

Avtor: Zoran Vaupot

Naslov: Francozi za Slovence: navodila za uporabo

Datum: 09.03.2001

Nedavni in v nekaterih slovenskih medijih javno opisani spori med upravo slovenske podružnice znanega francoskega podjetja in slovenskimi delavci te iste podružnice so lep in vsaj navzven šolski primer neuspešne medkulturne komunikacije. To je tisti dodatni sestavni del mednarodnega managementa, ki že v nacionalnih okvirih težko disciplino upravljanja in vodenja človeških virov postavlja pred še zahtevnejše naloge. Kajti mednarodno poslovanje še zdaleč ni zgolj skupek tehničnih opravil, povezanih s carinskimi formalnostmi, transportom blaga in plačilnimi tokovi, kot se ga prepogosto omejuje na številnih fakultetah in poslovnih šolah.

Vloga medkulturne komunikacije v mednarodnem managementu

Kot managerji in sploh kot ljudje se pogosto ne zavedamo, da naša kultura ni univerzalna vse do trenutka, ko vstopimo v tujo deželo in doživimo tako imenovani kulturni šok. To je še toliko opaznejše na primeru številnih priseljencev, ki so po prihodu v tujino takoj v prvem trenutku soočeni z drugačnim jezikovnim kodom in se praviloma šele kasneje zavedo različnih praks, pravil, kulturnih kodov, zavestnih ali podzavestnih, ki se jim morajo prilagoditi. Zavedanje teh novih dejstev o razlikah med kulturami sproži občutek samozavedanja lastne kulturne identitete, ki se odraža v odnosih z drugimi, različnimi. Tovrstna zaznava pa je seveda obojestranska in interaktivna v smislu, da si vsak posameznik ustvari neko razumevanje – nujno subjektivno in pogosto stereotipno – o sebi in drugih, o lastni in drugih kulturnih skupinah.

Tudi v mednarodnem managementu ni pomembno le zavedanje o delitvi (stereotipnih) razumevanj na pozitivne in negativne. Kajti pozor! Ne obstajajo boljše ali slabše, temveč le različne kulture. In prav pri razumevanju teh različnih kultur in pri odpravljanju komunikacijskih težav, ki ne nazadnje lahko privedejo tudi do poslabšanja poslovnih rezultatov, se kaže vedno večji pomen znanj za zagotavljanje uspešne medkulturne komunikacije v svetu, ki teži h globalizaciji. Ta znanja so tako pomembna, da v izrazu mednarodni management besedo »mednarodni« vedno pogosteje zamenjujemo z besedo »medkulturni« (= medkulturni management).

Dimenzije nacionalnih kultur – model 4-D Geerta Hofstedeja

Geert Hofstede je z namenom pojasniti razlike, izhajajoče iz različnih kulturnih okolij, in s tem ustvariti podlago za izboljšanje medkulturne komunikacije v letih 1967-1973 izvedel raziskavo, v kateri je anketiral 116.000 sodelavcev družbe IBM iz 72 držav, kjer so govorili 20 različnih jezikov. Na osnovi rezultatov je definiral štiri kriterije, s katerimi je po statističnih raziskavah moč razložiti približno polovico razlik med nacionalnimi kulturami.

Ostale razlike je treba pojasnjevati s specifičnostmi posameznih držav. Kriteriji so sledeči:

- a.) *Razdalja v moči* (Power Distance-PDI),
- b.) *Individualizem* (Individualism-IDV),
- c.) *Moškost* (Masculinity-MAS),
- d.) *Izogibanje negotovosti* (Uncertainty Avoidance-UAI).

S prikazanim modelom skušamo pokazati tiste osnovne razlike med dvema kulturama (kot primer sta uporabljeni francoska in slovenska kultura), katerih poznavanje je nujno za zagotavljanje uspešne medkulturne komunikacije. Po Hofstedejevem modelu 4-D se slovenska in francoska kultura pomembno razlikujeta v dveh kriterijih, in sicer v individualizmu in moškosti, pri drugih dveh, razdalji v moči in izogibanju negotovosti, pa sta si izrazito podobni.

Naj takoj omenimo, da rezultati raziskave pri dveh od prej omenjenih štirih kriterijev (Razdalja v moči-PDI in Izogibanje negotovosti-UAI) kažejo na izrazito podobnost med slovensko in francosko kulturo, da pa se pri ostalih dveh kriterijih kažejo velike razlike, s katerimi je v veliki meri moč pojasniti izhodiščni razkorak med navedenima kulturama.

Stališča, značilna za:	
Nizko vrednost značilnosti (Slovenija)	Visoko vrednost značilnosti (Francija)
INDIVIDUALIZEM	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedanje o »nas« • Mnenja so določena s skupino • Prioritetno je izpolnjevanje obveznosti do družine, skupine, družbe • Kazen za neizpolnjevanje: sramota pred drugimi • Vrednote se razlikujejo znotraj skupin in med njimi-partikularizem 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedanje o »meni« • Mnenja ustvarja posameznik • Prioritetno je izpolnjevanje obveznosti do sebe • Kazen za neizpolnjevanje: izguba samospoštovanja, občutek krivde • Vrednote naj se nanašajo na vse-univerzalizem
MOŠKOST	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedanje o kakovosti življenja, služenju drugemu • Težnja h konsenzu • Delati za življenje • Malo in počasno je lepo • Simpatiziranje z nesrečnimi • Preseganje »moških« in »ženskih« družbenih vlog 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambicije za doseganja sposobnosti • Težnja k polarizaciji • Živeti za delo • Veliko in hitro je lepo • Simpatiziranje z uspešnimi • Strogo ločene družbene vloge žensk in moških

Pri individualnosti in moškosti lahko poleg rezultatov za Slovenijo (ki je dosegla 27 točk za individualnost in 19 za moškost) in Francijo (71 oziroma 43 točk) navedemo še nekaj primerjav med različnimi kulturami. Nekateri rezultati:

Individualnost		Moškost	
Gvatemala (min)	6	Švedska (min)	5
Hrvaška	33	Hrvaška	40
Avstrija	55	Nemčija	66
Madžarska	55	Italija	70
Nemčija	67	Avstrija	79
Francija	71	Madžarska	79
Slovenija	27	Slovenija	19
Amerika (max)	91	Japonska (max)	95

Pri merilu moškosti se je najnižje uvrstila Švedska s 5 točkami. Sledijo Hrvaška s 40, Nemčija s 66, Italija s 70, Avstrija in Madžarska z 79 ter Japonska s 95 točkami (max).

Moškost (Masculinity-MAS)

* majhen MAS

* velik MAS:

<ul style="list-style-type: none"> - Zavedanje o kvaliteti življenja, služenju drugim - Težnja h konsenzu - Delati za življenje - »Malo in počasno« je lepo - Simpatiziranje z nesrečnimi - Preseganje »moških« in »ženskih« družbenih vlog 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambicije za doseganje sposobnosti - Težnja k polarizaciji - Živeti za delo - »Veliko in hitro« je lepo - Simpatiziranje z uspešnimi - Strogo ločene družbene vloge žensk in moških
---	---

Pomen razumevanja medkulturne komunikacije v managerski praksi

Čeprav smo za razumevanje tematike medkulturne komunikacije uporabili konkretno primerjavo med slovensko in francosko kulturo, lahko zaključke in priporočila posplošimo na medkulturno komunikacijo med katerimikoli narodi. Zaznana kulturna različnost namreč prav rada preide v varno zavetje stereotipov na kolektivni ravni. In ti stereotipi, običajno rabljeni na obeh straneh, se v praksi kažejo kot prepreke, ki jih je treba za izboljšanje komunikacije brezpogojno preseči. Najlaže jih presežemo tako, da se zavemo (posebnosti) lastne in različnosti druge kulture, še preden do komunikacije sploh pride. Ignoriranje objektivno obstoječih razlik namreč velikokrat privede do sporov.

V osnovi bi lahko iz lastnih izkušenj pri praktičnem doživljanju in teoretičnem proučevanju medkulturne komunikacije izpostavili dva kriterija, po katerih je moč razvrstiti tipe sporov med zaposlenimi:

- kriterij *organizacijske hierarhičnosti*:
 - ◆ spor med zaposlenimi enakovredne hierarhije,
 - ◆ spor med zaposlenimi različnih hierarhij;
- kriterij *medkulturnosti*:
 - ◆ spor med zaposlenimi istih nacionalnih kultur,
 - ◆ spor med zaposlenimi različnih nacionalnih kultur.

To razlikovanje je pomembno zaradi pravilne identifikacije vzrokov, ki privedejo do spora. Spor namreč lahko povzroči že samo slaba medkulturna komunikacija med zaposlenimi na enakovrednih hierarhičnih ravneh. Če pa se slabi medkulturni komunikaciji pridružijo še

težave v komunikaciji med »nižjo« in »višjo« hierarhično ravno, za dodatno zapletenost spora ni več ovir. Kajti ključni vzrok slabe medkulturne komunikacije se lahko prikrije z navidezno »univerzalnim« sporom med nadrejenimi in podrejenimi, v reševanje katerega se nato tako radi vključijo tudi sindikati...

In kaj se lahko slovenski managerji iz vsega tega naučimo? Morda najprej to, da tudi nadrejeni hierarhični položaj, v katerem smo z zaposlenimi iz drugih kultur, ne zagotavlja miru v podjetju. Če obstaja slaba medkulturna komunikacija, potem je tudi uporaba moči, ki izhaja iz nadrejenosti managerskih struktur, ne more odpraviti. Lahko jo le začasno utiša, a to običajno pomeni izbruh v smislu kasnejšega odprtega upora, tudi v obliki stavke, ali pa kar odhod tistih oseb iz podjetja, katerih znanja in veščine so v danem trenutku bolj iskana na trgu delovne sile. Primerov slabe medkulturne komunikacije v podjetjih je v Sloveniji znanih kar nekaj (tudi iz množičnih medijev). Iz razumljivih vzrokov se pojavljajo predvsem v podjetjih z vloženim oz. prevladujočim tujim kapitalom.

Odprava sporov, izhajajočih iz slabe medkulturne komunikacije, je praviloma posledica pritiskov predstavnikov lastnikov iz tujine (ki pogosto za spore izvedo šele iz množičnih medijev) ali tudi političnih predstavnikov držav z diplomatsko-konzularniških predstavništev, ki z jasnimi navodili managerskim strukturam zagotovijo vsaj začasno izboljšanje medkulturne komunikacije. A v številnih primerih je šlo in gre le za gašenje požara. Periodični izbruhi napetosti, ki so v osnovi posledica slabe medkulturne komunikacije, se ponavljajo in se bodo ponavljali tako dolgo, dokler ne bodo odpravljeni vzroki težav.

Avtor pričujočega zapisa se že več let ukvarja s tem pogledom na mednarodno poslovanje. Ker je vrsto let živel in delal prav v Franciji ter tako v praksi doživel (in preživel) številne pojavne oblike težav, izhajajočih iz medkulturne komunikacije, se mu je uvidoma omenjeni (tako aktualni, a še zdaleč ne osamljeni) dogodek zazdel več kot ustrezen povod za zapis pričujočih misli.