

## NEPOZNAVANJE KULTURNIH RAZLIK KOT OVIRA MEDNARODNEGA POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ? \*\*

*Povzetek. Članek prinaša nova spoznanja o tem, v kolikšni meri slovenski menedžerji prepoznajo obstoj in pomen kulturnih razlik, s katerimi se srečujejo pri poslovanju s tujimi partnerji, kako vrednotijo veščine medkulturnega komuniciranja in v kolikšni meri poznajo značilnosti določene kulture. Primerja tudi njihovo poznavanje izbora evropskih in neevropskih držav ter na kakšne načine osvajajo nova znanja na področju medkulturnega komuniciranja in spoznavanja kultur. Ugotavlja, da pomanjkanje znanja in veščin na medkulturnem področju predstavlja oviro uspešnemu sodelovanju. Se pa anketiranci zavedajo njihovega pomena. Lastna empirična analiza je temeljila na anketiranju menedžerjev in študentov. Anketiranci ugotavljajo, da je za povečanje medkulturnih kompetenc potrebno nenehno izobraževanje, ki pa žal tako na visokošolski kot na poslovni ravni ni dovolj razvito in prisotno.*

*Ključni pojmi: Slovenija, mednarodno poslovanje, medkulturno komuniciranje, kulturne razlike, medkulturno izobraževanje*

### Uvod

V svetu globalizacije, vse večje nepredvidljivosti in spremenljivosti ter tektonskih premikov postaja znanje najpomembnejša konkurenčna prednost. Niso pomembna le trda znanja, tehnična strokovnost v ožjem pomenu, vse pomembnejše postaja tudi poznavanje človeškega obnašanja, ravnanja in kulturnih ozadij, ki vse to pogojujejo. Še toliko bolj, ker v globalnem poslovanju pridobivajo pomen kulture, ki so nam, Evropejcem, manj poznane. Tudi spremenjen pomen oblik mednarodnega poslovanja terja več znanj o medkulturnem komuniciranju, veščin obvladovanja in uporabljanja kulturnih razlik v cilju krepitve konkurenčnosti. Zato ni presenetljivo, da je Hofstede ugotovil, da je »posel mednarodnega poslovanja

---

\* Tina Kralj, mag. sociologije; dr. Marjan Svetličič, zaslužni profesor Univerze v Ljubljani.

\*\* Izvirni znanstveni članek.

kultura« (Hofstede, 1994). Slovenija tu ni izjema. Glede na nenehno tleče predsodke glede tujih neposrednih investicij (TNI) in tudi investiranja naših podjetij v tujini (slovenskih multinacionalk) je to še toliko pomembnejše.

Čeprav naj bi bil kakovosten proces internacionalizacije postopen, pa za to velikokrat preprosto ni več časa. Za konkurenčnost podjetij je pomembna hitra odzivnost na spremembe v svetu. To pa zahteva visoko usposobljene kadre. Nosilci znanja so torej postali eden izmed pomembnejših dejavnikov in virov konkurenčnosti (Svetličič, 2006: 118). Podjetje namreč vstopa na tuj trg in se povezuje s tujimi partnerji prek svojih zaposlenih, pri čemer se morajo ti zavedati, da vstopajo na območje druge kulture, in slednje v svojih dejanjih tudi upoštevati, sicer tvegajo neuspeh. Napake na tem področju je namreč, teoretično in po mnenju prenekaterih poslovnežev, težko, če ne celo nemogoče popraviti. Medtem ko se izdelke in tehnologije lahko popravi, pa je to na področju medčloveških odnosov veliko težje.

Zaposleni morajo, poleg finančnih in marketinških področij, obvladati tudi t.i. mehke veščine, povezane z medosebnimi odnosi, in se hkrati zavedati potrebe po razumevanju in spoštovanju kulture okolja organizacije (Kralj, 2014: 9). Mehke veščine so enako pomembne tudi v diplomaciji. Analiza slovenskega predsedovanja Svetu EU leta 2008 je jasno razkrila, da so se akterjem predsedovanja zdele najpomembnejše prav mehke veščine. Med znanji, ki bi jih v prihodnje radi okrepili, so na primer na prvem mestu izpostavili pogajalske in komunikacijske veščine, zatem znanje tujih jezikov in neformalnih stikov in šele nato strokovna znanja (Svetličič in Kajnc, 2009: 93 in 78). Treba je vedeti, da »neupoštevanje in nerazumevanje kulturnih dejavnikov organizaciji predstavlja visoke stroške« (Frey-Rodgway, 1997: 12).

Žal pa podjetja (in ne le podjetja) problematiko medkulturnih razlik – v želji po doseganju čim boljših rezultatov z minimalnimi finančnimi in časovnimi vložki – podcenjujejo. To se v slovenskem okolju odraža tudi v pomanjkanju sistematičnih raziskav na tem področju. Redke raziskave, ki so na razpolago, pa jasno nakazujejo na nezadostno znanje, pomanjkanje izkušenj in zavedanja pomena medkulturnih razlik in izobraževanja na tem področju (Svetličič in drugi, 2000: 634–35). Zato smo se odločili raziskati, v kolikšni meri anketiranci (menedžerji, zaposleni v slovenskih podjetjih, ter študenti in slušatelji izbranih izobraževanj in seminarjev) prepoznavajo obstoj in pomen kulturnih razlik, s katerimi se srečujejo pri poslovanju s tujimi partnerji, v kolikšni meri poznajo značilnosti določene kulture ter na kakšne načine se izobražujejo (če se) in pridobivajo nova znanja na področju medkulturnega komuniciranja in spoznavanja kultur.

Članek je razdeljen v šest poglavij. Po uvodu se v drugem poglavju poda teoretični okvir. V tretjem opredelimo metodologijo raziskave in zastavljene hipoteze. Analiza empiričnih rezultatov je zajeta v četrtem poglavju. Peto

poglavje obravnava, kaj bi bilo treba storiti, da se izboljša poznavanje medkulturnih razlik s pomočjo izobraževanja. Zadnje poglavje pa je namenjeno zaključkom in predlogom.

## Razumevanje kulture in pomen medkulturnega komuniciranja: teoretični okvir

Prvi pogoj uspešne internacionalizacije je, izhajajoč iz eklektične paradigme (Dunning in Lundan, 2008), imeti določena specifična znanja; lokacija v tujini mora biti boljša kot pa doma, internalizacija pa mora biti najboljši način uveljavljanja takih prednosti v tujini. Ker se dejavnost prenaša v tujino, je potrebno premagovati tudi »slabosti tujega« (Hymer, 1960/1976), ki jih mora tujec premagati v novem okolju – v primerjavi z domačinom. To vključuje tudi razumevanje kulture.

Prevladujoče teorije obravnavajo kulturne razlike kot oviro pri vstopanju na tuje trge, saj mora tuje podjetje – poleg »slabosti tujosti« – premagati še »psihološko distanco«, ki ponazarja razlike med domačo in tujo državo ne glede na dejavnike fizičnega časa in prostora, ki se seveda med državami razlikujejo (glej Vahlne in Wiedersheim-Paul, 1973). Kulturne razlike lahko povzročajo konflikte pri poslovanju, menedžerske probleme, probleme z delovno silo itd. Po drugi strani pa lahko kulturne razlike tudi pospešujejo inovativnost, produktivnost, saj se od drugih lahko marsičesa naučimo, pridobimo nova znanja in ne nazadnje nove trge in potrošnike. Zato se je prvotni pristop teorij mednarodnega poslovanja (na primer teorija transakcijskih stroškov), ki so obravnavale kulturne razlike predvsem kot oviro, dopolnil tako, da so začele kulturne razlike resneje obravnavati kot dejavnike mednarodnega poslovanja. Pozneje celo kot dejavnike pospeševanja le-tega, kot priložnost (Brouthers, 2002; Siegel in drugi, 2011: 5; Stahl in Tung, 2013; Shenkar, 2001).

Analize kulturnih razlik so v teoriji pripeljale do razvoja klasifikacij dimenzij kulture oziroma nacionalnih kultur,<sup>1</sup> ki so nam tudi bile v pomoč pri naši analizi. Najpogosteje uporabljene klasifikacije dimenzij kulture so: Hofstedejeve dimenzije (Hofstede in drugi, 2006: 103; Call, 2010: 11–22); Schwartzove (Schwartz, 2004; Sagiv in Schwartz, 2007: 179–80) in Inglehartove dimenzije<sup>2</sup> (Inglehart in Wayne, 2000: 81). Pogosto pa se uporablja tudi Hallovo teorijo nizko in visoko kontekstualnih kultur (glej Mead,

---

<sup>1</sup> Pozorni moramo biti na razlikovanje med nacionalnimi in narodovimi kulturami. Hofstede s terminom nacionalna kultura označuje kulturo države, ne pa nujno tudi naroda (McSweeney v Williamson, 2002: 1388).

<sup>2</sup> Avtor ugotavlja, da ekonomska razvitost povzroči premik vrednot – od preživetvenih k samoizpolnjujočim vrednotam, premik tradicionalnih k sekularno-racionalnim vrednotam (Inglehart in Baker, 2000: 81).

2005: 33–35) ter Trompenaarsove in Hampden-Turnerjeve dimenzije, ki pa se bolj osredotočajo na posameznika (Trompenaars in Hampden-Turner, 2000).

Ne glede na to, katero klasifikacijo dimenzij kulture uporabljamo, se moramo izogniti nevarnosti, da bi – razumevajoč kulturo kot produkt določene skupine – to posploševali in uporabljali kot razlago posameznih kulturnih značilnosti ljudi. Kultura je namreč kot jing in jang; spreminja se v odnosu do različnih skupin, pogojena je s kontekstom/okoljem, je dinamična in spremenljiva. Včasih so razlike med kulturami celo manjše, kot so le-te znotraj posameznih nacionalnih kultur. Prihaja tudi do paradoksa »psihološke razdalje« (Beckerman, 1996; Johanson in Vahlne, 1977). Zato je vsaka stereotipizacija posameznikov po nacionalnih kulturah zelo nevarna. Tudi sicer moramo biti na stereotipiziranje še posebej pozorni tam, kjer ni dovolj znanja ali informacij o drugih kulturah. Čim večja je razlika med kulturami, bolj se stereotipizira, več je informacij, manj se stereotipizira (Katz, 1995: 5). Prav zaradi nevarnosti stereotipizacije in nevarnosti posploševanja nacionalnih kultur v odnosu do posameznikov smo s pomočjo testiranja morebitnih napak pri dajanju daril preverjali, v kolikšni meri poslovneži poznajo medkulturne razlike oziroma koliko stereotipizirajo.

Iz skoraj vseh pristopov nacionalnim kulturam izhaja, da moramo biti pri mednarodnem poslovnem sodelovanju pozorni zlasti na: pomen zaupanja, točnost (kljub kulturnim razlikam velja, da je točnost izraz resnosti), neverbalno komuniciranje, odnose hierarhičnosti, uporabo humorja idr. Ne glede na državo, v kateri poslujemo, pa je vedno nujno pokazati zanimanje za njihovo kulturo, zgodovino, običaje. S tem izražamo svoje spoštovanje in interes za vse lokalno. Eden od načinov izražanja tega interesa je, da se še pred prihodom naučimo vsaj nekaj fraz v jeziku domačinov. Če to storimo, potem so nam napake, ki jih nujno storimo, ker se vsega preprosto ne da naučiti, oproščene. Če tega interesa ne pokažemo, se napake drago plačajo.

Najpogostejše ovire pri medkulturnem komuniciranju naj bi bile: jezikovne in neverbalne ovire, stereotipiziranje, predvidevanje podobnosti z lastno kulturo, stres, strah in nezaupanje ter geografske ovire. Potencialnim napakam se najbolje izognemo s tem, da se zavedamo vseh teh preprek, ne obsojamo drugačnosti, razvijamo zavedanje o lastnem neverbalnem vedenju in lastnih stereotipih, pridobimo znanje o tuji kulturi ter si njihovo vedenje razlagamo s stališča njihove kulture, svoje stereotipe in znanje pa prilagodimo novi izkušnji (glej Hofstredre in drugi, 2006: 31–33; Barna, 1994; Govindarajan in Gupta, 2001: 64).

Medkulturne komunikacijske kompetence, s katerimi zmanjšamo možnost napak, lahko pridobivamo s pomočjo učenja, krepimo pa s pomočjo izkušenj. Slednje so v Sloveniji šibke, saj imamo razmeroma majhno število multinacionalnih podjetij ali tistih, ki zelo intenzivno mednarodno

poslujejo, šibka geografska globalizacije poslovanja pa zmanjšuje možnosti pridobivanja izkušenj o medkulturnem poslovanju. Posameznik lahko pridobi izkušnje o medkulturnem komuniciranju tudi med študijem ali pa z neposredno migracijo v tujino. Pri obojem zaostajamo za drugimi državami. Po raziskavah SJM pripravljenost za mobilnost med Slovenci sicer narašča, najpočasneje pa pripravljenost za preselitev. Tudi večina naših anketirancev spletne ankete ni bila nikoli v tujini dlje časa, ne študijsko (73,3%) ne službeno (60%). Največ izkušenj z delom v tujini ima višji menedžment.

Kot glavno oviro za preselitev se pogostokrat navajajo družinske razmere<sup>3</sup> (MDDSZ, 2006), na kar morajo biti podjetja, ki pošiljajo svoja zaposlene v tujino, še posebej pozorna, in naj bi to ob pripravah posameznika in njegovih izobraževanjih tudi upoštevala. Mednarodne raziskave pa navajajo tudi težave ob vrnitvi. Velik del povratnikov iz tujine namreč zamenja službe kmalu po vrnitvi zaradi nezadovoljstva z mestom in vlogo, ki jim je bila dodeljena.<sup>4</sup>

## Metodologija raziskave

### Uvod

Vpliva nepoznavanja kulturnih razlik smo se empirično lotili s pomočjo več anket, s katerimi smo preverjali: i) osnove poznavanja medkulturnega komuniciranja; ii) obseg in vrsto napak, do katerih prihaja zaradi podcenjevanja medkulturnih razlik; iii) poznavanje izbora primernih poslovnih daril v izbranih državah ter iv) poznavanje evropskih in neevropskih držav. Izvedeni sta bili dve vrsti anketiranja:

- spletna anketa,<sup>5</sup> ki je bila leta 2013 poslana izbranim podjetjem, registriranim na portalu Bizi.si;<sup>6</sup> nanjo je odgovorilo 149 zaposlenih v menedžmentu (52% anketirancev je zaposlenih v višjem, 39% v srednjem in 9% v nižjem menedžmentu);
- anketiranje študentov dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov FDV in EF ter slušateljev različnih seminarjev (Akademija Internacionalizacije, Centra poslovne odličnosti EF UL) – 2009/2014 (dalje ankete); odgovorilo je skupaj 349 anketirancev.

---

<sup>3</sup> Scullion in Colling (2006: 61) celo na prvem mestu med razlogi za neuspeh delavcev, napotenih v tujino, navajata »nesposobnost partnerja prilagoditi se ali pa njihovo nezadovoljstvo«.

<sup>4</sup> Kar 10–60 % zapusti podjetje po vrnitvi (Economist: <http://www.economist.com/node/21677634/print>).

<sup>5</sup> Več o vprašalniku in metodologiji v Kralj (2014).

<sup>6</sup> Izbor podjetij je bil narejen glede na število zaposlenih v organizaciji ter na njihovo poslovno uspešnost v letu 2012 (več v Kralj, 2014: 53).

Pri spletni anketi smo se osredotočili na primerjavo poznavanja in nepoznavanja kulturnih značilnosti, vrednot in stereotipov<sup>7</sup> oz. kulturnih generalizacij sedmih držav<sup>8</sup> (štirih evropskih: Nemčije, Italije, Velike Britanije in Francije ter treh neevropskih: Rusije, Indije in Kitajske). Druge ankete so bile zastavljene bolj splošno. Preverjali smo poznavanje splošnih medkulturnih značilnosti in primernosti izbora daril v različnih državah širom sveta.

Izhodišče je bilo, da so znanje, izkušnje, sposobnost prilagajanja lastnosti, ki pripomorejo h konkurenčnosti podjetja, nepoznavanje pa je lahko bistvena ovira. Po rezultatih ankete (Svetličič in drugi, 2000) je v Sloveniji med investitorji le dobra petina takih, ki imajo dovolj znanja za investiranje v tujino, kar 40% investitorjem pa nezadostno znanje pomeni pomembno oviro, 37% pa celo zelo pomembno. Zelo pomembno oviro za večino predstavljata tudi pomanjkanje informacij in pomanjkanje kadrov. Na drugi strani pa avtorji ugotavljajo, da se kar 70% anketirancem zdijo kulturne razlike nepomembne (Svetličič in drugi, 2000: 634–35). Očitno je slovenskim podjetjem primanjkovalo znanja za internacionalizacijo, zato smo se odločili preveriti, če se je stanje v desetih letih kaj izboljšalo.

## Hipoteze

H1: Menedžerji podcenjujejo medkulturne razlike, ne poznajo osnovnih elementov medkulturnega komuniciranja, ker menijo, da slednje nima občutnejšega vpliva na poslovno sodelovanje.

*Izhodišče je tako teorija medkulturnih razlik kot empirično poznavanje šibkega znanja slovenskih poslovnežev o kulturah drugih držav in posledičnih medkulturnih nesoglasij (Stahl in Tung, 2015: 392) in napak (Frey-Rodgway, 1997: 12). Pri tem izhajamo iz prepričanja, da samo poznavanje nacionalnih kultur ni zadosti, pač pa je potrebno izhajati iz individualnega znanja poslovnežev (Baack in drugi, 2015: 938).*

H2: Zaradi ignoriranja medkulturnih razlik prihaja do napak v medkulturnem komuniciranju, ki se kažejo v različnemu dojetanju danih situacij in posledično v nastalih nesoglasjih.

H3: Slabo poznavanje splošnih značilnosti določene kulture se kaže tudi v neprimernem izboru poslovnih daril glede na kulturo prejemnika.

<sup>7</sup> Nabor tipičnih lastnosti je bil narejen na osnovi študija literature ter s pomočjo temu namenjenih spletnih strani: *World Business Culture; Business Culture, Country profiles – Global Guide to Culture; World Biz itd.*

<sup>8</sup> Za izbrane evropske države smo se odločili zaradi pomembnosti samih držav v gospodarskem sodelovanju in njihove geografske bližine; izbrali smo tiste neevropske države, ki v gospodarskem svetu postajajo vse pomembnejše.

*Posledica je lahko slabše nadaljnje sodelovanje, ker zniža raven zaupanja. S to hipotezo skušamo na konkretnem primeru preveriti dejansko poznavanje ali nepoznavanje medkulturnih razlik za razliko od drugih avtopercepcij poznavanja kulturnih različnosti.*

H4: Med respondenti obstajajo razlike v poznavanju evropskih in neevropskih kultur:

H4.1. Napak v medkulturnem komuniciranju z neevropskimi državami je zaradi zavedanja večanja kulturnih razlik z geografsko oddaljenostjo manj, tudi zaradi močnejšega posvečanja tem vidikom (prim. Johanson in Vahlne, 1977).

H4.2. Napak v poslovanju z (bližnjimi) evropskimi državami je več, ker zaradi geografske bližine in članstva v Evropski uniji (EU) prihaja do podcenjevanja kulturnih razlik med evropskimi državami. To izhaja iz paradoksa majhne psihološke razdalje, ki, v nasprotju s pričakovanji o negativni zvezi, predvideva pozitivni odnos med psihično razdaljo in poslovnimi rezultati. »Psihološko bližina lahko vodi do precenjevanj podobnosti« (glej O'Grady in Lane, 1996) oziroma do podcenjevanje informacij, ki niso skladne s pričakovanji zaradi »potrditvenega predsodka«, v skladu s katerim menedžerji zbirajo informacije, ki potrjujejo njihove predstave, in zanemarjajo tiste, ki so z njimi v nasprotju (Baack in drugi, 2013: 938).

## **Analiza rezultatov empiričnih raziskav**

### *Poznavanje posameznih kultur in primerjava poznavanja kultur evropskih in neevropskih držav ter analiza poznavanja primernosti poslovnih daril*

V kolikšni meri anketiranci poznajo kulturne značilnosti drugih kultur, smo preverjali na več področjih: prek dejstev, splošnih generalizacij in značilnostih ter primernosti izbora daril.<sup>9</sup>

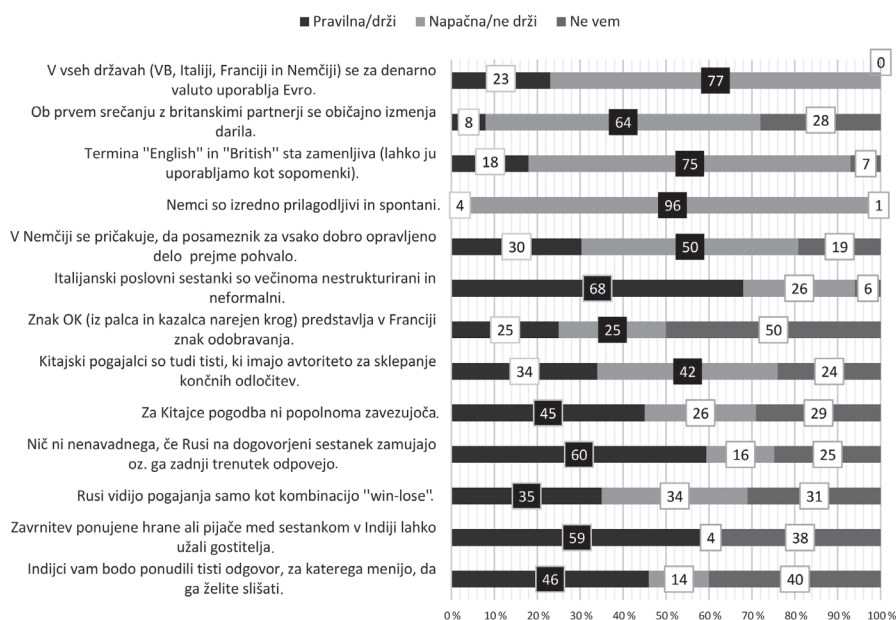
#### *Spletna anketa*

Večjih težav pri vprašanih o glavnem mestu in veljavni valuti neevropskih držav ni bilo zaznati, saj je odstotek pravih odgovorov v povprečju znašal 90 % oz. 85 %. Je pa le 77 % anketirancev pravilno odgovorilo, da se evro ne uporablja v vseh štirih evropskih državah, ki smo jih analizirali.

---

<sup>9</sup> Uporabljeni so bili testi *Giving Gifts ter Global Multicultural Management Skills* (Lambert in drugi, 2000: 190 in 161).



Graf 1: TRDITVE O POSAMEZNIH DRŽAVAH (V%)<sup>10</sup>

Vir: Lasten prikaz.

Odgovori na trditve o posameznih državah kažejo na boljše poznavanje evropskih (povprečno 60% pravih odgovorov) kot neevropskih držav (povprečno 48% pravih odgovorov). Zdi se pa, da je zavedanje o nepoznavanju oddaljenejših kultur večje, saj je zelo narasel delež odgovora »ne vem«.

V naslednjem koraku smo preverjali poznavanje (ne)primernosti poslovnih daril,<sup>11</sup> saj so poslovni obiski pogosto povezani z njihovo izmenjavo. Napačen in neprimeren vtis ob prvem srečanju ima lahko negativne posledice – zmanjša stopnjo zaupanja, otežuje pogajanja, ki prinesejo manjše ekonomske koristi, kot bi jih sicer lahko, itd. Izkazalo se je, da je v povprečju poznavanje primernosti poslovnih daril (zelo) slabo, saj delež pravih odgovorov ni presegel 50%.

### Analiza anket udeležencev izobraževanj

Podobno se je izkazalo tudi pri anketiranju udeležencev različnih izobraževanj s področja pogajanj. Anketiranci so bili tu v največji meri

<sup>10</sup> Pravilni odgovori so označeni s črnim kvadratom.

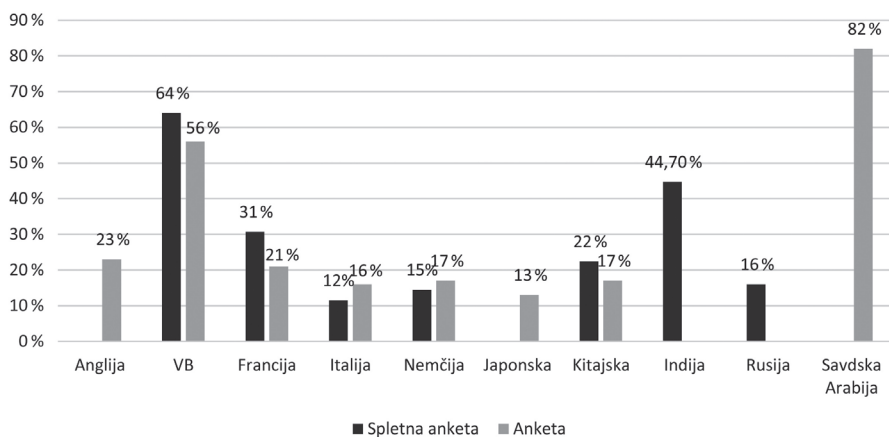
<sup>11</sup> Vprašanja o primernosti daril smo oblikovali na osnovi spletne strani *Country Profiles (2013): Global Guide to Culture*.



do- in podiplomski študentje z malo prakse ali že zaposleni mlajši podjetniki/menedžerji. Pri tej populaciji zato ni bilo pričakovati, da imajo bogatejše izkušnje v mednarodnem, še manj medkulturnem poslovanju. Praviloma so svoje znanje pridobili v predhodnem izobraževalnem procesu ali posebnih usposabljanjih. Pri poznavanju splošnih značilnosti in kulturnih generalizacij je bilo v povprečju pravilnih odgovorov 65 %, pri čemer so bile razlike med poznavanjem evropskega in neevropskega sveta manjše kot pri spletni anketi. Očitno so njihova znanja iz »šolskih klopi bolj sveža« in se zaradi globalizacije neevropskim kulturam v izobraževanju in v medijih namenja več prostora.

Podobno stanje se je izkazalo tudi pri poznavanju (ne)primernosti poslovnih daril. Delež pravilnih odgovorov v povprečju znaša pod 40 %. Večjih razlik med evropskimi državami in neevropskimi državami ni.

Graf 2: POZNAVANJE PRIMERNOSTI POSLOVNIH DARIL GLEDE NA DRŽAVO (V%)



Vir: Lasten prikaz.

Na splošno ankete niso potrdile pravilnosti četrte hipoteze, da je poznavanje neevropskih kultur boljše kot evropskih. Spletni vprašalnik jo je, čeprav le deskriptivno, močnejše zanimal kot pa ankete. Očitno bližina, zgodovina in pogostost stikov vplivajo na boljše poznavanje in kompenzirajo pomanjkanje pozornosti in prizadevanj po spoznavanju kulturnih razlik tudi v Evropi. Poleg tega smo spletno anketirali menedžerje, torej akterje, ki že imajo pogostejše stike s tujimi partnerji. Ker ima Slovenija največji del mednarodnih ekonomskih odnosov s partnerji iz EU, jim je torej to sodelovanje pomagalo pri spoznavanju teh kultur.

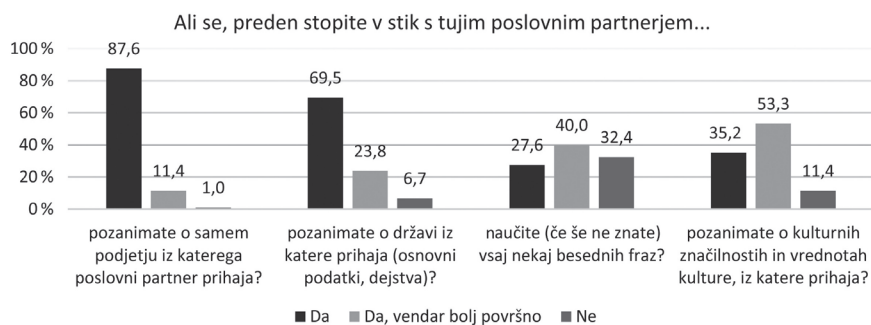
Zavedanje o nepoznavanju in geografski oddaljenosti vodi v več izobraževanj na tem področju, več pozornosti, več priprav in previdnosti pri poslovanju ali pripravah nanj, ko gre za neevropske kulture, in tako zmanjšuje

razlike, do katerih bi sicer (brez omenjene večje pozornosti) prihajalo. Tako se zmanjšuje možnost medkulturnih napak v komuniciranju z neevropskimi državami, ignoriranje obstoja dejanskih razlik med evropskimi kulturami pa jih krepi. Podcenjevanje študija te problematike pred komuniciranjem povečuje možnost napak.

## Prepoznavanje pomena medkulturnega komuniciranja

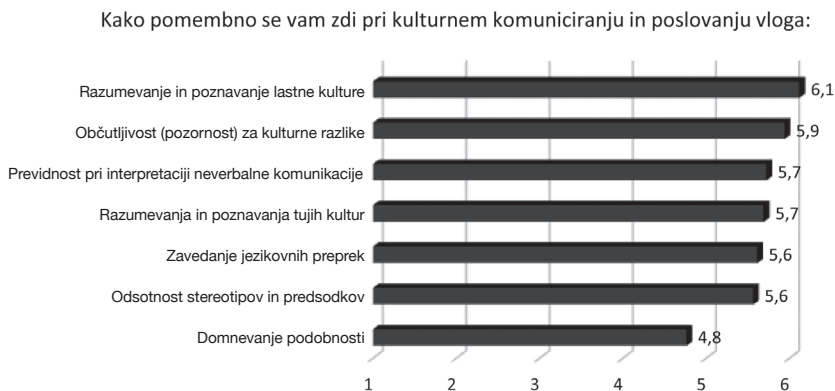
Ker velika večina (90%) anketirancev komunicira s pripadniki drugih kulturnih skupin, nas je zanimalo, kakšno težo dajejo pomenu poznavanja podjetij in kultur, s katerimi sodelujejo. Odgovori kažejo, da se anketiranci v osnovi zavedajo pomena medkulturnih razlik, saj se v večji meri pripravijo tako na poslovno kot na kulturno srečanje.

Graf 3: PREDHODNO ZANIMANJE O DRUGI KULTURI (V%)



Vir: Lasten prikaz.

Graf 4: POMEMBNOST KOMPETENC PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU (1 – NEPOMEMBNO, 7 – ZELO POMEMBNO)



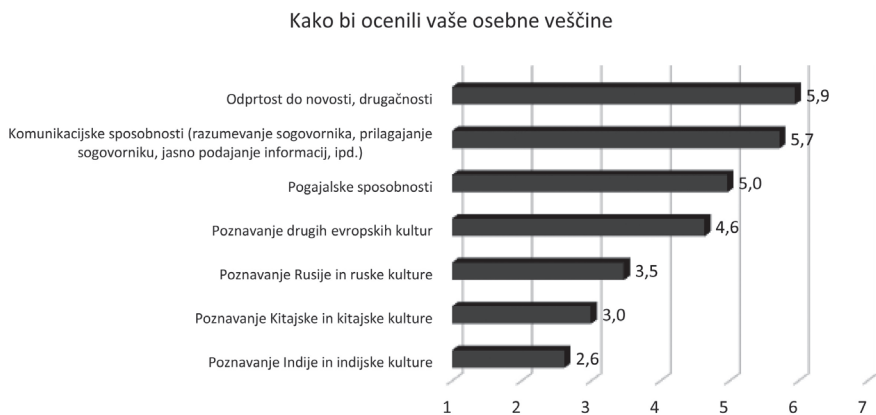
Vir: Lasten prikaz.

Čeprav jezikovne ovire predstavljajo eno izmed pomembnejših medkulturnih ovir, se kar 32% anketirancev ne nauči niti nekaj osnovnih fraz. Kljub temu pa se 67% anketirancev zaveda, da je slednje vljudno, spoštljivo ter da nekaj osnovnih besednih fraz ustvari pozitiven prvi vtis.

Kot najbolj pomembno so anketiranci ocenili razumevanje lastne kulture. Pri tem se poraja vprašanje, ali je zavedanje o sebi ustrezno in enako percepciji, kot jo o nas imajo tujci. V odnosih s tujci namreč ni pomembno, kaj o sebi sami mislimo, pač pa, kako nas oni vidijo. Ti dve percepciji pa se lahko bistveno razlikujeta.<sup>12</sup>

Na drugo mesto po pomembnosti so anketiranci uvrstili kulturno občutljivost. Anketirancem se je zdela neverbalna komunikacija v povprečju rahlo pomembnejša kot verbalna komunikacija<sup>13</sup> in jezikovne ovire. To nakazuje, da se posamezniki zavedajo potencialnega pomena in vpliva svojih gest. Vprašanje pa je, kako globoko v zavest to zavedanje sega oziroma ali so anketiranci oz. posamezniki pozorni na svoj neverbalni jezik tudi v realni situaciji, ali so njihove geste spontano ustrezne. To je zlasti pomembno v državah z visokim kulturnim zavedanjem.

Graf 5: OCENJEVANJE LASTNIH VEŠČIN IN SPOSOBNOSTI  
(1 – NEPOMEMBNO, 7 – ZELO POMEMBNO)



Vir: Lasten prikaz.

<sup>12</sup> Avtorjeva izkušnja je, da so nas visoki funkcionarji v Bruslju po osamosvajanju videli kot arogantne, ker smo se hoteli zelo distancirati od preostalih bivših socialističnih držav, oni pa so vse enačili, kot da med njimi ni bilo razlik. Jugoslavija je res imela drugačen socializem, vendar sami tega niso tako dojemali. Tudi zaradi tega so menili, da pri vključevanju nimamo prijateljev, da ne znamo navezovati prijateljskih vezi. Po indeksu kapitala mreženja ali sklepanja koalicij smo med članicami EU na zadnjem mestu (Naurin in Lindahl, 2008: 71).

<sup>13</sup> To je skladno s Mehrabianovo (1971) teorijo, ki pravi, da je vpliv govorca le v 7 odstotkih odvisen od tega, kar reče, 38 odstotkov od tega, kako zveni, in kar 55 odstotkov, kakšen je videti. Res pa je, da se s tem vsi ne strinjajo (glej Jaffe, 2011).

Pri ocenjevanju lastnih veščin so anketiranci mnenja, da so v veliki meri odprti za nove stvari, da dobro komunicirajo ter da imajo dobre pogajalske sposobnosti. Mnenja so, da evropske kulture poznajo bolje od neevropskih (nasprotno s četrto hipotezo). Uvrstitev poznavanje kultur na zadnja mesta odseva tudi določeno stopnjo poznavanja svojih lastnih pomanjkljivosti, kar je pomembna lastnost uspešnega medkulturnega komunikatorja. Oceno poznavanja kultur smo primerjali z odgovori na konkretnjša vprašanja o posamezni kulturi in izkazalo se je, da je dejansko poznavanje skladno s predstavo o lastnem poznavanju.

## Analiza najpogostejših napak

Kljub temu da se anketiranci v veliki večini srečujejo s pripadniki drugih kultur, jih je bila manj kot polovica (47%) že priča situaciji, v kateri je v delovnem okolju prišlo do nesoglasij in napačnega razumevanja zaradi kulturnih ovir. Najpogosteje so anketiranci poročali, da so bili besede in dejanja napačno interpretirani. Zanimivo pa je, da anketiranci navajajo, da se redkeje ali nikoli ne pojavijo težave zaradi stereotipiziranja in arogance.<sup>14</sup> Prav tako anketiranci niso opazili problema podcenjevanja in ignoriranja kulturnih razlik.

563

*Tabela 1: LASTNOSTI, KI BI PRIPOMOGLA K ODPRAVI NAPAK PRI MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU*

	Močno bi prispevalo k odpravi napak	Niti-niti	Ne bi prispevalo k odpravi napak	Ne vem
Boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev in njihovih vrednot	85,1%	10,6%	2,1%	2,1%
Izobraževanje na področju medkulturnega komuniciranja	78,4%	18,6%	0%	3,1%
Večja stopnja strpnosti in razumevanja do drugačnosti	72,2%	24,7%	1,0%	2,1%
Samorefleksija, v želji preprečevanja ponavljanja napak v prihodnje	74,0%	16,7%	4,2%	5,2%
Jezikovni tečaji	59,8%	29,9%	7,2%	3,1%
Večje sodelovanje med kadri znotraj podjetja	44,3%	38,1%	15,5%	2,1%

Vir: Lasten prikaz.

K preprečevanju napak v medkulturnem poslovanju naj bi najbolj prispevalo boljše poznavanje kultur poslovnih partnerjev in njihovih vrednot.

<sup>14</sup> Predstave o tem, ali je neki narod aroganten ali nacionalističen, lahko vplivajo na medsebojno (ekonomsko) sodelovanje. Če nekdo izraža vzvišen odnos do tebe, je želja po sodelovanju z njim manjša.

Primerjava odgovorov je pokazala, da je večja verjetnost, da so anketiranci, ki se jim zavedanje jezikovnih preprek ne zdi tako zelo pomembno, kot nepomembne označili tudi jezikovne težave, hkrati pa so to tudi tisti anketiranci, ki se, ko vstopajo v stik s tujo kulturo, ne naučijo niti nekaj osnovnih fraz.

### Hipoteze in interpretacija dobljenih rezultatov spletne ankete<sup>15</sup>

Na spletno anketo se je odzvalo 173 anketirancev, od tega 149 zaposlenih na področju menedžmenta, kar je – glede na znano težavo neodzivnosti na spletne ankete – soliden odziv.

Pri preverjanju prve hipoteze (*menedžerji podcenjujejo medkulturne razlike ...*) se je izkazalo, da so dejavniki medkulturne komunikacije v povprečju pomembni ( $M = 5,6$ ). Na to nakazujejo tudi sami anketiranci, ki so izrazili željo po dodatnem izobraževanju, predvsem na področju jezikovnih znanj in na področju spoznavanja kultur poslovnih partnerjev. Zato prve hipoteze ne moremo potrditi. Vendar velja, da čeprav se nam določene zadeve zdijo pomembne, to še ne pomeni, da v skladu s tem tudi ravnamo. To še posebej velja za stvari, ki niso tako zelo opazne in v ospredju, kamor medkulturno komuniciranje nedvomno spada. Bolj se namreč poudarja profesionalno znanje (Kralj, 2014: 69–70). Čeprav se anketirancem zdijo medkulturne kompetence pomembne, se jim hkrati zdi pomembno tudi domnevanje podobnosti, ki v medkulturnem komuniciranju predstavlja oviro. Izkazalo se je, da anketiranci, ki so že bili priča nesoglasjem zaradi kulturnih preprek, kulturne dejavnike ocenjujejo kot pomembnejše kot anketiranci, ki niso doživeli takih situacij. Čeprav razlika ni statistično značilna, se je izkazalo, da tisti anketiranci, ki so bili službeno v tujini, dajejo nekoliko večji pomen dejavnikom kulturnega komuniciranja.

Kljub temu da je medkulturno komuniciranje pomembno in so anketiranci izrazili željo po dodatnih izobraževanjih na področju spoznavanja tujih kultur, če bi jih podjetje organiziralo, pa večje samoiniciative pri pridobivanju teh spretnosti in znanj ni opaziti. Na ignoriranje kulturnih razlik opozarjajo odgovori, ko se anketiranci sicer pozanimajo o podjetju, iz katerega prihaja poslovni partner, vendar je delež anketirancev, ki pa se malo bolj pozanima o jeziku, kulturi, vrednotah, zgodovini same države in kulture, manjši.

V drugi hipotezi (*zaradi ignoriranja medkulturnih razlik prihaja do dragih napak ...*) in tretji (*slabo poznavanje določene kulture in primernosti poslovnih daril pomeni slabšo kakovost nadaljnjega sodelovanja ...*) smo predvidevali, da zaradi nepoznavanja in ignoriranja medkulturnih razlik

---

<sup>15</sup> Hipoteza 4 je bila analizirana v poglavju 4.2.

prihaja do dragih napak. Hipotezi smo preverili na dveh ravneh, prek najpogostejših napak ter prek analize interpretacij posameznih realnih situacij, do katerih prihaja pri srečanju z drugo kulturo. Anketiranci so navajali, da najpogosteje prihaja do napak zaradi jezikovnih preprek ter napačne interpretacije besed in dejanj. Kljub temu so ocenili, da je zavedanje jezikovnih napak srednje pomembno (vrednost 5,6), hkrati pa je delež anketirancev, ki se ne nauči niti nekaj osnovnih jezikovnih fraz, kar 30-odstoten. Slednje sicer ne bi preprečilo napak, ki nastanejo na podlagi jezikovnega nerazumevanja, vendar dejanje samo po sebi predstavlja težnjo po odpravi le-teh in po zavedanju pomembnosti jezika. In čeprav se večina anketirancev strinja, da bi boljše poznavanje kulture poslovnih partnerjev in njihovih vrednot pripomoglo k zmanjševanju napak, je delež anketirancev, ki se zares pozanima o kulturnem ozadju poslovnega partnerja, majhen.

Najpogosteje navedene napake so, poleg jezikovnih preprek in napačne interpretacije, tudi različne vrednote in pomanjkanje zaupanja. Te so medsebojno povezane. Odgovori anketirancev tako potrjujejo tretjo hipotezo. Anketiranci dane situacije res različno in posledično napačno interpretirajo, kar lahko privede do nesoglasij. Nesoglasja povzročijo daljšo in zapletenejšo komunikacijo, v nekaterih primerih pa tudi znižano raven zaupanja. Odnos zato ni več optimalen, posledice so lahko tudi ekonomske. Napake torej res lahko predstavljajo višje tako časovne kot ekonomske stroške, hkrati pa posameznikom, ki nesoglasja rešujejo, vzamejo veliko truda in energije. Čeprav je poznavanje evropskih kultur malo boljše, pa kljub temu prihaja do številnih napak pri izboru primernih daril. Je pa zavedanje o šibkem poznavanju neevropskih kultur močnejše, zato tudi interes po odpravljanju tega pomanjkanja znanja.

### **Izobraževanje kot način preprečevanja negativnih posledic nepoznavanja medkulturnega komuniciranja**

Največje ovire pri investiranju v tujino predstavljajo: pomanjkanje znanja, informacij, kadrov in kapitala, tveganje, težave (neznanje) v zvezi z nadzorom in upravljanjem podjetja v tujini, visoki stroški trženja, težaven prodor, nepoznavanje davčnega, pravnega in administrativnega okolja itd. (Svetličič in drugi, 2000: 634–35). Zato je nujno, da izobraževalni sistem nasploh temu nameni več pozornosti in da se organizira dodatno usposabljanje po podjetjih, ministrstvih, ustanovah. V Sloveniji je na tem področju veliko praznin. Mehke sposobnosti in veščine so pogosto, vsaj na univerzah, obravnavane kot »nebodigatreba«, češ da to ni znanost. In vendar študentje prav na tem področju opažajo manko. Analiza kurikuluma evropskih programov komunikacijskih študij in odgovori slovenskih študentov so jasno pokazali velik razkorak med željami študentov in ponujenimi programi, predvsem

na področju kompetenc, kot so: vodstvene sposobnosti, pogajalske veščine, motiviranje drugih ter razumevanje mednarodnega komuniciranja (Luthar in drugi, 2013). Študentje si želijo več tujih študentov in profesorjev, več internacionalizacije že v procesu rednega izobraževanja ter tudi tujih profesorjev in študija v tujini.<sup>16</sup> Željo po dodatnem izobraževanju, predvsem na področju kulturnega poznavanja, pogajanj in jezikovnih znanj so izrazili tudi anketiranci spletne ankete.

Visokošolski programi dajejo dobra specialistična znanja po posameznih področjih. Ko pa je nekdo poslan v tujino, da vodi podjetje, potrebuje celostna znanja s številnih področij, da bi lahko hitro zaznal težave in se obrnil na ustrezne strokovnjake. Za potrebe internacionalizacije bi bilo zato potrebno holistično izobraževanje z različnih področij: od splošnih ekonomskih, finančnih in marketinških znanj vse do osnov prava ter mednarodnih odnosov, sociologije in psihologije. Vse to bi bilo dobro povezati z dobrim obvladanjem mehkih komunikacijskih medkulturnih in pogajalskih veščin. Ni namreč dovolj poznati objektivne dejavnike, treba je znati prepričevati in s pogajanjem dosegati optimalne dogovore. Hkrati pa je pridobljeno znanje treba stalno dopolnjevati, posodobljati ter prilagajati potrebam prakse. To je naloga podjetij, ustanov in tudi posameznikov.

Raziskava o izobraževanju in razvoju menedžerjev slovenskih podjetij, ki imajo investicije v tujini, je pokazala, da podjetja temu ne posvečajo posebne pozornosti. Pomanjkanje znanja in izkušenj se je pokazalo kot zelo pomembno v podjetjih, v katerih imajo veliko izkušenj z mednarodnim sodelovanjem. Menedžerji z veliko izkušnjami se svojega pomanjkanja znanja in izkušenj zavedajo bolj kot ostali (Jaklič in Svetličič, 2005: 112). Čeprav rezultati niso bili statistično značilni, pa je bilo slednje zaznati tudi v naši spletni anketi. Anketiranci z vodilnimi položaji v podjetjih se sicer zavedajo, kakšen pomen imajo kulturne razlike, a se je hkrati izkazalo, da večina anketiranih podjetij (81 % oz. 79 podjetij) programov izpopolnjevanja na področju medkulturnega izobraževanja in poznavanja kultur tujih poslovnih partnerjev ne izvaja. Tista podjetja, ki pa izobraževanja izvajajo (18), se odločijo le za jezikovne tečaje. Gre torej le za minimalno nujno usposabljanje in nič več. Tega bi, po mnenju anketirancev, morali še dodatno poglobiti, saj se jim zdi, da so na tem področju najšibkejši. Le 13 podjetij izvaja tudi izpopolnjevanje za izboljšanje komunikacijskih veščin. Prav nobeno podjetje v svoje programe izobraževanja, niti v primeru daljše službene napotitve v tujino, ne vključuje družinskih članov, in to kljub temu da prav družinska situacija velikokrat predstavlja pomembno oviro pri uspešnem delu v tujini in je razlog za predčasno vrnitev v domovino (Kohont in Kaše, 2009: 613). Scullion in Colling (2006: 61) kot razloge za neuspeh delavcev, napotenih v

---

<sup>16</sup> Predlogi študentov kadrovskega menedžmenta na FDVI. 2011.



tujino, navajata »nesposobnost partnerja prilagoditi se ali pa njegovo nezadovoljstvo« celo na prvem mestu.

## Sklep

Majhnost slovenskega trga sili podjetja, da v želji po ohranitvi in krepitvi konkurenčnosti vstopajo na tuje trge. S tem vstopajo na področje tuje kulture, navad, vrednot, načinov komuniciranja, kjer je profesionalno znanje nujno potrebno, ni pa zadostno. Za uspešno poslovanje so pomembne tudi veščine in znanje medkulturnega komuniciranja, pogajanja, sposobnost prepoznavanja in razumevanja medkulturnih razlik. Teh se ne da le naučiti, pač pa so za njihovo pridobitev potrebne izkušnje.

Žal se vedno znova izkaže, da slovenskim podjetjem tega znanja in izkušenj primanjkuje. S porastom programov mobilnosti in vedno večjo pripravljenostjo za selitev se bo stanje pričakovano izboljševalo. Hkrati pa se bo povečalo tudi zavedanje pomena medkulturne komunikacije in medkulturne občutljivosti ter tako minimaliziralo pogoste napake v medkulturnem komuniciranju.

Cilj članka je bil, da bi ugotovili, v kakšni meri se naši menedžerji, pa tudi prihodnji diplomanti ali tisti na začetku kariere, zavedajo pomena medkulturnih razlik in koliko znanja o tem že imajo.

Iz analiz izvedene spletne ankete ter ankete, izvedene med študenti ter slušatelji različnih seminarjev, je razvidno, da je poznavanje kulturnih značilnosti posameznih evropskih in neevropskih držav povprečno, medtem ko je prepoznavanje primernosti poslovnih daril zelo slabo (ne preseže niti 50 % pravih odgovorov). Statistično značilnih razlik med poznavanjem kultur evropskega in neevropskega prostora ni, se pa anketiranci zavedajo svojih pomanjkljivosti in pomanjkanja znanja o neevropskih kulturah in lahko sklepamo, da so prav zaradi tega pri poslovanju s temi partnerji previdnejši.

Čeprav se anketiranci zavedajo pomena medkulturnih razlik in ovir, ki jih prinesejo nezadostno znanje in izkušnje, pa se, zanimivo, sami tem napakam ne izogibajo (v smislu lastne pobude po dodatnem izobraževanju). Prav vsi pa si želijo dodatnega izobraževanja na tem področju. Analiza kaže, da prihaja do napačnih interpretacij v medkulturnem komuniciranju, ki imajo lahko za posledico nesoglasja ter ovire pri poslovanju.

Ankete so potrdile, da slovenska podjetja podcenjujejo ta vidik in svojih zaposlenih na tem področju ne izobražujejo v zadostni meri, nekatera pa sploh ne. Čeprav se vedno znova izkaže, da obstajata zavedanje in želja po dodatnem izobraževanju, pa se poraja vprašanje, zakaj teh izobraževanj ni oz. jih je malo. Konec koncev smo anketirali menedžerje, torej tiste, ki bi na to lahko vplivali.

Naše ankete so bile po številu skromne in niso dovolj zanesljiv vzorec.

Kljub temu pa nam podajajo osnovo za sklepanje o razpoložljivem poznavanju medkulturnih veščin ter o pomenu, ki se ga temu pripisuje pri nas. Za zanesljivejše sklepanje, za robustnejše zaključke pa so potrebne obširnejše in bolj reprezentativne raziskave v različnih okoljih (v podjetjih, ustanovah, ministrstvih, pa tudi na univerzah).

Na tem področju bi bila vsekakor potrebna sistemska ureditev, od vključevanja izobraževanj mehkih veščin na fakultetah do medkulturnih usposabljanj, ki bi zajemala tudi izobraževanje na širšem strokovnem področju, na ravni zbornic ali/in podjetij. Na ta način bi se izognili prepogostim in nepopravljivim napakam ter zmanjšali kulturni šok in stres ob napotitvi v tujino. Izobraževalni programi na fakultetah bi za potrebe internacionalizacije morali biti celostni, saj se poslovneži v tujem okolju srečujejo s celim nizom problemov, ki so zunaj njihove ožje funkcionalne usposobljenosti. Priprave za napotitve v tujino bi morale vsebovati tudi medkulturno usposabljanje, in to ne le menedžerjev, pač pa tudi njihovih družinskih članov. Da bi bilo to uspešno, da se znanja avtomatizirajo, pa naj bi to vsebovalo tudi simulacije, študije primerov in seveda tudi krajša usposabljanja na mestu samem, in to preden se jih tja napoti za dlje časa.

Na pomen obvladanja mehkih veščin opozarja tudi najnovejše poročilo WEF (2016: 3), ki jasno navaja, »da bo industrija bolj povečala povpraševanje po družbenih veščinah (prepričevanje, čustvena inteligenca in poučevanje) kot po tehničnih (programiranje ali upravljanje s tehnologijo in nadzorom)«. Če povzamemo, tehnične veščine bo treba dopolnjevati z izrazitimi družbenimi in sodelovalnimi veščinami.

#### LITERATURA

- Baack, Daniel W. Douglas Dow, Ronaldo Parente in Donald Bacon (2015): Confirmation Bias v Individual-Level Perceptions of Psychic Distance: An Experimental Investigation: *Journal of International Business Studies* 46 (8): 938–59.
- Barna, M. LaRay (1994): Stumbling blocks in intercultural communication. V: Larry A. Samovar in Richard E. Porter (ur.), *Intercultural communication: a reader*, 337–346. Belmont: Wadsworth publishing company.
- Beckerman, W. (1956): Distance and the pattern of intra-European trade: *The Review of Economics and Statistics* 38 (1): 31–40.
- Brouthers, D. Keith (2002): Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance: *Journal of International Business Studies* 33 (2): 203–21.
- Call, A. Dean (2010): *Measuring Organizational Subcultures: An Application of Hofstede's Value Survey Module Across a Major Joint Commad: Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science Psychology*. Minneapolis: Walden University.
- Dunning, John Harry in Sarianna M. Lundan (2008): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Cheltenham: Edward Elgar.

- Frey-Ridgway, Susan (1997): The cultural dimension of international business: Collection Building 16 (1): 12–23.
- Govindarajan, Vijay in Anil K. Gupta (2001): Building and effective global business team: MIT Sloan management review 2001 (July): 63–71.
- Hofstede, J. Gert (1994): The Business of International Business is Culture: International Business Review 3 (1):1–14.
- Hofstede, J. Gert, Paul B. Pedersen in Geert H. Hofstede (2006): Komuniciranje: Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije. Ljubljana: Družba Piano.
- Hymers, H. Stephen (1976/1960): The International Operations of National Firms; A Study of Direct Investment: PhD Thesis. MIT: MIT Press.
- Inglehart, Ronald in Wayne E. Baker (2000): Modernization, cultural change and the persistence of traditional values: American Sociological Review 65 (February): 19–51.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005): Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Johanson, Jan in Jan-Erik Vahlne (1977): The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments: 8 (1): 23–32.
- Kohont, Andrej in Robert Kaše (2009): Mednarodni menedžment človeških virov. V: Ivan Svetlik in Nada Zupan (ur.), Menedžment človeških virov, 575–631. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kralj, Tina (2014): (Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja: Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lambert, Jonamay, Selma Myers in George Simons (2000): 50 Activities for Achieving Cultural Competence. Amherst: HRD Press.
- Luthar, Breda, Dejan Jontes in Andreja Trdina (2013): Pričakovanja študentov komunikologije, kulturni kapital in kurikularni problemi: Teorija in praksa 50 (2); 376–96.
- Mead, Richard (2005): International management: cross-cultural dimensions. Oxford: Blackwell.
- Mehrabian, Albert (1971): Silent Messages. Belmont: Wadsworth.
- Naurin, Daniel in Rutger Lindahl (2008): East-North-South: Coalition-Building in the Council Before and After Enlargement. V: Daniel Naurin in Helen Wallace (ur.), Unveiling the Council of the European Union, 64–81. Brussels: Palgrave Pacmillan.
- O'Grady, Shawna in Henry W. Lane (1996): The Psychic Distance Paradox: Journal of International Business Studies 27 (2): 309–33.
- Sagiv, Lilach in Shalom H. Schwartz (2007): Cultural values in organisations: Insights for Europe: European Journal of International Management 1 (3): 176–90.
- Schwartz, H. Shalom (2004): Mapping and interpreting cultural differences around the world. V: Henk Vinken, Joseph Soeters in Peter Ester (ur.), Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective, 43–73. Lieden: Brill.
- Scullion, Hugh in David G. Collings (2006): Global Staffing. London, New York: Routledge.

- Shenkar, Oded (2001): Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences: *Journal of International Business Studies* 32 (3): 519–535.
- Stahl, Günter in Rosalie Tung (2013): Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship: *Journal of International Business Studies* 46 (4): 391–414.
- Svetličič, Marjan (2006): Slovenske multinacionalke – včeraj, danes, jutri: Teorija in praksa 43 (1–2): 102–22.
- Svetličič, Marjan in Sabina Kajnc (2009): Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU: *Družboslovne razprave* 25 (61): 59–79.
- Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Trtnik (2000): Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino: Teorija in praksa 37 (4): 623–45.
- Trompenaars, Fons in Charles Hampden-Turner (2000): *Riding in the Waves of Culture: Understanding Culture Diversity in Global Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Vahlne, Jan-Erik in Finn Wiedersheim-Paul (1973): *Economic Distance: Model and Empirical Investigation*. Uppsala: Department of Business Administration, University of Uppsala.
- Williamson, Dermot (2002): Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture: *Human Relations* 55 (11): 1373–95.

#### VIRI

- Business culture (2013): *Business Culture*. Dostopno preko <http://businessculture.com/index.php> (22. 10. 2013).
- Country Profiles (2013): *Global Guide to Culture, Customs and Etiquette*. Dostopno preko <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html> (22. 10. 2013).
- Doing business worldwide (2013): *Doing Business Worldwide*. Dostopno preko <http://www.worldbiz.com/index.php> (22. 10. 2013).
- Economist (2015): Not-so happy returns: Big Businesses fail to make the most of employees with foreign experience. Dostopno preko <http://www.economist.com/node/21677634#print> (26. 2. 2016).
- Geert Hofstede centre (2013): Geert Hofstede Centre. Dostopno preko <http://geert-hofstede.com/> (22. 10. 2013).
- Jaffe, Philip (2011): The 7% rule: fact, fiction, or misunderstanding: *Ubiquity* 2011 (October): 1–5. Dostopno preko <http://ubiquity.acm.org/article.cfm?id=2043156> (9. 2. 2016).
- Katz, Jan Hack (1995): *How Troublesome are Stereotypes in International Business?* CAHRS Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies. New York: Cornell University ILR School. Dostopno preko <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/193/> (8. 1. 2016).
- Ministrstvo za delo, družino in socialne razmere (MDDSZ) (2006): *Raziskava: Mobilnost slovenskih delavcev pri iskanju zaposlitve v državah EU/EGS*. Dostopno preko [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti/pdf/raziskava\\_mobilnost\\_delavcev\\_slo.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti/pdf/raziskava_mobilnost_delavcev_slo.pdf) (10. 1. 2014).

- Siegel, Jordan, Amir Lichtin in Shalom H. Schwartz (2011): Egalitarianism, Cultural Distance, and FDI: A New Approach. Dostopno preko [https://www.researchgate.net/publication/228260396\\_Egalitarianism\\_Cultural\\_Distance\\_and\\_FDI\\_A\\_New\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/228260396_Egalitarianism_Cultural_Distance_and_FDI_A_New_Approach) (3. 1. 2016).
- WEF (2016): The Future of Jobs, Executive Summary, January, str. 12. Dostopno preko [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf) (9. 2. 2016).
- World business culture (2013): World Business Culture. Dostopno preko <http://www.worldbusinessculture.com/> (22. 10. 2013).