami pritrčila, da so nasprotje glede na poslovanje z Nemci. Nemci so bolj odprti do novih idej in zelo težijo h končnemu rezultatu, sledijo načrtu, dokler ga ne uresničijo, nasprotno pa Slovenci, če ugotovijo, da stvar ne poteka v tej smeri, popustijo in se sprijaznijo s kakšno drugo rešitvijo. Osebnostno pa vsi trije menijo, da so Slovenci zelo gostoljuben in deloven narod, družabni, spontani, vendar nimajo prave identitete - podrejeni so drugemu mnenju oz. kulturi. Menijo, da je to zaradi majhnosti države, ker Slovenijo obkrožajo večje države (Italija, Avstrija, Madžarska in Hrvaška).

Slovenski intervjuvanci so Nemce opisali kot natančne, točne in nepopustljive pri odločitvah. Menijo, da bi se Nemci morali malo bolj prilagoditi Slovincem, ki da so v podrejenem sistemu v svoji kulturi in državi. Kot poslovneže pa jih sicer občudujejo zaradi odličnosti vrlin, hkrati pa so jim zoprnji zaradi netaktnosti, trdosti in arogance. Svoje mnenje povedo naravnost.

5.3.4 Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev

Pri zadnjem vprašanju, ki se je nanašalo na kulturo med zaposlenimi v podjetju, sem intervjuvance prosila, naj od osmih karakterjev določijo štiri, ki opisujejo kulturološko značilnost Nemcev, in štiri, ki opišejo Slovence. V preglednici 5, objavljeni v nadaljevanju, je prikazano, kako so intervjuvanci označili posamezen narod. Vsi slovenski intervjuvanci so se strinjali, da so na prvem mestu fleksibilni, popustljivi in odprti do neenakosti, dva od treh sta menila, da so togi, eden pa je četrto možnost označil kot profesionalnost. Nemški intervjuvanci pa so bili bolj enotni pri kulturoloških značilnostih Nemcev. Vsi so namreč odgovorili, da so na prvem mestu profesionalni, natančni, nepotrpežljivi in tekmovalni.

Preglednica 5: Kulturološke značilnosti Nemcev in Slovencev

<i>Slovenci</i>	<i>Nemci</i>
- Prilagodljivi	- Profesionalni
- Popustljivi	- Natančni
- Odprti do neenakosti	- Nepotrpežljivi
- Togi	- Tekmovalni

5.4 Vsebinska analiza odgovorov z vidika komuniciranja

5.4.1 Komunikacija v podjetju

V obravnavanem podjetju med seboj komunicirajo samo v angleškem jeziku. Glede na analizo intervjuja sem tako ugotovila, da so največja težava, ki jo zaznajo sogovorniki, prav

jezikovne ovire. Glede na to, da je glavni jezik za komunikacijo angleški, ki ga nekateri ne obvladajo za osnovno komunikacijo, nastaja največ težav zaradi sporazumevanja. Ker pa se zaposleni zavedajo tega problema, ga rešujejo tako, da se dodatno jezikovno izobražujejo, tako na področju slovenskega kot angleškega jezika. Vsi anketiranci menijo, da bi bilo treba manj truda z vidika razumevanja, če bi komunikacija potekala v isto govorečem podjetju, odziv do končnega dogovora pa bi bil hitrejši.

Thill in Bovee (2002) sta podala šest korakov, ki zagotavljajo učinkovito komuniciranje s pripadniki drugih kultur, in sicer:

1. Razumevanje pomena medkulturne komunikacije: z razumevanjem pomena medkulturne komunikacije za posameznike in organizacijo v multikulturnem okolju se lažje prilagajamo različnim medkulturnim stikom. Hitreje osvojimo veščine, ki so nujne za komunikacijo s pripadniki drugih kultur.
2. Izpopolnjevanje medkulturne občutljivosti: poznati moramo značilnosti lastne kulture in kulture sogovornika. Treba je razumeti, kako kultura vpliva na način komuniciranja obeh.
3. Preučevanje kultur drugih: za pridobivanje informacij o drugi kulturi obstajajo različni viri - knjige, filmi, svetovni splet, predavanja, učni programi in neposreden stik s pripadniki določene kulture.
4. Preseganje etnocentrizma: etnocentrizem nam onemogoča zaznati, da nas sogovorniki niso pravilno razumeli. Presežemo ga lahko s priznavanjem kulturnih razlik, z izogibanjem domnevam, da se sogovorniki vedejo in razmišljajo tako kot mi ter z izogibanjem sodbam, da se sogovorniki motijo ali napačno vedejo.
5. Preseganje jezikovnih ovir: v interakciji, kjer eden ne govori maternega jezika, se izogibamo uporabi slenga, idiomov, lokalnega narečja in naglaševanja. Za prevajanje je priporočljivo izbrati izkušenega prevajalca, spretnega v medkulturni komunikaciji.
6. Razvijanje medkulturne kompetence: s poznavanjem jezikovnih ovir in razumevanjem medkulturnih razlik, ki jih je treba preseči, se lahko izbere najučinkovitejši način komunikacije.

5.4.2 Neposredno in posredno komuniciranje

V podjetju komunikacija poteka na oba načina, vendar dajejo večji poudarek neposrednemu komuniciranju, saj se po mnenju intervjuvancev hitreje dogovorijo in tako tudi uspešneje rešujejo določene stvari. V primeru osebnosti pa dajejo več pozornosti nebesedni komunikaciji ter ugotavljajo, če so stvar dojeli in kakšen je bil odziv glede na določeno nalogo. Nemci menijo, da je osebni stik zelo pomemben, še posebej, če je nekdo tujec v državi. Komunikacija poteka v času dnevnih sestankov, ki trajajo v povprečju 15 minut, vse informacije v podjetju prenašajo osebno, posredno prek telefona, z vodji oz. top managementom pa se sestanejo enkrat tedensko, da skupno pregledajo novice, probleme, ovire, izboljšave itd.

5.4.3 Pomen verbalne in neverbalne komunikacije

V podjetju namenjajo posebno pozornost ustnemu komuniciranju in poskušajo upoštevati njegove prednosti. Zavedajo se, kakšen vpliv ima osebni stik na počutje in razumevanje zaposlenih.

Tako Nemci kot Slovenci pa dajejo ogromno pozornosti neverbalni komunikaciji, kretnjam, mimiki, očesnemu stiku in obnašanju posameznika. Sogovorniki so dejali, da iz te neverbalne komunikacije največ razberejo o posamezniku, kar jim največ pove o tem, kako se posameznik odzove oz. razume njihovo sporočilo. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje - pisno in govorno (Možina, Tavčar in Kneževič 1995). Raziskave namreč kažejo, da ima neverbalna komunikacija bistveno večji vpliv kot verbalna.

Glede telesnih gibov so Nemci bolj umirjeni kot Slovenci, ne mahajo z rokami in dlanmi, kakor je to opazno v naši kulturi, ostala govorica telesa pa je ista kot pri nas, tako da se v neverbalnem komuniciranju bistveno ne razlikujemo.

6 SKLEP

V diplomski nalogi sem se lotila raziskovanja s pomočjo intervjuja, vpliv kulture na poslovno komuniciranje in skušala ugotoviti, ali kulturna različnost močno vpliva na komuniciranje med zaposlenimi iz različnih kulturnih okolij in s tem posledično na uspešnost poslovanja v podjetju. S pripravo diplomske naloge sem ugotovila, da ni dosti avtorjev, ki opisujejo kulturološke razlike v poslovanju. Kultura podjetja, ki je pomemben element uspešnosti družbe, s svojim sodelovanjem sooblikujejo ljudje v delovnem procesu in komuniciranjem v okolju. Menim tudi, da bo vse več povpraševanja o kulturoloških razlikah, saj so te danes eden ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja. Ugotovila sem še, da je poznavanje različnih kultur v sodobnem poslovnem svetu nujno, saj se podjetja nenehno širijo na nove trge, kjer se soočajo z novimi kulturami in njihovimi posebnostmi. Potreba po poznavanju kulturoloških razlik pa bo v prihodnosti še večja, saj so zahteve glede kulturne pismenosti bistveno višje in strožje.

Na podlagi intervjujev z zaposlenimi v podjetju Kempinski Palace in podrobni preučitvi teorije sem tako prišla do temeljnih ugotovitev, da je za nemško kulturo značilna profesionalnost, natančnost, nepotrpežljivost in tekmovalnost. Prav zaradi naštetih značilnosti Nemci tudi veljajo za najbolj zahtevne poslovne partnerje v Evropi. Slovenci se s poslovnega vidika tega dejstva zavedajo, kar potrjuje tudi empirična raziskava, v kateri so vsi tri slovenski intervjuvanci menili, da so Nemci uspešni poslovneži. Komunikacija, ki jo uporabljajo nemški zaposleni, je neposredna in vsebuje enostavne metode. Kljub temu, da so sami izjemno odkriti, pa so Nemci zelo občutljivi na kritiko na svoj račun. Slabost Slovencev v poslovanju je tudi v tem, da jim manjka vztrajnosti in potrpežljivosti, zato je le peščica Slovencev zaposlenih v top managementu. Ob tem pa so tudi prepričani, da so v podrejenem položaju.

Končne ugotovitve raziskave so, da mora vsak posameznik, ki namerava delati v mednarodnem podjetju, poleg znanja tujega jezika, ki je pogoj za sporazumevanje, nujno poznati tudi druge osnovne značilnosti kulture države, v kateri deluje. S poznavanjem in razumevanjem kulturnih razlik lahko dojamemo, zakaj se pripadniki drugih kultur tako vedejo, kaj jim je pomembno, vodi nas k spoštovanju drugih običajev, tradicije ter bogastva drugih kultur. Znanje in odprtost nam pomagata, da se na vedenje, ki ga ne razumemo, ne odzivamo napačno. Prav s tem tudi vplivamo na boljše odnose, kar pomeni, da je manj konfliktnih situacij.

Ugotovila sem, da so kulturne značilnosti in poslovne navade drugih držav pomemben dejavnik za uspešno poslovanje ter konkurenčnost. S pomočjo raziskave sem ugotovila, da bodo morali slovenski poslovneži več tvegati, biti bolj profesionalni v poslovanju, kajti vse

več je tujih vlagateljev, ki pa resno predstavljajo grožnjo slovenski kulturni identiteti, jeziku in kulturi.

LITERATURA IN VIRI

- Aleksič, Ana in Güliz Ger. 2005. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Častnik Finance.
- Booking.com. 2010. *Hotel Kempinski Palace Portorož*. [Http://www.booking.com/hotel/si/kempinski-palace-portoroz.sl.html](http://www.booking.com/hotel/si/kempinski-palace-portoroz.sl.html) (15.9.2010).
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 1995. *International marketing*. Fort Worth: Dryden.
- de Pelsmacker, Patrick, Maggie Geuens in Joeri van den Bergh. 2007. *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fatehi, Kamal. 1996. *International management, a cross cultural approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hofstede, Geert. 2001. *Cultures consequences: company values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hraselj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Istrabenz. 2010. *Zgodovina hotela*. [Http://www.istrabenz.si/slo/turizem/951](http://www.istrabenz.si/slo/turizem/951) (29. 9. 2010).
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
- Mihaljčić, Zlatko in Lučka Šantl Mihaljčić. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Miljković, Dubrovka in Majda Rijavec. 2002. *Neverbalna komunikacija*. Zagreb: Edicija Obelisk.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vista.

- Neuliep, James W. 2006. *Intercultural communication: a contextual approach*. London: Sage.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja; poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
- Thill, John V. in Courtland L. Bovee. 2002. *Excellence in business communication*. New York: Prentice Hall.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Trček, Jože. 1998. *Medosebno komuniciranje*. Ljubljana: Korona plus.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- Trstenjak, Anton. 1991. *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Založništvo slovenske knjige.
- Vidanovič, Duša. 2003. Kako poslujejo v Evropi. *Tajnica* 10 (11): 15.
- Wild, John J., Kenneth L. Wild in Jerry C. Y. Han. 2000. *International business: an integrated approach*. New Jersey: Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju

KULTURA

1. Ste imeli pred nastopom te službe že stik pri poslovanju z nemško (slovensko) kulturo?
2. Kako bi opisali »tipičnega« Nemca (Slovenca) v poslovnem kontekstu?
3. Ali se slovenska in nemška poslovna kultura razlikujeta v poslovnem svetu, glede na čas sestanka; točnosti, daril in same predstavitve?
4. Katere skupne značilnosti bi lahko našeli za nemške in slovenske poslovneže?
5. Ali ste zaznali kakšno zelo pozitivno značilnost nemških (slovenskih) poslovnežev, ki jo pogrešate v svoji kulturi?
6. Kaj vam je všeč v nemški (slovenski) poslovni kulturi?
7. Kaj vam ni všeč v nemški (slovenski) poslovni kulturi?
8. Ali je za dobro poslovanje treba imeti znanje o medkulturnim razlikah? Če je, zakaj?
9. S kakšno besedo bi opisali nemški (slovenski) narod v poslovnem kontekstu?
10. Menite, da se Slovenci (Nemci) bolj podrejajo Nemcem (Slovincem) oz. tuji kulturi? Zakaj menite tako?
11. Kdo je po vašem mnenju bolj nagnjen k poslovnemu tveganju?
12. Ali so Nemci (Slovinci) osebno v poslovanju odločni?
13. Naštela bom osem lastnosti in vas prosim, da izberete, katere štiri najbolj označujejo Nemce in katere štiri lastnosti najbolj označujejo Slovence
14. (natančnost, profesionalnost, fleksibilnost, togost, nepotrpežljivost, tekmovalnost, popustljivost, odprtost do neenakosti)?

KOMUNICIRANJE

1. Ali v podjetju komunicirate v maternem jeziku?
2. Menite, da je različnost oz. razumljivost jeziku velika ovira v komuniciranju?
3. Ali komuniciranje isti jezik govorečih strani z enakim obvladovanjem jezika prej privede do končnega dogovora?
4. Česa je več: posrednega (direktnega) ali neposrednega (indirektnega) komuniciranja?
5. Ali ste pri sprejemanju poslovnih informacij pozorni zgolj na vsebino sporočila, ali tudi na neverbalno komuniciranje (barvo glasu, mimiko, kretnje ...)?
6. Ali ste opazili kakšne razlike med Nemci in Slovenci v neverbalnem komuniciranju?
7. Ali menite, da druženje z zaposlenimi izven podjetja vpliva na pretok znanja in informacij?
8. Ali zaznavate kakršne koli ovire v komuniciranju z Nemci (Slovinci), tako verbalne kot neverbalne?
9. Kako rešujete ovire, ki se pojavijo v komuniciranju z Nemci (Slovinci)? Ali se zgodi, da imajo te ovire kakšne dolgoročne posledice na poslovanje podjetja? Kakšne?

