

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Sergeja Plahutta**

**Mentor: doc. dr. Dejan Verčič**

**MEDKULTURNI KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT:  
POMEMBNOST MEDKULTURNEGA RAZUMEVANJA IN  
PRIMERJALNE ANALIZE NACIONALNIH KULTUR**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2006**

# KAZALO

<b>1</b>	<b><u>UVOD</u></b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><u>KULTURA</u></b>	<b>6</b>
2.1	KORPORATIVNA IN NACIONALNA KULTURA	7
2.2	UPORABA NACIONALNE KULTURE	9
2.3	KOMPONENTE KULTURE IN NJEN POMEN	10
<b>3</b>	<b><u>MEDKULTURNI MENEDŽMENT DELOVNE SILE IN UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI</u></b>	<b>12</b>
3.1	UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI	13
3.2	AKULTURACIJA	15
<b>4</b>	<b><u>UPRAVLJANJE KULTURNO RAZNOLIKE DELOVNE SKUPINE</u></b>	<b>17</b>
4.1	STOPNJE RAZVOJA DELOVNE SKUPINE	20
<b>5</b>	<b><u>KULTURNA RAZNOLIKOST IN MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA</u></b>	<b>22</b>
5.1	KULTURNE SPREMENLJIVKE V KOMUNIKACIJSKEM PROCESU	24
5.2	UPRAVLJANJE MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE	25
<b>6</b>	<b><u>PRIMERJAVA RAZLIČNIH KULTUR – HOFSTEDE</u></b>	<b>28</b>
6.1	ODDALJENOST MOČI	29
6.1.1	ZELO VISOKA ODDALJENOST MOČI	30
6.1.2	ZELO NIZKA ODDALJENOST MOČI	31
6.2	IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI	32
6.2.1	ZELO VISOKA STOPNJA IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI	33
6.2.2	ZELO NIZKA STOPNJA IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI	34
6.3	INDIVIDUALIZEM IN KOLEKTIVIZEM	34
6.3.1	EKSTREMNI INDIVIDUALIZEM	35

6.3.2	Ekstremni kolektivismem	36
<b>6.4</b>	<b>Moškost in ženskost</b>	<b>37</b>
6.4.1	Visoka stopnja moškosti	38
6.4.2	Visoka stopnja ženskosti	39
<b>6.5</b>	<b>Dolgoročna in kratkoročna usmeritev</b>	<b>40</b>
6.5.1	Ekstremno dolgoročna usmeritev	41
6.5.2	Ekstremno kratkoročna usmeritev	41
<b>7</b>	<b><u>Kontekst in čas v komuniciranju – Hall</u></b>	<b>43</b>
7.1	Čas	43
7.2	Kontekst	44
<b>8</b>	<b><u>Konflikt v medkulturnem komuniciranju</u></b>	<b>46</b>
<b>9</b>	<b><u>Študija primera</u></b>	<b>49</b>
9.1	Oddaljenost moči	51
9.2	Individualizem – kolektivismem	53
9.3	Moškost in ženskost	54
9.4	Izogibanje negotovosti	55
9.5	Dolgoročna – kratkoročna usmeritev	57
9.6	Kontekst in čas komuniciranja v ZDA po Hallu	57
<b>10</b>	<b><u>Zaključek</u></b>	<b>59</b>
<b>11</b>	<b><u>Literatura in viri</u></b>	<b>61</b>

# 1 UVOD

Podjetja se v 21. stoletju srečujejo z mnogimi kompleksnimi priložnostmi, vključno s širjenjem na nove trge, razvijanjem inovativnih izdelkov, ustvarjanjem novih postopkov, ki jim omogočajo ohraniti konkurenčnost ter pridobivati talentirano delovno silo. Mnoga podjetja bodo morala redefinirati svoje poslovne prakse, če bodo želela ohraniti tekmovalnost na globalnih, inovativnih in dinamičnih trgih.

Giddens (1990) pravi, da je globalizacija neločljiv del modernizacije. Modernizacija pa je fizično razdaljo spremenila v manjšo oviro za medkulturno komunikacijo. Povečana globalizacija poslovanja je prispevala k povečanemu zanimanju za upravljanje raznolikosti. V času, ko se poslovne interakcije in komunikacija širijo na mednarodno raven, postaja potreba po kulturni rahločutnosti vse večja.

Menedžerji po vsem svetu so že, ali pa bodo kmalu, do določene stopnje del mednarodnega poslovanja. Naraščajoča stopnja mednarodne prepletenosti in konkurence v današnjem poslovnem prostoru narekuje, da morajo menedžerji razviti sposobnosti, ki so potrebne za učinkovite mednacionalne interakcije in vsakodnevno delovanje v tujih podružnicah. Deresky (2000: xix) pravi, da praksa v mednarodnih podjetjih, ki poslujejo v tujini, nakazuje, da je vzrok za napake in neuspeh pogosto neučinkovito upravljanje medkulturnih odnosov. Kar pomeni, da je uspeh mednarodnih poslovnih projektov delno odvisen tudi od kulturnih sposobnosti in rahločutnosti mednarodnih menedžerjev.

Pomemben dejavnik pri medkulturnem komuniciranju je poznavanje nacionalne kulture ter njen vpliv na korporativno kulturo. Korporativna kultura je močno orodje za povečanje učinkovitosti v podjetju. V globalnem poslovnem okolju se korporativna kultura srečuje z mnogimi različnimi osebnimi kulturami in subkulturami, ki jih je pri komuniciranju in upravljanju potrebno upoštevati.

Ena najpomembnejših javnosti v komuniciranju podjetja so zaposleni, saj je težko optimizirati produktivnost brez pripravljenosti članov delovne skupine za harmonizacijo ciljev in aktivnosti. Delovno mesto pa ni le produktivno, pač pa je tudi socialno mesto. Odnos med zaposlenimi, ki delajo skupaj, je enako pomemben kot njihova sposobnost opravljanja delovnih nalog. Delo v skupinah je postal pogost način dela v velikih, srednjih in majhnih podjetjih. Glede na to, da raznolikost zaposlenih v delovnih okoljih

narašča, je potrebno delovanje skupine obravnavati tudi z vidika medkulturnega komuniciranja (Shukla in Gubellini 2005: 3). Sposobnost medkulturnega komuniciranja lahko izpopolni sposobnost odločanja in razreševanja konfliktov, kar koristi menedžerjem, ki delajo na globalnem trgu.

Namen diplomske naloge je raziskati odnos med nacionalno kulturo in komunikacijskim menedžmentom v kulturno raznolikih delovnih skupinah, pri čemer dajem poudarek Hofstedovim petim dimenzijam razlik med nacionalnimi kulturami ter Hallovem konceptu konteksta in časa.

V praktičnem delu diplomske naloge bom obravnavala podjetje Skupina Gorenje. Primerjala bom razlike v komuniciranju v slovenskih in ameriških delovnih skupinah, ki izvirajo iz lastnosti nacionalnih kultur, analiza in predlogi komuniciranja pa bodo temeljili na Hofstedovih petih dimenzijah kulture ter Hallovem konceptu konteksta in časa.

## 2 KULTURA

Kultura se lahko definira kot norma, vrednote in prepričanja, značilna za določeno skupino. Kot skupen sistem prepričanj in vrednot vpliva na člane družbe, da se obnašajo in delujejo na predvidljiv način ter oblikujejo skupne percepcije o okolju (Sanyal 2001: 43).

O'Hair, Friedrich, Wieman in Wiemann (v Ulijn, O'Hair, Weggeman, Ledlow in Hall 2000: 299) so kulturo definirali kot deljena verovanja, vrednote in prakse skupine ljudi. Kultura skupine vključuje jezik ter norme in pravila o obnašanju, kako naj bi se izražalo in razumelo.

Goodenough (v Barnett 2003: 4) definira kulturo ne kot stvari ali obnašanja, pač pa kot oblike stvari, o katerih ljudje razmišljajo, ter njihove modele zaznavanja, povezovanja in interpretacije.

Hofstede kulturo definira kot kolektivno programiranje mišljenja, kar ločuje člane ene skupine od druge. Kultura v tem pomenu predstavlja sistem vrednot, vrednote pa gradijo kulturo (Hofstede 1994: 21). To pa pomeni naslednje:

- Kultura ene skupine se ločuje od kulture druge skupine. To pomeni, da imajo različne socialne skupine različne kulture; in različne kulturne skupine naj bi se na podobne situacije odzvale različno.
- Kultura je naučena in ne prirojena. Prenaša se iz generacije v generacijo.
- Kultura vključuje sistem vrednot. Vrednote pa so predpostavke, ki jih imajo člani kulturne skupine o tem, kako naj bi se obnašali in se obnašajo (Mead 2005: 8–11).

Mead (2005: 4,5) pravi, da ima kultura v večini primerov velik vpliv na to, kako organizacija sprejema odločitve, komunicira ter oblikuje vloge in odnose. Vendar pa kultura ni edini pomemben dejavnik. Nacionalno kulturo uvršča med zunanje dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje odločitev v organizaciji; drugi zunanji dejavniki pa so še: odločitve konkurence, dobaviteljev in kupcev, trg delovne sile, tehnologija, nacionalna, regionalna ter svetovna gospodarstva, finančni trgi, lokalne, nacionalne, regionalne ter svetovne politike, zakoni ter regulacije, infrastrukturni dejavniki, delavska združenja,

potrošniške skupine, etični ter religiozni sistemi, dejavniki zelenega okolja, interesi industrije.

Nacionalna kultura delovne sile vpliva na to, kako se bodo zaposleni odzvali na strukture in sisteme, ki jih uvede menedžment. To pomeni, da se lahko delavci ene kulture odzovejo drugače kot pa delavci, ki izhajajo iz druge kulture. Kar pomeni, da se v različnih kulturnih in industrijskih kontekstih poudarjajo različne menedžerske vloge. Mednarodni menedžer mora biti pripravljen na različne odzive ter prilagodljiv glede na različne kontekste (Mead 2005: 16).

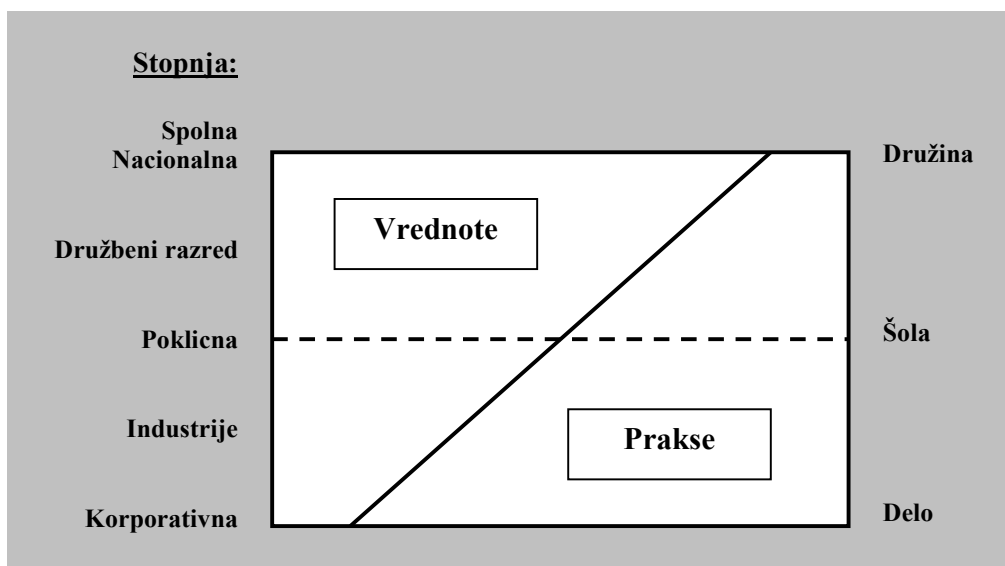
Ulijn (2000: 303) opozarja, da strategija inovativnega poslovanja pogosto vključuje menedžment sprememb, združevanja, strateške povezave in prevzeme, zato nepričakovane kulturne razlike lahko vodijo k resnim napakam.

## **2.1 KORPORATIVNA IN NACIONALNA KULTURA**

Izraz »kultura« se pogosto uporablja tako v povezavi s podjetjem, organizacijo kot tudi v povezavi z narodom določene države ali geografskega območja. Hofstede (2005: 284) pa opozarja, da ta uporaba ni pravilna in da je potrebno razlikovati med korporativno kulturo ter nacionalno kulturo.

Slika 2.1 prikazuje, da se nacionalna kultura in korporativna kultura razlikujeta v različnih kombinacijah vrednot in praks. Nacionalna kultura je del mentalne osnove, ki se izoblikuje v prvih desetih letih posameznikovega življenja, v družini, življenjskem okolju, šoli, in vsebuje večino osnovnih vrednot. Korporativno kulturo pa posameznik osvoji, ko vstopi v korporativni svet, ko so njegove vrednote že trdno usidrane; je bolj površinska kot nacionalna kultura.

**Slika 2.1:** Ravnovesje vrednot in praks na različnih stopnjah kulture



Vir: Hofstede 2005: 285

Korporativna kultura je sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvijejo znotraj organizacije in vodijo obnašanje zaposlenih. Je lepilo, ki povezuje podjetje. Ker pa so podjetja sestavljena iz ljudi, je korporativna kultura pod močnim vplivom nacionalne ali subnacionalne kulture zaposlenih. Ko mednarodno podjetje v določeni državi zaposli ljudi, prenese v tuje podjetje tudi kulturne vrednote lastne družbe. V takšnih primerih se nacionalna in korporativna kultura prepleteta, meje pa težko določiti. Menedžerji morajo biti pozorni na verjetnost, da se bo korporativna kultura sedeža podjetja težko prenesla v tuje okolje, še posebno, če je nacionalna kultura zaposlenih v tujini precej drugačna od nacionalne kulture doma. Predvideva lahko naslednje:

- a) korporativna kultura v tuji državi je pod vplivom nacionalne kulture tuje države;
- b) zaposleni se bodo upirali uveljavljanju korporativne kulture, ki se razlikuje od lastnosti njihove nacionalne kulture;
- c) razlike med korporativno in nacionalno kulturo bodo povzročile konflikt med zaposlenimi in zgornjimi ravnmi menedžmenta, ki običajno vodijo komuniciranje in upravljanje podjetja (Sanyal 2001: 56–57).



Shein (v Sriramesh in Verčič 2003: 10) je definiral tri razloge za proučevanje korporativne kulture. Prvič, korporativna kultura je **izstopajoča**, zato jo lahko občutijo vsi opazovalci in udeleženci. Drugič, razumevanje korporativne kulture omogoča **ovrednotenje učinkovitosti** podjetja in pridobivanje znanja o tem, kako se ljudje obnašajo in kako dojemajo kulturo. In tretjič, korporativna kultura predstavlja skupni **nanašalni okvir**, ki je ključna sestavina povezanosti v organizaciji.

## 2.2 UPORABA NACIONALNE KULTURE

Nacionalna kultura vpliva na vedenje posameznih članov v podjetju. Menedžer, ki želi upravljati raznolike skupine, mora najprej narediti psihološko analizo posameznikov, da bi lahko prepoznal in se odzval na priložnosti, ki jih prinašajo zaposleni. Ker pa psihološka analiza vsakega posameznega zaposlenega ni preveč praktična in ker se večina odločitev ne sprejme le glede na posameznika, pač pa glede na skupino, morajo menedžerji zaposlene analizirati kot skupino s skupno identiteto. To pa vključuje posploševanje vrednot in potreb zaposlenih, testiranje posplošitev z opazovanjem in eksperimentiranjem ter sprejemanje odločitev na podlagi teh ugotovitev. To pa je proces razvoja ter izvrševanja ANALIZE KULTURE.

Na osnovi analize kulture lahko menedžer predvideva stopnjo enakosti ter vrednote delovne skupine, na osnovi česar lahko sprejme posplošene sklepe glede obnašanja posameznikov. Te posplošitve pa predstavljajo osnovo za predvidevanja glede obnašanja posameznikov v prihodnosti. Posploševanje na osnovi kulturne analize pa je omejeno: menedžer ne more povsem natančno izmeriti vpliva nacionalne kulture v primerjavi z ostalimi zunanjimi dejavniki; v posebnih situacijah bodo posamezniki delovali bolj v svojem interesu, kot pa to od njih pričakuje skupina; in v vsaki družbi obstajajo posamezniki, ki so netipični predstavniki kulture, iz katere izhajajo (Mead 2005: 6–7).

Predvsem pa je pri proučevanju vpliva nacionalne kulture na korporativno kulturo potrebna določena mera previdnosti. Sriramesh, Grunig in Buffington (v Sriramesh in Verčič 2003: 10) so namreč ugotovili, da je korporativna kultura pod vplivom nacionalne kulture, vendar se od nacionalne kulture hkrati tudi razlikuje. Organizacije, ki delujejo v

isti družbeni kulturi imajo razločevalne korporacijske osebnosti, ki pogosto temeljijo na dejavnikih kot so karizmatično vodstvo v organizaciji, tip organizacije in velikost.

### 2.3 KOMPONENTE KULTURE IN NJIHOV POMEN

Porast mednarodnega trgovanja, sodelovanja ter investiranja pomeni, da morajo menedžerji vse več sodelovati s posamezniki (stranke, dobavitelji, zaposleni ali konkurenti), ki izhajajo iz različnih kultur. Menedžerji, ki niso sposobni učinkovito delati s posamezniki iz drugih kultur, bodo omejeni z manjšimi delovnimi možnostmi. Za mednarodnega menedžerja je pomembno, da pozna študije o kulturah, saj kultura razlaga in določa mnogo vidikov obnašanja ljudi.

Komponente, ki ločujejo eno kulturo od druge, so: religija, jezik, rasa, socialni sistem, ideologija ter način razmišljanja. Te komponente so globoko zakoreninjene v družbah in na osnovi stopnje kulturne raznolikosti se lahko posplošeno razlikuje med državami, ki so kulturno homogene, ter tistimi, ki so kulturno heterogene. Za kulturno homogene države, kot so Japonska, Saudska Arabija, Finska, je stopnja strinjanja visoka, razlike med prepričanji in pomeni med prebivalstvom so majhne. Heterogene države (Indija, Švica, Južna Afrika) pa so sestavljene iz več kulturnih skupin s specifično identiteto ter različnimi vrednotami.

Komponente kulture po Sanyal (2001: 46–48) so:

**Religija** – vera, ki jo imajo ljudje v Boga, stvarnika ali nadnaravno silo, se odraža v predanosti in načinu častenja, zato religija določa mnoge vidike življenja, vključno s prehrabnimi navadami, prazniki, delavnikom, odnosom med spoloma, delovno motivacijo in etiko. V kolikšni meri religija vpliva na poslovne procese, je odvisno od tega, kako globoko je religija zakoreninjena v določeni kulturi ter kako močno jo država podpira.

**Jezik** – mnoge družbe imajo svoj lasten jezik in razlike v jeziku določajo interakcije med kulturami. Jezik je osnova za nastanek nadaljnjih razlik, kot so značilni izrazi (idiomi, fraze, sleng), literatura, umetnost ter načini opisovanja konceptov in čustev, ki so edinstveni za določeno družbo.

**Rasa** – v Združenih državah Amerike je imigracija vodila k razvoju rasno raznolike družbe. V nekaterih drugih državah pa je razločevanje in ločitev med rasami strožje. Upoštevanje rasne komponente je za poslovanje mednarodnega podjetja pomembno, ko so družbe multikulturne in morajo biti podjetja bolj pozorna na način komuniciranja.

**Socialni sistemi** – socialni sistemi družb so označeni s pravili in običaji, ki določajo obnašanje ter običaje v dvorjenju, porokah, zabavi, stilih komuniciranja, vzorcih življenja, mnenja glede bogastva, avtoritete ter tujcev. Socialni sistem se oblikuje na osnovi edinstvenih okoljskih ter zgodovinskih pogojev. Kršitev lokalne morale in navad tuje podjetje obvezno vodi do nenaklonjene pozornosti.

Posamezniki in skupine so pod vplivom kulturnega okolja, v katerem so odraščali in bili vzgojeni. Zato morajo tuji menedžerji, ki upravljajo naloge v tujini, razumeti kulturne vrednote ter navade tamkajšnjih zaposlenih. Kulturne posebnosti tuje države lahko določajo, kaj zaposlene motivira, kateri vodstveni stili so najučinkovitejši, način učinkovite komunikacije, v kakšnem obsegu se bo menedžer moral prilagoditi ter katere dejavnike je potrebno upoštevati pri odločitvah. Poleg tega imajo ljudje in vlade pogosto močna nagnjenja k varovanju svojih kulturnih institucij, ikon ter običajev, kar pomeni, da se morajo tuja podjetja do določene mere prilagoditi kulturnemu okolju države gostiteljice (Sanyal 2001: 45).

### **3 MEDKULTURNI MENEDŽMENT DELOVNE SILE IN UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI**

Medkulturni menedžment je razvoj in uporaba znanja o kulturah kot del prakse mednarodnega menedžmenta, ko imajo udeleženci v komunikaciji različne kulturne identitete (Mead 2005: 16).

Z delovno silo, ki postaja vedno bolj raznolika, bodo tudi današnji menedžerji v mednarodnih podjetjih morali pridobiti nove veščine, da bodo lahko polno izkoristili potencial domačih delovnih skupin ter čezmejne povezave (Deresky 2000: 439).

Korporativna kultura je močno orodje, ki vodi podjetje k učinkovitejšemu delovanju. V globalnem poslovnem okolju se korporativna kultura srečuje z nizom osebnih kultur in subkultur, ki morajo biti upošteevane (Shukla in Gubellini 2005: 2). Pri opisovanju poslovnega okolja Evropske Unije Childsress (v Shukla in Gubellini, 2005: 2) poudarja nujnost razumevanja kulturne raznolikosti v Evropski Uniji, predvsem za naslednjo generacijo menedžerjev. Za zdravje podjetij Evropske Unije bo odločilna sposobnost kombiniranja korporativne kulture z nešteti individualnimi kulturami, ki bodo sestavljale delovno silo.

Nieberg )v Barnett 2003: 4) pravi, da je kultura socialno pogojena aktivnost, in se zato nanaša na skupino in ne le na posameznika. Glenn (v Shukla in Gubellini 2005: 4) pa ugotavlja, da posamezniki iz različnih kultur različne informacije ocenjujejo z različno pomembnostjo, saj svoje sklepe sprejemajo na osnovi različnih kriterijev, ki izhajajo iz različnih kultur z različnimi ogrodji za interpretacijo dogodkov. To pa poudarja pomembnost učinkov kulture na miselni proces, ki lahko povzroča nesporazume v kulturno raznolikih skupinah.

Posamezniki iz različnih kultur razmišljajo in se obnašajo različno. Te razlike pa posledično vplivajo na to, kako posamezniki gledajo drug na drugega, ko v komunikacijski odnos vstopijo z lastnimi vrednotami, ki so včasih drugačne od vrednot sogovornikov (Gudykundst in Bond v Huang 2003: 3).

### 3.1 UPRAVLJANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI

Sposobnost upravljanja kulturne raznolikosti je posebna veščina, ki jo današnji menedžerji morajo imeti. Pomen besede »upravljati« v tem primeru ni »kontrolirati«, pač pa je »ceniti raznolikost«; kar pomeni, da mora menedžer biti sposoben prepoznati in uporabiti različne sposobnosti ter dojemanja ljudi z različnim kulturnim ozadjem ter k temu vzpodbujati tudi druge. Menedžer, ki želi v podjetju vzpostaviti kulturo cenjenja raznolikosti, mora ustvariti vzdušje spoštovanja do vsakega zaposlenega ter njegovega edinstvenega prispevka. Delavci, ki sodelujejo v odborih, delovnih skupinah, skupščinah ali zborih, lahko v takšnem vzdušju ustvarijo sinergične rezultate.

Upravljanje raznolikosti je koristno tudi v vzpodbujanju konkurenčne prednosti; te koristi se lahko realizirajo na več načinov: (1) zmanjšanje stroškov reorganizacije in odsotnosti, (2) pospešitev zaposlovanja redke delovne sile, (3) povečana prodaja članom manjšinskih kulturnih skupin, (4) podpora kreativnosti in inovativnosti delovne skupine, (5) izboljšanje razreševanja težav in (6) povečanje fleksibilnosti organizacije (Cox in Blake 1991: 47).

Kulturna raznolikost v delovni skupini predstavlja tako priložnosti kot tudi težave. Uspešno upravljanje raznolikost lahko prinaša ekonomske koristi. Podjetje, ki je sposobno pridobiti, ohraniti ter motivirati ljudi iz različnih kultur, lahko z uspešnim vodenjem pridobi na konkurenčni prednosti v stroških, kreativnosti, razreševanju težav ter prilagajanju spremembam.

Velika prednost, ki jo omogoča kulturna raznolikost, je njen potencial za ustvarjanje sinergije. Skupinsko delo je sinergično, ko je učinek dveh ali več posameznikov, ki sodelujejo, večji, kot pa bi bil seštevek učinkov, če bi delali vsak zase (Mead 2005: 17).

Tabela 3.1 prikazuje slabosti in prednosti kulturno raznolikih delovnih skupin, ki vplivajo na izrabo virov, razvoj osebja ter na učinkovitost. Na to v kolikšni meri bo raznolika skupina kreativnejša od kulturno homogene skupine, v veliki meri vpliva vrsta delovne naloge. Raznolike skupine prekosijo homogene skupine pri kompleksnih in težavnih delovnih nalogah, vendar pa so lahko manj uspešne pri opravljanju rutinskih

nalog. Prav tako potrebujejo raznolike skupine čas, da razrešijo začetne težave skupnega dela (Mead 2005: 18).

Watson (v Mead 2005: 18) je v raziskavi leta 1993 ugotovil, da so raznolike skupine na začetku manj uspešne kot homogene skupine, vendar pa jih proti koncu projekta prekosijo v delu. Na splošno sta obe vrsti skupin primerljivo uspešni pri delu, vendar so v delovnih nalogah z več možnimi izidi raznolike skupine nalogo opravile bolje.

**Tabela 3.1:** Učinki multikulturne raznolikosti delovne skupine

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<p><i>Absolutna izraba virov:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ večja izbira veščin in talentov</li> <li>▪ široka ponudba potencialov</li> <li>▪ bogata izbira idej in stališč</li> <li>▪ več kreativnosti in inovacij</li> <li>▪ potencialne razrešitve problemov</li> <li>▪ manjše tveganje črednega razmišljanja</li> </ul>	<p><i>Slaba izraba virov:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ člani delovne skupine ne priznajo veščin in vrednosti drugih članov</li> <li>▪ slaba komunikacija in interpretacija znotraj skupine</li> <li>▪ različne norme in obnašanje</li> <li>▪ nesprejemljivi stili upravljanja</li> </ul>
<p><i>Visok razvoj osebj:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ priložnost deliti in razumeti</li> <li>▪ učiti se od pristopov drugih ljudi</li> <li>▪ učiti se novih izkušenj in tehnologij</li> <li>▪ zgledi dobre motivacije</li> </ul>	<p><i>Nizek razvoj osebj:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ osebni konflikti</li> <li>▪ pomanjkanje zaupanja</li> <li>▪ zaprtost do novih idej</li> <li>▪ negativna motivacija za nedominantne člane delovne skupine</li> <li>▪ slabi zgledi</li> </ul>
<p><i>Povečana učinkovitost:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ učinkovitejše in kreativnejše skupine</li> <li>▪ spoštovanje in motivacija članov skupine</li> <li>▪ večje sprejemanje odločitev zaradi raznolikega predstavništva zaposlenih</li> </ul>	<p><i>Zmanjšana učinkovitost:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zapleteni skupinski procesi</li> <li>▪ pomanjkanje zaupanja in enotnosti</li> <li>▪ neučinkovit proces diskusije in sprejemanja odločitev</li> <li>▪ pomanjkanje sporazuma in dejanj</li> <li>▪ nizka stopnja predanosti</li> </ul>

Vir: Deresky 2000: 451

Verjetnost, da bodo raznolike skupine kreativnejše, je večja, ko:

- a) so člani delovne skupine tolerantni do medsebojnih razlik,
- b) je delovna naloga zastavljena tako, da je raznolikost prednost,
- c) delovna naloga ni rutinska in predvideva več možnih izidov,
- d) zgornji menedžment skupino moralno ter administrativno podpira,
- e) zgornji menedžment da skupini čas, da prebrodi začetne težave,
- f) se člani skupine udeležijo izobraževanja o raznolikosti,
- g) se nagrajuje obveza skupini (Mead 2005: 18–19).

Deresky (2000: 451). Pravi, da je obseg potencialne produktivnosti raznolike skupine v veliki meri odvisen od sposobnosti zgornjega menedžmenta, da ustvari pozitivno vzdušje za raznolikost. Organizacija s kulturno raznolikimi zaposlenimi in delovnimi skupinami lahko učinkovitost poveča s programi za razvoj zavedanja kulturnih razlik in njihove potencialne koristi, ter na tak način podpira proces akulturacije.

### **3.2 AKULTURACIJA**

Akulturacija je prenos kulture iz ene etnične skupine v drugo, kar povzroči proces postopnega prilagajanja posameznika ali skupine novemu okolju, še posebno, ko je manjšinska skupina združena z večinsko (Berry v Deresky 2000: 453).

Berry (v Deresky 2000: 453, 454) opredeljuje štiri različne oblike akulturacije:

- a) Asimilacija – je enosmerni proces adaptacije. Pričakuje se, da se bodo vsi podredili vrednotam in normam dominantne kulture, kar povzroči postopno razpadanje kulture manjšinske skupine.
- b) Ločitev – pojavi se, ko se manjšinske skupine ne morejo ali ne želijo prilagoditi dominantni kulturi in ohranijo svojo ločeno kulturo.
- c) Dekulturacija – pojavi se, ko posamezniki v prehodu med kulturnimi skupinami in zaradi nezadostnih povezav s svojo kulturno skupino pogosto izgubijo svojo kulturno identiteto.

- d) Pluralizem – je bolj konstruktivna oblika akulturacije, v kateri je integracija različnih kulturnih skupin dvosmerna. Akulturacija poteka v obeh skupinah z namenom, da se do določene stopnje prilagodijo medsebojna pričakovanja.

Pluralizem je optimalna oblika akulturacije, ki organizacijam omogoča, da izkoristijo prednosti raznolikosti svojih zaposlenih. Nekateri od dejavnikov, ki omogočajo pospešen razvoj pluralizma, so:

- a) medkulturno znanje in razumevanje,
- b) korporativno vzdušje in taktike, osredotočene na cenjenje raznolikosti,
- c) korporativna kultura, ki je tolerantna do nekaterih razlik v vrednotah in obnašanju (Deresky 2000: 454).

Fine (1991: 263) opozarja, da delovanje v postmodernem svetu zahteva razumevanje in upoštevanje mnogovrstnih diskurzov ter mnogovrstnih interpretacij realnosti. Vzpostavljanje harmoničnega diskurza pa je temeljni proces medkulturne komunikacije (Fine 1991: 266).

Pluralizem, kot najkonstruktivnejša oblika akulturacije je potemtakem idealno stanje h kateremu teži menedžer, ki upravlja kulturno raznolike delovne skupine. Da pa bi to idealno stanje lahko dosegel, mora razumeti lastnosti posamezne nacionalne kulture ter posedovati znanja o upravljanju raznolikih delovnih skupin.



## 4 UPRAVLJANJE KULTURNO RAZNOLIKE DELOVNE SKUPINE

Cilji in delovanje delovne skupine vplivajo na posamezne člane delovne skupine, hkrati pa tudi vsak član vpliva na delovanje in dosežke celotne delovne skupine. Ko posamezniki iz različnih kulturnih ozadij sodelujejo v isti delovni skupini, so odnosi med posamezniki in delovno skupino del medkulturnega menedžmenta (Masterson 1986: 57).

Thomas (v Hermon 1996: 428) na upravljanje raznolikosti gleda kot na nekaj več kot le upoštevanje razlik. Pravi, da je upravljanje raznolikosti obsežen menedžerski proces za razvoj okolja, ki ugaja vsem zaposlenim. Hermon (1996: 428) na osnovi te definicije ugotavlja, da v upravljanju raznolikosti izobraževanje ter povečano zavedanje o raznolikosti ne zadostujeta, pač pa je upravljanje raznolikosti neprestan in vseobsežen proces, ki podpira potencial zaposlenih. Obsega rast in razvoj obeh, organizacije in njenih zaposlenih. Da bi organizacija lahko razvila okolje, ki ugaja vsem zaposlenim, pa je potrebna sprememba korporativne kulture. Thomas (v Hermon 1996: 428) pravi, da organizacije pogosto pričakujejo, da se bodo ljudje asimilirali v korporativno kulturo. V sedanjem času pa se zaposleni upirajo tovrstni asimilaciji in raje ohranijo svojo edinstvenost. Zato bodo organizacije morale razviti kulturo, ki bo tako spoštovala, kot tudi upravljala raznolikost.

Multikulturene delovne skupine so skupine, ki so sestavljene iz ljudi različnih narodnosti in različnih kultur (Marquardt in Horvath v Matveev 2003: 1). Da bi lahko sodelovali s kulturno raznolikimi ljudmi, morajo člani multikulturene delovne skupine poznati kulturo posameznih članov, s katerimi komunicirajo, pa tudi njihovo osebnost, obnašanje v konfliktnih situacijah, demografijo in življenjske izkušnje (Triandis in Singelis v Matveev 2003: 1).

Vse večje zanašanje na multikulturene delovne skupine v modernem delovnem svetu pospešuje rast znanja in razumevanja komunikacijskega procesa v razvoju visoko produktivnih delovnih skupin (Wheelan, Buzaglo in Tsumura v Matveev 2003: 1). Medkulturno in komunikacijsko kompetenten član multikulturene delovne skupine je sposoben vzpostaviti medoseben odnos z ljudmi tuje narodnosti s pomočjo učinkovite izmenjave verbalnega in neverbalnega obnašanja (Dingers v Matveev 2003: 2).

Sposobnost medkulturne komunikacije izboljša sprejemanje odločitev ter razreševanje konfliktov tistih, ki delajo v globalnem trgu (Matveev 2003: 2).

Osrednji predmet razprave v medkulturnih in medosebnih procesih v multikulturnih delovnih skupinah je postala učinkovitost (Adler v Matveev 2003: 2). Mnoge neučinkovite delovne skupine le izrabljajo sredstva, namesto da bi izboljšale učinkovitost in uspeh. Mobilizacija energije in sinergije ljudi z različnimi kulturnimi ozadji v delovno skupino lahko ustvari izmenjavo raznovrstnih perspektiv in ustvarjalnejše pristope k razreševanju problemov in izzivov. Upravljanje kulturne raznolikosti, razlik in konfliktov je postalo najpogostejši izziv v multikulturnih delovnih skupinah (Marquardt in Horvath v Matveev 2003: 2). Multikulturne delovne skupine so lahko v primerjavi z monokulturnimi delovnimi skupinami bolj ali manj učinkovite, kar pa je odvisno od uspešnosti upravljanja (Matveev 2003: 2).

Kompetentnost za uspešno medkulturno komuniciranje je sestavljena iz naslednjih komponent:

- **znanje**: informacije o drugi kulturi, kulturnih praksah in informacije o lastni kulturi;
- **veščine**: primerno in učinkovito obnašanje, kot ga razumejo druge kulture;
- **osebna usmerjenost**: vključuje posameznikove namene v medkulturni interakciji, občutke, čustva do tuje kulture ter splošno zanimanje in vedenje do ljudi iz drugih kultur (Lustig in Koester v Matveev 2003: 9).

Medkulturne komunikacijske sposobnosti članov delovne skupine se določajo na osnovi dimenzij sposobnosti medkulturnega komuniciranja. Dimenzije so: medosebne veščine, učinkovitost v delovni skupini, kulturna negotovost in kulturna dojemljivost (Matveev 2003: 9). Natančnejši opisi posameznih dimenzij so v tabeli 4.1.

**Tabela 4.1:** Dimenzije sposobnosti medkulturnega komuniciranja

Medosebne veščine	Učinkovitost v delovni skupini	Kulturna negotovost	Kulturna dojemljivost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaznavanje razlik v stilu komunikacije in interakcije</li> <li>• ravnanje s komunikacijskimi nesporazumi</li> <li>• udobno počutje v komunikaciji s tujimi narodi</li> <li>• zavedanje o lastnostih lastne kulture</li> <li>• osnovno znanje o državi, kulturi in jeziku drugih članov delovne skupine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razumevanje in definiranje ciljev, vlog in norm delovne skupine</li> <li>• podajanje in prejemanje konstruktivnih povratnih informacij</li> <li>• razpravljanje in razreševanje problemov</li> <li>• ravnanje v konfliktnih situacijah</li> <li>• spoštovanje do drugih članov delovne skupine</li> <li>• uporaba stila vodenja z udeležbo</li> <li>• sodelovanje pri delu z drugimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ravnanje s kulturno negotovostjo</li> <li>• potrpežljivost</li> <li>• tolerantnost do dvoumnosti in negotovosti zaradi kulturnih razlik</li> <li>• odprtost do kulturnih razlik</li> <li>• pripravljenost sprejemati spremembe in tveganje</li> <li>• fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• videti in razumeti svet iz perspektive druge kulture</li> <li>• zanimanje za druge kulture, vrednote, verovanja in komunikacijske vzorce</li> <li>• ceniti različne stile dela</li> <li>• sprejemanje različnih pristopov pri delu</li> <li>• pogled na pristope k delu drugih kultur ne kot slabe, pač pa kot drugačne</li> </ul>

Vir: Matveev 2003: 10

Globalna poslovna delovna skupina je skupina posameznikov različnih narodnosti, ki delajo v različnih kulturah, podjetjih in funkcijah in ki se srečajo z namenom, da bi koordinirali določeno mednarodno delovno nalogo na globalni ravni. Mednarodno podjetje pa ne more izkoristiti globalnih, tržnih in poslovnih priložnosti, maksimizirati prenosa znanja in ohranjati globalen način razmišljanja, če ne razume in obvlada menedžmenta globalnih poslovnih delovnih skupin.

Pomembnost menedžmenta globalnih delovnih skupin potrjuje tudi raziskava o izzivih pri upravljanju globalnih poslovnih delovnih skupin, ki sta jo leta 2001 med 58 vodilnimi menedžerji iz petih ameriških in štirih evropskih mednarodnih podjetij naredila Govindarajan in Gupta. Raziskava je pokazala, da so menedžerji na drugo mesto po pomembnosti njihovih nalog uvrstili prav nalogo »Prekositve komunikacijskih ovir«, takoj za »Vzpostavljajanje zaupanja med člani delovne skupine« (Govindarajan in Gupta 2001: 63).

## 4.1 STOPNJE RAZVOJA DELOVNE SKUPINE

Pomembno je, da se menedžment zaveda, na kakšen način multinacionalna sestava delovne skupine vpliva na delovne procese, razpoložanje in produktivnost skupine ter celotnega podjetja. Deresky (2000: 449, 450) je razvoj kulturno raznolike delovne skupine razdelila na štiri stopnje in vsaka od teh stopenj omogoča menedžerju, da določi, kakšen je vpliv kulturne raznolikosti na delovanje skupine in rezultate:

- Prva stopnja: OBLIKOVANJE. Na stopnji oblikovanja skupine se člani med seboj spoznavajo, ocenijo stopnjo zaupanja do drugih članov skupine ter poskušajo določiti, kakšno vedenje lahko pričakujejo od drugih članov skupine. V multikulturni skupini obstaja velika verjetnost, da bo na tej stopnji razvoja skupine polno težav, saj ljudje na splošno ne zaupajo ljudem, ki so drugačni – predvsem zaradi pomanjkanja medsebojnega razumevanja.
- Druga stopnja: ZAVZETJE. Na tej stopnji delovna skupina definira delovne naloge, oblikuje se struktura skupine. V homogenih skupinah je to pogosto stopnja konfliktov, v raznolikih skupinah pa so lahko težave še večje, saj imajo člani zelo različna pričakovanja glede sposobnosti drugih članov skupine. Člani skupine drug drugega pogosto ocenjujejo na osnovi stereotipov, ne pa na osnovi objektivne ocene njihovih veščin ter potencialnih doprinosov.
- Tretja stopnja: NORMIRANJE. Ključna naloga na tej stopnji je sposobnost skupine, da razvije navezo. Pogoj za razvoj naveze pa je, da vsak član skupine sprejme svojo vlogo kot tudi vloge drugih članov, s čimer postane skupine enotna. Prav tako se na tej stopnji sporazumno določijo norme obnašanja, kar pa v raznoliki skupini lahko predstavlja težavo, saj so norme obnašanja kulturno pogojene. Uspešen razvoj te stopnje je odvisen od tega, ali je bila skupina dovolj sposobna za razvoj medsebojnega zaupanja ter spoštovanja na prvi stopnji razvoja delovne skupine. Če se enotnost ne vzpostavi, bo skupina ostala razdeljena in nesposobna za delovanja ter odločitve.
- Četrta stopnja: IZVRŠEVANJE. Če je skupina poenotena in je bila sprejeta delovna struktura, se lahko osredotoči na delovne naloge. Če je kulturno

raznolika skupina v prejšnji stopnji uspela razviti enotnost, lahko na tej stopnji postane izjemno produktivna, predvsem zaradi posebne sinergije, ki nastane z združevanjem široke palete idej, pristopov ter kreativnih rešitev. Izmenjava raznolikih idej v multikulturni skupini oslabi težnjo k skupinsko pogojenemu razmišljanju. Relativna učinkovitost ali produktivnost je odvisna od tega, kako dobro je bila upravljana raznolikost skupine.

## **5 MEDKULTURNA KOMUNIKACIJA V KULTURNO RAZNOLIKEM OKOLJU**

Na kulturo lahko gledamo kot na konsenz o pomenu verbalnih in neverbalnih simbolov med člani določene družbe. Ta konsenz je pogoj za kodiranje in dekodiranje sporočil, saj bi bila socialna interakcija brez splošnega sporazuma glede pomenov simbolov in drugih komunikacijskih pravil nemogoča.

Medkulturna komunikacija je izmenjava informacij o kulturi med dvema skupinama ljudi, ki izhajajo iz različnih kultur. Kar pomeni, da se medkulturna komunikacija osredotoča na izmenjavo informacij med dvema ali več kulturnima sistemoma, čemur sledi povečano razumevanje nasprotne socialne skupine in posledično zmanjšanje negotovosti glede njenega obnašanja v prihodnosti (Barnett in Sung 2003: 5).

Medkulturna komunikacija je izmenjava informacije med natančno definiranimi skupinami, ki izhajajo iz signifikantno raznolikih kultur (Barnett in Sung 2003: 3).

Odnos med kulturo in komunikacijo je recipročen. Ne samo da kultura določa način komuniciranja v organizaciji, pač pa je komunikacija eden od načinov, s katerim organizacije razvijejo in ohranjajo svoje kulture (Sriramesh, Grunig in Dozier 1996: 238).

Za menedžerje v delovnem okolju, ki postaja vedno bolj raznoliko, je pomembno, da razumejo vlogo, ki jo ima komunikacija v uveljavljanju razumevanja raznolikosti. Današnje organizacije se na trgu srečujejo s kompleksnimi izzivi, zato je kreativnost in produktivnost zaposlenih še toliko bolj pomembna. Menedžerji morajo imeti veščine, da izkoristijo sposobnosti vseh zaposlenih, ne glede na njihovo kulturno ozadje. Zaposleni, ki bodo dobili vtis, da njihov trud ni upoštevan, se ne bodo maksimalno potrudili.

Zato se mora proces medkulturnega komunikacijskega menedžmenta razširiti po vsej organizaciji, ki ima kulturno raznolike delovne skupine. Na ta način se bo povečalo medsebojno razumevanje med zaposlenimi, skupno razreševanje delovnih nalog pa bo povečalo razumevanje in pripadnost kulturno raznoliki organizaciji, ki spoštuje vse zaposlene (Hermon 1996: 439–440).

Velik delež menedžerjevega delovnega časa predstavlja pisanje, govorjenje in poslušanje, torej komunikacija. Poslovanje vedno bolj temelji na komunikaciji in

interakcijah med posamezniki. Zato je pomembno, da razumemo, kaj vključuje kompleksen proces komuniciranja.

Primaren interes medkulturne komunikacije je doseg razumevanja procesa interakcije in razvoja sporočila med skupinami ljudi različnih narodnosti in kultur (Korzenny in Griffis-Korzenny v Matveev 2003: 4). Menedžerji pa komunicirajo z namenom, da bi koordinirali aktivnosti, razširili informacije, motivirali ljudi in postavili načrte za prihodnost.

Zlasti za menedžerje v poslovnem okolju je izjemno pomembno, da prejemnik v komunikacijski situaciji razume sporočilo tako, kot ga je razumel pošiljatelj. Žal pa so del komunikacijskega procesa tudi moteči dejavniki, ki jih imenujemo šumi. Osnovni vzrok, zakaj prihaja do šumov, je, da pošiljatelj in prejemnik sporočila živita v lastnem edinstvenem svetu; kontekst teh ločenih svetov pa temelji na določeni kulturi, izkušnjah, vrednotah in določa interpretacijo sporočil v komunikaciji (Deresky 2000: 140).

Samovar, Porter in Jain (1981: 56) pravijo, da kultura ne samo določa, kdo govori s kom, o čem in kako bo potekal proces komunikacije, pač pa tudi vpliva na to, kako bodo ljudje razumeli sporočila, pomene ter pogoje in okoliščine, v katerih je dovoljeno poslati, opaziti in interpretirati določena sporočila. Pravzaprav je naša celotna zbirka obnašanja v komunikaciji odvisna predvsem od kulture, v kateri smo bili vzgojeni. Posledično je kultura temelj komunikacije. In v primerih, ko se kulture razlikujejo, se razlikujejo tudi načini komuniciranja.

Komunikacija je proces, v katerem posamezniki delijo informacije, pomene in občutke s pomočjo verbalnih in neverbalnih sporočil (Klopf 1991: 15). Posameznik, ki dela in komunicira v multikulturnem okolju, mora razumeti, da resnično šteje le sporočilo, kot ga prejme in razume prejemnik sporočila in ne kot ga pošlje in razume pošiljatelj (Simons, Vazquez in Harris 1993: 45).

Harris (2004: 36) pravi, da je v današnji globalno soodvisni ekonomiji pomembno, da razumemo naše poslovne partnerje po svetu. Vendar pa se tisti, ki delajo na mednarodnem nivoju in imajo medkulturne izkušnje, srečujejo z mnogimi izzivi, ki jih prinaša delo v mednarodnem okolju. Komuniciranje v okolju s kulturnimi ovirami je težko. Razlike med navadami, obnašanjem in vrednotami ustvarjajo težave, ki so rešljive le z medkulturno komunikacijo in interakcijo. Ljudje, ki delajo z ljudmi iz drugih kultur,

se pogosto ne zavedajo nastalih nesporazumov ali narejenih napak. Medkulturni nesporazum pa nastane, ko posamezniki niso sposobni razumeti, da imajo ljudje iz drugačnih kulturnih ozadij cilje, navade, načine razmišljanja in vrednote, ki so drugačne od njihovih lastnih. To še posebno velja za delovno okolje z raznoliko delovno silo z naraščajočim številom novih delavcev, ki izhajajo iz drugačnih kultur in ne poznajo kulturo, jezika in načinov komunikacije drugih delavcev.

V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da kulturne razlike predstavljajo ovire za komunikacijo in interakcijo. Današnji globalni voditelji pa verjamejo, da kulturne razlike, ki so dobro upravljane, predstavljajo potencial in pripomoček, ne pa oviro. Delavec bo mednarodni in medkulturni delovni projekt izkusil pozitivno in vzpodbujajoče, če bo deležen treninga, informiranja ter zadostne priprave na spremembo.

Medkulturna komunikacija je proces, v katerem posamezniki iz različnih kulturnih okolij med seboj delijo pomene. Lustig in Koester (2006: 51) pravita, da medkulturna komunikacija »vključuje vsaj dva posameznika, katerih kulturi se razlikujeta v pomembnih lastnostih, kot so vrednote, komunikacijske kode, pričakovanja glede na vloge ter način razumevanja socialnih odnosov«.

## 5.1 KULTURNE SPREMENLJIVKE V KOMUNIKACIJSKEM PROCESU

Določene kulturne spremenljivke vplivajo na posameznikovo dojemanje sveta in s tem določajo tudi komunikacijske procese med ljudmi. Deresky (2000: 142–148) povzema naslednje kulturne spremenljivke, kot so jih definirali Samovar, Porter, Harris, Moran in Ronen:

1. **Stališča:** posameznikova stališča do okolice vplivajo na njegov način obnašanja in komuniciranja ter način interpretiranja sporočil, ki jih prejme od drugih ljudi. Zlasti etnocentrična stališča so vir šuma v medkulturni komunikaciji; ta problem se imenuje stereotipizacija. Stereotipi se pojavijo, ko posameznik predvideva, da določene karakteristike veljajo za celotno družbo ali subkulturo. Stereotipi so pogost vzrok nesporazumov v medkulturnem komuniciranju.



2. **Družbene skupine:** posameznikovo dojetanje je lahko pod vplivom različnih vrednot, stališč in prioritet, ki izvirajo iz vrste družbenih skupin, katerim pripada. Te družbene skupine lahko temeljijo na narodnosti, plemenu, verski sekti, poklicni skupini.
3. **Miselni vzorci:** procesi logičnega mišljenja se razlikujejo od kulture do kulture, kar vpliva na procese komuniciranja. Menedžer ne more enostavno domnevati, da ljudje iz drugih kultur uporabljajo iste miselne vzorce kot on sam.
4. **Vloge:** različne družbe se razlikujejo med seboj v vlogi, ki jo pripisujejo menedžerju, nadrejenim in sodelavcem. Hofstedove ugotovitve so predstavljene v tretjem poglavju te diplomske naloge.
5. **Jezik:** govorjeni ali pisani jezik je pogosto vzrok nerazumevanja v komunikaciji, predvsem zaradi nerazumevanja lokalnega jezika, slabega ali dobesednega prevoda ali nesposobnosti posameznika, da bi pravilno razumel pomen sporočila. Ker se raznolikost delovne sile po svetu povečuje, bodo menedžerji morali biti sposobni delovati v jezikovno pestrih okoljih.
6. **Neverbalna komunikacija:** to je komunikacija brez besed.
7. **Čas:** to je spremenljivka, ki opisuje, na kakšen način ljudje v določeni kulturi pojmujejo in uporabljajo čas. Hall razlikuje med dvema skupinama časovnega sistema: monokronološki časovni sistem ter polikronološki časovni sistem.

## 5.2 UPRAVLJANJE MEDKULTURNE KOMUNIKACIJE

Kulturna izurjenost se nanaša na sposobnost učinkovitega vodenja v kulturno raznolikem globalnem okolju. Podjetja, ki se širijo v mednarodna okolja, pošiljajo zaposlene v tujino ali zaposlujejo posameznike z drugačnimi kulturnimi ozadji, morajo pri razvoju globalnih karier svoje menedžerje pripraviti na edinstven način komuniciranja med kulturami (Sanyal 2001: 77).

Deresky (2000: 156, 159) opredeljuje pet ključnih korakov za učinkovito medkulturno komunikacijo:

1. **Razvijanje kulturne rahločnosti:** ko je menedžer v vlogi pošiljatelja sporočila, mora dobro poznati kulturno ozadje prejemnika, da bo lahko sporočilo zakodiral tako, da ga bo prejemnik pravilno razumel. Zato se mora kulturno rahločen menedžer najprej zavedati lastnosti svoje lastne kulture in kako te vplivajo na njegov način komuniciranja. V nadaljevanju pa mora razumeti prejemnikovo kulturo, kontekst ter kako se bo prejemnik odzval na kontekst sporočila.
2. **Previdno dekodiranje:** ko pošiljatelj v medkulturni komunikaciji prevaja pomen svojega sporočila v simbole, mora uporabljati besede, slike in geste, ki so sprejemljive za prejemnikov okvir dojetja sveta. Pri tem je pomembna pazljivost pri uporabi tujega jezika, lokalnih pregovorov in izrazov ter dobesednih prevodov. Prav tako se sporočilo prenaša z neverbalno komunikacijo. Ko pošiljatelj kodira sporočilo, mora biti pozoren, da se verbalna in neverbalna komunikacija medsebojno ujemata in sta v okviru prejemnikovega dojetja sveta.
3. **Izbira komunikacijskega kanala:** izbira kanala za prenos določenega sporočila je med drugim odvisna od vrste sporočila, stopnje pomembnosti, prejemnikovega konteksta in pričakovanj, časovne usklajenosti ter potrebe po osebni interakciji. Najpogostejši kanali prenosa sporočila so pisma, poročila, sestanki, telefonski klici, telekonference, elektronska pošta in osebni pogovor. Za pravilno izbiro kanala je dobro vedeti, na kakšen način se sporočila najpogosteje prenašajo v lokalnih podjetjih, ter poznati kulturne spremenljivke, navade, kontekst ipd. Za razvijanje odnosov v medkulturnih komunikacijskih situacijah je najprimernejša osebna komunikacija, saj pošiljatelj in prejemnik dobita takojšnjo verbalno in vizualno povratno informacijo, kar jima omogoča hitro prilagoditev v komunikacijskem procesu.
4. **Previdno dekodiranje povratne informacije:** najboljši način za pridobivanje pravilne povratne informacije je osebna komunikacija, ki menedžerju dovoljuje, da v trenutku sliši, vidi in občuti, kako je bilo sporočilo interpretirano.

5. **Dejanja:** dogovorom sledijo dejanja. V komuniciranju med kulturami pa je razumevanje dogovora lahko izjemno občutljiva tema, saj imajo različne kulture različna določila glede tega, katera dejanja predstavljajo dogovor (zadostuje le stisk roke ali je potrebna pogodba) in katera dejanja morajo slediti dogovorom. Medkulturni menedžerji morajo dobro poznati značilnosti določene kulture.

Da pa bi bila medkulturna komunikacija uspešna, morajo posamezniki, zlasti pa menedžerji razvijati sposobnost poslušanja. Masterson (1986: 58) namreč pravi, da šibka sposobnost poslušanja pogosto povzroči nesporazume. Tujci pogosto ignorirajo, kar so preslišali, posledica tega pa je, da komunikacija vzame več časa, kot je potrebno, ali pa se povsem ponesreči (Masterson 1986: 58).

## 6 PRIMERJAVA RAZLIČNIH KULTUR – HOFSTEDE

Deresky (2000: 113) pravi, da večina variacij med kulturami izvira iz osnovnih sistemov vrednot, na podlagi katerih se ljudje v podobnih situacijah obnašajo različno. Hofstede se je v svojih raziskavah odkril, da:

- vrednote, ki se nanašajo na delo, niso univerzalne;
- ko želijo multinacionalna podjetja v svojih mednarodnih povezavah uvesti iste norme kot na sedežu podjetja, je verjetnost, da se bodo lokalne obdržale, velika;
- regulacije iz sedeža podjetja se interpretirajo na osnovi lokalnih vrednot;
- multinacionalno podjetje, ki vztraja na uveljavljanju organizacijske uniformnosti, je v nevarnosti, da bo s tem ustvarila moralne težave ter neučinkovitost (Mead 2005: 39).

Hofstede (2001: 29) je raziskoval vrednote, povezane z delom podružnic podjetja IBM v 50 državah in treh regijah sveta. Na podlagi kombinacije teh študij je identificiral pet neodvisnih dimenzij razlik med nacionalnimi kulturami:

1. **oddaljenost moči** – nanaša se na različne razrešitve problema *neenakosti* med ljudmi;
2. **izogibanje negotovosti** – nanaša se na raven stresa v družbi v situacijah z *nepoznano prihodnostjo*;
3. **individualizem in kolektivizem** – nanaša se na stopnjo *integriranosti posameznika* v primarno skupino;
4. **moškost in ženskost** – nanaša se na razlikovanje čustvenih vlog med *moškimi in ženskami*;
5. **dolgoročna in kratkoročna usmerjenost** – nanaša se na usmerjenost ljudi v *prihodnost ali pa sedanost*.

## 6.1 ODDALJENOST MOČI

Po Hofstedeju (2001: 79) se dimenzija oddaljenosti moči nanaša na neenakost med ljudmi. Neenakost se lahko pojavi na različnih področjih v družbi, kot na primer prestiž, bogastvo in tudi moč. V organizacijah se neenakost kaže v odnosu nadrejeni – podrejeni.

Oddaljenost moči je merilo razmerja moči ali vpliva med nadrejenim in podrejenim, kot ga dojema podrejeni. Oddaljenost moči, ki je sprejeta s strani obeh, nadrejenega ter podrejenega, je določena z njunim družbenim okoljem oziroma do precejšnjega obsega z njuno nacionalno kulturo.

Nacionalna kultura določa stopnjo oddaljenosti moči, ki predstavlja točko ravnovesja med težnjo strani z močjo, da bi oddaljenost moči ohranila ali povečala, ter težnjo manj močne strani, da bi oddaljenost moči zmanjšala (Hofstede 2001: 83–84). Tabela 6.1 prikazuje ključne razlike med organizacijo in komunikacijo v podjetjih, ki izvirajo iz kulture z nizko ali pa visoko oddaljenostjo moči.

**Tabela 6.1:** Ključne razlike med podjetji v kulturah z nizko in visoko oddaljenostjo moči

NIZKA oddaljenost moči	VISOKA oddaljenost moči
Decentralizirana struktura odločanja.	Centralizirana struktura odločanja.
Ploščata organizacijska piramida.	Visoka organizacijska piramida.
Majhen delež zaposlenih nadzornikov.	Velik delež zaposlenih nadzornikov.
Hierarhija v podjetju pomeni neenakost vlog in služi le zaradi pripravnosti.	Hierarhija v podjetju izraža neenakost med zaposlenimi z veliko in majhno močjo.
Idealni nadrejeni je iznajdljiv demokrat; nase gleda kot na praktičnega, redoljubnega in odvisnega od podpore podrejenih.	Idealni nadrejeni je avtokrat ali »dober oče«; nase gleda kot na dobrohotnega odločevalca.
Menedžerji se zanašajo na osebne izkušnje ter na podrejene.	Menedžerji se zanašajo na formalna pravila.
Podrejeni pričakujejo, da se bo z njimi posvetovalo.	Podrejeni pričakujejo navodila.
Vodenje na osnovi posvetovanja vodi v zadovoljstvo, izvršitev in produktivnost.	Avtoritarno vodenje in nadzor vodita k zadovoljstvu, izvršitvi in produktivnosti.
Odnos med podrejenim ter nadrejenim je pragmatičen.	Odnos med nadrejenim in podrejenim je polariziran, pogosto čustven.

Odprtost glede informacij, tudi do podrejenih.	Informacija se podaja glede na hierarhijo.
Institucionalizirani mehanizmi za preprečitev izrabe moči.	Nobene zaščite pred izrabo moči.
Privilegiji in statusni simboli za menedžerje so izključeni.	Privilegiji in statusni simboli za menedžerje so pričakovani in popularni.

---

Vir: Hofstede 2001: 107

### 6.1.1 Zelo visoka oddaljenost moči

Osnovna vrednota kultur z visoko oddaljenostjo moči je **spoštovanje do statusa**. Njihovo osnovno razločevanje pa je med **močan ali odvisen**.

Takšna kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Moč določa, kaj je prav in dobro je imeti moč.
2. Moč, status in privilegiji sodijo skupaj.
3. Manj močni ljudje so odvisni od ljudi z močjo.
4. Centralizacija je popularna.
5. Podrejeni in otroci pričakujejo usmerjanje; in ne govorijo, ne da bi bili pozvani.
6. Idealni nadrejeni na delovnem mestu je avtokrat ali pa »dober oče«.
7. Stil in govor sta formalna in upoštevatna hierarhična razmerja.

Besede, ki imajo pozitiven prizvok so: spoštovanje, oče (kot naziv), gospodar, sluga, starejši brat, mlajši brat, modrost, usluga, varovati, ubogati, navodila, ugajati. Besede z negativnim prizvokom pa so: pravice, pritoževati, pogajati, pravičnost, potreba, soodločanje, ugovori, vprašanja, kritizirati.

Za posameznike v kulturi z visoko oddaljenostjo moči je značilno, da:

- so zelo verbalni, vendar vljudni,
- zadržani in formalni v neverbalni komunikaciji,
- hierarhični in želijo služiti na formalen način,
- krivdo za težave valijo navzdol proti podrejenim,
- stres ohranijo v sebi in ga izrazijo posredno (Hofstede 2002: 98–99).

### 6.1.2 Zelo nizka oddaljenost moči

Osnovna vrednota kultur z nizko oddaljenostjo moči je **enakost med ljudmi**. Njihovo osnovno razločevanje pa je med **odgovoren za nalogo X ali neodgovoren za nalogo X**.

Takšna kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Neenakost med ljudmi naj bo minimalizirana.
2. Ljudje z manj in več moči naj bodo (in so) soodvisni.
3. Hierarhija v organizacijah pomeni neenakost vlog in služi le kot pripravnost.
4. Decentralizacija je popularna.
5. Podrejeni in otroci pričakujejo, da se bo z njimi posvetovalo.
6. V pogovoru lahko vodstvo prevzame kdor koli in kadar koli.
7. Ljudje z močjo poskušajo izgledati manj močni, kot v resnici so.

Besede, ki imajo pozitiven prizvok so: pravice, pritoževati, pogajati, pravičnost, naloga, potreba, soodločanje, ugovori, vprašanja, kritizirati. Besede z negativnim prizvokom pa so: oče (kot naziv), gospodar, sluga, starejši brat, mlajši brat, modrost, usluga, varovati, ubogati, navodila, ugajati.

Vloga spola ni razdeljena, saj so lahko tako moški kot ženske na vodilnih mestih. Navzven ni povsem jasno, kdo je na vodilnem mestu; vodje imajo omejeno moč in morajo biti iznajdljivi demokrati, saj bodo v nasprotnem primeru odstranjeni.

Za posameznike v kulturi z nizko oddaljenostjo moči je značilno, da:

- govorijo brez omejitev v kakršnem koli družbenem kontekstu,
- so neformalni in neceremonialni v neverbalni komunikaciji,
- so samovoljni, nevljudni in ljubosumni,
- ugovarjajo vsakomur,
- v konfliktnih situacijah se pogovorijo ali celo kregajo (Hofstede 2002: 100).

## 6.2 IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI

Izogibanje negotovosti je dimenzija, ki označuje raven stresa v družbi v situacijah z nepoznano prihodnostjo. Ljudje se z negotovostjo o prihodnosti spopadajo s tehnologijo, zakoni ter pravili, kar se v podjetjih kaže kot tehnologija, pravila in rituali (Hofstede 2001: 145). Tabela 6.2 prikazuje razlike v organizaciji in komuniciranju podjetij v kulturah z nizko in visoko stopnjo negotovosti

**Tabela 6.2:** Ključne razlike med podjetji v kulturah z nizko in visoko stopnjo izogibanja negotovosti

<b>NIZKA stopnja izogibanja negotovosti</b>	<b>VISOKA stopnja izogibanja negotovosti</b>
Nizka lojalnost podjetju.	Visoka lojalnost podjetju.
Skepticizem do tehnoloških novosti.	Močno zanimanje za tehnološke novosti.
Zgornji menedžment sodeluje v načrtovanju strategij.	Zgornji menedžment sodeluje v izvrševanju.
Inovacije so dobrodošle, vendar se jih ne jemlje resno.	Inovacijam se upira, vendar se jih sprejema.
Natančnost in tožnost sta naučeni.	Natančnost in točnost ste prirojeni.
Usmeritev k odnosom.	Usmeritev k delovnim nalogam.
Upoštevanje »zdrave pameti«.	Upoštevanje ekspertnosti in specializiranosti.
Menedžerji so lahko mlajši od povprečja; mlajši ljudje so spoštovani.	Menedžerji so starejši; starejši ljudje so spoštovani in se jih boji.
Znajo ravnati z dvoumnostjo in kaosom.	Jasna pravila in natančni opisi delovnih nalog.
Sprejemanje tujih menedžerjev.	Sum do tujih menedžerjev.
Skrivanje čustev.	Izražanje čustev.
Odprtost do sprememb in inovacij.	Konzervativnost, zakoni in pravila.
Če je potrebno, lahko zaposleni kršijo pravila.	Pravila podjetja se ne smejo kršiti.
Upanje na uspeh.	Strah pred neuspehom.
Izrazijo nezadovoljstvo z delodajalcem.	Ne izrazijo nezadovoljstva z delodajalcem.
Toleranca do raznolikosti.	Ksenofobija.

Vir: Hofstede 2001:160–161



### 6.2.1 Zelo visoka stopnja izogibanja negotovosti

Osnovna vrednota kultur z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je **gotovost**. Njihovo osnovno razločevanje pa je med **prav in narobe**.

Takšna kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Kar je drugačno, je nevarno.
2. Poznana tveganja so sprejemljiva, nepoznanih tveganj pa se bojijo.
3. Pravila so pomembna, četudi ne bodo nikoli delovala.
4. Okoreli tabuji o tem, kaj je umazano, napačno in nedostojno.
5. Čas je denar.
6. Resnica je samo ena in »mi jo poznamo«.
7. Strokovnost in specializiranost sta spoštovani vrednoti.

Besede, ki imajo pozitiven prizvok so: struktura, dolžnost, resnica, zakon, red, gotovost, čisto, jasno, varno, predvidljivo. Besede z negativnim prizvokom pa so: morda, kreativno, konflikt, tolerantno, eksperiment, spontano, relativno, razumevanje, nestrukturirano, fleksibilno.

Vloge na osnovi spola so pomembne, zato so vloge moških in žensk jasno določene in upoštevane. Tudi oblačenje ter obnašanje moških in žensk je določeno s pravili in tradicijo.

Za posameznike v kulturi z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je značilno, da:

- so zelo verbalni, dobro organizirani, glasni in čustveni,
- v verbalni govorici radi uporabljajo roke, vendar se počutijo neudobno ob fizičnem kontaktu,
- imajo močna prepričanja, so obsedeni s pravili, lahko celo ksenofobični,
- so hitro in včasih prehitro ocenjujejo situacijo, da bi razločili med tem, kar je pravilno in narobe,
- so neprestano na trnih, močno izražajo občutke stresa in jih prenašajo na okolico (Hofstede 2002: 105–106).

### 6.2.2 Zelo nizka stopnja izogibanja negotovosti

Osnovna vrednota kultur z nizko stopnjo izogibanja negotovosti je **raziskovanje**. Njihovo osnovno razločevanje pa je med **nujno ali lahko počaka**.

Takšna kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Kar je drugačno, vzbudi zanimanje.
2. Dvoumne situacije ter nepoznana tveganja ne povzročajo neugodja.
3. Pravila naj se omeji le na tista, ki so absolutno potrebna.
4. Agresija in čustva morajo biti skrita.
5. Lenoba daje dober občutek; trdo delo ima pomen le, ko je res potrebno.
6. Deviantne ter inovativne ideje in obnašanje so tolerirani.
7. Splošnost je spoštovana vrednota.

Besede, ki imajo pozitiven prizvok so: morda, kreativno, konflikt, tolerantno, eksperiment, spontano, relativno, razumevanje, nestrukturirano, fleksibilno. Besede z negativnim prizvokom pa so: struktura, dolžnost, resnica, zakon, red, gotovost, čisto, jasno, varno, predvidljivo.

V pripisovanju vlog na osnovi spola člani kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti ne sledijo izrecnim pravilom, izjeme pa so sprejete z lahkoto. Tako na primer tudi na homoseksualnost ne gledajo kot na grožnjo.

Za posameznike v kulturi z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je značilno, da:

- niso glasni; lahko so netočni, njihova vprašanja pa so odprtega tipa,
- se jim ne mudi, so neformalni in nimajo tabujev,
- nimajo principov in lahko nesmiselno govorijo,
- obsojajo na pragmatičen, ne na moralen način,
- so sproščeni in sprejemajo dogodke kot take (Hofstede 2002: 107).

### 6.3 INDIVIDUALIZEM IN KOLEKTIVIZEM

Individualizem in kolektivizem sta nasprotujoča si koncepta in se nanašata na stopnjo integriranosti posameznika v primarno skupino oziroma na odnos med posameznikom in kolektivno skupino, ki prevladuje v dani družbi. Odraža se na načinu

skupnega življenja in vpliva na razvoj vrednot in obnašanja. V nekaterih kulturah se na individualizem gleda kot na »blagoslov« in vir »dobrega življenja«; spet druge kulture pa individualizem dojemajo kot odtujenost (Hofstede 2001: 209).

Stopnja individualizma ali kolektivismu v določeni družbi močno vpliva na vrsto in obliko odnosov med zaposlenimi in podjetjem. Družbe, ki so bolj kolektivistične, bodo zahtevale večjo čustveno povezanost med zaposlenim in podjetjem; takšno podjetje mora prevzeti večjo odgovornost za svoje zaposlene (Hofstede 2001: 212). Bistvene razlike v organizaciji in komunikaciji podjetij, ki delujejo v individualističnih ali pa kolektivističnih kulturah, so prikazane v tabeli 6.3.

**Tabela 6.3:** Ključne razlike med podjetji v individualističnih in kolektivističnih kulturah

Individualizem	Kolektivismu
Individualne odločitve imajo večjo vrednost kot skupinske odločitve.	Skupinski interesi so močnejši kot interesi posameznika.
Delavci niso čustveno navezani na podjetje.	Delavci so čustveno navezani na podjetje.
Lojalnost je preračunljiva.	Lojalnost skupini je pomembna, včasih celo bolj kot učinkovitost.
Odnos med zaposlenim in nadrejenim je profesionalen.	Odnos med zaposlenim in nadrejenim je moralen, tako kot med člani družine.
V poslu so delovne naloge in podjetje pomembnejši kot osebni odnosi.	V poslu so osebni odnosi pomembnejši kot delovne naloge in podjetje.
Poslovni uspeh se pripisuje zadrževanju informacij, izogibanju predanosti ter strateškim povezavam.	Poslovni uspeh se pripisuje delitvi informacij, odprti predanosti ter strateškim povezavam.
Več nadzora nad delovnimi pogoji; dolg delavnik.	Manj nadzora nad delovnimi pogoji; manj delovnih ur.
Komunikacija in menedžment s posameznikom.	Komunikacija in menedžment s skupino.
Na zaposlenega se gleda kot na posameznika.	Na zaposlenega se mora gledati v družinskem kontekstu.

Vir: Hofstede 2001: 244–245

### 6.3.1 Ekstremni individualizem

Osnovna vrednota zelo individualističnih kultur je **posameznikova svoboda**. Močno pa razlikujejo med konceptoma **jaz** ali **drugi**.

Individualistična kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Iskreni ljudje javno izrazijo svoje misli.
2. Nizkokontekstualna komunikacija (natančno izražanje misli).
3. Delovna naloga je pomembnejša od odnosov med ljudmi.
4. Zakoni in pravice so enaki za vse.
5. Prestopek vodi v občutek krivde ter izgubo samospoštovanja.
6. Od vsakogar se pričakuje, da bo imel lastno mnenje glede vsake teme.
7. Odnos med podjetjem in zaposlenim je pogodba, vezana na medsebojno korist.

Besede, ki imajo v individualistični kulturi pozitiven prizvok so: jaz, prijateljstvo, »naredi po svoje«, pogodba, pravdanje, osebni interes, samospoštovanje, posameznik, dostojanstvo, užitek, pustolovščina, krivda, zasebnost. Negativen prizvok pa imajo besede, kot so na primer:: harmonija, obraz, zaveza, žrtvovanje, družina (v simboličnem pomenu), tradicija, spodobnost, čast, dolžnost, lojalnost, sram.

Vloge na osnovi spola brezpogojno definirane. Za posameznike v ekstremno individualistični kulturi pa je značilno, da:

- so verbalni in usmerjeni nase,
- vzpostavijo direkten in konstanten kontakt z očmi in želijo vizualno izstopati,
- so zaščitniški in samotarji,
- druge ljudi uporabljajo in vrednotijo po tem, kako uporabni so (Hofstede 2002: 94–95).

### 6.3.2 Ekstremni kolektivism

Osnovna vrednota zelo kolektivističnih kultur je **harmonija v skupini**. Bistveno pa razlikujejo med konceptoma **v skupini** ali **izven skupine**.

Kolektivistična kultura se lahko opiše s sedmimi ključnimi elementi:

1. Člani skupine so med seboj zelo povezani (podjetje, družina), medtem ko so ljudje izven skupine povsem izločeni.
2. Harmonija se mora vedno ohranjati, izogibati se je potrebno neposredni konfrontaciji.

3. Odnosi med ljudmi so veliko pomembnejši kot delovne naloge. Veliko časa se nameni ritualom pozdravljanja in poslavljanja.
4. Zakoni, pravice in mnenja različnih skupin se razlikujejo.
5. Prestopek vodi k sramovanju in izgubi »obraz« celotne skupine.
6. Odnos med podjetjem in zaposlenim se pojmuje kot družinska povezava.
7. Govorna komunikacija nima izrecnih stilov. Posebni neverbalni ključni (višina glasu, presledki) imajo izjemen pomen. Govorec se prilagodi poslušalcu.

Besede, ki imajo v kolektivistični kulturi pozitiven prizvok so: mi, harmonija, obraz, zaveza, žrtvovanje, družina (v simboličnem pomenu), tradicija, spodobnost, čast, dolžnost, lojalnost, sram. Negativen prizvok pa imajo naslednje besede: jaz, prijateljstvo, »naredi po svoje«, pogodba, pravdanje, osebni interes, samospoštovanje, posameznik, dostojanstvo, užitek, pustolovščina, krivda, zasebnost.

Pomembno je poudariti, da so spolne vloge ter sfere natančno definirane in spoštovanje. Posamezniki v zelo kolektivistični kulturi pa so:

- tihi (predvsem v interakciji s tujcem), uporabljajo »mi« namesto »jaz«,
- fizično zelo blizu, vendar distancirani v kontaktu s tujcem,
- nikoli niso sami,
- veliko naredijo za člane svoje skupine in prijatelje,
- stresa ne izražajo navzven; če so izzvani, so lahko nasilni do drugih skupin (Hofstede 2002: 96–97).

#### **6.4 MOŠKOST IN ŽENSKOST**

Ta dimenzija se nanaša na razlikovanje čustvenih vlog med moškimi in ženskami ter vrednotami v družbi, ki izhajajo iz tega odnosa. Hofstede v raziskavi delovnih ciljev ugotavlja, da ženske skoraj povsod veliko poudarka naklonijo družbenim ciljem, kot na primer odnosom, pomoči drugim; medtem ko moški naklonijo več pozornosti lastnim ciljem, karieri in denarju; vendar je njegova raziskava pokazala tudi, da različne kulture

takšnim »moškimi« in »ženskimi« ciljem pripisujejo različno vrednost (Hofstede 2001: 279). Osnovne razlike v komuniciranju in organizaciji podjetji, ki delujejo v kulturi z nizko ali pa visoko stopnjo moškosti so prikazane v tabeli 6.4.

**Tabela 6.4:** Ključne razlike med moškimi in ženskimi kulturami

Nizka stopnja moškosti	Visoka stopnja moškosti
Delaj, da boš lahko živel.	Živi, da boš lahko delal.
Poudarek na enakosti, solidarnosti in kvaliteti na delovnem mestu.	Poudarek na tekmovalnosti in rezultatih.
Menedžerji so enakopravni ostalim zaposlenim.	Menedžerji so junaki.
Več žensk na vodilnih mestih.	Manj žensk na vodilnih mestih.
Manjša razlika v plačah med spoloma.	Večja razlika v plačah med spoloma.
Razrešitev konfliktov s kompromisi in pogajanja.	Razrešitev konfliktov z zanikanjem ali bojem zob-za-zob.
Podjetje naj ne posega v zasebno življenje zaposlenega.	Delovni čas je vreden več kot čas z družino.

Vir: Hofstede 2001: 46

#### 6.4.1 Visoka stopnja moškosti

Osnovna vrednota kultur z visoko stopnjo moškosti je **zmagovanje**, bistveno pa razlikujejo med konceptoma **moški** ali **ženska**.

Kulturo z visoko stopnjo moškosti določa sedem ključnih elementov:

1. Dominantni vrednoti sta materialni uspeh in napredek.
2. Kar je večje in hitrejše, je dobro.
3. Moški morajo biti oblastni, ambiciozni in nepopustljivi. Ženske naj bi bile uslužne in nežne. Privlačne ženske lahko svojo lepoto uporabljajo kot konkurenčno prednost.
4. Spoštovanje izjemnih dosežkov in ljudi.
5. Neuspeh je enačen s katastrofalnostjo.
6. Konflikti se razrešujejo s preprirom ali bojem.
7. Najboljši delavec, vodilni postavlja norme.

Besede, ki imajo v kulturi z visoko stopnjo moškosti pozitiven prizvok so: kariera, tekmovalnost, boj, agresivnost, oblastnost, uspeh, zmagovalec, zaslužiti, merilo, prekašati, prisiliti, veliko, hitro, težko, kvantiteta, moč, akcija. Negativen prizvok pa imajo naslednje besede: skrb za, solidarnost, skromnost, kompromis, pomoč, ljubezen, rasti, majhno, nežno, počasno, dotik.

Razlike med spoloma v kulturi z visoko stopnjo moškosti so izjemno pomembne. Moški imajo običajno več moči in imajo prednost pri vodilnih pozicijah v podjetju. Ženske pa morajo biti posebno močne, da lahko uspejo.

Za posameznike v ekstremno moški kulturi je značilno, da:

- so glasni, verbalni, kritični, konfrontativni,
- imajo tesen fizičen kontakt, neposreden kontakt z očmi, animirane geste,
- naklonjeni so junaštvu in statusu,
- težko jih je zadovoljiti, za svoje napake pa krivijo druge,
- so pod stresom zaradi hitrega življenjskega stila (Hofstede 2002: 101).

#### 6.4.2 Visoka stopnja ženskosti

Osnovna vrednota kultur z visoko stopnjo ženskosti je **skrb za druge**, zato je za te kulture značilno tudi, da bistveno razlikujejo med konceptoma **skrb** ali **potreba po skrbi**.

Za kulturo z visoko stopnjo ženskosti je značilno naslednje:

1. Dominantne vrednote v družbi so skrb za nemočne in ohranitev (na primer okolja).
2. Majhno in počasno je lepo.
3. Vsakdo naj bi bil skromen ter sočuten – moški in ženske.
4. Skromnost ob izjemnih dosežkih in ljudeh.
5. Konflikti se razrešujejo s kompromisom ter pogajanjem.
6. Poudarjena je enakost, solidarnost in enakopravnost pri delu.
7. Družba je dopustna.

Besede, ki imajo pozitiven prizvok so: skrb za, solidarnost, skromnost, kompromis, pomoč, ljubezen, rasti, majhno, nežno, počasno, dotik. Negativen prizvok pa bodo imele besede kot so: kariera, tekmovalnost, boj, agresivno, oblastno, uspeh, zmagovalec, zaslužiti, merilo, prekašati, prisiliti, veliko, hitro, težko, kvantiteta, moč, akcija.

Spol in vloge na osnovi spola naj ne bi igrale pomembne vloge. Za posameznike v ekstremno ženski kulturi pa je značilno, da:

- ne povzdignejo glasu in imajo radi pogovore in sporazume,
- ne zasedejo veliko prostora, v pogovorih pa so prijetni,
- težko so opazne razlike med moškim in žensko,
- nagnjeni so k pomilovanju drugih in samih sebe ter k izogibanju prekomernih dosežkov,
- težko se potegnejo zase ali prekinejo odnos (Hofstede 2002: 103).

## 6.5 DOLGOROČNA IN KRATKOROČNA USMERITEV

Ta kulturna dimenzija po Hofstedu se nanaša na usmerjenost ljudi v prihodnost ali pa sedanost in je zelo podobna učenju filozofa Konfucija. Tabela 6.5 natančneje prikazuje razlike med kulturami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo.

**Tabela 6.5:** Ključne razlike med kulturami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo

Kratkoročna usmeritev	Dolgoročna usmeritev
Pričakovani so hitri rezultati.	Vztrajnost.
Občutek sramovanja.	Ni občutka sramovanja.
Spoštovanje tradicije.	Prilagajanje tradicije novim okoliščinam.
Varovanje »obraza«.	Varovanje »obraza« je slabost.
Status nima pomembne vloge v odnosih.	Odnosi so urejeni glede na status.
Osebna stabilnost.	Osebna prilagodljivost.
Recipročna izmenjava pozdravov, uslug in daril.	Recipročnost je težavna, tveganje prevelike potrošnje.

Vir: Hofstede 2001: 360



### 6.5.1 Ekstremno dolgoročna usmeritev

Osnovna vrednota kultur z dolgoročno usmeritvijo je **dolgoročna korist**. Člani pa v osnovi razlikujejo med dvema konceptoma: **ima** ali **nima namena**.

Dolgoročno usmerjeno kulturo sestavlja sedem ključnih elementov:

1. Dobro je delati trdo.
2. Varčnost in prihranki so dobri.
3. Nikoli se ne vdaj, četudi so rezultati slabi.
4. Ljudje lahko svoje življenje predajo idejam sočutja.
5. Tradicija se lahko prilagodi glede na moderne koncepte.
6. Doseg določenega namena je lahko vreden izgube »obraza«.
7. Pretekle ter prihodnje generacije so pomembne.

V komunikaciji bodo pozitiven prizvok imele naslednje besede: delo, prihraniti, zmernost, vzdržljivost, dolžnost, cilj, trajen, prihodnost, ekonomija, vrlina, investirati, privoščiti si, trud. Besede z negativnim prizvokom pa so: odnos, darilo, danes, včeraj, resnica, hitro, potrošiti, dobiti, tradicija.

Za delitev vlog na osnovi spola je značilno, da obstaja dovršen sistem socialnih vlog na podlagi statusa, moški in ženske pa imajo ločeni ali pa delno prekrivajoči se sferi. Po potrebi lahko prevzamejo tudi vloge drug drugega.

Za posameznike v ekstremno dolgoročno usmerjeni kulturi je značilno, da:

- so neposredni, osredotočeni,
  - zadržani in neceremonialni,
  - krivijo same sebe, in so previdni načrtovalci,
  - so zaskrbljeni, vendar se znajo spopasti s težkimi situacijami
- (Hofstede 2002: 109).

### 6.5.2 Ekstremno kratkoročna usmeritev

Osnovna vrednota v kratkoročno usmerjeni kulturi je **varovanje obraza**. Člani te kulture pa v osnovi razlikujejo med konceptoma **primerno** ali **neprimerno**.

Kratkoročno usmerjeno kulturo sestavlja sedem ključnih elementov:

1. Nikoli ne izgubijo »obraza«.

2. Družbeni pritisk lahko povzroči preveliko potrošnjo.
3. Pričakovani so hitri rezultati.
4. Tradicija mora biti spoštovana.
5. Družbene zahteve (na primer recipročna darila) se upoštevajo ne glede na stroške.
6. Osebna stabilnost ima veliko vrednost.
7. Prihranki za investiranje niso pomembni.

V komunikaciji bodo pozitiven prizvok imele besede kot so: odnos, darilo, danes, včeraj, resnica, hitro, potrošiti, dobiti, tradicija; negativen prizvok pa bodo imele naslednje besede: delo, prihraniti, zmernost, vzdržljivost, dolžnost, cilj, trajno, prihodnost, ekonomija, vrlina, investirati, privoščiti si, trud.

V kratkoročno usmerjeni kulturi obstaja dovršen sistem socialnih vlog na podlagi statusa. Veliko časa pa se porabi za ohranjanje razmerja med spolnimi vlogami, predvsem s pomočjo tradicionalnih ritualov, v katerih imajo moški in ženske različne vloge. Ženska je lahko ali pa tudi ne podrejena moškemu.

Za posameznike v kratkoročno usmerjeni kulturi je značilno, da:

- veliko govorijo, predvsem o preteklosti,
- so ceremonialni, pozorni, formalni,
- so veliki zapravljevci, neodgovorni,
- živijo iz dneva v dan,
- izjemno jih skrbi varovanje »obraza« (Hofstede 2002: 111-112).

## 7 KONTEKST IN ČAS V KOMUNICIRANJU – HALL

Poleg Hofstedovih dimenzij kulture sta menedžerju, ki upravlja kulturno raznolike delovne skupine, pri analizi določene kulture lahko v pomoč tudi Hallova modela konteksta in časa.

Pri tem je potrebno opozoriti, da Hallova modela koncepta in časa ne temeljita na kvantitativnih podatkih (tako kot na primer Hofstedove kulturne dimenzije), pač pa na »kvalitativnemu vpogledu«. Zato je nekoliko težje določiti na kateri strani lestvice v modelu koncepta in časa se bo določena nacionalna kultura nahajala.

### 7.1 ČAS

Čas je spremenljivka, ki opisuje, na kakšen način ljudje v določeni kulturi pojmujejo in uporabljajo čas. Hall (1987: 16) razlikuje med dvema skupinama časovnega sistema: monokronološki časovni sistem ter polikronološki časovni sistem.

Kulture z monokronološkim časovnim sistemom (Švica, Nemčija, ZDA) čas dojemajo kot linearen, s preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo; člani monokronološke kulture se osredotočijo na eno stvar naenkrat, upoštevajo časovne odgovornosti. V polikronološkem sistemu pa se več stvari lahko zgodi hkrati, načrti se lahko pogosto spreminjajo, pomembna je časovna odgovornost. Polikronološki ljudje živijo v morju informacij. Menijo, da morajo vedeti vse o vsem in vsakomur, v poslovnem ali zasebnem svetu. Tabela 7.1 natančneje prikazuje značilnosti posameznikov v monokronoloških in polikronoloških kulturah.

**Tabela 7.1:** Ljudje z monokronološkim in polikronološkim časovnim sistemom

<b>Monokronološki ljudje:</b>	<b>Polikronološki ljudje:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• delajo eno stvar naenkrat</li> <li>• osredotočijo se na nalogo</li> <li>• so resni glede časovnih dogovorov (roki, urniki)</li> <li>• so nizkokontekstualni in potrebujejo informacijo</li> <li>• se obvežejo k delu</li> <li>• se strogo držijo načrtov</li> <li>• imajo skrb, da ne bi zmotili drugih; se držijo pravil zasebnosti in spoštovanja</li> <li>• imajo veliko spoštovanje do lastnine; redko si kaj izposodijo ali posodijo</li> <li>• poudarjajo urnost</li> <li>• so navajeni kratkoročnih odnosov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delajo več stvari naenkrat</li> <li>• z lahkoto izgubijo pozornost in so dojemljivi za prekinitve</li> <li>• na časovne dogovore gledajo kot na cilj, ki naj bi se, če je le mogoče, dosegel</li> <li>• so visokokontekstualni in že imajo informacijo</li> <li>• so obvezani ljudem in odnosom med ljudmi</li> <li>• pogosto in z lahkoto spreminjajo načrte</li> <li>• imajo skrb za ljudi, ki so jim blizu (družina, prijatelji, sodelavci, s katerimi imajo tesne stike), bolj, kot pa da bi zmotili druge</li> <li>• pogosti in z lahkoto si izposodijo in posodijo stvari</li> <li>• urnost se nanaša na odnose</li> <li>• gradijo dolgoročne življenjske odnose</li> </ul>

Vir: Hall 1987: 18–19

## 7.2 KONTEKST

Hall opredeljuje kulture kot visokokontekstualne in nizkokontekstualne. Za kontekst, v katerem se zgodi interakcija, je značilno, da vpliva na pomen in interpretacijo informacije. Kontekst pa je tudi primaren vzrok šuma v komunikacijskem procesu.

V visokokontekstualnih kulturah se občutkov in misli ne izraža eksplicitno, ampak se namesto tega pomen bere med vrsticami in interpretira na osnovi splošnega razumevanja. V takšnih kulturah se ključna informacija nahaja v kontekstu in ni eksplicitno izražena, ljudje pa domnevajo pomen sporočila na osnovi poznavanja pošiljatelja sporočila ali okoliščin. Nasprotno pa se v nizkokontekstualnih kulturah misli in občutki izražajo z besedami, informacija pa je lažje dostopna (Hall v Senyal 2001: 63).

V medkulturni komunikaciji med visoko- in nizkokontekstualnimi ljudmi lahko pomanjkanje razumevanja povzroči konflikt. Ljudje iz visokokontekstualnih kultur pričakujejo od drugih, da bodo razumeli sporočila, ki niso bila eksplicitno izražena,

subtilne geste in namige, ki pa jih ljudje iz nizkokontekstualne kulture enostavno ne zaznajo. Temu pogosto sledi napačna interpretacija in nerazumevanje (Hecht, Andersen in Ribeau v Deresky: 149).

Ljudje iz visokokontekstualnih kultur gledajo na ljudi iz nizkokontekstualnih kultur kot na preveč zgovorne, preveč očitne in pretirane. Ljudje iz nizkokontekstualne kulture pa na visokokontekstualne ljudi gledajo kot na skrivnostne, zahrbtnne in misteriozne (Andersen v Deresky: 149). Tabela 7.2 podrobneje razdeljuje razlike v komunikiranju med visoko- in nizkokontekstualnimi kulturami.

**Tabela 7.2:** Komunikacija v visoko- in nizkokontekstualnih kulturah

<b>Visokontekstualna kultura:</b>	<b>Nizkokontekstualna kultura:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomen je v kontekstu, odnosu, statusu, protokolu</li> <li>• neverbalni namigi so pomembni</li> <li>• manjša fizična razdalja</li> <li>• polikronološki</li> <li>• pogostejša uporaba neverbalne komunikacije</li> <li>• v sporazumih je poudarek na besedi</li> <li>• posrednost je izraz iskrenosti</li> <li>• zakoni so fleksibilni in stvar dogovora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomen je ekspliciten in pogosto zapisan</li> <li>• ni dvoumnosti</li> <li>• velika fizična razdalja</li> <li>• monokronološki</li> <li>• večinoma verbalna komunikacija</li> <li>• v sporazumih je poudarek na zapisanih pogodbah</li> <li>• neposrednost je izraz iskrenosti</li> <li>• zakoni so nepopustljivi in univerzalni</li> </ul>

Vir: Hall v Sanyal 2001: 63

Hallov model konteksta je menedžerju lahko v pomoč, ko le-ta želi razumeti **zakaj** določene kulture komunicirajo različno, na primer pri vzpostavljanju poslovnih odnosov, pogajanju ter uveljavljanju pogodb. Hall svoje teorije žal ni postavil na osnovi številčnih podatkov, zato je primerjava med različnimi nacionalnimi kulturami mogoča le na subjektivni osnovi.

## 8 KONFLIKT V MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU

Medkulturni konflikt je zaznano neujemanje vrednot, norm, procesov in ciljev med vsaj dvema kulturno različnima stranema o temah, ki se nanašajo na identiteto, odnose, ali bistvenih temah. Pogosto izvira iz različnih pričakovanj glede sprejemljivega in nesprejemljivega vedenja v interakciji. In če se neprimerno ali neučinkovito vedenje nadaljuje, lahko ta pomota v komunikaciji povzroči zapleten in polariziran konflikt (Ting-Toomey 1998: 401).

Večino medkulturnih konfliktov nastane zaradi pomot v medkulturni komunikaciji ali ignoranci. Kot kulturno bitje je posameznik socializiran v okviru vrednot in norm lastne kulture tako, da razmišlja in se obnaša na določen način, kar vpliva na način njegove komunikacije (Ting-Toomey 1998: 402).

Glavne karakteristike medkulturnega konflikta, ki vplivajo na medkulturne domneve, so:

1. **medkulturno zaznavanje** – zaznave temeljijo na etnocentrizmu in stereotipih;
2. **interakcija** – konflikt se ohranja z verbalnim in neverbalnim obnašanjem, konceptoma, ki sta tesno povezana s kulturnim ozadjem;
3. **soodvisnost** – da konflikt nastane, mora imeti dejanje ene strani posledice za drugo stran v konfliktu;
4. **obojestranski in lasten interes** – konflikt je kompleksna sestavljanica, v kateri obe strani potrebujeta nekaj druga od druge, da bi lahko zadovoljili svoje potrebe;
5. **varovanje podobe skupine** – strani v konfliktu skrbita za podobo posameznika in skupine (Ting-Toomey 1999: 198).

Toleranca do konfliktov se razlikuje od kulture do kulture. Hofstede (2001: 435, 436) razlaga toleranco do konfliktov v različnih kulturah s pomočjo štirih dimenzij:

- a) *KOLEKTIVIZEM vpliva na potrebo po stabilnih odnosih med nasprotujočima se stranema. Nadomestitev sodelavca z novim pomeni v kolektivističnih kulturah, da se bodo morali zgraditi novi odnosi, kar zahteva svoj čas; pri tem*

*imajo pomembno vlogo mediatorji – predvsem v vzdrževanju odnosov med nasprotujočima se stranema.*

V kolektivističnih kulturah se mora neprestano ohranjati harmonija, neposrednim konfliktom pa se je potrebno izogibati. V individualističnih kulturah pa je neposredno izražanje mnenja pokazatelj iskrenosti.

Ljudje v individualističnih kulturah pri razreševanju konfliktov dajejo prednost aktivnemu, nepopustljivemu in konfrontativnemu stilu, ljudje iz kolektivističnih kultur pa pasivnemu in kolaborativnemu stilu ter stilu izogibanja (Haar v Hong 2003: 13).

- b) *RAZDALJA MOČI* vpliva na stopnjo centralizacije nadzora in odločanja ter na pomembnost statusa udeležencev v konfliktu.

V kulturah z veliko razdaljo moči je konflikt med različnimi delovnimi položaji normalen in pričakovan; sodelavci si ne zaupajo. V družbah z majhno razdaljo moči ima harmonija med močnimi ter manj močnimi položaji veliko vrednost; sodelavci so relativno pozitivno naklonjeni sodelovanju.

- c) *IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI* vpliva na (ne)toleranco do dvoumnosti ter (ne)zaupanje nasprotnikom, ki se obnašajo drugače; vpliva na potrebo po strukturi in ritualih v procesu razreševanja konflikta.

V kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so prepiri znotraj podjetja nezaželeni. V kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti je konflikt nekaj povsem normalnega; tekmovalnost lahko postane neizprosna, vendar se na koncu nasprotniki z lahkoto pobotajo.

- d) *MOŠKOST* vpliva na potrebo po egoističnem obnašanju in nagibanju k razreševanju konfliktov z razkazovanjem moči. Ženske kulture so bolj nagnjene k razreševanju konfliktov s kompromisom ali konsenzom.

V moških kulturah se konflikti razrešujejo z bojem. V ženskih kulturah pa s kompromisom in pogajanjem.

- e) *DOLGOROČNA USMERITEV* vpliva na vztrajnost, s katero se teži k doseganju zaželenih ciljev, tudi če to zahteva žrtvovanje.

Ljudje iz različnih kultur imajo različne pristope k upravljanju in razreševanju konfliktov. Razumevanje kulturnih razlik pa je lahko v pomoč v upravljanju konfliktov ter izogibanju težav, ki nastanejo zaradi napačnega pristopa (Hong 2003: 12).

Hofstedove kulturne dimenzije in Hallov model konteksta in časa sta ključni orodji pri analizi različnih nacionalnih kultur. Podjetjem in menedžerjem, ki poslujejo na globalni ravni in upravljajo večnacionalne delovne skupine, pa hkrati pošiljata pomembno sporočilo: ignoriranje ali neprimerno razumevanje in upravljanje medkulturnih razlik bo med zaposlenimi povzročilo nerazumevanje ali odpor, ki lahko vodi v konflikt. Ker se tudi v konfliktnih situacijah posamezniki iz različnih nacionalnih kultur obnašajo različno, je preventiva veliko boljša izbira kot pa kurativa.



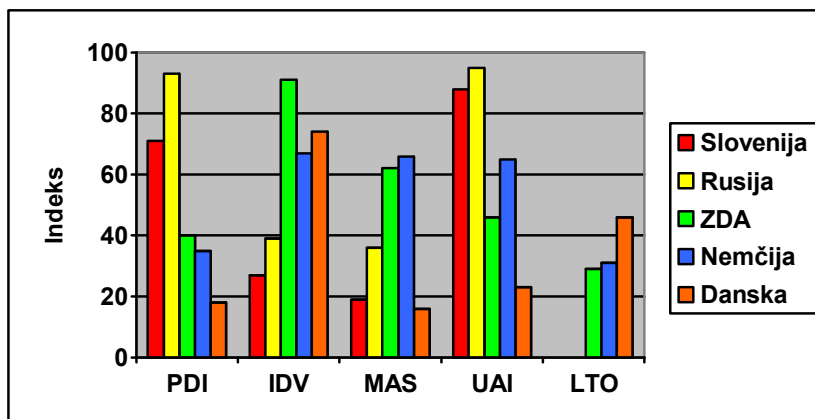
## 9 ŠTUDIJA PRIMERA

Za študijo primera sem izbrala podjetje Skupina Gorenje, saj je njena poslovna mreža precej razvejana. Svoja podjetja ima v Avstriji, Nemčiji, Veliki Britaniji, Avstraliji, Madžarski, Bolgariji, Franciji, Italiji, Danski, Češki Republiki, Slovaški, Poljski, ZDA, Belgiji, Švedski, Finski, Estoniji, Latviji, Srbiji in Črni Gori, Bosni in Hercegovini, Hrvaški, Makedoniji in Romuniji; ter predstavništva v Rusiji, Ukrajini, Grčiji, Španiji in Kosovu (Podjetja Skupine Gorenje 2005, 8. februarja 2006). Prav tako Skupina Gorenje v Strateškem načrtu Skupine Gorenje 2005 (8. februarja 2006) načrtuje, da bo do leta 2010 svojo poslovno mrežo v tujini še razširila, ustvarila nove in izboljšala dosedanje produkcijske enote v tujini.

Ker ima Skupina Gorenje svoje podjetje tudi v ZDA, bom analizirala razlike v komuniciranju med slovensko in ameriško kulturo, in sicer na osnovi Hofstedovih dimenzij kulture ter Hallove definicije konteksta in časa v kulturah.

Za analizo in uspešno komuniciranje v tuji kulturi je potrebno najprej natančno definirati in spoznati značilnosti lastne kulture, zato bom v analizi najprej opisala značilnosti slovenske kulture in jih nato primerjala z ameriško. Grafi na osnovi indeksov prikazujejo, kam se določena kultura uvršča v posamezni Hofstedovi kulturni dimenziji. Poleg slovenske in ameriške kulture pa sem v grafe uvrstila še vrednosti indeksov za rusko, nemško in dansko kulturo, kar omogoča relativno primerjavo ter pomoč pri interpretaciji značilnosti slovenske in ameriške kulture. Skupina Gorenje ima svoje podjetje v vsaki od teh nadaljnjih treh državah.

**Graf 9.1:** Pet dimenzij kulture po Hofstede



PDI – Oddaljenost moči, IDV – Individualizem, MAS – Moškost, UAI – Izogibanje negotovosti, LTO – Dolgoročna usmerjenost.  
Vir: Hofstede 2001

Graf 9.1 prikazuje indekse petih kulturnih dimenzij za pet držav – Slovenijo, Rusijo, ZDA, Nemčijo in Dansko. Slovenska in ruska kultura sta precej primerljivi; za rusko kulturo je značilna nekoliko bolj ekstremna oddaljenost moči in višji indeks moškosti. Slovenska kultura pa se precej razlikuje od ameriške, nemške in danske kulture. V nadaljevanju bom s pomočjo Hofstedovih dimenzij kulture primerjala kulturne razlike med slovensko in ameriško kulturo, ki jih Skupina Gorenje lahko pričakuje v mednarodnem poslovanju.

Nekateri avtorji so v preteklosti (poleg Hofstedeja) že analizirali značilnosti Slovenske kulture. Verčič, Grunig in Grunig (1996: 56) so ugotovili, da je slovenska kultura individualistična, z visoko oddaljenostjo moči ter visoko stopnjo izogibanja negotovosti.

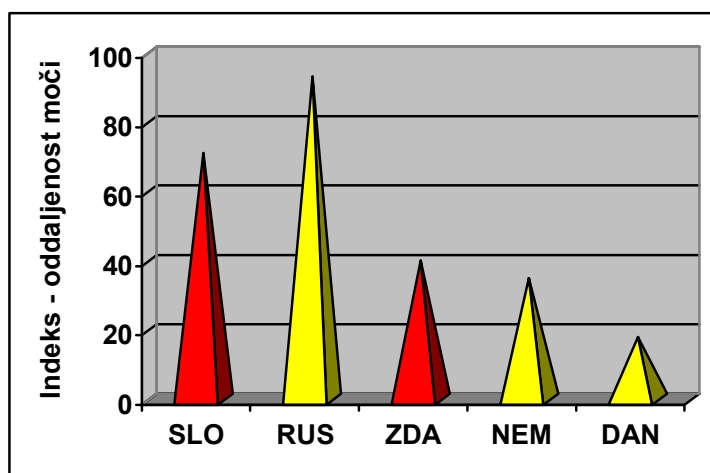
Prav tako pa je za slovensko kulturo značilno, da je od osamosvojitve leta 1991 dalje v **procesu spreminjanja**. To se kaže predvsem na kulturni dimenziji moškost-ženskost: slovenska kultura je bila pred osamosvojitvijo kulturno relativno ženska, z razvojem kapitalizma ter konkurenčnosti v tržni ekonomiji pa postaja vedno bolj moška.

Avtorji prav tako ugotavljajo, da razvoj slovenske kulture teži k manjši družbeni stratifikaciji, v primerjavi z obdobjem pred osamosvojitvijo, ko je bila hierarhija med

zgorjjo politično elito ter preostalo družbo (kljub ideološki enakosti) jasno določena (Verčič, Grunig in Grunig 1996: 53, 54). Kar nakazuje na zmanjšano stopnjo oddaljenosti moči po Hofstedovih dimenzijah kulture.

## 9.1 ODDALJENOST MOČI

Graf 9.2: Dimenzija kulture – oddaljenost moči



Vir: Hofstede 2001

Oddaljenost moči je stopnja, na kateri najmanj močni člani družbe, institucije ali podjetja pričakujejo, da se bo moč razporejala neenako. Za slovensko kulturo je značilna visoka oddaljenost moči, za ameriško pa veliko nižja. Pri komuniciranju z in v delovnih skupinah je zato potrebno upoštevati določene kulturne razlike med slovensko in ameriško kulturo.

Ker se slovenska kultura po indeksu oddaljenosti moči uvršča precej visoko, je osnovna vrednota v delovnih okoljih spoštovanje do statusa. Za zaposlene je pomembno, da se zavedajo, kdo je močen in kdo odvisen. Podrejeni pričakujejo usmerjanje in ne govorijo, ne da bi bili pozvani. Lahko so zelo verbalni, vendar so hkrati tudi zelo vljudni. V neverbalni komunikaciji so zelo zadržani in formalni.

Za ameriško kulturo pa je značilno, da je osnovna vrednota med zaposlenimi enakost med ljudmi, pomembna je odgovornost do dodeljenih nalog. Podrejeni pričakujejo, da se bo z njimi posvetovalo, v neverbalni komunikaciji so neformalni in tudi

neceremonialni. Lahko se zgodi, da so člani delovnih skupin samovoljni, lahko pa celo nevljudni. Na vodilnih mestih so lahko tako moški kot tudi ženske.

V slovenski kulturi z visokim indeksom oddaljenosti moči se pričakuje, da bodo menedžerji imeli privilegije in svoj položaj izražali s statusnimi simboli. Prav tako je pričakovano avtoritarno vodenje in nadzor. Idealni nadrejeni bo avtokrat in hkrati izpolnjuje vlogo »dobrega očeta« v podjetju. Na delovnem mestu je pomembno, da se spoštuje hierarhija, tudi v podajanju informacij. Hierarhija pa je pomembna tudi pri stilu in govoru, ki sta formalna in upoštevatna hierarhična razmerja.

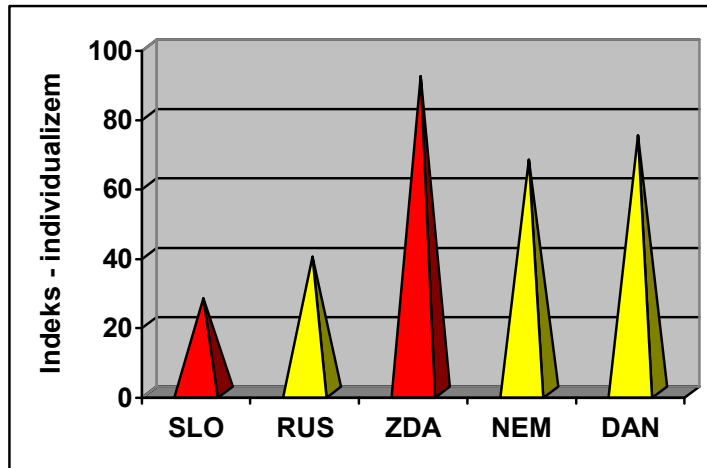
Nasprotno pa je za ameriško kulturo značilna bolj decentralizirana struktura odločanja in ploščata organizacijska piramida. Idealni nadrejeni je »iznajdljiv demokrat«, je praktičen in odvisen od podpore podrejenih. Privilegiji in statusni simboli za menedžerje so redkejši in manj spoštovani kot v kulturah z visoko oddaljenostjo moči; prav tako bodo ljudje z močjo poskušali izgledati manj močni, kot pa so v resnici.

Slovenski menedžerji se morajo pri komuniciranju s sodelavci ali podrejenimi, ki izhajajo iz ameriške kulture, zavedati, da bodo nekatere besede negativen prizvok; takšne besede so na primer: gospodar, sluga, ubogati, navodila ipd.. Pozitiven prizvok pa bodo imele besede, kot so pravice, pritoževati se, pogajati se, pravičnost, naloga, soodločanje, izgovori, vprašanja, kritizirati. Pozitiven oz. negativen prizvok teh besed izhaja iz značilnosti ameriške kulture, da je oddaljenost moči manjša kot pa v slovenski kulturi.

V slovenski kulturi si sodelavci med seboj ne zaupajo. Pri razreševanju konfliktnih situacij je potrebno upoštevati, da se krivda za težave pogosto vali navzdol k podrejenim. Za ameriško kulturo pa je značilno, da ugovarjajo vsakomur in da se v konfliktnih situacijah odprto pogovorijo in kregajo; hkrati pa so sodelavci pozitivno naklonjeni k medsebojnemu sodelovanju, kar olajša razreševanje konfliktov.

## 9.2 INDIVIDUALIZEM – KOLEKTIVIZEM

Graf 9.3: Dimenzija kulture – individualizem



Vir: Hofstede 2001

Nasprotujoča si koncepta individualizem in kolektivizem se nanašata na stopnjo integriranosti posameznika v primarno skupino in na odnos med njima. Tako Slovenija kot tudi Rusija imata zelo nizek indeks individualnosti v primerjavi z Dansko, Nemčijo in (najbolj individualistično) ZDA.

Za podjetje, ki deluje v kolektivistični slovenski kulturi, to pomeni, da se pričakuje večja čustvena povezanost med zaposlenimi in podjetjem; podjetje mora prevzeti več odgovornosti za svoje zaposlene. Harmonija v skupini je vrednota, osebni odnosi v poslu so izjemno pomembni, lahko celo bolj kot delovne naloge. Ljudje so v interakciji s tujci zadržani; prestopki vodijo k sramovanju.

Ameriška kultura je v Hofstedovi raziskavi po individualnosti na prvem mestu med vsemi državami, ki so sodelovale v njegovih raziskavah; zato lahko govorimo o ekstremni individualnosti. To pomeni, da zelo visoko vrednotijo posameznikovo svobodo. Ljudje javno in jasno izražajo svoja mnenja; komunikacija je nizko-kontekstualna, kar pomeni, da pričakujejo jasno in natančno izražanje misli. Delovne naloge so pomembnejše kot pa osebni odnosi. Odnos med podjetjem in zaposlenim je profesionalen in vezan na medsebojne koristi. Druge ljudi uporabljajo in vrednotijo po

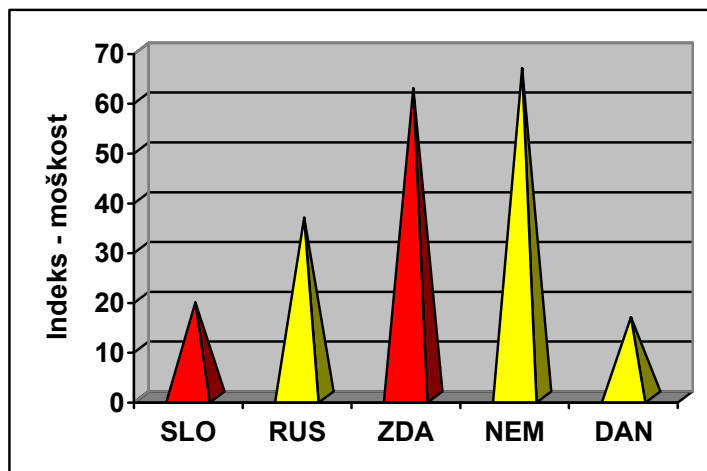
tem, kako uporabni so. V komunikaciji je pomemben direkten in konstanten kontakt z očmi.

Uporaba besed, kot so žrtvovanje, zaveza, spodobnost, lojalnost, ne bo pozitivno sprejeta. Pozitiven prizvok pa bodo imele besede, kot so jaz, prijateljstvo, pogodba, samospoštovanje, posameznik, dostojanstvo, užitek, osebni interes.

V konfliktnih situacijah se mnenja v individualistični ameriški kulturi izražajo neposredno in glasno – neposredno izražanje misli je pokazatelj iskrenosti.

### 9.3 MOŠKOST IN ŽENSKOST

Graf 9.4: Dimenzija kulture – moškost



Vir: Hofstede 2001

Nasprotujoča si koncepta moškost in ženskost se nanašata na prevladujoče vrednote v določeni kulturi.

Slovenska in danska kultura sta v primerjavi z ostalimi tremi najmanj moški. To pomeni, da je ena od osnovnih vrednot skrb za druge. Pomembna je skromnost ob izjemnih dosežkih, lahko celo do te mere, da se člani manj moške kulture izjemnim dosežkom izogibajo. Člani manj moške kulture konflikte najraje razrešujejo s kompromisi, težko se potegnejo zase.

Ameriška kultura je po indeksu moškosti relativno višje kot ostale štiri kulture. Vrednost indeksa ZDA je 62, kar je precej primerljivo z italijansko kulturo, ki dosega

indeks 70. Za komunikacijo v ameriški kulturi je potrebno vedeti, da je zmagovanje pomembna vrednota; na kar se navezuje tudi spoštovanje materialnega uspeha in napredka. Neuspeh sprejemajo kot katastrofo. Ljudje so glasni, verbalni, kritični, konfrontativni in naklonjeni junaštvu. Moški voditelji so ambiciozni in nepopustljivi, ženske naj bi bile uslužne in nežne, vendar pa lahko svojo lepoto uporabljajo kot konkurenčno prednost.

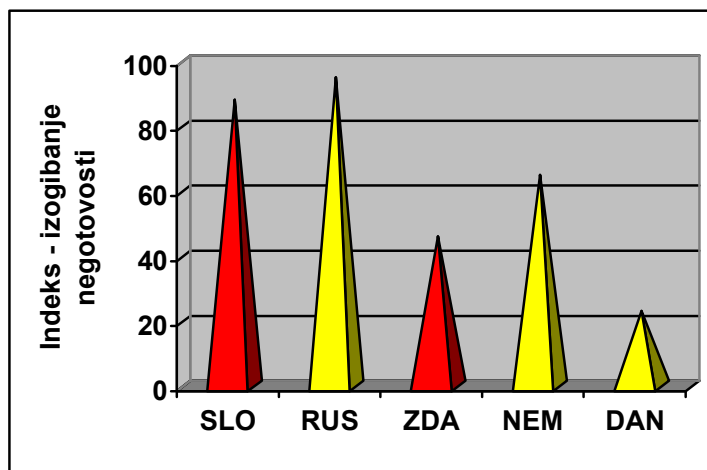
Slovenski poslovneži morajo v komunikaciji z ameriskimi sodelavci upoštevati, da bodo besede kot so »skromnost«, »pomoč«, »nežno«, »skrbeti za« imele v zelo moški ameriški kulturi negativen prizvok. Pozitivno pa bodo sprejeti močni izrazi kot so: tekmovalnost, boj, agresivnost, uspeh, prekašati, zmagati, moč, akcija.

Na začetku poglavja sem omenila, da je slovenska kultura po letu 1991 v procesu spreminjanja ter da postaja vedno bolj moška. Vendar pa je v primerjavi z ameriško kulturo na Hofstedovi lestvici moškost-ženskost še vedno veliko bolj ženska. Kar pomeni, da se tudi konflikti v slovenski kulturi razrešujejo drugače kot pa v ameriški.

V ameriški kulturi z visoko stopnjo moškosti se bodo konflikti razreševali z bojem. Udeleženci v konfliktni situaciji se bodo obnašali egoistično, konflikte pa bodo razreševali z razkazovanjem moči.

#### 9.4 IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI

Graf 9.5: Dimenzija kulture – izogibanje negotovosti



Vir: Hofstede 2001

Izogibanje negotovosti je dimenzija, ki nakazuje, kako ljudje v določeni kulturi ravnajo z negotovostjo glede (nepoznane) prihodnosti. Slovenija ima izjemno visok indeks izogibanja negotovosti. ZDA se nahaja precej nižje, vendar težko govorimo o zelo nizki stopnji izogibanja negotovosti (ki pa jo lahko najdemo na primer v danski kulturi).

Za slovensko kulturo je tako značilno, da je pomembna gotovost; poznana tveganja so sprejemljiva, nepoznanih tveganj pa se ljudje bojijo. Člani kulture imajo jasno določena pravila o tem, kaj je prav in kaj narobe, pravila podjetja se ne smejo kršiti in resnica je pogosto samo ena. Zaposleni so zelo lojalni podjetju, spoštuje se menedžerje, ki so starejši, nezadovoljstvo z delodajalcem pa zaposleni redko izražajo. Tuji menedžerji so sumljivi, kar lahko vodi celo do ksenofobije. Tehnološke novosti so dobro sprejete.

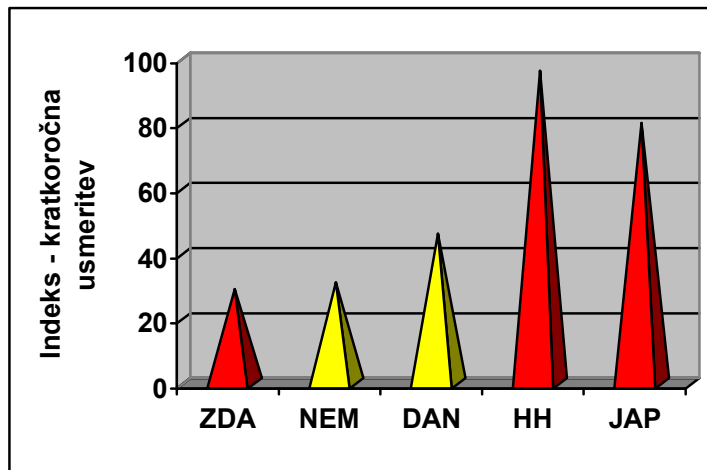
Ameriška kultura ima v primerjavi s slovensko precej nižji indeks izogibanja negotovosti. To pomeni, da so bolj odprti za raziskovanje, kar je drugačno vzbudi zanimanje, dvoumne situacije in nepoznana tveganja ne povzročajo neugodja. Menedžerji so lahko mlajši od povprečja, tuji menedžerji so sprejemljivi. Zaposleni po potrebi kršijo pravila, nezadovoljstvo z delodajalcem pa je izraženo bolj odprto. Tolerantni so do razlik.

Konflikt je v kulturi z nizko stopnjo negotovosti nekaj povsem normalnega. Tekmovalnost lahko postane neizprosna, vendar se na koncu nasprotniki z lahkoto pobotajo.



## 9.5 DOLGOROČNA – KRATKOROČNA USMERITEV

Graf 9.6: Dimenzija kulture – dolgoročna usmeritev



Vir: Hofstede 2001

Hofstede žal ni meril dimenzije dolgoročne usmeritve v Sloveniji in Rusiji. Grafu sem za primerjavo dodala Hong Kong in Japonsko. Iz grafa je razvidno, da sta kulturi Hong Konga in Japonske zelo dolgoročno usmerjeni, ameriška, nemška in danska kultura pa se uvrščajo zelo nizko, kar pomeni, da so kratkoročno usmerjene kulture. Na splošno so Hofstedovi rezultati pokazali, da so evropske kulture kratkoročno usmerjene.

To za poslovanje v Ameriki pomeni, da so pri delu pričakovani hitri rezultati, družba je nagnjena k prekomerni potrošnji, varčevanje ni vrednota. V komuniciranju je pomembno vedeti, da ljudje veliko govorijo. Pozitiven prizvok pa bodo imele besede, kot so: darilo, hitro, potrošiti, dobiti, tradicija; negativen prizvok pa prihraniti, zmernost, dolžnost, trud.

## 9.6 KONTEKST IN ČAS KOMUNICIRANJA V ZDA PO HALLU

Hallova modela koncepta in časa je nekoliko težje uporabiti na praktičnem primeru, saj modela nimata kvantitativne osnove, ki bi raziskovalcu omogočila uvrstitev kulture na določeno mesto na številčni lestvici. Hall (1987: 16) je kulturo ZDA na osnovi subjektivnih opažanj opisal kot **monokronološko** ter **nizkotekstualno**. Ta ugotovitev,

podobno kot Hofstedove dimenzije kulture, je slovenskemu menedžerju Skupine Gorenje lahko v pomoč pri razumevanju zakaj so za ameriške poslovne partnerje in zaposlene značilni določeni vzorci obnašanja.

Glede na to, da je Hall ameriško kulturo ocenil kot nizkotekstualno, lahko slovenski menedžerji pričakujejo, da bodo ameriški poslovni partnerji in zaposleni v komuniciranju in poslovanju pričakovali natančno in jasno informacijo, s čimer se želijo izogniti kakršnikoli dvoumnosti v poslovni komunikaciji. Iz tega sledi, da dogovori ne bodo le ustni, pač pa bodo zapisani, njihova vsebina pa bo eksplicitna in dokončna. Za nizkotekstualno ameriško kulturo je značilno tudi, da pri delu in odločitvah pričakujejo urnost in ne vzpostavljajo poglobljenih (osebnih) in dolgoročnih odnosov.

Slovenska poslovna kultura se v tem primeru ne razlikuje bistveno od ameriške, kar poslovnežem prihrani dodatne preglavice s premagovanjem razlik v poslovnem komuniciranju. Kot primer zelo drugačnega načina komuniciranja lahko navedem na primer Japonsko, ki jo Hall (v Mead 2005: 34) označuje kot visokotekstualno kulturo. Za Japonsko kulturo je na primer značilno, da informacijo ne izrazijo eksplicitno z besedami. To pa za prejemnika sporočila pomeni, da mora pomen sporočila razbrati iz konteksta pogovora ali pa iz potez in reakcij na obrazu pošiljatelja sporočila (kar je še posebno oteženo, če sogovornika v komunikacijskem procesu izhajata iz različnih kultur in ne delita skupnih neverbalnih kod).

Ker je ameriška kultura po Hallu monokronološka, se lahko slovenski menedžerji zanesejo, da bodo ameriški poslovni partnerji in zaposleni zelo resni in zanesljivi glede časovnih dogovorov ter da se bodo strogo držali načrtov. Kaže, da sta si po Hallovem časovnem modelu ameriška in slovenska kultura zelo sorodni po načinu poslovanja ter dela. Kar pa slovenskim menedžerjem bistveno olajša komuniciranje z ameriški partnerji, saj se lahko zanesejo na podobne poslovne prakse.

Čeprav se Hallov model nekoliko težje prenese na praktičen primer kot Hofstedove dimenzije kulture, je kljub temu uporabno orodje zlasti pri analizi poslovne komunikacije in praks. Za menedžerja Skupine Gorenje je pomembno, da sta si slovenska in ameriška kultura v načinu poslovanja precej podobni.

## 10 ZAKLJUČEK

Posamezniki in skupine so pod vplivom kulturnega okolja, v katerem so odraščali in bili vzgojeni. Zato morajo menedžerji, ki poslujejo in komunicirajo v tujini, razumeti kulturne vrednote ter navade tamkajšnjih zaposlenih. Kulturne posebnosti tuje države lahko določajo, kaj zaposlene motivira, kateri vodstveni stili so najučinkovitejši, način učinkovite komunikacije, v kakšnem obsegu se bo menedžer moral prilagoditi ter katere dejavnike je potrebno upoštevati pri odločitvah.

Nacionalna kultura delovne sile vpliva na to, kako se bodo zaposleni odzvali na strukture in sisteme, ki jih uvede menedžment. To pomeni, da se lahko delavci ene kulture odzovejo drugače kot pa delavci, ki izhajajo iz druge kulture. Mednarodni menedžer mora biti zato pripravljen na različne odzive ter prilagodljiv glede na različne kontekste. Ključno vlogo ima predvsem v upravljanju multikulturnih delovnih skupin, saj jih menedžer lahko optimalno izkoristi le, če člani skupine poznajo kulturo drugih članov, pa tudi njihovo osebnost, obnašanje v konfliktnih situacijah, demografijo in življenjske izkušnje.

Komuniciranje v okolju s kulturnimi ovirami je težko. Razlike med navadami, obnašanjem in vrednotami ustvarjajo težave, ki so rešljive le s poznavanjem principov medkulturne komunikacije. Medkulturni nesporazum nastane, ko posamezniki niso sposobni razumeti, da imajo ljudje iz drugačnih kulturnih ozadij cilje, navade, načine razmišljanja in vrednote, ki so drugačne od njihovih lastnih. Primaren interes medkulturne komunikacije pa je povečano razumevanje posameznikov ali skupine iz drugačne kulture in posledično zmanjšanje negotovosti glede njenega obnašanja v prihodnosti.

Pri analizi značilnosti nacionalne kulture si menedžerji in komunikatorji lahko pomagajo s petimi dimenzijami kulture, ki jih je razvil Hofstede; pri analizi poslovne komunikacije pa sta uporabna tudi Hallova modela konteksta in časa. V praktičnem primeru sem analizirala slovensko podjetje Skupina Gorenje, ki deluje tudi na ameriškem trgu. Primerjala sem slovensko in ameriško kulturo in pri tem uporabila Hofstedov in Hallov model.

V analizi in primerjavi ameriške kulture s slovensko po Hofstedovih dimenzijah sem ugotovila, da sta slovenska in ameriška kultura precej različni. Oddaljenost moči in izogibanje negotovosti sta veliko večja v Sloveniji kot pa v ZDA. Nasprotno pa je ameriška kultura bolj individualistična in moška kot slovenska kultura. Te ugotovitve in zavedanje razlik so slovenskemu menedžerju, ki posluje v ameriškem okolju v pomoč pri oblikovanju komunikacijskih sporočil, načinu obnašanja ter vodenju poslovnih praks.

Pri analizi na osnovi Hallovega modela časa in konteksta sem ugotovila, da je ameriška kultura nizkotekstualna ter monokronološka. Hallov model je uporaben predvsem v določanju razlik v samem načinu poslovnega komuniciranja ter vodenja poslov. Ugotovila sem, da sta si na tem področju ameriška in slovenska kultura precej podobni, kar bistveno olajša sodelovanje med slovenskimi in ameriški menedžerji.

Pri načrtovanju komunikacije pa se je potrebno zavedati, da je posploševanje na osnovi kulturne analize omejeno: komunikator ne more povsem natančno izmeriti vpliva nacionalne kulture v primerjavi z ostalimi zunanjimi dejavniki (nacionalna, regionalna ter svetovna gospodarstva, lokalne, nacionalne, regionalne ter svetovne politike, zakoni ter regulacije, infrastrukturni dejavniki, delavska združenja, etični ter religiozni sistemi itd.). Prav tako bodo v posebnih situacijah posamezniki delovali bolj v svojem interesu, kot pa to od njih pričakuje skupina. V vsaki družbi pa obstajajo tudi posamezniki, ki so netipični predstavniki kulture, iz katere izhajajo.

Slovensko podjetje, ki se širi na ameriški trg se mora zavedati, da je prebivalstvo vedno bolj heterogeno, kar za praktike odnosov z javnostmi ter njihove delodajalce predstavlja izjemen izziv (Grunig in Grunig 2003: 327). Zato je v analizi potrebno je določiti kulturne dimenzije, ki so splošno značilne za vse kulture, ter dimenzije, ki so edinstvene za določeno kulturo (Sriramesh in Vercic 2003: 11).

Kulturna raznolikost v delovni skupini lahko predstavlja tako priložnosti kot tudi težave. Če se upravlja uspešno, lahko raznolikost prinaša ekonomske koristi. Podjetje, ki je sposobno pridobiti, ohraniti ter motivirati ljudi iz različnih kultur, lahko z uspešnim vodenjem pridobi na konkurenčni prednosti. V preteklosti je prevladovalo prepričanje, da kulturne razlike predstavljajo ovire za komunikacijo in interakcijo. Današnji globalni voditelji pa verjamejo, da kulturne razlike, ki so dobro upravljane, predstavljajo potencial in pripomoček, ne pa oviro.

## 11 LITERATURA IN VIRI

- Barnett, George in Sung, Eunjung (2003): Culture and the structure of international communication. (Conference papers: International communication association: 2003 annual meeting). San Diego, CA.
- Berry, John W. (1980): Social and cultural change: handbook of cross-cultural psychology. Boston: Allyn and Bacon.
- Cox, Taylor., Blake, Stacy (1991): Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of management executive, August, (5) 3, str. 45-56.
- Deresky, Helen (2000): International management: managing across borders and cultures – 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Fine, Marlene G. (1991): New voices in the workplace: research directions in multicultural communication. Journal of business communication, Summer, 28 (3), str. 259-275.
- Giddens, Anthony (1990): The consequences of modernity. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Govindarajan, Vijay, Gupta Anil K. (2001): Building and effective global business team. MIT Sloan management review, Summer, str. 63–71.
- Grunig, Larissa A. in Grunig, James E. (2003): Public relations in the United States: a generation of maturation. V: Sriramesh, Krishnamurthy in Verčič, Dejan (ur.): The global public relations handbook: theory, research, and practice, (LEA's communication series). Mahwah: Lawrence Erlbaum (str. 323-355).
- Hall, Edward T. in Hall, Mildred R. (1987): Hidden Differences: doing business with the Japanese. New York: Anchor book.
- Hermon, Mary V. (1996): Building a shared understanding and commitment to managing diversity. Journal of business communication, 33 (4), str. 427–442.
- Hofstede, Geert (1984): Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences: Compare values, behaviours, institutions, and organizations across nations. London: Sage Publications.

- Hofstede, Geert. in Hofstede, Gert J. (2005): *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Gert J., Pedersen, Paul B., Hofstede, Geert (2002): *Exploring culture: excercises, stories and synthetic cultures*. London: Intercultural press.
- Hong, Jungbae (2003): A cross-cultural comparison of the relationship between ICA, ICMS and assertiveness/cooperativeness tendencies (Conference papers: International communication association: 2003 Annual Meeting). San Diego, CA.
- Huang, Yi-Hhui (2003): Toward a cross-cultural theoretical framework of organisation-public relatons and boundaries (Conference papers: International communication association: 2003 annual meeting). San Diego, CA.
- Klopf, Donald W. (1991): *Intercultural encounters*. Englewood: Morton Publishing Co.
- Lustig Myron. W., Koester Jolene (1993): *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures*. New York : HarperCollins College Publishers.
- Masterson, Bob, Murphy Bob (1986): *Internal cross-cultural management*. Training and development journal, April 1986.
- Matveev, Alexei (2003): Improving management: perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers (Conference papers: International communications association: 2003 annual meeting). San Diego, CA.
- Mead, Richard (2005): *International management: cross-cultural dimensions – 3<sup>rd</sup> ed*. Blackwell publishers.
- Samovar, Larry A., Porter Richard E., Jain Nemi C. (1981): *Understanding intercultural communication*. Belmont (California): Wadsworth.
- Sanyal, Rajib N. (2001): *International magagement: a strategic perspective*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Shukla, Pratibha, Gubellini, Valeria (2005): Communication accomodation perspectives on the relationship between organizational and personal culture on multicultural organization (Conference papers: International communication association: 2005 annual meeting). New York, NY.
- Simons, George F., Vazquez, Carmen in Harris Philip R. (1993): *Transcultural leadership: empowering the diverse workforce*. Huston: Gulf Publishing Co.

- Sriramesh, Krishnamurthy in Verčič, Dejan (2003): A theoretical framework for global public relations research and practice. V: Sriramesh, Krishnamurthy in Verčič, Dejan (ur.): The global public relations handbook: theory, research, and practice, (LEA's communication series). Mahwah: Lawrence Erlbaum (str. 1-19).
- Sriramesh, Krishnamurthy, Grunig, James E. in Dozier, David M. (1996): Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of public relations research*, 8 (4), str 229-261.
- Ting-Tomney, Stella (1999): *Communication across cultures*. New York: The Guilford Press.
- Ting-Toomey, Stella (1998): *Intercultural conflict competence*. V: Martin, J. N., Nakayama, T. K., Flores, L. A. (ur): *Readings in cultural context*. Mountain View, California: Mayfield publishing company, str. 401-414.
- Ulijn, Jan, O'Hair, Dan, Weggeman, Mathieu, Ledlow, Gerald, Hall, Thomas H. (2000): Innovation, corporate strategy, and cultural context: what is the mission for international business communication? *Journal of business communication*, July, (37) 3, str. 293–317.
- Verčič, Dejan, Grunig, Larissa A., Grunig, James E. 1996. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. V: Culbertson, Hugh M. in Chen, Ni (ur.): *International public relations: a comparative analysis* (LEA's communication series). Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, str. 31-65.

## **VIRI NA INTERNETU**

Strateški načrt Skupine Gorenje 2005. Dostopno na:

[http://www.gorenjegroup.com/en/filelib/fininfo/strategic\\_plan\\_till\\_the\\_year\\_2010.pdf](http://www.gorenjegroup.com/en/filelib/fininfo/strategic_plan_till_the_year_2010.pdf) (8. februar 2006).

Podjetja Skupine Gorenje 2005. Dostopno na:

<http://www.gorenje.si/podjetjaskupinegorenje> (8. februar 2006).