

Boštjan Udovič, Milan Jurše, Romana Korez-Vide,  
Matevž Raškovič, Marjan Svetličič, Rok Zupančič

Medkulturne razlike  
in stereotipi(zacija):  
prednost ali slabost pri  
političnem in gospodarskem  
sodelovanju med državami  
nekdanje Jugoslavije

Ljubljana, 2017

Boštjan Udovič, Milan Jurše, Romana Korez-Vide, Matevž Raškovič,  
Marjan Svetličič, Rok Zupančič

**MEDKULTURNE RAZLIKE IN STEREOTIPI(ZACIJA):  
PREDNOST ALI SLABOST PRI POLITIČNEM IN GOSPODARSKEM  
SODELOVANJU MED DRŽAVAMI NEKDANJE JUGOSLAVIJE**

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV  
Za založbo: Hermina Krajnc

Copyright © FDV, 2017  
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.  
Vse pravice pridržane.

Recenzenta: prof. dr. Miro Haček in doc. dr. Tamara Mikolič Južnič  
Jezikovni pregled: dr. Damjan Popič

Naslovnica: Nina Šturm  
Prelom: EMMA  
Tisk: Tiskarna Cicero d. o. o.  
Knjiga se tiska kot sproti tisk.

Ljubljana, 2017

Izid knjige je podprla Javna agencija za raziskovanje Republike Slovenije.

---

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.7(497)

MEDKULTURNE razlike in stereotipi(zacija) : prednost ali slabost pri političnem in gospodarskem sodelovanju med državami nekdanje Jugoslavije / Boštjan Udovič ... [et al.]. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2017.

ISBN 978-961-235-825-9  
1. Udovič, Boštjan, 1980-  
290933504

# Kazalo

Uvod.....	5
OPREDELITEV POJMA "KULTURA" IN MODELI MERJENJA MEDKULTURNIH RAZLIK .....	9
Plasti kulture .....	11
Dimenzije kulture – modeli merjenja medkulturnih razlik.....	15
Različna stališča o soodvisnostih med kulturo in prakso in med različnimi ravni kulture.....	46
KONCEPTUALIZACIJA STEREOTIPOV IN STEREOTIPIZIRANJA .....	49
Stereotipi na Balkanskem polotoku v luči zgodovinskega razvoja.....	53
Stereotipi na Balkanskem polotoku v sodobnosti (in polpretekli zgodovini) .....	59
Konkretni primeri stereotipov (pregled po narodih) .....	62
Globalizacija in konvergenca kultur oz. vrednot – primer Jugoslavije .....	85
(Popularna) kultura in stereotipi na območju nekdanje Jugoslavije .....	89
Namesto sklepa .....	91
KULTURNE IN PSIHIČNE RAZLIKE MED DRŽAVAMI .....	93
Razumevanje kulturne in psihične distance.....	104
Razumevanje kulturne razdalje med državami.....	107
Percepcije in psihična distanca med državami .....	112
Vplivi kulturnih razlik in percepcije psihične razdalje na odločanje in odzivanje v tujem okolju .....	117

STEREOTIPI MEDNARODNIH MENEDŽERJEV .....	133
Opredelitev .....	135
Porajanje in vplivi stereotipov menedžerjev na odzivanje v mednarodnem poslovanju.....	153
Raziskave stereotipov o pripadnikih držav na območju nekdanje Jugoslavije.....	167
REZULTATI RAZISKAVE .....	179
Metodologija, podatki in značilnosti vzorca .....	181
Rezultati .....	184
STEREOTIPI MED TEORIJO IN PRAKSO POSLOVANJA NA Z. BALKANU.....	195
Implikacije za teorijo in metodologijo preučevanja mednarodnega poslovanja, zunanje politike, diplomacije in drugih oblik sodelovanja v regiji držav Zahodnega Balkana....	197
Splošne implikacije za politiko sodelovanja .....	199
Nasveti za »prakso« .....	205
Namesto zaključka .....	205
Literatura in viri.....	209
Priloge .....	239
Recenziji .....	259

## Uvod

Pred skoraj stoletjem je Lippmann (1922/1960/1998) prvi uporabil termin »stereotip« pri preučevanju označevanja ljudi v okviru javnega mnenja ter ustvarjanja t. i. »slik v naših glavah« o ljudeh in svetu, v katerem mislimo, da živimo. Čeprav se je za tem enostavnim konceptom »slik« razvila globoka znanost, zlasti na področjih psihologije in sociologije, ki poskuša razumeti procese kognitivnega in družbenega razvrščanja ter človeške nagnjenosti k zmanjševanju kompleksnosti sveta na enostavne zgodbe, ki jih lahko naši možgani lažje shranijo in prikličejo (Taleb, 2010), pa nedavne družbene spremembe v razumevanju globalizacije in sveta, v katerem živimo, kažejo na to, da se vse bolj vračamo k prvobitni ideji stereotipov kot »slik« v naših glavah. Te slike pa v skladu s teorijo načrtovanega vedenja (Ajzen, 1985) na področju medkulturnih interakcij igrajo pogosto zelo pomembno vlogo v mehanizmu med odnosom (ang. *attitude*) ter vedénjem (ang. *behavior*).

Vprašanje stereotipov in predsodkov je eno ključnih vprašanj sodobne družbene psihologije. Gre za, kot opozarja Uletova (1999: 299), »vsakdanji svet ljudi /.../, za vsa področja družbenega življenja«. Pogosto se tako vzpostavljata dve nasprotni vprašanji: eno, ki se dotika teme razreševanja predsodkov in stereotipov, ter drugo, ki se bolj osredotoča na dejstvo, da so predsodki in stereotipi tako vseprisotni, da jih morda prav zato ni treba preučevati, ker se na ravni posameznikov med seboj izničijo. Pri tem je treba izpostaviti, da je odnos med predsodki in stereotipi kompleksen odnos, ki ni predmet te monografije. Pri stereotipih gre za vnaprej določene kognitivne poenostavitve in slike, ki niso nujno negativne; predsodki pa že v sebi inherentno nosijo negativno konotacijo ter imajo veliko močnejši čustveni naboj. Tako bi lahko dejali, da so stereotipi neke vrste standardizacija »drugega«, s katero na podlagi izkušenj (ali celo neizkušenj) z enim članom določene družbene skupine opišemo celotno družbeno skupino. Za razliko od stereotipov pa predsodki, kot ugotavlja Uletova (ibid.), nosijo v sebi neko ideološko podstat, ki »druge« ocenjuje v »odnosu do nas«, pri čemer je že vnaprej jasno, da so naše

značilnosti »prave« in značilnosti drugih »napačne«. Prav zaradi tega se predsodki težje spreminjajo skozi čas.

Dilema, kako ravnati s predsodki ter predvsem kako jih naslavljati, je stara dobro stoletje. Ne glede na to, da je receptov za to toliko, kolikor je avtorjev, ki o predsodkih pišejo, pa se vsi strinjajo o enem, in sicer da so predsodki postali vse bolj subtilni, predvsem pa vse bolj politično korektni. To se kaže tudi v vse pogostejši uporabi evfemizmov v govoru. Eden takih primerov je gotovo beseda črnc, ki ima v slovenščini svoj ekvivalent v besedi *zamorec* oz. angleško *nigger*. Ta sicer sama po sebi ne označuje nič negativnega, a kljub temu smo predvsem od 60. let preteklega stoletja dalje vse bolj uporabljali besedo *temnopolti* ali celo *Afroameričani*. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* sicer besede črnc ne označi z nobenim kvalifikatorjem, označi pa besedo *zamorec*, in sicer s kvalifikatorjem *slabšalno*. Posledično bi lahko dejali, da je uporaba besede črnc logična, a vsakodnevno občevanje pokaže, da se vsakdo te oznake ogiba in raje uporablja oznako *temnopolti*. V tem primeru, ki je le eden izmed mnogih, je jasno razvidno, kako subtilen je postal predsodek »o črncih« in kako težko se ga je znebiti. Zato je nujno, če želimo predsodke raziskovati, najprej predsodke odkrivati. In to vsakodnevno.

A vrnimo se k izhodiščem pričujoče monografije, ki se ukvarja s »predfazo« predsodkov, tj. s stereotipi. Kot bomo kasneje tudi analizirali, sta stereotip in stereotipizacija kot proces izjemno močno prisotna že znotraj istega naroda/nacije, še bolj pa med različnimi etničnimi skupinami, narodi in nacijami. S tem v mislih smo se odločili, da preverimo, kako je s stereotipi v državah nekdanje Jugoslavije 25 let po njenem razpadu. To področje je še posebej zanimivo zaradi skupne polpretekle zgodovine, etnične in kulturne raznolikosti ter ponesrečenega poizkusa izgradnje t. i. nadnacionalne identitete jugoslovanstva (Bertsch, 1977). Vprašanje, na katerega smo želeli odgovoriti, je, ali obstajajo in kakšni so v teh državah stereotipi do drugih nacij (iz nekdanje skupne države) ter kakšna je vloga teh stereotipov; in sicer, ali lahko pomagajo h krepitvi odnosov med narodi/nacijami nekdanje Jugoslavije ali pa odvrčajo meddržavno/mednacionalno sodelovanje, tako na političnem kot na gospodarskem parketu?

Izhodišče raziskave, ki smo jo zasnovali, je bila Hollensenova (2010) ugotovitev, da se pri preučevanju medkulturnih razlik med narodi/nacijami prepogosto osredotočamo le na medkulturne razlike v regijah, ki so nam psihografsko daleč, sočasno pa zapostavljamo pomen medkulturnih razlik na trgih, ki so nam psihološko bližje. Znanstvena literatura ta pojav imenuje paradoks kulturne distance, ki izpostavlja, da s(m)o prav zaradi ideje o »kulturni bližini« do takih trgov bolj »domačijski« in se za vstopa nanje ne pripravimo dovolj dobro (Fenwick, Edwards in Buckley, 2003; Yamin in Sinkovics, 2006). Še več, zaradi razumljene bližine obstaja velika nevarnost posploševanja in stereotipizacije teh trgov, kar lahko vodi do napačnih poslovnih odločitev in velike poslovne škode pri internacionalizaciji podjetja. Takšni so tudi trgi nekdanje Jugoslavije, saj jih prepogosto razumemo kot enovito enoto, kjer se nekatere poslovne prakse ponavljajo, čeprav realnost (pre)pogosto kaže drugačno sliko (Rašković in Svetličič, 2011; McSweeney, 2002; Schwartz, 2008; Žabkar, Kolar in Sunko, 2009). Ti trgi so zanimivi tudi v kontekstu t. i. paradoksa nizke psihološke razdalje, kjer zaradi kulturne in psihološke bližine pogosto podcenjujemo razlike med narodi, kar ima lahko močne negativne posledice. Na primer, marsikateri slovenski turist se lahko ob pomanjkanju informacij v slovenskem jeziku na sosednjem Hrvaškem počuti kot drugorazreden turist, čeprav so Slovenci ena izmed najpomembnejših skupin turistov na Hrvaškem.

Pričujoča monografija temelji na empiričnih dognanjih (izvedena je bila anketa med študenti v vseh državah, ki so nastale na področju nekdanje Jugoslavije) raziskovalnega projekta Medkulturne razlike in stereotipi(zacija): prednost ali slabost pri političnem in gospodarskem sodelovanju med državami nekdanje Jugoslavije, ki ga je financirala Agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (ARRS). Študija, ki so jo opravili avtorji raziskave, je edina tovrstna študija v regiji držav nekdanje Jugoslavije. Kaže, da je na območju nekdanje skupne države veliko stereotipov o predstavnikih določenih narodnosti/nacij, ki pomembno vplivajo na različne vidike mednarodnega sodelovanja med državami. V tem kontekstu velja razumeti tudi predstavljene rezultate v tej monografiji, ki jasno pokažejo, da 25 let po razpadu skupne države in 18 let po koncu zadnjih vojnih spopadov rane

še zdaleč niso zaceljene, stereotipi pa so – kar je delno zanimivo – vse močnejši. To gre pripisati tudi temu, da so bili zaradi vojn in sankcij pa tudi zaradi politike zahodnih držav do držav nekdanje Jugoslavije stiki med pripadniki različnih narodov/narodnosti redkejši, nekaj časa celo onemogočeni (vojna, embargo ipd.). Redkost stikov je več kot plodno področje za oblikovanje stereotipov o določenem narodu/naciji, ne na osnovi empiričnih, praktičnih izkušenj, pač pa »podedovanih« od staršev oziroma prednikov nasploh. Včasih se zdi, da so ti celo močnejši v mladih generacijah, brez neposrednih izkušenj. Prav s tem namenom smo v svojo raziskavo zajeli mlade, študente, saj smo želeli ujeti t. i. »čiste« stereotipe, brez vpliva dejanskih poslovnih izkušenj ali pogostih interakcij. Navkljub prepričanju, da so mladi danes veliko bolj svetovljanski in odprti ter manj dovzetni za medkulturne razlike, pa naši rezultati kažejo: močno stereotipiziranje, velike razlike v vsebini stereotipov do posameznih držav, povezanost med stereotipi in t. i. etnično oz. družbeno razdaljo ter vpliv le-te na različne vidike mednarodnega sodelovanja.

Monografija je zgrajena po načelu lijaka: od splošnega h konkretnemu. Uvodu sledi teoretska razprava o stereotipih in medkulturnem komuniciranju, ki jo razvijemo v teoretsko analizo o »posebnostih« v državah nekdanje Jugoslavije. Sledi konkretnejša analiza tega področja, ki jo zaokrožimo s predstavitvijo rezultatov omenjene empirične raziskave. Tem rezultatom sledita njihova interpretacija in zaključek.

In končno; te monografije ne bi bilo, če ne bi bilo velikega števila respondentov, ki so na naš vprašalnik odgovorili, pa tudi, če njene izdaje in predstavitev na terenu ne bi finančno podprli BTC d. d., GEN-i d. o. o., Krka d. d., Riko d. o. o. ter Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Vsem podpornikom najlepša hvala.

Solnograd, Medvode, Maribor, Boston in Gradec, 1. junija 2017

Avtorji



OPREDELITEV POJMA  
»KULTURA« IN MODELI  
MERJENJA MEDKULTURNIH  
RAZLIK



Na osnovi različnih pojmovanj kulture (npr. Kluckhohn, 1951: 86; Hofstede, 2001: 9; Trompenaars in Hampden-Turner, 2002; Adler, 2002: 16; House et al., 2004: 15) je kulturo mogoče opredeliti kot skupek vrednot, prepričanj, vedenjskih vzorcev in odnosov, ki se deli, interpretira in prenaša znotraj neke skupine v teku časa, zaradi česar je ta skupina edinstvena in se razlikuje od drugih skupin. Med ključne dejavnike, ki oblikujejo t. i. nacionalno kulturo kot približek družbene kulture, se med drugim uvrščajo zgodovina, jezik in religija (Leung et al., 2005). Ti dejavniki se odražajo v nacionalni kulturi in posledično v nacionalnem pravu, ekonomiji, izobraževalnem sistemu, političnih strukturah, značilnostih komuniciranja, izražanju čustev, tehnološkem razvoju itd.

Nacionalne meje ne razmejujejo jasno definiranih družbenih kultur. Kulture se pogosto raztezajo preko nacionalnih meja (npr. Schwartz, 1992; 1999), razlikujejo pa se tudi znotraj nacionalnih meja (npr. House et al., 2004: 22). Zaradi tega so dimenzije nacionalne kulture poenostavitve realnosti (gl. npr. Hofstede, 1996: 894; House et al., 2004: 235) ter posplošitve celotne populacije s tveganjem stereotipiziranja (gl. npr. Triandis, 1994: 19).

## Plasti kulture<sup>1</sup>

Dva najpogostejša modela prikaza sestavnih elementov kulture sta tako imenovana »model čebule« in »model ledene gore«. Model čebule je teoretični okvir, s katerim se opredeljujejo različne plasti kulture. Hofstede (2001), Trompenaars in Hampden-Turner (2002) ter Spencer-Oatey (2004) definirajo kulturo kot večplastno, pri čemer so določeni elementi (plasti) bolj eksplicitni (jasno vidni) kot drugi.

Hofstede (2001), na primer, določa naslednje štiri plasti kulture:

- *Vrednote* (ang. *values*): Najglobljo plast kulture predstavljajo vrednote, ki so sicer nevidne (ima pa jih vsak posameznik), so pa

<sup>1</sup> Povzeto po Gajšt in Korez-Vide (2013: 8–12).

prepoznavne skozi delovanje (vedênje) posameznika oziroma skupine ljudi. Med vrednote, kot jih določa Hofstede, štejemo opredelitev dobro – zlo, čisto – umazano, lepo – grdo, naravno – nenaravno, normalno – nenormalno, logično – paradoksalno, racionalno – iracionalno.

- *Rituali* (ang. *rituals*): Rituali so določene aktivnosti, ki se izvajajo v družbi – večinoma so nepotrebne, vendar pa služijo za utrjevanje kulture. Primeri ritualov so način pozdravljanja, izkazovanje spoštovanja, družbeni in verski obredi, rituali v poslovnem svetu in politiki (npr. potek poslovnih in drugih sestankov, pogajanj itd.) (Hofstede in Hofstede, 2005).
- *Junaki* (ang. *heroes*): Junaki (vzorniki) so osebe (mrtve ali žive, resnične ali namišljene), ki imajo ali izražajo osebnostne ali vedenjske značilnosti, ki so v določeni kulturi cenjene in spoštovane.
- *Simboli* (ang. *symbols*): Simboli vključujejo besede, geste, slike ali predmete, ki imajo določen pomen, ki ga lahko prepoznajo zgolj pripadniki neke kulture. Primeri simbolov so določene besede, žargon, način oblačenja, zastave, blagovne znamke, itd. Simboli se najhitreje spreminjajo (nastajajo novi, stari izginjajo), zato predstavljajo zunanjo lupino »čebule«.

Trompenaars in Hampden-Turner (2002) sta podobno kot Hofstede opredelila kulturo kot večplastno. Za razliko od prejšnjega modela pa Trompenaars in Hampden-Turner navajata le tri plasti kulture oziroma naslednje elemente:

- *Predpostavke in prepričanja* (ang. *beliefs and assumptions*): Predpostavke in prepričanja o življenju in obstoju so najgloblja plast kulture. Gre za nenapisana in samoumevno sprejeta pravila, ki opredeljujejo načine reševanja problemov, s katerimi se soočajo posamezniki v družbi in družba kot celota. Te osnovne predpostavke in prepričanja so težko prepoznavni za pripadnike drugih kultur.
- *Vrednote, norme in način vedenja* (ang. *norms and behaviours*): Srednja plast kulture se nanaša na vedenjske vzorce v določeni kulturi (»kako stvari počnemo pri nas«). Prav tako se dotika vrednot (npr. kaj je dobro in kaj je slabo) in norm (kaj je normalno in kaj

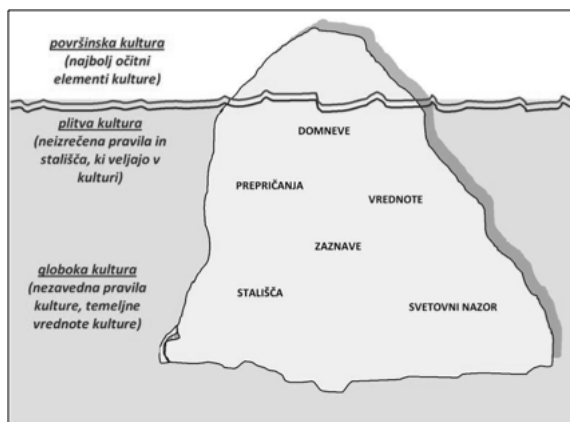
ni). Čeprav te vrednote in norme niso vidne, pa vseeno vplivajo na vedenje ljudi.

- *Znaki in simboli* (ang. *signs and symbols*): Znaki in simboli so zunanja plast kulture. Gre za vidne artefakte kulture (npr. jezik, arhitektura, kulinarika), ki jih lahko zaznamo s čuti.

Sintezo omenjenih modelov je izdelala Spencer-Oatey (2004), ki podobno kot predhodni avtorji ugotavlja, da predstavljajo najglobljo plast kulture *osnovne predpostavke in vrednote* (ang. *basic assumptions and values*), npr. spoštovanje norm in običajev, pomen in vloga tradicije, vloga posameznika v skupini, razlike v moči med posamezniki v skupini. *Prepričanja, stališča in družbene norme* (ang. *beliefs, attitudes and conventions*), kot so moralna in verska prepričanja, koncept primerne vedenja in odnos do drugih, so sestavni del naslednje plasti. Tej plasti sledi druga, vidnejša plast, ki vključuje izobraževalne, zdravstvene, vladne, družinske *sisteme in institucije* (ang. *systems and institutions*). *Artefakti in predmeti* (ang. *artefacts and products*), kot so hrana, oblačila, zgradbe ter *rituali in obnašanje* (ang. *rituals and behaviour*), pa spadajo med najbolj eksplicitne elemente kulture.

Drugi način prikazovanja plasti kulture je »model ledene gore«, ki nazorno prikazuje kulturo kot skupek vidnih in nevidnih faktorjev. Podobno kot ledena gora, katere večina je pod vodno gladino (in je s površine slabše vidna oziroma je nevidna), je tudi večina dejavnikov, ki sestavljajo kulturo, implicitna (Slika 1).

Slika 1: Model kulture kot »ledene gore«.



Vir: Gajšt in Korez-Vide (2013: 12).

Med površinske (najbolj vidne) elemente kulture prištevamo na primer hrano, oblačila, vizualno umetnost gledališke predstave, izdelke raznih obrti, ples, literaturo, jezik, običaje, igre. Med elemente kulture, ki jih opredeljujemo kot neizrečena pravila, štejemo na primer vljudnost/spoštljivost, komunikacijske vzorce, pojem časa, pojem osebnega prostora, pravila obnašanja, govorico telesa, dotikanje in očesni stik s sogovorncem, vzorce čustvovanja, predstave o skromnosti, predstave o vodenju, pojem lepega, hitrost dela, vzorce vzgoje otrok, odnos do starejših, pojem prijateljstva, stopnjo družbene interakcije.

Najgloblji elementi kulture (nezavedna pravila kulture) pa so na primer vzorci skupinskega odločanja, naklonjenost konkurenčnosti ali sodelovanju, pojem »lastnega jaza«, pojem preteklosti in prihodnosti, odnos do oseb, ki so od nas odvisne, vloge posameznikove starosti, spola, družbenega razreda, poklica, sorodstva pri reševanju problemov, vzorci čustvovanja in podobno.

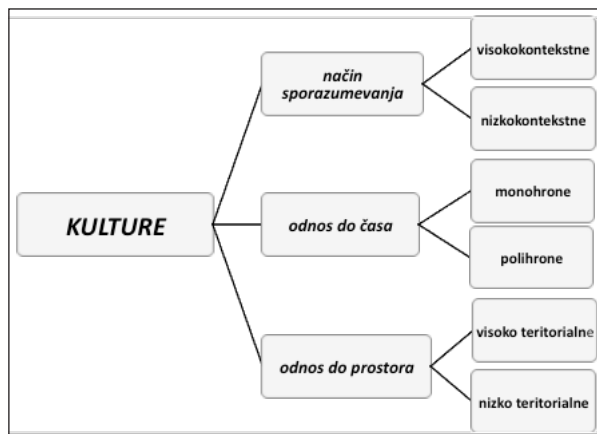
## Dimenzije kulture – modeli merjenja medkulturnih razlik

Kot smo videli v prejšnjem poglavju, kulturo sestavljajo bolj ali manj vidni elementi. Poleg platenja kultur na različne ravni lahko kulturo opredelimo tudi glede na posamezne dimenzije, ki pa so povezane predvsem z elementi, ki jih v »čebulnih modelih« označujemo večinoma kot implicitne in ki so v »modelu ledene gore« praviloma pod gladino. V nadaljevanju predstavljamo nekaj vidnejših konceptov dimenzij kultur oz. modelov merjenja medkulturnih razlik.

### Edward T. Hall – 3 vidiki kultur<sup>2</sup>

Edward T. Hall (1963; 1989) definira kulturo s treh vidikov, tj. načina sporazumevanja, odnosa do časa in odnosa do prostora (teritorialnosti).

Slika 2: Hallova razdelitev kultur.



Vir: Gajšt in Korez-Vide (2013: 13).

<sup>2</sup> Povzeto po Gajšt in Korez-Vide (2013: 13–16).

Glede načina sporazumevanja izhaja Hall iz obsega konteksta, ki je potreben za razumevanje sporočila. Na podlagi tega razdeli kulture v dve skupini, tj. *visokokontekstne* kulture in *nizkokontekstne* kulture. Kontekst predstavljajo informacije, ki obdajajo določen komunikacijski dogodek in so neločljivo povezane s pomenom tega dogodka. Razmerje med komunikacijskim dogodkom in obdajajočimi informacijami se med tema dvema skupinama razlikuje (Hall in Hall, 1990). Na splošno je v visokokontekstnih kulturah komunikacija implicitna, tj. nakazana oziroma posredna, kar pomeni, da naj bi se večina sporočila razumela brez dejanske ubeseditve. Po drugi strani pa je v nizkokontekstnih kulturah komunikacija eksplicitna, tj. je jasna, razločna in neposredna – več sporočila se dejansko ubesedi.

### **Značilnosti visokokontekstnih kultur:**

– *Poudarek na implicitni komunikaciji*

V visokokontekstnih kulturah je nakazani (implicitni) pomen sporočila bolj pomemben kot besede same. Pripadniki teh kultur so sposobni prepoznati razhajanja oziroma neskladje med ubesedenim sporočilom in dejanskim pomenom sporočila.

– *Poudarek na nebesedni komunikaciji*

V visokokontekstnih kulturah nebesedna komunikacija pomeni okvir (kontekst) besedni komunikaciji. Za uspešno komunikacijo je opazovanje in prepoznavanje govornice telesa ključnega pomena.

– *Poudarek na skupnih interesih in skupnem odločanju*

Visokokontekstne kulture cenijo skupnost kot pomemben element družbe. Na primer, poslovne odločitve se sprejemajo za dobro celote, iniciativa posameznika je manj pomembna kot iniciativa skupine. Projekti se izvajajo za izboljšanje celotnega podjetja ali družbe. Samopoveščevanje v visokokontekstnih družbah ni dovoljeno.



- *Zanašanje na intuicijo in zaupanje (in ne na dejstva in statistiko)*  
Posamezniki iz visokokontekstnih kultur se pri sprejemanju odločitev zanašajo na intuicijo in zaupanje. V poslovnem svetu se zaupanje v visokokontekstnih kulturah gradi skozi sodelovanje s poslovnimi partnerji. Prav tako v teh kulturah igra intuicija pomembno vlogo. Poslovne odločitve se sprejemajo na podlagi poznavanja konteksta sporočila in ne na obilici podanih informacij.
- *Posredni (indirektni) stil pisne in ustne komunikacije*  
Glede na velik pomen, ki ga ima zaupanje v visokokontekstnih kulturah, je pomembno zgraditi dober odnos s poslovnimi partnerji iz omenjenih kultur.

### **Značilnosti nizkokontekstnih kultur:**

- *Zanašanje na eksplicitno komunikacijo*  
V nizkokontekstnih kulturah so sporočila izražena eksplicitno. To pomeni, da je večina vsebine poročila izražena z besedami.
- *Besedna komunikacija je pomembnejša od nebesedne*  
Pripadniki nizkokontekstnih kultur se pri svojem komuniciranju poslužujejo besed za točno izražanje tega, kar želijo sporočiti, in ne toliko na nebesedno komunikacijo.
- *Poudarek na individualni pobudi in samostojnih odločitvah*  
Za nizkokontekstne kulture je značilno, da se pri posameznikih cenijo lastnosti, kot so posameznikova iniciativa, njegovo samostojno odločanje in dosežki. Od posameznikov se pričakuje, da bodo samostojno reševali poslovne probleme. Čeprav so skupinske oblike dela in dosežki skupin cenjeni, so dosežki posameznika cenjeni toliko bolj.
- *Zanašanje na dejstva, statistiko in podobne podatke kot podlago za sprejemanje odločitev*  
Posamezniki iz nizkokontekstnih kultur potrebujejo veliko dejstev in statističnih podatkov ter zaupajo predvsem številkam in ne intuiciji.

Prav tako se pri sprejemanju odločitev zanašajo na strokovna in z dejstvi podkrepljena mnenja. Zaželeni so grafični prikazi, tabele in podrobne statistične analize.

– *Direktni način pisanja in govorjenja*

Prepoznavni znak predstavnikov nizkokontekstnih kultur je neposreden način pisnega in ustnega izražanja. V svoji komunikaciji takoj preidejo k bistvu, kar jim pomaga uspešno izvajati naloge po vnaprej določenem načrtu.

Drugi kriterij, po katerem Hall deli kulture, je njihovo dojetanje časa. Tako deli kulture na tako imenovane *monohrone* in *polihrone*.<sup>3</sup>

Kulture, v katerih prevladuje monohrono dojetanje časa (npr. anglosaške, germanske, skandinavske), čas dojemajo kot nekaj dragočnega, nekaj, česar se ne sme zapravljati. Osredotočanje na samo eno stvar je običajno – naloge se opravljajo v zaporednem vrstnem redu. Časovni načrti so ključnega pomena, saj omogočajo uspešno planiranje in izvedbo projektov ter hkrati zmanjšujejo negotovost, ki je povezana s prihodnostjo. V teh kulturah je točnost cenjena vrlina, saj zamujanje pomeni odmik od zastavljenega časovnega načrta. Skrbno načrtovan delovni dan je nekaj povsem običajnega in pričakovanega. Tak način delovanja je po njihovem mnenju učinkovit, nepristranski in natančno oziroma dobro organiziran. Monohrone kulture so običajno tudi nizkokontekstne.

V nasprotju z monohronimi kulturami pa polihrone kulture dojemajo čas kot nekaj fleksibilnega. Te kulture tudi nerade čas odmerjajo oziroma ga nadzorujejo. Za pripadnike teh kultur (npr. Italijane, Špance, Portugalce, Grke) je značilno, da opravljajo več nalog hkrati. Prav tako medosebnim odnosom dajejo prednost pred časovnimi načrti. Bolj se osredotočajo na sedanost kot na preteklost. Polihrone kulture so praviloma visokokontekstne (Reynolds in Valentine, 2004).

---

<sup>3</sup> V prevedeni literaturi se pojavljata tudi termina *monokronična kultura* in *polikronična kultura*.

Tabela 1: Monohrone in polihrone kulture.

DEJAVNIK	MONOHRONE KULTURE	POLIHROME KULTURE
DEJANJA	ena naloga za drugo	več nalog hkrati
FOKUS	osredotočanje na naloge, ki so v teku	zlahka se jih zamoti
OSREDOTOČANJE NA ČAS	osredotočanje na to, kdaj morajo naloge biti opravljene	osredotočanje na to, kaj bo opravljeno
PRIORITETE	naloge so pomembnejše od odnosov	odnosi so pomembnejši od nalog
PRAVOČASNOST	poudarek na točnosti	koncept točnosti temelji na odnosih

Vir: Gajšt in Korez-Vide (2013: 16).

Tretja dimenzija kultur, ki jo opredeljuje Hall, je **dojemanje prostora** oziroma **teritorialnost**. Tukaj deli kulture na visokoteritorialne (npr. države zahodne Evrope) in nizkoteritorialne (npr. mediteranske države). Za prve so pomembne fizične meje in osebni prostor. Razlikujejojo med intimnim, osebnim, socialnim in javnim prostorom. Po drugi strani pa pri nizkoteritorialnih kulturah te razmejitve niso tako stroge.

## Geert Hofstede – 5 dimenzij kulture<sup>4</sup>

Geert Hofstede (2001) se pri svojem raziskovanju osredotoča na vzorce obnašanja v poslovnem okolju in na podlagi svojih ugotovitev analizira posamezne nacionalne kulture (Hofstede in Hofstede, 2005; Hofstede et al., 2007). Dimenzije kulture, kot jih določa Hofstede (2016a), so *razlika v moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost, izogibanje negotovosti, dolgoročna in kratkoročna usmerjenost* (ta dimenzija je bila

<sup>4</sup> Povzeto po Gajšt in Korez-Vide (2013: 17–22).

dodana kasneje – leta 1988 na podlagi raziskav v azijskih državah), *uživanje/omejevanje* (tudi ta dimenzija je bila dodana naknadno).<sup>5</sup>

Hofstede meri posamezne stopnje omenjenih dimenzij na lestvici, pri čemer višja vrednost pomeni večjo razliko v moči, bolj individualistično skupnost, bolj moško družbo, družbo z višjo stopnjo izogibanju negotovosti in večjo dolgoročno usmerjenostjo (Gajšt in Korez-Vide (2013: 17).

Tabela 2: Povzetek dimenzij kulture, kot jih opredeljuje Hofstede (2016b).

DIMENZIJA	OPIS DIMENZIJE
<b>RAZLIKA V MOČI</b>	stopnja, do katere manj močni člani družbe/organizacije/institucije pričakujejo in sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči
<b>INDIVIDUALIZEM/ KOLEKTIVIZEM</b>	stopnja medosebne povezanosti med pripadniki določene družbe
<b>MOŠKOST / ŽENSKOST</b>	vprašanje, kaj motivira ljudi – biti najboljši (moškost) ali veselje do dela (ženskost)
<b>IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI</b>	stopnja, do katere se posamezni pripadniki neke kulture čutijo ogroženi zaradi negotovosti oziroma neznanih situacij v prihodnosti in kako se temu poskušajo izogniti
<b>DOLGOROČNA IN KRATKOROČNA USMERJENOST</b>	stopnja, do katere je posamezna kultura usmerjena v prihodnost in ne v preteklost (ohranjanje vrednot)
<b>UŽIVANJE/ OMEJEVANJE</b>	stopnja, do katere posamezniki v družbi svobodno zadovoljujejo svoje potrebe brez strogih pravil obnašanja

<sup>5</sup> Hofstede je določil dimenzije kulture na podlagi raziskave, ki jo je izvedel na primeru podjetja IBM in njegovih podružnic po svetu – to dejstvo je tudi največja pomanjkljivost Hofstedejeve teorije, saj se izsledki nanašajo na zgolj eno podjetje in eno gospodarsko panogo. Kljub temu pa dimenzije kulture, ki jih je določil, lahko analiziramo in ovrednotimo tudi na drugih primerih (panogah, organizacijah itd.).

– *Razlika v moči*

Dimenzija *razlika v moči* se nanaša na dejstvo, da vsi posamezniki v določeni družbi niso enakovredni ter izraža odnos posamezne kulture do teh neenakosti. Najpomembnejše pri tej dimenziji je, kako se družba opredeljuje do neenakosti njenih pripadnikov. Pomeni stopnjo, do katere manj močni člani družbe sprejemajo in pričakujejo, da je moč v družbi razporejena neenakomerno. V kulturah, za katere je značilna visoka stopnja razlike v moči, posamezniki sprejemajo hierarhično strukturo, v kateri ima vsak posameznik svojo pozicijo, ki je ni treba pojasnjevati. V kulturah z nizko vrednostjo razlike v moči je moč razdeljena bolj enakomerno in ljudje ne sprejemajo velikih statusnih razlik. Kadar te razlike obstajajo, morajo biti utemeljene.

Za podjetja v kulturah z visoko stopnjo razlike v moči je na primer značilna strogo zastavljena hierarhija med višjimi in nižjimi položaji v organizacijski strukturi, prisotna je centralizacija, obstaja velik razpon plač med najvišjimi in najnižjimi delovnimi mesti v podjetju, zaposleni pričakujejo, da bodo dobili navodila za opravljanje nalog od svojih nadrejenih.

Nasprotno pa je v podjetjih v kulturah z nizko stopnjo razlike v moči hierarhija manj izrazita, decentralizacija ima prednost pred centralizacijo, manj je nadzornega osebja, razlike med plačami vodilnih kadrov in nižjih delov organizacije so majhne, vodilni kadri se zanašajo na podrejene ter na izkušnje, podrejeni pričakujejo, da bodo lahko izrazili lastno mnenje.

– *Individualizem/kolektivizem (IDV)*

Dimenzija *individualizem/kolektivizem* se nanaša na odnos posameznika do družbe oziroma na razmerje med posameznikom in skupino. Stopnja medosebne povezanosti med pripadniki družbe je ključni pojem te dimenzije. Gre za to, ali se posameznikova samopodoba izraža z »jaz« ali z »mi«.

Individualistične družbe so družbe, v katerih se od posameznikov pričakuje, da bodo zase in za svoje bližnje poskrbeli sami. Posameznik je v individualističnih družbah najpomembnejša enota (značilna je osredotočenost na posameznika), tudi odločitve se sprejemajo na podlagi

potreb posameznika. Individualna pobuda in dosežki posameznikov so v teh kulturah zelo pomembni. V individualističnih kulturah prevladuje nizkokontekstna (direktna, eksplicitna in osebna) komunikacija, odnosi med delodajalcem in zaposlenimi so pogodbeni (določeni med dvema strankama v pogodbi), zasebnost je zelo pomembna, naloge prevladujejo nad razmerji.

Za kolektivistične družbe pa je značilno, da so medosebne vezi med posamezniki tesne ter da lahko posamezniki pričakujejo, da bodo njihovi sorodniki ali drugi člani neke skupine (npr. organizacije) skrbeli zanje v zameno za brezpogojno zvestobo. Vse je osredotočeno na skupino, odločitve se sprejemajo glede na to, kaj je dobro za skupino in ne za posameznika, poudarek je na pripadnosti skupini. V teh družbah prevladuje visokokontekstna (intuitivna, kompleksna, ovinkasta) komunikacija, odnosi med delodajalcem in zaposlenimi so podobni družinskim odnosom, manj je zasebnosti, razmerja prevladujejo nad nalogami.

– *Moškost in ženskost (MAS)*

Dimenzija *moškost/ženskost* opredeljuje stopnjo in razmerje vlog med spoloma. Značilnosti moškega pola te dimenzije so dajanje prednosti dosežkom, odločnosti, ambicioznosti, moči, priznanju in napredovanju na delovnem mestu. V družbah, ki so bolj moške, je konkurenčnost zelo pomembna, uspeh se meri s pojmi »biti prvi«, »biti najboljši«, »biti najmočnejši«. Denar je cenjen bolj kot prosti čas, pomembna je gospodarska rast.

Nasprotno pa je za ženske družbe značilno dajanje prednosti sodelovanju, skromnosti, zmernosti, skrbi za šibkejšo in kakovosti življenja. Spori se rešujejo z iskanjem soglasja, sporazumno. Pomembna sta skrb za okolje in kakovost življenja, ki je tudi znak uspeha.

– *Izogibanje negotovosti (UAI)*

Dimenzija *izogibanje negotovosti* kaže, do katere stopnje se pripadniki posamezne družbe počutijo prijetno (ali neprijetno) v negotovih, spremenljivih in dvoumnih situacijah. Ključno vprašanje te dimenzije je, kako se družba spopada z dejstvom, da prihodnost nikoli ni

popolnoma znana (ali naj prihodnost poskušamo nadzorovati ali pa naj enostavno pustimo, da se zgodi). Iz tega vprašanja izhajajo značilnosti posameznih kultur.

Za družbe, ki kažejo močno stopnjo izogibanju negotovosti, je značilno, da dojemajo negotovost glede prihodnosti kot stalno grožnjo, več je zaskrbljenosti in stresa. V teh družbah je tudi več zapisanih, strogih in formalnih pravil ter birokracije. Odstopanja od vnaprej določenih norm so redka. Prav tako je veliko nestrpnosti do drugačnosti v obnašanju in idejah.

Po drugi strani pa družbe s šibkim izogibanjem negotovosti sprejemajo negotovost glede prihodnosti kot nekaj običajnega in normalnega. Te kulture so načeloma bolj prilagodljive in tolerantne, sprejemajo neznanost in tveganje, manj je zaskrbljenosti in stresa. Drugačnost in dvoumnost sta sprejemljivi. Praksa in rezultati dela so pomembnejši od formalnih predpisov.

– *Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost (LTO)*

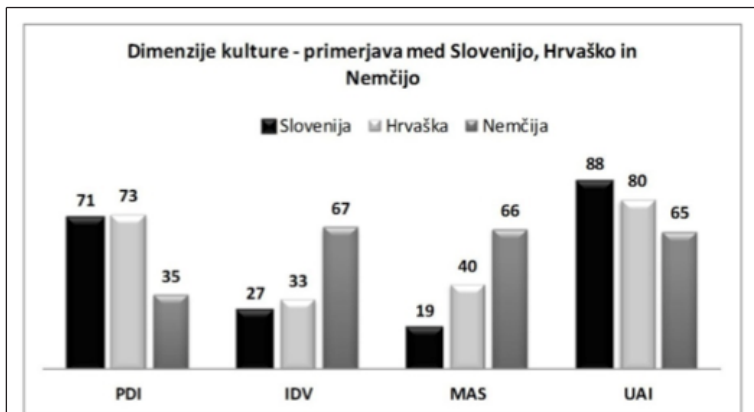
Dimenzija dolgoročne oziroma kratkoročne usmerjenosti se nanaša na ohranjanje vrednot. Na splošno so družbe, v katerih prevladuje kratkoročna usmerjenost, bolj osredotočene na negovanje vrednot. Prav tako te družbe spoštujejo tradicijo, preteklost in sedanost. Usmerjene so na doseganje hitrih rezultatov in niso nagnjene k varčevanju za prihodnost. Iskanje absolutne resnice je pomembno.

V družbah z dolgoročno usmerjenostjo pa ljudje verjamejo, da je resnica precej odvisna od situacije, konteksta in časa. Te družbe prilagajajo tradicije spremenjenim pogojem, nagnjenost k varčevanju za prihodnost je izrazita. Prav tako je za te družbe značilna vztrajnost pri doseganju rezultatov.

– *Uživanje/omejevanje (IVR)*

Dimenzija uživanja je značilna za družbe, ki dovoljuje posameznikom relativno prosto zadovoljevanje potreb, ki so povezane z uživanjem življenja in zabavo. Omejevanje pa je značilno za družbe, ki zatirajo zadovoljevanje potreb z uvajanjem strogih družbenih pravil.

Slika 3: Primerjava dimenzij kulture med Slovenijo, Hrvaško in Nemčijo.



#### ***Razlika v moči (PDI)***

Rezultata 71 in 73 na lestvici pomenita, da ljudje v Sloveniji in na Hrvaškem sprejemajo hierarhično družbeno in organizacijsko strukturo. To pomeni, da pričakujejo, da vsak posameznik zaseda določeno mesto, ki ga ni treba utemeljevati. Glede organizacij ta rezultat kaže, da je hierarhija njihov sestavni del, veliko je centralizacije, podrejeni pa pričakujejo, da bodo dobili navodila glede opravljanja nalog. Po drugi strani pa Nemčija dosega nižjo stopnjo razlike v moči (35).

#### ***Individualizem/kolektivizem (IDV)***

Tako Slovenija in Hrvaška se z rezultatom 27 in 33 prištevata med kolektivistične družbe. Kolektivizem se izkazuje prek dolgoročne predanosti skupini. Zvestoba je izrednega pomena in je celo bolj pomembna kot druga družbena pravila in predpisi. Nasprotno je v Nemčiji, ki je dokaj individualistična kultura (67). Zvestoba temelji na pogodbenem odnosu med delodajalcem in delavcem. V Nemčiji je prepričanje v samorealizacijo močno prisotno.

#### ***Moškost/ženskost (MAS)***

Rezultati kažejo, da se tako Slovenija (19) kot tudi Hrvaška (40) prištevata med ženske družbe, v katerih je poudarek na tem, da delamo zato, da preživimo, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja.



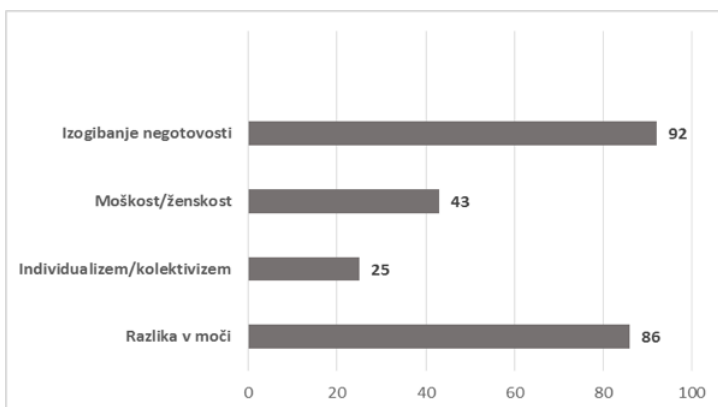
Spore se praviloma rešuje z doseganjem kompromisov in pogajanjem. Prosti čas in fleksibilnost sta pomembna motivatorja. Z rezultatom 66 se Nemčija prišteva med moške kulture. Dosežki so izjemno cenjeni, ljudje »živijo, da delajo« in zelo cenijo svoje dosežke. Od menedžerjev se pričakuje, da so odločni.

### ***Izogibanje negotovosti (UAI)***

Slovenija dosega 88, Hrvaška pa 80 točk, kar ju uvršča med države z močno stopnjo izogibanja negotovosti. Zaradi tega je za obe kulturi značilno, da sta netolerantni do netradicionalnih idej in obnašanja. Prav tako nujno potrebujeta pravila (tudi če ne delujejo), ljudje trdo delajo, natančnost in točnost sta pomembni vrednoti. Občutek varnosti je pomemben element posameznikove motivacije. Podobno se Nemčija (65) uvršča med države z dokaj visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Sistematičen pristop načrtovanja in razmišljanja je značilen za to kulturo, kot tudi zanašanje na strokovno znanje.

Vir: Hofstede (2016c); Hofstede (2016č).

Slika 4: Dimenzije srbske kulture po Hofstedeju.



Vir: Hofstede (2017).

Srbija je po Hofstedeju v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško bistveno bolj hierarhično usmerjena država – njen indeks razlike v moči znaša 86. V Srbiji torej pripisujejo velik pomen hierarhiji v organizacijah ter centralizaciji, podrejeni pričakujejo navodila za delo, idealni vodja pa je avtokrat. Tako kot Slovenija in Hrvaška se tudi Srbija z indeksom individualizma 25 uvršča med kolektivistične družbe. Tudi v Srbiji je torej pomembna predanost posameznika članom skupine (družine, razširjene družine, kolektivu) ter lojalnost, ki je nad vsemi ostalimi družbenimi pravili in regulativo. Srbska družba se osredotoča na pomen močnih odnosov, v katerih vsak prevzema odgovornost za sledenje članom njihove skupine. V srbski družbi žalitve predstavljajo zelo velik občutek sramu in izgubo ugleda, odnosi med zaposlenimi in delodajalci se dojemajo v moralnem smislu, odločitve o zaposlovanju in napredovanju temeljijo na pripadnosti zaposlenega določeni skupini.

Po indeksu moškosti/ženskosti se Srbija uvršča med relativno ženske družbe. V teh družbah se posamezniki osredotočajo na vodilo »delamo zato, da živimo«, menedžerji si prizadevajo za konsenz, ljudje vrednotijo enakost, solidarnost in kakovost njihovega življenja. Nesporazumi se rešujejo s kompromisi in pogajanjem. Pobude, kot sta prosti čas in fleksibilnost, so cenjene. V teh družbah se osredotočajo na dobro počutje. Po dimenziji izogibanja negotovosti se Srbija uvršča relativno visoko. Posamezniki v takšni družbi upoštevajo rigidna pravila prepričanj in obnašanja in so netolerantni do neortodoksnega vedenja in idej. V teh kulturah obstaja torej psihološka potreba po pravilih, inovacijam se izogibajo, varnost je pomemben element posameznikove motivacije.

Hofstedejeva študija kulturnih dimenzij (1980, 2001) je bila prva, ki je razvrstila več kot 50 držav po kulturnih dimenzijah. Trideset let je bila najbolj znana študija medkulturnih razlik. Vse do študije GLOBE (House et al., 2004) je bila najbolj celovita primerjalna študija na nacionalni ravni, tako v smislu števila opazovanih držav kot tudi števila vključenih anketirancev. Kljub vse več kritikam Hofstedejevega modela (npr. McSweeney, 2002; Baskerville, 2003; 2005; Javidan et al., 2006a; 2006b) je bila robustnost njegovega modela priznana tudi izven akademskega sveta (Magala, 2004: 24). Ena izmed temeljnih omejitev Hofstedejeve študije je dejstvo, da je temeljila na vprašalnikih podjetja