

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MANCA RAZBORŠEK

Mentorica: doc. dr. Dana Mesner Andolšek

**KORPORACIJSKA KULTURA IN NJENA
IMPLEMENTACIJA V LOKALNE PODRUŽNICE**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

KAZALO

1	UVOD	2
2	METODOLOGIJA RAZISKOVALNE ŠTUDIJE PRIMEROV	3
3	KULTURA KOT DRUŽBENI FENOMEN	5
4	ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
4.1	KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?	6
4.2	ZNAČILNOSTI IN TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	9
4.3	OBLIKOVANJE IN NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	15
4.4	VPLIV VODSTVA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO	19
5	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN MEDNARODNE KORPORACIJE	24
5.1	DELOVANJE KORPORACIJ	24
5.2	KORPORACIJSKA KULTURA	26
6	AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA IN KORPORACIJE	32
6.1	JAPONSKE KORPORACIJE.....	34
6.1.1	<i>TOYOTA</i>	36
6.2	EVROPSKE KORPORACIJE	38
6.2.1	<i>PEUGEOT</i>	40
6.3	AMERIŠKE KORPORACIJE	43
6.3.1	<i>CHRYSLER</i>	45
7	IMPLEMENTACIJA KORPORACIJSKE KULTURE V SLOVENSkih PODRUŽNICAH	47
7.1	OBLIKOVANJE DIMENZIJ IN VPRAŠALNIKA	47
7.2	REZULTATI IN ANALIZA.....	52
7.2.1	<i>TOYOTA ADRIA d.o.o.</i>	53
7.2.2	<i>PEUGEOT SLOVENIJA d.o.o.</i>	57
7.2.3	<i>I.J.S. d.d.</i>	60
7.3	SKLEPNE UGOTOVITVE	64
7.4	ZAKLJUČEK	65
8	LITERATURA IN VIRI	67
	PRILOGE	

1 UVOD

Konec leta 1885 je nemški izumitelj Karl Benz predstavil svoj "*motorwagen*", trikolo z bencinskim motorjem in enim valjem. Čeprav takojšen vpliv tega odkritja ni bil velik, njegovega pomena ni mogoče preceniti. V dobrem desetletju se je pojavilo na ducate proizvajalcev in že leta 1895 je bila organizirana prva avtomobilska dirka Pariz – Bordeaux – Pariz. Bogati so kupovali avtomobile kot prevozno sredstvo, predvsem pa kot znak družbenega položaja. Do leta 1908 je bil avtomobil le igrača bogatih, oktobra istega leta pa je ameriški industrijalec Henry Ford vpeljal serijsko proizvodnjo avtomobilov. Njegov tekoči trak ni začel le vzpona avtomobilske industrije, ampak je imel pomemben vpliv na svetovni razvoj linijske proizvodnje. V začetku 20. stoletja so večje industrijske države začele izdelovati avtomobile za splošno rabo in ne le za privilegirano manjšino.

Ford je s svojim tekočim trakom učinkovito zmanjšal čas nastanka avtomobila ter s tem zmanjšal tudi stroške. Fordizem je postal prevladujoč način upravljanja in vodenja podjetja ter proizvodnje in tehnično-ekonomski dejavniki so bili edino merilo uspeha. Šele z vzponom japonske avtomobilske industrije se je pokazalo, kako pomanjkljiv sistem uporabljata Evropa in ZDA. Mehke pravine upravljanja so bile popolnoma zapostavljene in raziskovanje japonskih korporacij je pokazalo kako pomembne so tiste mehke značilnosti upravljanja podjetij, med katerimi na prvem mestu najdemo nadvse pomembno organizacijsko kulturo. Konec 70ih let 20. stoletja se je v podjetjih začelo govoriti o pomembnosti kulture, ki je prisotna v organizaciji, šele v 80ih letih 20. stoletja so podjetja začela kulturo vključevati v svojo strategijo, jo spreminjati in upoštevati.

V tej diplomski nalogi nameravam raziskati, kaj je tisto čemur pravimo organizacijska kultura, kako se kaže navznoter in kako navzven ter kakšen vpliv ima na učinkovitost podjetja. Smo v času globalizacije in univerzalizacije, ko nas želijo korporacije preko medijev prepričati, da ne potrebujemo več svoje kulture, ampak da vsi živimo na istem planetu kot en narod in zato uporabljamo iste produkte. In vendar je resnica drugačna. Ravno megalomanska podjetja, ki imajo svoje podružnice in hčerinska podjetja v različnih državah, se soočajo z velikimi razlikami med različnimi kulturami. Kaj sploh so korporacije in kako se tako velika podjetja spopadajo s tem problemom? Kakšni so njihovi načini soočanja z drugačnimi kulturami? Se prilagajajo ali dominirajo? Iščejo sinergije ali raje rešujejo konflikte?

Da bi našla odgovor na vsa zgoraj postavljena vprašanja, bom najprej skušala ugotoviti, kaj pravzaprav je organizacijska kultura in kako jo analiziramo. Ker me zanimajo predvsem razlike v kulturi med različnimi državami, bom za osnovo primerjave skušala najti pristop, ki temelji na največ petih dimenzijah in na podlagi katerih je že bila izvedena vsaj ena primerljiva raziskava v svetovnem merilu.

Moj namen je na podlagi avtomobilske industrije, ki je ena izmed najbolj globaliziranih industrij, narediti primerjavo med tremi velikimi kulturami: ameriško, evropsko in japonsko. Zanima me, na kakšen način se velike korporacije obnašajo do svojih hčerinskih podjetij in podružnic na lokalnem nivoju¹, kjer prevladuje drugačna kultura kot je njihova globalna. Za predstavnika ameriške kulture sem izbrala podjetje Chrysler, za predstavnika evropske Peugeot in japonske Toyota. Moje mnenje in tudi osnovna teoretska predpostavka, ki jo želim postaviti na začetku je, da se *velike korporacije na majhnih trgih ne prilagajajo tamkajšnji kulturi, ampak predvsem s svojo močjo dosežejo, da se kulture prilagajajo njim*. Pri preučevanju zunanjih plasti kulture ne pričakujem razlik med kulturnimi elementi korporacije in podružnice oz. hčerinskega podjetja. Druga predpostavka, ki jo želim preveriti v pričujoči nalogi so razlike med korporacijskimi kulturami. Pričakujem, da se bo *odnos med korporacijo in hčerinskim podjetjem oz. podružnico razlikoval glede na kulturo iz katere prihaja posamezna korporacija, zato se bodo razlike pokazale tudi v samih kulturah vseh treh preučevanih podjetij*.

Ker je kultura v antropološkem, sociološkem in organizacijskem pomenu zelo kompleksen pojem, z veliko nivoji in zato zahteva dolgotrajno opazovanje ter preučevanje, bom v empiričnem delu obravnavala le tiste zunanje nivoje kulture, ki so vidni, merljivi in ne zahtevajo poglobljenih raziskav in analiz. Kljub temu verjamem, da bom razkrila nove in zanimive vidike (so)delovanja med korporacijami na globalni ravni in hčerinskimi podjetji oz. podružnicami na lokalni ravni.

2 METODOLOGIJA RAZISKOVALNE ŠTUDIJE PRIMEROV

V tej nalogi bom najprej napisala teoretski okvir, znotraj katerega bom opredelila osnovne pojme in se posvetila nekaterim že obstoječim teorijam o organizacijski kulturi in njeni soodvisnosti s širšo nacionalno kulturo posamezne države. Ker je organizacijska kultura sodoben fenomen, ki

¹ Lokalni nivo je v mojem primeru Slovenija.

se pojavlja v realnem življenju in jo je težko ločiti od konteksta znotraj katerega se pojavlja, bom odgovore na vprašanja iskala skozi primerjalno raziskovalno študijo treh primerov.

Osnovna vprašanja, ki me zanimajo, so namenjena predvsem vodstvu/menedžmentu podružnic oziroma hčerinskih podjetij in se nanašajo na njihov odnos do organizacijske in nacionalne kulture. Ali menedžerji mislijo, da ima kulturna različnost vpliv na organizacije? Če ta vpliv obstaja, je pozitiven ali negativen, pomaga ali škodi organizaciji? Kako naj menedžerji upravljajo z različnostjo? Naj jo ignorirajo, minimizirajo ali uporabljajo? Kako in s katerimi metodami skušajo različnost iz slabosti spremeniti v prednost?

V analizi bom prikazala in ugotavljala različne izrazne oblike že obstoječe organizacijske kulture. Le-to sestavljajo različne ravni, na katerih se pojavljajo dejavniki, ki vplivajo na kulturo v podjetju: dejavniki okolja, dejavniki menedžmenta in dejavniki kulture, kot so osebne značilnosti menedžerjev, običaji, simboli ter komuniciranje. Glavni elementi moje analize bodo tako tip in zunanje/izražene vrednote podjetja, način reševanja problemov, vodenje in odločanje ter komunikacija. Ti elementi so tisti pokazatelji kulture, ki jih bom primerjala med seboj in jih umestila v teoretski model oz. tipizacijo odnosov med kulturami povzeto po ustreznem avtorju.

Za izbor podatkov bom uporabila več različnih virov. Glavni instrument, ki ga bom uporabila za pridobitev podatkov, bo kvalitativne narave. Poslužila se bom poglobljenega intervjuja z direktorji podjetij in pogovorov z nekaterimi vodilnimi zaposlenimi. Vprašalnik bom sestavila na podlagi teoretske tipizacije zgoraj omenjenih elementov analize. Druge podatke bom iskala preko dokumentov in drugega internega gradiva za zaposlene ter z opazovanjem nekaterih zunanjih, vidnih elementov kulture v podjetju. Viri, ki jih bom uporabljala za pridobitev podatkov o posameznih podjetjih segajo od podatkov pridobljenih z internetnih strani, javnega in internega gradiva.

Na podlagi podatkov, ki bodo pridobljeni z kvalitativnimi metodami bom ugotovitve primerjala z osnovno teoretsko predpostavko in na ta način oblikovala končno razlago oziroma hipotezo, ki bo produkt študije primerov, pridobljena s sprotno '*cross-case*' analizo. Ta razlaga oziroma hipoteze bodo verjetno ponudile ideje tudi za nadaljnje raziskovanje, ki pa ga bom prepustila naslednjim raziskovalcem, ki jih zanima organizacijska kultura.

3 KULTURA KOT DRUŽBENI FENOMEN

Kultura je človeški fenomen, ki se razvija, spreminja in prilagaja že tisočletja. Družba in kultura ne obstajata ena brez druge. Kjer je dlje časa skupaj skupina ljudi, se razvije specifičen pogled na svet okoli njih, oziroma skupini edinstven skupen načrt za življenje, ki ga opredelimo kot kulturo. Tako v vsakdanji kot tudi strokovni rabi se srečujemo z različnimi pomeni in opredelitvami pojma kultura. S pojmom kultura lahko označimo umetnost, oblike duhovnega ustvarjanja, vzorce vedenja, uporabljamo kot vrednostno oznako, vendar na koncu smemo, v sociološkem in antropološkem smislu, kulturo pojmovati kot način življenja ljudi – pripadnikov neke družbe. V tem smislu je kultura pojmovana kot celotno področje idej, navad, prepričanj pa tudi materialnih proizvodov, ki jih je človek proizvedel in oblikoval.

Značilnost kulture je, da se človek vanjo že rodi, to pomeni, da se rodi v družbo, ki ima že oblikovan način življenja, pravila vedenja, verovanja, prepričanja o samih sebi, svetu okoli njih... Če hoče preživeti, se mora vsak nov član družbe naučiti spretnosti, navad, znanj in pravil vedenja, ki so značilni za neko družbo.

Kultura pa ni samo splošen pojem in fenomen. Različne družbe, ki so med seboj geografsko ločene, razvijejo različne kulture, torej bi pravzaprav morali govoriti o kulturah v množini. Ker so moderne družbe kompleksne in stratificirane, je tako posledica tovrstne heterogenosti kulturna pluralnost. Pojavljajo se skupine, ki znotraj glavnega toka kulture oblikujejo svoj poseben sklop vrednot, norm, vzorcev vedenja itd. in si na ta način skušajo prilagoditi svoj "življenjski načrt". V modernih družbah, kjer se skoraj vsa področja družbenega življenja odvijajo na organiziran način, so se razvile organizacije v katere se posamezniki vključujejo zaradi doseganja skupnih ciljev in zadovoljevanja (skupnih) potreb. Zanje je značilna posebna notranja strukturiranost, ki ponavadi temelji na hierarhiji odnosov, vlog in položajev.

Zaradi univerzalne navzočnosti družbenih organizacij v življenju ljudi ta tema zaposluje sociologe ter druge teoretike in njihovo raziskovanje. Zato smo danes priče vse obširnejši literaturi o organizacijah. Nastale so številne teorije organizacije, ki kažejo različne znanstveno-teoretične pristope in poudarjajo to ali ono sestavino kot bistveno za delovanje in obstoj organizacij(e). Ker so organizacije družbene strukture, se znotraj njih neizogibno oblikujejo njim lastne kulture.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

4.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?

Po drugi svetovni vojni je bliskovit vzpon japonskih in azijskih gospodarstev povzročil nemalo presenečenja. Predvsem japonska podjetja so bila veliko bolj učinkovita kot ameriška in mnogo raziskovalcev je iskalo vzroke, zakaj je temu tako. Ugotovili so, da je nacionalna kultura le eden od vzrokov, najpomembnejši vzrok pa so našli v organizacijski kulturi posameznih podjetij. Predhodnik raziskovanja organizacijske kulture je bil organizacijski razvoj, ki je »počasna, načrtovana sprememba in se osredotoča na organizacijsko učinkovitost ter v dobro zaposlenih brez motenja organizacijskega 'naravnega ciklusa'« (Lewis, 1996).

Prvi članek, ki je v svojem naslovu nosil pojem organizacijska kultura, se je pojavil sorazmerno pozno v reviji Business Periodical Index leta 1982 in sprožil val teorij o sami definiciji organizacijske kulture, kako naj se jo preučuje, meri in analizira. Šele v zadnjih letih se pojavljajo bolj praktični napotki kako naj v podjetjih skrbijo upoštevajo svojo kulturo, jo spreminjajo in obračajo sebi v prid².

»Kot organizacijsko kulturo označujemo kakovost celotnih odnosov v organizaciji, ki so specifični za posamezno organizacijo. Pogosto jo poenostavljeno definirajo kar z "Tako to delamo pri nas!" V osnovi gre za temeljne predpostavke o organizaciji, za temeljno filozofijo o organizaciji, ki je podlaga za urejanje celotnega življenja v njej« (Kavčič, 1998). To je najbolj splošna definicija organizacijske kulture, vendar nam o sami organizacijski kulture pravzaprav ne pove skoraj nič. Brane Gruban (2003) namesto konkretne definicije organizacijske kulture postavi serijo vprašanj: »Je to **nekaj kar smo** ali **nekaj kar imamo**? Če je to nekaj kar imamo, je s tem potemtakem možno njeno merjenje in upravljanje? Če pa je kultura nekaj kar smo, to kako posamezniki zaznavamo okolje v katerem delujemo, je mogoče sploh govoriti, da bi s temi subjektivnimi percepcijami v naših glavah, nekdo lahko upravljal?«

Eden bolj citiranih tujih avtorjev je Edgar Schein in njegovo definicijo celo navajajo kot najbolj pravilno. Preden lahko organizacijsko kulturo definiramo, moramo po njegovem najprej ugotoviti ali ima skupina ljudi, ki jo preučujemo sploh dovolj stabilno formo in skupno

² Več o tem kateri avtorji so se prvi ukvarjali s pojmom organizacijske kulture ter kateri se ukvarjajo s teoretskim preučevanjem in kateri z bolj praktičnim je opisano v članku Dianne Lewis (1996): *The organizational culture saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 1 – concepts and early trends*. Leadership & Organization Development Journal, Vol.17 (No.1): 12-19

zgodovino, saj le tako kultura sploh lahko nastane. Ko smo to preverili organizacijsko kulturo opredelimo kot proizvod skupinske dinamike:

»Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije« (Schein 1985: 6).

Kultura skupini zagotavlja pomene, stabilnost in ugodje, saj z naučenimi odzivi in pravili vedenja zagotavlja razumevanje in zmožnost predvidevanja odzivov na prihodnje dogodke.

Trice in Beyer (1993) ravno tako izhajata iz osnovne predpostavke, da so »kulture kolektivni fenomen, ki določa odziv ljudi na negotovost in kaos« ali bolj natančno »izhajajo iz težnje ljudi po obvladovanju negotovosti in ustvarjanju določene stopnje reda v družbenem življenju« (Trice in Beyer 1993: 1). Ker se v organizacijah ljudje srečujejo s precejšnjo negotovostjo, se kot logična posledica oblikuje določena kultura in ker nastane znotraj organizacije, njeno bistvo temelji na ideologiji te organizacije. Ideološki elementi v organizaciji niso le golo teoretiziranje o svetu in o tem kako deluje, ampak so »emocionalno nabiti, fundamentalni sistemi verovanj, ki ljudi usmerjajo, da delujejo na točno določen način« (Trice in Beyer 1993: 33).³

Temeljit pregled konceptualnih zastavitev opredelitve organizacijske kulture najdemo v knjigi Organizacijska kultura slovenske avtorice Dane Mesner Andolšek (1995). Glavno izhodišče prvih pristopov k organizacijski kulturi je bila »ideja, da je kulturni sistem samostojen, ločen in se ne razvija nujno v sozvočju s strukturami socialnega sistema in formalnimi procesi v organizaciji« (Mesner Andolšek 1995: 17). Nadalje sta se formirali kognitivna in simbolna usmeritev.

»V kognitivni šoli je kultura razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane.« V simbolni koncepciji pa je kultura razumljena kot »sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje« (Mesner Andolšek 1995: 17).

Naslednji pristop, ki ga predstavi Mesner Andolškova (1995) je teorija iz sredine 80ih let 20.stoletja, ko sta Allaire in Firsirou organizacijo videla kot součinkovanje sociostrukturnega in

³ Primeri ideologije v organizaciji, ki določajo njeno kulturo so preplet naslednjih elementov: racionalnost, egalitarnost, menedžerske ideologije usmerjene v izvajanje, socialni darwinizem, industrijske izboljšave, človeški viri, programi za pomoč zaposlenim (EAP).

kulturnega sistema ter s tem oblikovala pogled v katerem je kultura nekakšen stranski proizvod komponent organizacijske realnosti in delovanja, ki pa ima ključen pomen pri razumevanju radikalnih sprememb v organizaciji. Le-te nastanejo ravno zaradi neujemanja med sociostrukturnim in kulturnim sistemom v organizaciji.

V iskanju definicije organizacijske kulture se Mesner Andolškova (1995) opira na osnovne elemente organizacijske kulture ter se pri tem posveti predvsem zavesti in vednosti. Na ta način posameznika postavi v organizacijo kulturnega izkustva. Kultura, ki kulturno izkustvo ustvarja, je pravzaprav rezultat in osnova organizacijskega delovanja in tako je »proces oblikovanja kulture v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer prav v pomenu oblikovanja "skupnosti" ali skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja« (Mesner Andolšek 1995: 66). Kultura znotraj organizacije se tako ustvarja v procesu skupinske dinamike in skozi čas, ki prinaša izkušnje, vedenje ter na ta način omogoča učenje in odzivanje na dogajanje iz okolja.

Še ena slovenska avtorica Martina Merslavič (1998) v svojem članku (Pre)oblikovanje organizacijske kulture ugotavlja, da »mora organizacija kot kolektiv, katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja ustvariti nek skupen sklad dogovorov, neko skupno ideologijo, sistem vrednot in kulturnih norm, da bi si tako lahko zagotovila preživetje.« V iskanju definicije organizacijske kulture naleti na množico različnih avtorjev, ki si vsak drugače razlagajo kulturo.

Večini definicij je skupno pojmovanje kulture kot odzivanje skupine na dogajanje v okolju in na ta način lastno zagotavljanje preživetja. Eno bolj revolucionarnih teorij, ki se od večine razlikuje, je najti pri nizozemskem avtorju Geertu Hofstedeju (1997), ki kulturo sicer pojmuje kot kolektivni fenomen, vendar je kultura zanj »kolektivno programiranje uma, ki razlikuje pripadnike ene skupine ali kategorije ljudi od drugih« (Hofstede, 1997: 5). Kulturo primerja in vzporeja z računalniškim programom in jo imenuje mentalni program, ki vsebuje vzorce razmišljanja, čutenja ter delovanja. Kultura je naučena. Človeška narava vsakega posameznika vsebuje čustva kot so jeza, žalost, veselje... vendar pa šele kultura v kateri živi, posameznika nauči kako, kdaj in na kakšen način naj ta čustva izraža. To izražanje pa je bistvo kulture in s tem tudi delovanja posameznikov, skupin in družbe kot celote.

Pri raziskovanju organizacijske kulture in njenih definicij naletimo tudi na drugačne poglede. Pripadniki kritične teorije zagovarjajo tezo, da je organizacijska kultura le praksa vladajočih elit, ki legitimira njihovo težnjo po prevzemu in/ali obvladovanju moči. John Ogbor (1999) je v enem od svojih člankov organizacijsko kulturo označil kot »instrument za univerzalizacijo menedžerskih interesov, zatiranje konfliktov in spodbujanje organizacijske in družbene hegemonije« (Ogbor, 1999). Ideologija, ki se izraža skozi kulturo organizacije, je sistematičen sklop norm, verovanj in vedenj, ki jih ljudje samoumevno in brez vprašanj sprejmejo kot smernice za vsakdanje razmišljanje in vedenje. Organizacijska kultura je nekakšno »sredstvo "pričakovanj" za tisti del zaposlenih, ki bi bili drugače "izgubljeni"« (Ogbor, 1999). Pričakovanja v tem kontekstu nadomestijo situacije, ki bi drugače povzročile nestrinjanje in konflikte. Skozi pretvezo organizacijske kulture pa si vladajoče elite oz. menedžerji zagotovijo, da zaposleni na delovnem mestu ne povzročajo problemov in skozi nadzorovano socializacijo v organizacijo osebne interese zamenjajo za skupne interese organizacije. Ogborov (1999) namen je pokazati kako večina teoretikov s povečevanjem organizacijske kulture v resnici legitimizira elitistične dominacijske tehnike in pri tem »ostaja popolnoma nekritična do hegemonističnih menedžerskih praks kot je organizacijska kultura« (Ogbor, 1999).

4.2 ZNAČILNOSTI IN TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ima točno določene značilnosti, ki jo definirajo in več dimenzij znotraj katerih se te značilnosti oblikujejo. Celotna paradigma organizacijske kulture je različna od avtorja do avtorja. Tako kot vsak avtor definira organizacijsko kulturo po svoje, se tudi nadaljnjega raziskovanja loti v skladu s svojo teorijo.

Vsaka kultura je sestavljena iz vsem takoj vidnega eksplicitnega dela in tistega skritega, težko opredeljivega, implicitnega dela. Splošno sprejete sestavine vsake kulture so: vrednote, norme, vzorci vedenja, jezik, materialni elementi in celotno področje znanj, znanosti, religije, umetniškega ustvarjanja, mitologije... Implicitni del tako sestavljajo celota verovanj, prepričanj, znanj, norm in vrednot, ki na zunaj niso neposredno vidni, vendar se izražajo v zunanjih pojavnih oblikah: vzorcih vedenja, organizaciji družbe, materialnih objektih.

Za vsako kulturo je značilno, da je naučena, temelji na znakih in simbolih, je skupna (isti kulturni vzorec uporablja večina pripadnikov neke družbe ali skupine), omenila sem že, da ne obstaja brez družbe in je integrirana, kar pomeni, da so posamezne sestavine kulture medsebojno odvisne in predstavljajo kompleksno celoto.

Trice in Beyer (1993) sta kulturi pripisala naslednje značilnosti: kolektivnost, čustvena nabitost, dinamičnost, zgodovinska utemeljenost, simboličnost in nejasna strukturiranost. Posledice kulture, ki se izoblikuje v organizaciji, so menedžment kolektivnih negotovosti, vzpostavitev reda in kontinuitete, vzpostavitev kolektivne identitete in predanosti, vzpodbujanje etnocentrizma ter generiranje dvojne posledičnosti⁴, ki določa kako organizacija deluje v svojem okolju. Kultura se ohranja znotraj prepletanja ideologij in kulturnih oblik. Kulturne oblike so namreč tiste, ki skozi proces osmiseljevanja ideologije naredijo konkretne in otipljive. »Osmisljevanje je kognitiven proces, ki vsebuje vedenje in dojetje, je vedenjski proces, ki vsebuje delovanje in je družbeni proces, v katerem ljudje delujejo skupaj« (Trice in Beyer, 1993: 81). Kulturne oblike poleg osmiseljevanja skozi pomen, ki ga nosijo, vsebujejo tudi osmiseljevanje skozi čustvena zagotovila, ki ljudem pomagajo vztrajati pri iskanju rešitev. Te oblike so:

- **Simboli** so najbolj osnovne in najmanjše enote kulturnega izražanja. Obstajata dve vrsti simbolov: simboli, ki povzemajo in prezentirajo močno čustveno smer o tem kaj organizacija pomeni svojim članom in simboli, ki izboljšujejo razumevanje in kategorizacijo izkušenj svojih članov. Simboli se izražajo skozi predmete, arhitekturo ter izvajalce in funkcionarje.
- **Jezik** organizacije je ena pomembnejših oblik, saj ima »vsaka organizacija specifičen jezik, ki se ga mora vsak nov član naučiti, da bi razumel kulturo in kot član učinkovito deloval« (Trice in Beyer, 1993: 90). Jezik vsebuje specifičen žargon, geste, signale in znake, pesmi in glasbo, humor, šale, govornice in obrekovanje, slogane ter metafore, ki kažejo s kom ali s čim se organizacija primerja.
- **Pripovedke** so kompleksna kulturna oblika, saj vsebujejo tako simbole kot tudi jezik. Člani organizacije jih uporabljajo, da izkušnjam lahko pripišejo smisel ter izrazijo svoja čustva in prepričanja. Pripovedke vsebujejo mite, sage, legende ter druge organizacijske zgodbe.
- **Prakse in obnašanje** so najkompleksnejša oblika kulture, ker izražajo njen pomen. V to kategorijo se uvrščajo rituali in tabuji pa tudi ceremonije in obredi kot so preizkusna doba, degradacija ali napredovanje, obletnice, integracija v podjetje...

Mesner Andolškova (1995) kulturo razume kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo le tam, kjer obstaja skupina s pomembno zgodovino. Le zgodovinska izkušnja namreč skupini omogoča, da oblikuje skupno vednost. »**Skupni oziroma družbeni sklad**

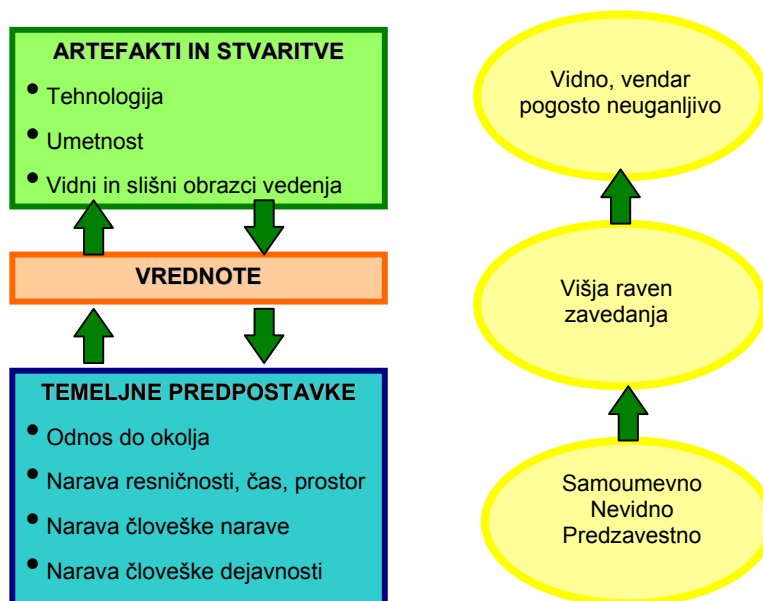
⁴ Dvojna posledičnost se kaže v nasprotjih, ki so tehnično / ekspresivno, latentno / izrazno, funkcionalno / nefunkcionalno.

vednosti služi udeležencem medsebojnega delovanja kot referenčna shema in okvir, na osnovi katerega lahko dosežejo konsenz in ki šele omogoča koordinirano delovanje« (Mesner Andolšek, 1995: 45). V skupnem skladu vednosti so shranjene tudi temeljne predpostavke, ki so se oblikovale skozi izkušnje reševanja skupnih problemov. Sklad vednosti je razdeljen na dva sektorja od katerih prvi predstavlja **spomin**, kjer so shranjene informacije o konkretnih dogodkih, situacijah in predmetih, drugega pa predstavljajo **tipizacije**, ki skladiščijo informacije skupne tem premetom, dogodkom in osebam. Tipizacija ali shema »pomaga ljudem poenostaviti in učinkovito upravljati z informacijami v kompleksni situaciji« (Mesner Andolšek, 1995: 49).

Edgar Schein (1990) je kulturo razdelil na tri osnovne ravni (glej Slika 1.1.) skozi katere se manifestira tudi organizacijska kultura. Prva raven so artefakti, vsakomur vidna fizična raven, drugo raven predstavljajo vrednote in norme članov organizacije, tretjo, nezavedno raven pa temeljne predpostavke.

- **Vidni artefakti** zajemajo vse kar je fizičnega v podjetju: arhitektura in notranja oprema, pravila oblačenja, način naslavljanja in ogovarjanja, vonj in vzdušje v prostoru ter izdelki podjetja, letna poročila, slogani... Razpoznavnost te ravni je zelo visoka, vendar pa ne vemo kako videno razlagati, kako se zaposleni na to odzivajo ali kakšen je pomen za zaposlene.
- Za podrobnejše poznavanje kulture moramo spoznati **vrednote**, **norme**, ideologijo in filozofijo podjetja. Tako dobimo odgovor na vprašanje, zakaj so stvari takšne kot so. Odražajo tisto, kar zaposleni sami interpretirajo in razlagajo, zakaj se nekaj dela na točno določen način. V večini podjetij obstajajo tudi brošure in napisana pravila, ki takšno vedenje spodbujajo in usmerjajo.
- **Temeljne predpostavke** predstavljajo tretjo, nevidno in skoraj vedno nezavedno raven, ki določa zaznavanje, miselne procese, občutke in vedenje članov organizacije. To najglobljo raven odkrijemo s preučevanjem zgodovine organizacije, temeljito (samo)analizo članov organizacije in ozko fokusirano raziskovanje. Ta raven je ponavadi tista, ki zavira spremembe v organizaciji in njeni kulturi.

Slika 1.1 Ravni kulture in njihova interakcija



Vir: Schein v Možina idr., Management, 1994: 179

Podobno kot Schein (1990) so nekateri avtorji (Ansoff v Rozman, 1996, Handy v Kavšek, 2004, Deal in Kennedy v Rozman, 1993) kulturo videli kot večdimenzionalno strukturo, ki obsega več različnih tipov, glede na prevladujoče pogostejše obrazce obnašanja in delovanja.

Ansoff (Ansoff v Rozman, 1996: 135) razlikuje 5 različnih tipov organizacijskih kultur, ki se med seboj razlikujejo po tem, kakšen je odnos članov do časa in tveganja. Tipologije so naslednje:

- **Stabilni tip** kulture nastane tam, kjer so člani introvertirani, usmerjeni v preteklost in se upirajo vsakršnim spremembam.
- V **reaktivnem tipu** kulture so člani ravno tako introvertirani, vendar jih zanima sedanost in so pripravljene minimalno tvegati. Spremembe so sicer redke, vendar izvedljive.
- **Anticipativni tip** kulture je nekakšna "zlata sredina", saj so člani podjetja usmerjeni tako navznoter kot tudi navzven, sprejemajo tveganje vendar s poudarkom na vnaprejšnjem načrtovanju kakršnihkoli sprememb.
- **Eksploativni tip** kulture nastane v organizacijah, kjer so člani ekstrovertirani in nenehno iščejo spremembe, njihov cilj je zmanjšati nepričakovane nevarnosti, želijo biti nenehno v akciji in nenehno iščejo možnosti za spremembe.
- **Usklajevalni tip** kulture je značilen za organizacije, kjer se nenehno iščejo možnosti za spremembe, člani so izrazito usmerjeni navzven in v prihodnost, ki jo želijo tudi sami oblikovati.

Handyjeva teorija (Handy, 1995) temelji na predpostavki, da nobena kultura ni dobra ali slaba, ampak je vsak tip kulture bolj ali manj primeren glede na okolje. Loči štiri tipe kultur glede na to ali se tipologija osredotoča na naloge oziroma vloge ali pa je večji poudarek na posameznikih:

- **Kultura moči** nastane tam, kjer organizacija teži k obvladovanju okolice. Gre za avtokratsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast z močnim osrednjim vodstvom. Kultura temelji na odločanju posameznika, vodje in ne skupine.
- **Kultura vlog** je značilna za birokratski tip organizacije. Moč temelji na vlogi oziroma položaju, ki ga ima posameznik v organizaciji, delo je usmerjeno s pomočjo opisov delovnih mest in navodil. Odločanje vodijo postopki določeni s pravili.
- **Kultura nalog** se razvije v organizacijah, kjer je osrednja vrednota doseganje postavljenih ciljev. Za takšne organizacije je značilno timsko delo in ekstremna prilagodljivost na spremembe v okolju. Zaposleni imajo kontrolo nad svojim delom, uspešnost se presoja na podlagi rezultatov.
- **Kulturo osebnosti** najdemo tam, kjer je uspešen posameznik najpomembnejši član organizacije, je njena zvezda. Namen organizacije je ustvariti pogoje, ki posameznikom omogočajo uresničevanje njihovih interesov. Lep primer takšne organizacije so na primer odvetniške pisarne.

Tipologija po Deal in Kennedyu (Rozman, 1993: 172) temelji na dveh merilih. Prvo merilo je stopnja tveganja pri odločitvah, drugo pa hitrost povratnih informacij s trga na sprejete odločitve v organizaciji. Prvemu merilu sta dodala veliko ali majhno tveganje, drugemu pa počasno ali hitro povratno informacijo ter na ta način prišla do štirih tipov organizacijske kulture:

- Za **poslovno (prodajno) kulturo** je značilno relativno majhno tveganje in hitra povratna informacija. Značilnost takšnega podjetja je pragmatičnost, temeljna vrednota so stranke in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, tinskemu delu in razvijanju občutka pripadnosti organizaciji.
- **Špekulacijska kultura** je tam, kjer je tveganje veliko, povratne informacije so hitre. Ta tip kulture se največkrat pojavlja na borzah, v svetu mode in poklicnega športa oz. povesod, kjer je v ospredju hiter zaslužek.
- **Procesna kultura** se razvije v organizacijah z relativno majhnim tveganjem in tudi povratne informacije s trga prihajajo počasi. V ospredju je način opravljanja nalog in ne rezultat, pomembna sta tehnična popolnost ter velika previdnost, odločitve se pripravljajo natančno in počasi.

- Za **sistemska kulturo** je značilno veliko tveganje in počasne povratne informacije. Odločitve se sprejemajo preudarno in odločno, največkrat centralizirano in v samem vrhu vodenja, poudarek je na izkušnjah.

Hofstede (1997: 179) organizacijski kulturi pripisuje naslednje značilnosti: je celostna, zgodovinsko utemeljena, povezana z antropološkimi študijami, družbeno konstruirana (skupinska), mehka (torej težka za preučevanje) in težko spremenljiva. Razlika med nacionalno in organizacijsko kulturo je v vlogah, ki jih igra posameznik. Dimenzije kulture je deloma zgradil na modelu, ki sta ga leta 1954 postavila Alex Inkeles in Daniel Levinson in vsebuje temeljne probleme s katerimi se sreča vsaka družba na Zemlji. To so odnos do avtoritete, koncept sebe (*self*), ki vsebuje odnos med posameznikom in družbo ter koncept delitve spolov ter načini spopadanja s konflikti. V raziskavi, ki jo je Hofstede opravil v korporaciji IBM, je pri analizi odgovorov naletel na podobne kategorije. Razvil je tipologijo temelječo na 5 dimenzijah, ki so temeljne za katerikoli nivo katerekoli kulture:

- **Odnos do moči** (*power distance*) je dimenzija, ki se ukvarja z družbeno neenakostjo, vključno z odnosom do avtoritete.
- **Kolektivnost proti individualnosti** je dimenzija, ki opredeljuje odnos med posameznikom in skupino, družbo.
- **Feminizacija napram maskulinizaciji** se kaže v družbeni opredelitvi in posledicah dejstva, da je nekdo rojen kot moški oz. ženska.
- **Izogibanje negotovosti** nam pove, kako se člani določene kulture spopadajo z negotovostjo predvsem v zvezi z obvladovanjem agresivnosti in izražanjem čustev.
- **Usmerjenost na kratki oz. dolgi rok** obravnava dimenzijo, ki se razlikuje pri preučevanju anglo-ameriške in evropske mentalitete in preučevanju azijske oz. japonske mentalitete.

Večina avtorjev organizacijsko kulturo sprejema kot nekaj dobrega, pozitivnega in pomembnega za uspešno delovanje organizacije. Ogborjev (1999) pregled kritičnih teorij je pokazal, da je organizacijska kultura lahko tudi način vodstva za lažji nadzor nad zaposlenimi. Še en avtor, ki kulturo opredeli kot nekaj slabega je Bate (Možina idr., 1994, 188). Njegovo mnenje je, da organizacijske kulture omejujejo reševanje problemov in s tem učinkovitost organizacije. To se kaže skozi splošne značilnosti organizacijske kulture, ki obsega predvsem "zatiranje" čustev, prelaganje odgovornosti in neobravnavanje zaposlenih kot samostojnih, čutečih posameznikov:

- **Neemocionalnost** se kaže kot prepoved razkazovanja čustev in občutenj, ker je to neprofesionalno in je znak slabosti. Delo in osebni odnosi so med seboj strogo ločeni. Neemocionalnost je močno povezana z nezaupanjem in se izraža tudi v nepriznavanju razlik med ljudmi.
- **Neosebnost** je prepoved identifikacije oseb, ki so nosilci določenih (slabih) dejanj. Ljudje niso pripravljeni določiti vira svojih pritožb in problemov, saj se to smatra za neprimerno, nepotrebno in celo nevarno. Posamezniki zato niso pripravljeni sprejeti odgovornosti za napake, ampak se prevzema kolektivna krivda.
- **Podrejenost** je pravilo, da se višjih ne izziva in se vsa iniciativa za reševanje problemov prepusti nadrejenim. Rezultat je popolna odvisnost od vodstva.
- **Konservativizem** je prepričanje, da se razmere v organizaciji ne bodo nikdar spremenile, če pa že, se bodo zagotovo spremenile na slabše. Spremembe so blokirane ali zelo težko izvedljive.
- **Izolacionizem** je prepričanje naj vsakdo opravlja samo svoje delo in naj se ne vtika v druge. Organizacija je razdeljena na oddelke, ki so razdeljeni še na manjše oddelke, timskega dela je malo ali nič.
- **Antipatija** je prepričanje, da ljudje v organizaciji niso zavezniki prej nasprotniki. Zaposleni so razdeljeni na skupine, ki se med seboj ne prekrivajo in največkrat delujejo druga proti drugi.

4.3 OBLIKOVANJE IN NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kot tudi vsaka druga kultura nastaja s časom, postopoma v glavah in srcih ljudi. Je zanimiv in enkraten proces, ki se dogaja tako spontano, da ga je težko opazovati, kaj šele meriti in pri tem ostati zunaj dogajanja. Glavni akterji pri nastajanju organizacijske kulture so ustanovitelji in vodstvo podjetja. Organizacijska kultura tako postane »stvar preteklih uspehov in prednosti organizacije ter jasnosti vizije ustanoviteljev. Na tem je mogoče graditi naprej upoštevajoč, da pri kulturi ni hitrih rešitev, kot je to primer s strategijami.« (Gruban, 2003)

O pomembnosti skupine, ki ustvarja skupno dinamiko in s tem kulturo, je pisal tudi Bogdan Kavčič (Kavčič v Možina idr., 1994: 178): *»Kultura je vedno vezana na skupino ljudi, je vsajena vanjo in ne more biti kulture brez skupine kot njene nosilke. Kot nosilec kulture pride v poštev skupina, ki je dovolj dolgo živela skupaj, da ima pomembne skupne probleme, ki je imela priložnost, da skupaj rešuje te probleme in opazuje rezultate teh rešitev, in ki je sprejela nove člane. Takšna skupina je nujna podlaga za to, da lahko postane skupina nosilec kulture.«*

Schein (1990) razlaga nastanek kulture in sprememb z naslednjimi tremi dejavniki: skupinska dinamika, učenje in vodenje. Če se opremo na definicijo, ki jo je postavil, je organizacijska kultura »vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec pa se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein, 1990: 111). Iz tega izhaja, da je kultura proces učenja, ki je istočasno vedenjski, kognitiven in emocionalen. Drugi mehanizem, ki ga opredeli Schein (1990) in ki pripomore k nastajanju organizacijske kulture je »vodstvo, ki s svojim zgledom in delovanjem omogoča, da se člani organizacije z njimi identificirajo in na način ponotranijo njihove vrednote ter prepričanja. Kadar se skupina ali organizacija šele formira, so ponavadi ustanovitelji tiste dominantne osebnosti, katerih prepričanja, vrednote in norme zagotavljajo vidni in artikulirani model strukturiranja ter vedenja skupine. Šele s časoma se vpletejo izkušnje ter iz njih naučeno reševanje problemov« (Schein, 1990:113) Na koncu nastanek organizacijske kulture združi v enem stavku: »učni proces je skupen in nastala kulturna prepričanja zrcalijo celotno skupinsko izkušnjo, skupaj z začetnimi prepričanji vodstva« (Schein, 1990: 115).

Skupen konsenz o vrednotah, normah in prepričanjih je pri vseh avtorjih, ki se ukvarjajo s preučevanjem kulture, nujen element, ki omogoča nastanek kulture. Mesner Andolškova v svoji knjigi (Mesner Andolšek, 1995: 80-83) opozori, da je proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji. Skupni pomen, razumevanje in smisel v nadaljevanju postanejo način izražanja kulture same. Posamezniki na začetku v skupino prinesejo različne načine soočanja s problemi, njihovega reševanja in emocionalnega soočanja z njimi, vendar zunanje naloge zahtevajo, da posamezniki delajo skupaj in na ta način postopoma razvijejo in oblikujejo skupne pomske kategorije za razumevanje, soočanje ter reševanje problemov. »Ko bo skupina ali organizacija obstajala dovolj dolgo in bo imela dovolj skupnih kritičnih izkušenj, bo hkrati oblikovala tudi določen blok standardov in norm« (Mesner Andolšek, 1995: 81). V nasprotnem primeru pa mlada organizacija, ki še nima dovolj dolge zgodovine, temelji na prejšnjih skupinskih identitetah posameznikov in takrat naletimo na kulturno raznovrstnost. Zaključim s tem, da je »skupno kompleksen vsestranski proces, ki počiva na mnogovrstnih dogodkih skupinskega življenja« (Mesner Andolšek, 1995: 83).

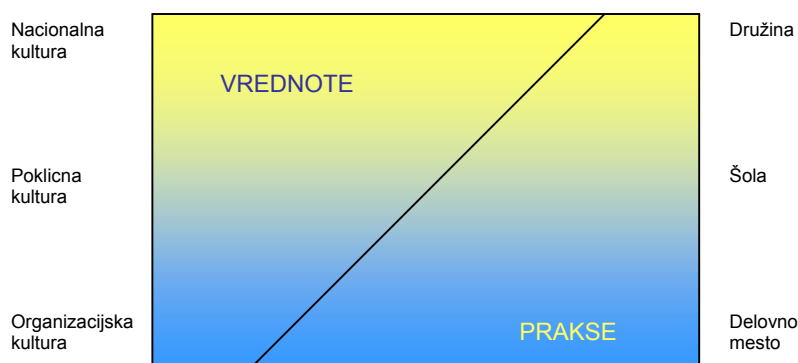
Rudi Rozman (Rozman, 1993: 169) se organizacijske kulture loteva z bolj pragmatičnega ekonomskega vidika in vidi organizacijsko kulturo bolj kot element, ki podjetju pomaga k uspešnosti. Če želi podjetje postati uspešno, mora šele oblikovati ustrezen sistem vrednot, načina

obnašanja ter odzivanja na spremembe. Kultura je sicer "proizvod" vseh zaposlenih, vendar so začetni oblikovalci vedno karizmatični menedžerji. V tem pogledu Rozman (1993: 174) (pre)oblikovanje organizacijske kulture, ki je sicer postopen proces, deli na tri faze: analizo, vrednotenje in oblikovanje.

- Analiza je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik že obstoječe organizacijske kulture. Le-to sestavljajo različne ravni, na katerih se pojavljajo dejavniki, ki vplivajo na kulturo v podjetju: dejavniki okolja, dejavniki menedžmenta in dejavniki kulture, kot so osebne značilnosti menedžerjev, običaji, simboli ter komuniciranje. Analiza je izvedena skozi analizo dokumentov, obhod podjetja, vprašalnike, opazovanje sestankov ter pogovore.
- Vrednotenje zahteva sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja, ki jih uresničevanje strategije postavlja pred organizacijsko kulturo. Gre za ugotavljanje ujemanja med zahtevami, ki jih strategije in cilji postavljajo organizacijski kulturi ter na ta način ugotavljanje razlik med obstoječo in željeno organizacijsko kulturo.
- Oblikovanje kulture podjetja je tretja faza, ki temelji na ugotovitvah iz prvih dveh faz. Rozman pravi, da naj to fazo izpelje posebna delovna skupina, ki naj najprej opredeli težišče delovanja, izdelava osnove za oblikovanje organizacijske kulture, kamor sodi tudi obveščanje sodelavcev o novih kulturi ter priprava vodstva na novo delovanje in nazadnje aktivno oblikuje organizacijsko kulturo na izbranih težiščih delovanja skozi pripravljen akcijski načrt (Rozman, 1993: 177).

Hofstede (1997) nastajanje organizacijske kulture močno povezuje s prevladujočo nacionalno kulturo v kateri se podjetje nahaja. Bistvena razlika, ki obstaja med nacionalno in organizacijsko kulturo se kaže v razmerju med vrednotami in praksami (glej Slika 4.2). Na nacionalnem nivoju so pri oblikovanju kulture vrednote pomembnejše od praks, medtem ko so na organizacijskem nivoju prakse pomembnejše od vrednot.

Slika 4.2. Razmerje med vrednotami in praksami

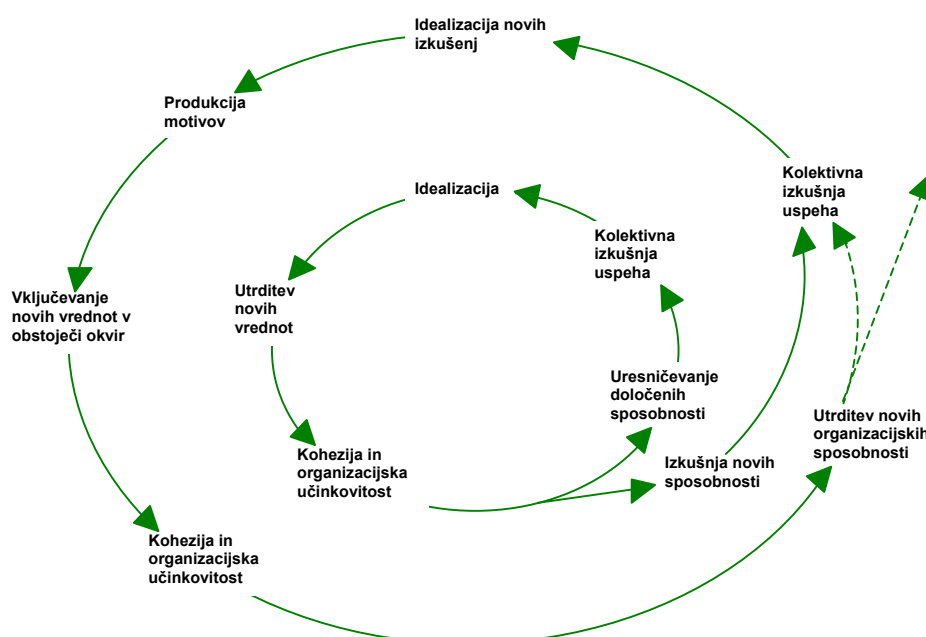


Hofstede, Cultures and organizations, 1997: 182

Za oblikovanje kulture so pomembne vrednote ustanoviteljev in vodstva podjetja. Le-te skozi odzivanje na skupne izkušnje, vplivajo na ostale člane organizacije. »Vrednote vodstva postanejo praksa zaposlenih« (Hofstede, 1997: 183). Vrednote, ki oblikujejo organizacijsko kulturo se oblikujejo skozi zaposlovanje tistih posameznikov, ki že obstoječim vrednotam v organizaciji najbolj ustrezajo. »Pravilo je, da kadar so ljudje v novo okolje vključeni kot posamezniki, se le temu prilagodijo (asimilirajo), kadar pa so v novo okolje vključeni kot skupina, bodo s seboj prinesli svojo skupno kulturo« (Hofstede, 1997: 201). To pomeni, da je veliko težje spreminjati in/ali preoblikovati organizacijsko kulturo posamezne organizacije, kot kulturo, ki jo posameznik prinese iz širšega družbenega okolja. Oblikovanje kulture je tako dolgotrajen in v organizaciji nezaveden proces, ki ga oblikuje kadrovska politika podjetja. Hofstede (1997: 201) pravi, da so zaposleni v kadrovski službi ključni pri oblikovanju in ohranjanju, ker do določene mere nezavedno izbirajo le tiste posameznike, ki se skladajo z vrednotami in prepričanji vodstva podjetja ter že obstoječe organizacijske kulture.

Vsi avtorji se strinjajo, da ko se kultura v podjetju enkrat izoblikuje, se težko spreminja. Proces nastajanja in spreminjanja kulture je v svoji shemi lepo prikazal Galiardi (Mesner andolšek v Kavčič idr., 1988: 134). Zagovarja tezo, da je sprememba kulture je uspešna predvsem, kadar je uresničevanje nove strategije osnovano na vrednotah in prepričanjih, ki niso neposredno protislovne že obstoječim vrednotam, temveč samo različne od njih. Skupna izkušnja uspeha je začetek in najpomembnejši element (pre)oblikovanja kulture, saj se na ta način izoblikuje osnovni skupinski odziv na izzive iz okolja.

Slika 4.3. Proces spreminjanja organizacijske kulture



Galiardi v Kavčič idr., Direktorji uspešnih slovanskih gospodarskih organizacij, 1988: 134

Pri tem se moramo zavedati, da je (pre)oblikovanje kulture sicer nenehen proces, saj se tudi okolje nenehno spreminja in ustvarja nove probleme, katerih rešitve je potrebno vedno znova iskati. Naraščanje kompleksnosti in vse hitrejše spremembe v gospodarstvu pritiskajo na vodstva podjetij, da iščejo nove odgovore na izzive ter prilagajajo podjetja za uspešno rast in obstoj v globaliziranem svetu. Prijemi in pristopi, ki jih uporabljajo, se hitro in radikalno spreminjajo in kultura mora tem spremembam slediti.

4.4 VPLIV VODSTVA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Pri nastajanju, oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture ima pomembno vlogo in moč vodstvo organizacije. Vodenje opredelimo kot »sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za skupne cilje« in je povezano z »lastnostmi in ravnanjem vodij, s spodbujanjem sodelavcev in s komuniciranjem« (Rozman, 1996: 197). Viri moči (Deškovič v Kavčič idr., 1988), iz katerih črpajo vodje, so lahko individualni ter obsegajo znanje, osebne lastnosti, v preteklosti pridobljene prednosti vodij in jim na ta način zagotavljajo osebno moč (reputacijska, referenčna in strokovna moč) ali skupinski, kadar je na vrhu podjetja vodilni tim, ki izhaja iz koalicije kolegija direktorja in poudarja homogenost, kohezivnost, koncentracijo znanja, fleksibilnost in politično trdnost (indirektna in referenčna moč) ter iz visoke organizacijske sposobnosti, ki omogoča veliko kontingenčno moč.

Trice in Beyer (1993: 255) razlikujeta med institucionalnim pristopom k vodenju, ki opazuje kako vodje vplivajo na uspeh organizacije in kulturnim pristopom, ki opazuje kakšen vpliv imajo vodilni na razvoj in oblikovanje organizacijske kulture. S katerega vidika bomo opazovali vodenje in vodilne organizacije je odvisno od tega, kakšen pristop bomo uporabili. V teoriji najdemo štiri glavne pristope k organizacijskemu raziskovanju, ki obravnavajo vodenje z institucionalnega vidika, torej opazujejo, kako vodilni v organizaciji dosegajo praktične cilje organizacije.

- "*Trait approach*" identificira katere so tiste osebne značilnosti vodij, ki jih naredijo bolj ali manj učinkovite in uspešne.
- Behavioristični pristop identificira sklope vedenj, ki jih imenujemo stili vodenja in jih posedujejo vodilni ter njihov vpliv na zaposlene.
- Zagovorniki kontingenčnega pristopa skušajo dokazati, da je učinkovitost specifičnega vedenja vodilnih odvisen od situacije v kateri se vodilni in njihovi zaposleni nahajajo.

- Atribucijski pristop se je razvil nedavno in zagovarja tezo, da so zaposleni tisti, ki vodjem pripisujejo določene značilnosti ter jih na ta način postavijo za vodje in da je vodenje odvisno od percepcije zaposlenih.

Kulturni pristop k vodenju se deloma opira na atribucijski pristop, le da je v tem primeru močno prisoten simbolizem vsebovan v vodenju. Zaposleni percipirajo vedenje vodij in jim pripisujejo simbolne pomene. Trice in Beyer (1993: 258) razlikujeta med menedžerjem in vodjo (*leader*), saj naj bi se to dvoje velikokrat medsebojno izključevalo. Menedžerji niso nujno uspešni pri vplivanju na ostale in takrat s strani zaposlenih niso obravnavani kot vodje in obratno. Posamezniku ni nujno postati menedžer, da bi postal vodja. S svojim zgledom in vedenjem mu zaposleni in sodelavci pripišejo lastnosti vodje in s tem lastnosti oblikovalca kulture v organizaciji. Kulturni pristop k vodenju obravnava različne vrste vodenja glede na njegovo vsebino:

- **Kulturo-tvorno vodenje** temelji na viziji vodje, katere vizija je sestavina nove organizacijske kulture. Takšen vodja je lahko karizmatični ustanovitelj organizacije ali radikalni reformist, ki postane v očeh zaposlenih heroj.
- **Vodenje, ki spreminja kulturo** se pojavlja, kadar je sprememba v organizaciji neizbežna za ohranitev delovanja ali izboljšanje uspešnosti organizacije. Kulturna sprememba lahko pride s samega vrha menedžmenta in je izvedena radikalno oz. postopno ali pa je sprožena z nižjih ravni hierarhije, kjer najdemo karizmatično osebo ali skupino, ki spremembo sproži.
- **Vodenje, ki kulturo pooseblja** izvaja tri pomembne naloge: vsebuje misijo, pomembno vlogo ter predanost organizaciji, pooseblja namen in samo implementacijo poslanstva ter ohranja ideologijo in s tem brani kulturno integriteto.
- **Vodenje, ki kulturo integrira**, se pojavlja, kjer je prisotnih več subkultur. Deluje na pogajanjih, ki vodijo v konsenz ali družbeni izmenjavi zadovoljevanja interesov.

Naloga vseh kulturnih voditeljev, ne glede na vsebino in stil vodenja, je najti ravnotežje med oblikovanjem, spreminjanjem in ohranjanjem organizacijske kulture, ki bo globaliziranem svetu hitrih sprememb zagotovila konkurenčno prednost organizaciji.

Mesner Andolškova (Kavčič idr., 1988: 109 in Mesner Andolšek, 1995: 88) pravi, da ravno povezava med vodenjem in organizacijsko kulturo omogoča vpogled v tisti vidik organizacije, ki nam pomaga razumeti, zakaj organizacija deluje tako kot deluje. Pozicija moči in njegova legitimnost daje vodstvu prednosti pri oblikovanju organizacijske kulture, ker imajo po eni strani možnost sankcioniranja vedenja ostalih članov organizacije, na drugi strani pa je ravno vodstvo

tisto, ki določa strategijo in cilje delovanja podjetja ter načine, kako jih doseči. Kljub temu pa vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture, ki je skupna in jo sooblikujejo vsi zaposleni s svojim delovanjem. Ravno tako ni nujno, da vodstvo zavestno in načrtno oblikuje kulturo, veliko mehanizmov komunikacije deluje nenamerno in na nezavedni ravni.

Mesner Andolškova (Mesner Andolšek, 1995: 90-97) deli mehanizme artikulacije kulture na neposredne in posredne. Neposredni mehanizmi s katerimi vodstvo sporoča svoje vrednote in prepričanja so:

- Čemu vodstvo posveča največ pozornosti in nadzor, ki ga izvaja, potek na nezavedni in zavedni ravni. Pri tem je enako pomembna pozornost dejanjem in stvarim, ki jih hvali in tistim, ki jih graja. S svojo pozornostjo vodstvo sproža emocionalni odziv zaposlenih, ki ga vključijo v svoj proces učenja.
- Reakcije vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize so pomembne, ker je takrat čustvena napetost članov organizacije največja in je kolektivno učenje najintenzivnejše. Pomembno je tudi, kakšna je zaznava krize, saj jo to le-ta tudi definira.
- Oblikovanje vloge vodje oz. vodilnih je v največji meri odvisno od njihovega obnašanja, delovanja in razmišljanja. S tem oblikujejo in komunicirajo kulturo na zavedni in nezavedni ravni.
- Kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev, kriteriji kadrovanja... izražajo kaj je (ne)želeno vedenje in so tiste prakse, ki oblikujejo kulturo. Če vodstvo želi, da se ohranijo določene predpostavke in vrednote, oblikujejo sisteme nagrajevanja in napredovanja, ki so konsistentni s temi predpostavkami.

Posredni mehanizmi komunikacije organizacijske kulture so vidni in so organizacijska oblika in struktura, sistemi in rutinski postopki v organizaciji, arhitektura prostorov, zgodbe in miti o pomembnih ljudeh v organizaciji, formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Kadar so neposredni in posredni komunikacijski mehanizmi nekonsistentni govorimo o neskladni kulturi in tu se pokaže velika vloga, ki jo igra vodstvo, saj je v tem primeru njegova naloga, da te mehanizme uskladi in tako poskrbi, da se poveča sporočilnost ter sprejemljivost kulture in njenih vzorcev.

Hofstedejev (1997) pristop k vodenju je vsebovan v njegovih dimenzijah razdalje do moči ter maskulinizacije/feminizacije družbe. Razdalja do moči je dimenzija, ki določa kakšen je odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Če je indeks razdalje velik pomeni, da je čustvena razdalja med vodilnimi in zaposlenimi velika in bodo podrejeni redko ali nikoli ugovarjali svojim nadrejenim. Zaposleni lahko takšen odnos vidijo kot nekaj dobrega in povsem normalnega ("šef je pameten,

zato je šef") ali pa kot odnos z negativnim prizvokom ("šef je nesposoben, ampak je šef"). Dimenzija se v svojem bistvu nanaša na neenakomerno porazdelitev moči in kako je ta moč razporejena je največkrat razloženo s strani vodij in ne s strani vodenih. Avtoriteta vodij s strani vodenih ni vprašljiva in je ponavadi merilo za pripadnost ter izvor simbolnosti ("moj šef ima večjo jahto kot tvoj"), zaposleni pričakujejo, da so vodeni in da dobivajo navodila. Direktorji so "dobri (slabi) očetje" in glede na to imajo popoln monopol nad strategijo ter cilji podjetja. Stopnjo maskulinizacije bi v primeru vodenja lahko prevedli kot stopnjo močatosti in določa tip vodje. Bolj kot je kultura maskulinizirana bolj so vodje "agresivni", odločni, možati, tam kjer je kultura feminizirana, pa so vodje bolj pripravljeni iskati konsenze, delujejo bolj intuitivno in iščejo skupne rešitve.

Vodenje je zahtevno in kompleksno delo in vprašanje kaj naredi vodjo uspešnega je najpogostejše vprašanje v menedžmentu. V zgornjem besedilu smo že ugotovili, da sta vodenje in organizacijska kultura zelo tesno povezana, če ne celo nerazdružljiva. Modelov in tipov vodenja je skoraj toliko kot tistih, ki o njih pišejo in iz teh tipov so nekateri izpeljevali tudi tipe vodij, kultur, organizacij... Vodenje zagotovo vpliva na vse kar se dogaja v organizaciji, vendar pa tudi organizacija s svojim delovanjem vpliva na vodenje. »Na stil vodenja vpliva tudi simbolna dimenzija v organizaciji, ki odloča o tem ali bo vodenje imelo želene ali neželene učinke.« (Mesner Andolšek v Kavčič idr., 1988: 116) Iz tega lahko vidimo, kako neposredno je vodenje povezano s kulturo podjetja.

V osnovi so vodje oziroma menedžerji tisti, ki morajo skrbeti za motiviranje, komuniciranje, sestavljanje in vodenje timov ter razreševanje konfliktov v organizaciji. Načinov kako to počnejo je ogromno in z njimi se ukvarjajo različni modeli vodenja. Kadar vodja za usmerjanje zaposlenih uporablja izključno svoj statusni položaj, govorimo o **avtokratskem/avtoritativnem vodenju**. Delovanje vodje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Značilno za avtokratsko vodenje je močno centralizirano odločanje, naloge so podane z ukazi, sodelovanje pri postavljanju ciljev in strategije organizacije je nezaželeno, ravno tako samoiniciativnost in inovativnost. V praksi je tak stil vodenja redkost, če se pojavi, se v kriznih situacijah. Kadar se vodja opira na statusno, osebno in strokovno avtoriteto govorimo o **participativnem vodenju**, ki ustreza demokratičnemu načinu vodenja. Vodja skuša v proces odločanja vključiti zaposlene, nadzor je usmerjen predvsem v usposabljanje skupine kot tima. »Participativni način ni samo prijazen odnos do podrejenih ali odločanja, je usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima« (Rozman, 1993: 207). Avtoritativni in participativni stil vodenja sta dva skrajna stila vodenja, med njima pa lahko

najdemo še liberalni, patriarhalni, brezosebni in manipulativni stil. Vsak že s svojim imenom nakazuje, za kakšno vrsto vodenja gre.

Druga "skupina" načinov vodenja se oblikuje glede na vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo delavcev. Za vodenje usmerjeno **k delovnim nalogam** je značilna delitev na podrobne delovne procese in naloge, oblikovanje delitve dela, usmerjanje v uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja. Vodenje usmerjeno v **zadovoljstvo delavcev** pa je primarno usmerjeno na oblikovanje odprtega komuniciranja, medsebojnega zaupanja v skupini ter posameznikov osebni in profesionalni razvoj.

Model situacijskega vodenja temelji na tezi Hopfenbecka in Tannenbauma, da »ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja; govorimo lahko samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja.« (Hopfenbeck in Tannenbaum v Rozman, 1993: 204). Vodenje je torej pogojeno s situacijo in prilagajanjem tej situaciji. Danes v svetu globalnega gospodarstva in hitrih sprememb je to še kako res. Kot pravi Rozman (1993: 215) so radikalne spremembe v gospodarstvu večino temeljnih vrednostnih izhodišč obrnile na glavo in spremembe v vrednotah posameznikov so pripomogle k odpravi klasičnih oblik vodenja. Izginjajo klasične vrednote pri delu kot so poslušnost, natančnost, delo kot življenjska izpolnitev, prihajajo pa nove kot so uresničevanje lastnih zamisli, graditev osebnosti, ustvarjalno delo itd. in to postavlja vodjo pred nove zahteve po prilagajanju. Vodja je še vedno tisti, ki opredeljuje cilje, delegira naloge in sprejema odločitve, vendar pri tem ni sam v vrhu hierarhije, ampak mu pri tem pomaga celotna mreža sodelavcev. Zato je še kako pomembno, da se vodja zaveda mehkih elementov znotraj organizacije kot je organizacijska kultura, saj le na ta način lahko vodi z zadostno mero fleksibilnosti in prilagajanja. Da se tega zaveda ni pomembno le v organizacijah, ki jo vodijo posamezniki, ampak tudi v korporacijah, ki jih vodijo večji ali manjši timi.

5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN MEDNARODNE KORPORACIJE

Organizacije že dolgo niso več omejene samo na eno državo in skladno z razvojem svetovnega gospodarstva se je pojavljal pojem globalizacije, katere nosilci so ogromna mednarodna podjetja, katerih osnovni namen je konstantno povečevanje kapitalskih dobičkov. Kadar govorimo o transnacionalnih organizacijah, večnacionalnih podjetjih, multinacionalkah ali korporacijah imamo največkrat v mislih organizacijo oz. podjetje, ki je s svojim delovanjem in/ali proizvodi prisotna v več različnih državah ali celo na več kontinentih. Same definicije se od pojava modernih korporacij bistveno ne razlikujejo in pri večini avtorjev prevladuje mnenje, da gre predvsem za podjetja velikanskih razsežnosti, »za abstrakten sistem, ki ga je skoraj nemogoče opredeliti« (Svetličič, 1985: 11) in za podjetja, ki so »izraz koncentracije in centralizacije kapitala in si prizadevajo za vsako ceno doseči kar največje profite« (Svetličič, 1985: 12).

Definicijo, ki se po mojem mnenju najbolj približa bistvu korporacije in iz katere bom izhajala tudi sama je postavil John H. Dunning (1993: 3): »Multinacionalka ali transnacionalno podjetje je podjetje, ki se ukvarja z investicijami v tujini ter ima v lasti ali pod nadzorom aktivnosti z dodano vrednostjo v več kot eni državi.« Dve glavni značilnosti mednarodne korporacije sta po Dunningu (1993) zmožnost organizacije in internacionalizacije več dejavnosti z dodano vrednostjo preko nacionalnih meja ter internacionalizacija čezmejnih trgov za nadaljnje produkte, ki izhajajo iz njenih dejavnosti.

Mednarodne korporacije so »dominantni subjekti mednarodnih ekonomskih odnosov in prispevajo kar $\frac{3}{4}$ svetovne trgovine in tretjino domačega BDP tržnih ekonomij« (Svetličič, 1995: 390). So največji (mezo)ekonomski subjekti na svetovnem ekonomskem trgu in so tisti, ki določajo in oblikujejo svetovne standarde. Čeprav je država še vedno politična avtoriteta, ki ima možnost vplivanja in omejevanja delovanja mednarodnih korporacij, je njihova dejavnost v svetovnem okviru načela paradigmo o središčnem položaju države v mednarodni skupnosti. Vendar to ni tema pričujoče naloge, zato se bom osredotočila na vpliv korporacij na nacionalne kulture in kulture drugih organizacij v njenem okolju.

5.1 DELOVANJE KORPORACIJ

Vsako podjetje ima svoj začetek v času in prostoru, svojega ustanovitelja in svojo "domačo" državo v kateri se razvija, raste in se širi. Domača politična, ekonomska in družbena struktura

lahko pusti precejšen vtis na strateško vedenje podjetja. Osnova upravljalvske strukture in načina delovanja korporacije je tako tesno povezana s prevladujočimi normami družbene kulture iz katere izhaja. Poslovanje organizacije ima vpliv na lokalno okolje v katerem deluje in obratno. Ta vpliv se širi tudi na mednarodne in globalne trge. Do nedavnega so imela podjetja svoj sedež na točno določeni lokaciji in njihova dejavnost povezana z lokalno skupnostjo se je odvijala letam. S procesi globalizacije pa so korporacije razvile sistem večih sedežev in s tem svoje obveznosti razširile tudi na druge skupnosti.

To je v zadnjem času pripeljalo do pojma korporacijskega državljanstva, ki je, podobno kot individualno državljanstvo, ideja s praktično in etično dimenzijo. Korporacijsko državljanstvo ponuja določene pravice (na primer zavarovanje za prihodnost) pa tudi dolžnosti kot je izogibanje tveganjem in ščitenje ugleda korporacije, pravilno ravnanje v smislu "*doing the right thing*" in ugodnosti kot je razvoj povečanih poslovnih kompetenc skozi upravljanje različnosti in kompleksnosti v globalni ekonomiji, ustvarjanje partnerstva, ki širi meje... Je na nek način refleksija verovanj ljudi, da morajo poslovne organizacije izražati tisto, kar je dobro za človeštvo in da obstajajo prostori, kjer se ljudje dobro počutijo, ko gredo na delo. Bistvo korporacijskega državljanstva je, da vsebuje vzajemen odnos med posameznikom in skupnostjo: posameznik izpolnjuje odgovornosti državljana, ker lahko določene osebne potrebe zadovolji le skozi (skupinsko) delovanje v organizaciji (McIntosh idr., 1998).

Korporacijsko državljanstvo se pojavi in vpliva povsod, kjer je korporacija prisotna in prihaja v stik s posamezniki in družbo. Dunning (1993) nam razkrije še dva načina na katera korporacije preoblikujejo poslovno kulturo v določeni državi. Prvi je, da "injekcija" matične kulture iz katere izhaja in iz držav v kateri že deluje, vpliva na obnašanje svojih zaposlenih ter na sodelovanje z lokalnimi podjetji in vladami. Drugi način pa je z izpostavljanjem lastne kulture vplivom nacionalne kulture države gostiteljice. Kakorkoli že, tuja mednarodna korporacija vedno predstavlja nove življenjske cilje, nove načine dela, spodbuja nove zvestobe, uvaja nove oblike avtoritete in postavlja nove socialne razrede, kar lahko vodi tako v kooperativen multi-podjetniški odnos, ki temelji na izmenjavi znanja ali pa v tekmovalen in plitev odnos (Dunning, 1993: 534).

Mednarodne korporacije imajo posebno vlogo, ki poleg gradnje medkulturnih povezav vsebuje še odkrivanje novih sinergij skozi praktično zmožnost združevanja človeških in naravnih danosti ter skozi "know-how" upravljanja teh virov na najbolj učinkovit način. Pomembnost sinergije za učinkovit nadaljnji razvoj in rast korporacij je izpostavil Phillip Harris (2004) in jo opredelil kot

sodelovanje ali skupno delovanje, ki se zgodi, ko različni ali med seboj ločeni posamezniki sodelujejo za doseg skupnega cilja. Namen je povečati učinkovitost s tem, da si izmenjujejo izkušnje, znanje, različne poglede na situacijo. Kulturna sinergija se gradi na podobnostih in razlikah, ki se na koncu izrazijo kot učinkovitejše delovanje ljudi in sistemov. Združevanje različnih percepcij in kultur lahko spodbudi reševanje problemov in izboljša odločanje, uporaba informacij in tehnologij za spodbujanje sodelovanja med različnimi dislociranimi elementi sistema ustvarja boljše pogoje za delovanje, kot če bi bili ti med seboj nepovezani. Nekatere kulture so bolj sinergične in nagnjene k sodelovanju, druge bolj k individualizmu, tekmovanju in konfliktnosti. Znotraj takšnega konteksta so vodje, ki dajejo prednost kulturni sinergiji tisti, ki vplivajo na družbene spremembe, vedenje in s tem izboljšujejo učinkovitost korporacij in sistemov v katerih le-te delujejo. Sinergija spodbudi ljudi, da poudarjajo svoje razlike, iz njih izvlečejo najboljše in najučinkovitejše ter na ta način skupaj napredujejo (Harris, 2004: 358-380)

5.2 KORPORACIJSKA KULTURA

Organizacija, ki se širi in postane korporacija se neizogibno sreča z drugačnimi kulturami kot je njena lastna. Kultura korporacije se v svoji najbolj površinski plasti kaže kot znamka in njen imidž. To korporaciji navzven zagotavlja prepoznavnost. Komunikacija z notranjim in zunanjim okoljem je postala skoraj najpomembnejši vidik delovanja in usmerjanja pozornosti korporacij. V tem času tehnologije in konkurence se potrošniki srečujejo s široko izbiro podobnih izdelkov v istih cenovni razredih, zato je jasno, da je nakup odvisen od pozitivnega ugleda znamke in proizvajalca. V zadnjih dveh desetletjih je tako biti viden in kredibilen v globalnem okolju postalo vprašanje identitete in imidža. Kot posledica se je ustvaril pritisk na organizacije, da se bolj posvečajo simbolnim dimenzijam svojih dejavnosti (Christensen in Askegaard, 2001: 292-315).

Manifestacija kulture poteka skozi sistem simbolov, kjer postanejo skupni pomeni in simboli javno opazni in vidni, kateri specifični kulturi pripadajo. Produkti in njim pripadajoče znamke postanejo pomembni za posameznike, ki imajo zmožnost nositi ter komunicirati njihove kulturne pomene (Hsieh in Lindridge, 2005: 14-28).

Margulies (v Christensen in Askegaard, 2001) je organizacijsko identiteto opisal kot seštevček simbolov in artefaktov, oblikovanih za komuniciranje (samo)zaznavanja korporacije svojim notranjim in zunanjim prejemnikom. Identiteta združuje vse načine, ki jih korporacija izbere, da se identificira in predstavi lokalni in širši skupnosti, strankam in kupcem, zaposlenim, medijem,

delničarjem, investitorjem. Imidž je način, kako vsi ti korporacijo vidijo in dojemajo. Identiteta in imidž predstavljata najbolj vidni, zunanji del kulture korporacije.

Za vsem dobro vidno zunanjo znamko in produkti podjetja se skrivajo potrošnikom manj vidne kulturne prakse, načini kako podjetja delujejo. Rodriguez (1995) in Hofstede (1997) zagovarjata značilnost korporacijske kulture, da daje večji poudarek homogenim in univerzalnim praksam pred vrednotami korporacije. Korporacija ima lastno kulturo, ki izhaja iz njenih začetkov in je pod vplivom nacionalne kulture iz katere izhaja. Od te kulture je odvisno, kako se bo obnašala do novih trgov, hčerinskih podjetij, ob prevzemih in združitvah. Rodriguez (1995: 25-34) pravi, da obstajajo trije osnovni mehanizmi (so)delovanja in upravljanja med vodstvom in hčerinskimi podjetji ali dislociranimi enotami:

1. **Centralizacija** zadeva vlogo formalne avtoritete in hierarične mehanizme v procesih korporacijskega odločanja.
2. **Formalizacija** predstavlja odločanje preko birokratskih postopkov kot je formalni sistem, vzpostavljena pravila in predpisani postopki.
3. **Normativna integracija** poskrbi za ustrezno socializacijo menedžerjev, kjer se seznanijo s cilji, vrednotami, normami, verovanji korporacije in v skladu s tem delujejo precej avtonomno, vendar v želeno smer.

Korporacija lahko uporablja le en mehanizem, lahko pa se ti trije mehanizmi med seboj prepletajo, glede na kulture prisotne na posameznih trgih. Organizacija se za uporabo posameznega mehanizma odloči glede na nacionalno-kulturni okvir, situacijski okvir ali medsebojno prepletanje vseh treh mehanizmov glede na zahteve in stanje posameznega trga.

Paradigma, ki določa nacionalno-kulturni okvir je odvisna od raziskav nacionalnih kultur. Največkrat uporabljena in najbolj razširjena je že prej omenjena Hofstedejeva (1997) paradigma štirih kulturnih dimenzij.

- **Razlika v moči** je dimenzija, ki se ukvarja s sprejemanjem/zavračanjem neenakosti v družbi, to pa je povezano tudi z odnosom do avtoritete. Posamezniki v družbi z veliko distanco do moči bodo raje sprejeli centralizacijo moči in se pri odločanju zanašali na nadrejene. Posamezniki v družbi z majhno distanco do moči bodo želeli večjo avtonomijo in pričakovali, da se vodstvo glede odločitev z njimi vedno posvetuje.
- **Individualizem vs. kolektivism.** V družbah, kjer prevladuje individualizem, ljudje razmišljajo o "jaz", ljudje v kolektivno usmerjenih družbah pa o "mi". To pomeni, da bodo individualisti delali bolj v svojo korist, kolektivist pa v skupno korist oz. korist podjetja. Posamezniki v kolektivni družbi so nadzorovani preko skupnih vrednot in zato

potrebujejo manj formalnega nadzora kot posamezniki v individualni družbah. V individualističnih družbah je zato bolj smiselna uporaba formalizacije kot v kolektivističnih.

- **Izogibanje negotovosti** je način kako se organizacije spopadajo s prihodnostjo. V kulturah kjer prevladuje močno izogibanje negotovosti, se posamezniki ne počutijo dobro v negotovih situacijah in zato preferirajo močno organizacijsko strukturo in navodila za ravnanje. V kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti, se posamezniki v novih situacijah počutijo bolj sposobne in jih sprejemajo kot izziv, zato močna centralizacija in formalizacija nista smiselni.
- **Moškost vs. ženskost** je dimenzija, ki pokaže ali se bolj spodbuja tekmovalnost in agresija ali sodelovanje in empatija. V družbah, ki so bolj moško usmerjene, so pomembne ambicije, uspeh in delitev dela med moškimi in ženskami je strogo določena, zato so potrebna določena pravila in postopki in s tem visoka stopnja formalizacije. V feminiziranih družbah je enakost med spoloma nekaj normalnega, poudarek je na medosebnih odnosih, kvaliteti življenja in sodelovanju, zato se najbolje obnese sistem normativne integracije.
- **Dimenzija dolgoročne oz. kratkoročne usmerjenosti** se je pokazala za relevantno kadar primerjamo vzhodne azijske države z anglo-saksonskimi in evropskimi. Za azijske države je značilna usmerjenost v prihodnost, torej sedanja generacija dela za dobro naslednje generacije. Poudarjeno je kolektivno dobro in zato je stopnja formalizacije lahko nizka, stopnja normativne integracije pa zaradi skupnih vrednot visoka. Vendar so raziskave (Rodriguez, 1995) pokazale, da ljudje potrebujejo močno vodstvo, v katerega zaupajo, da jih vodi v pravo smer, torej je tudi stopnja centralizacije visoka. V zahodnih družbah je usmerjenost bolj kratkoročna pa tudi stopnja individualizma je večja.

Situacijski okvir v katerem se podjetje nahaja je drugi način izbiranja najustreznejšega mehanizma. Ta okvir predlaga, da so situacijski dejavniki s katerimi se sooča korporacija tisti, ki določajo kateri mehanizem je najustreznejši za vsa hčerinska podjetja in vse dislocirane enote v vseh družbah v katerih se korporacija nahaja. Ti situacijski dejavniki so: lokalno okolje v katerem se enota nahaja (kompleksnost okolja in količina razpoložljivih resursov), velikost organizacije, tip organizacijske funkcije, organizacija v krizni situaciji, menedžment oz. način vodenja organizacije. Zadnji okvir, ki določa mehanizem s katerim organizacija nadzoruje svoje dislocirane enote, je vzdrževanje ravnovesja. Nobena organizacija na dolgi rok ne more delovati samo centralistično ali popolnoma decentralizirano, torej v skrajnostih. Iskanje pravega

ravnovesja in prilagajanje sta nujna za učinkovito (so)delovanje med sedežem in dislociranimi enotami ter hčerinskimi podjetji korporacije (Rodriguez, 1995: 29-31).

Po vsem zgoraj napisanem postane očitno, da organizacijska kultura v korporacijah ne more delovati samo preko posameznikov, ampak je pomembno delovanje v skupno dobro, kar je najlažje s sodelovanjem in timskim delom. Ob tem je pomembna predpostavka, da kultura tima vpliva na vedenje posameznika, ki zato ne deluje več za svoj lastni interes, ampak postane predstavnik skupine. Ker pa posamezniki delujejo na več področjih, torej tudi v več skupinah, postanejo vezni člani pri zagotavljanju organizacijskega poslanstva. Kadar korporacija spodbuja delovanje skozi timski menedžment, je tako najverjetneje, da bo mikrokultura skupine oz. tima odsevala in hkrati sestavljala korporacijsko makrokulturo (Harris, 2004).

Kulturna različnost je nekaj, s čimer se morajo soočiti vsi, ki delujejo v več kot enem kulturnem okolju. Ameriška raziskovalka kulture Nancy Adler (1997) je opredelila več možnih odzivov na kulturno različnost.

- **Omejen/malomeščanski** – menedžerji ne prepoznajo kulturnih razlik in vpliva na njihovo organizacijo. Verjamejo, da je njihov način edini način za upravljanje organizacije. Kulturne razlike po njihovem mnenju niso niti toliko pomembne, da bi se splačalo z njimi ukvarjati.
- **Etnocentričen** – različnost je prepoznana, ampak le kot izvor problemov. Menedžerji verjamejo, da je njihov način najboljši način za upravljanje podjetja. Prizadevajo si za zmanjšanje kulturnih razlik s homogenizacijo zaposlenih, socializacijo vseh zaposlenih v pravila dominantne kulture.
- **Sinergičen** - kulturne razlike so prepoznane in menedžerji jih vidijo kot izvor problemov in izvor prednosti. Razmišljajo o tem, da se naš in njihov način razlikujeta, vendar ni nobeden nadrejen drugemu. Naše in njihove dobre ideje pripomorejo k učinkovitejšemu delovanju. Raje kot z različnostjo samo se ukvarjajo z vplivom in posledicami te različnosti. Kulturne razlike spreminjajo v konkurenčno prednost.

Nancy Adler (1997) je tako izpostavila pet strategij, ki jih je potrebno upoštevati kadar imamo opraviti z delom v različnih kulturnih okoljih. Njen predlog je uravnoteženo delovanje vseh petih strategij, glede na trenutno situacijo v kateri se korporacija nahaja:

- **Kulturna dominanca** se zgodi, kadar je ena organizacija močnejša od druge. Takrat tista, ki je močnejša, postane dominantna, kar pomeni, da bo delovala v skladu s svojo lastno kulturo. Kulturna dominanca se pojavi predvsem takrat, kadar vodstvo

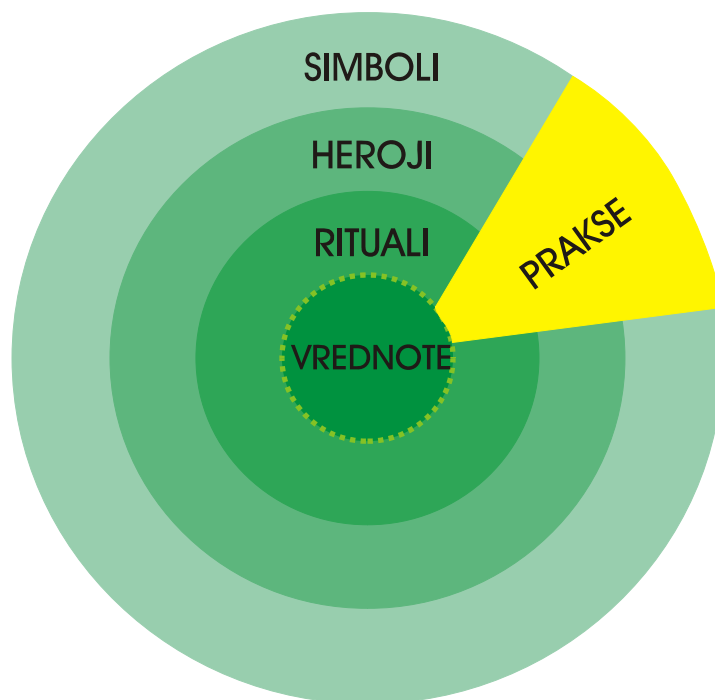
organizacije razmišlja etnocentristično, torej v smislu "mi smo najboljši in naš način je edini pravi način".

- **Kulturna prilagoditev** je nasprotje kulturni dominanci. Organizacije skušajo čim bolj posnemati kulturo druge organizacije ter se z njo zliti. Takšna oblika strategije se pojavlja predvsem kadar so menedžerji v stiku s kulturo tuje države v kateri vodijo del organizacije ter se "podrejajo" tuji kulturi namesto kulturi lastne oz. domače organizacije.
- **Kulturni kompromis** je kombinacija prvih dveh strategij. Obe organizaciji uporabita tisto, kar jima zagotavlja skupen uspeh. Še vedno sicer obstaja verjetnost, da močnejša organizacija obdrži več prvin svoje kulture, vendar se ponavadi obe organizaciji sporazumno dogovorita o zanju najuspešnejši strategiji.
- **Ignoriranje kulture** se največkrat uporablja s strani azijskih menedžerjev, ki se obnašajo, kot da ne obstaja nikakršen konflikt med dvema kulturama. S tem ohranijo del ugleda, ki bi ga ob nepravilnem odzivu na kulturni konflikt potencialno izgubili. Ta strategija se uporablja le v primeru, da so nerazrešene dileme manj pomembne kot končni izid situacije ali pogajanj.
- **Kulturna sinergija** deluje na principu razvijanja novih rešitev, ki upoštevajo ter spoštujejo vse sodelujoče kulture. Takšen pristop povečuje možnosti učinkovitega poslovanja v mednarodnem okolju.

Uporaba jezika je najbolj viden primer medkulturnega sodelovanja. V mednarodnem okolju so jeziki med seboj različni in že sami po sebi predstavljajo trk kultur. Če se francosko in nemško podjetje udeležita skupnih pogajanj in se želijo Francozi na vsak način pogajati v francoščini, je to kulturna dominanca. Če se Nemci s tem strinjajo, je to kulturno prilagajanje, če se obe strani odločita uporabiti prevajalce, je to kulturni kompromis. Če pa se obe strani sporazumeta, da se bosta pogajali v angleščini in na ta način nobena stran ne bo v prednosti, je to kulturna sinergija.

Prepletanje različnih načinov oz. mehanizmov nadzorovanja in sodelovanja med sedežem podjetja ter hčerinskimi podjetji in dislociranimi enotami ustvarja različne subkulture znotraj korporacije, ki pa še vedno ohranja skupno kulturo. Če ponazorimo na primeru slojev kulture (glej Slika 5.4): simboli in njihova interpretacija so enaki v vseh enotah korporacije, pomembne osebe v organizaciji so večinoma skupne in jih poznajo vsi, vendar ima vsaka enota še svoje "dodatne" pomembne osebe. Ritualni so že precej odvisni od kulturnega okolja (skupno jutranje pitje kave, interni sestanki...), vrednote kot najgloblja plast kulture pa so že stvar vsakega posameznika in so nespremenljive. Pomembne za vsako organizacijo so prakse, ki jih le-ta uvaja glede na svojo lastno kulturno izkušnjo in jih prevzamejo ter izvajajo vsi njeni zaposleni.

Slika 5.4 Slojevitost kulture



Vir: Hofstede, Cultures and organizations, 1997: 9

Menedžment znotraj korporacij, univerz, združenj in drugih institucij je pred izzivom, kako preobraziti lastno institucionalno kulturo na način, ki bo pozitivno spodbujal notranje in zunanje odnose. Zaposlene se lahko izobražuje in usposablja za sodelovanje ter reševanje konfliktov ali pa v duhu sprejemanja različnosti in strpnosti do drugih. In tukaj je vloga menedžmenta pri spreminjanju kulture najbolj potrebna ter posledično najbolj evidentna. Vendar pa moramo pri tem vedeti, da posamezniki kot pripadniki določene nacionalne kulture, svojih vrednot ne bodo spreminjali na račun organizacijske kulture. Vpliv organizacije v samo središče kulture na področje vrednot posameznikov ne more posegati, zato se v tej nalogi raziskovanju vrednot ne bom posebej posvečala.

6 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA IN KORPORACIJE

Avtomobilska industrija je po vsej verjetnosti najbolj globalizirana industrija, katere največji in tudi vodilni proizvajalci prihajajo s treh celin in bi jih lahko poimenovali kar avtomobilska triada: ZDA, Japonska in Zahodna Evropa. Skupaj proizvedejo 90% vseh avtomobilskih proizvodov in direktno zaposlujejo okoli 4 milijone delavcev. Približno 10 milijonov je posredno zaposlenih v podjetjih, ki proizvajajo materiale in dele za avtomobilsko proizvodnjo ter okoli 6 milijonov zaposlenih v prodajno-servisnih storitvenih dejavnostih. Skupaj torej 20 milijonov zaposlenih v avtomobilski industriji razvitih držav (Donnelly idr., 2002: 30-39).

Razsežnost avtomobilske industrije je na zelo transparenten način povezana z globalizacijo, ki vse bolj postaja proces izogibanja in oddaljevanja od lokalne omejenosti ter "malomeščanstva". Razvoj globalnih strategij za integracijo geografsko ločenih operacij je nujen za ustvarjanje in ohranjanje globalne konkurenčnosti ter obvladovanja kompleksnega in spremenljivega okolja. Chan in Wong (1994: 31-36) sta že pred desetletjem ugotovila, da globalna konkurenčnost zahteva učinkovitost svetovne razsežnosti, v vseh svetovnih podjetjih in enotah podoben ali celo enak pristop k izobraževanju in usposabljanju ter hitro lokalno odzivnost. Težko je verjeti, da bi eno samo podjetje lahko zagotovilo vse strateške resurse za doseg globalne konkurenčnosti, zato se formirajo strateške povezave med podjetji s podobnimi interesi. Kljub temu pa Chan in Wong (1994) opozarjata na pomembnost kulture, ki je ne more nadomestiti nobeno strateško zavezništvo. Kultura je po njunem mnenju dediščina, ki jo ena generacija menedžerjev zapusti naslednji v procesu napredovanj in povišanj. Mladi menedžerji povzamejo in posvojijo vrednote ter prakse svojih mentorjev in na ta način izobražujejo tudi svoje naslednike. Strateška partnerstva se zato gradijo za povečanje konkurenčnih prednosti in ustvarjanje strateških pozicij, ne pa za zapolnjevanje lukenj v korporacijski kulturi.

Avtomobilska industrija je klasičen primer vlaganja "naporov" v nove vrste zvez in odnosov kot so partnerstva, zavezništva in združitve. »Skupna vsem tem novim odnosom je dolgoročna usmerjenost ter povezovanje različnih vidikov poslovanja za doseg skupnih ciljev, ki izboljšujejo učinkovitost glede na stroškovni ter kakovostni vidik. To vključuje delitev informacij, tveganja in nagrade« (Aquilon, 1997: 76). V avtomobilski industriji je takšno sodelovanje postala nuja ravno zaradi svetovne konkurenčnosti, ki poudarja vedno večjo produktivnost, kvaliteto proizvodov in storitev, prvorazredne dobavitelje in internacionalizacijo pridobivanja virov.

Poleg povečane konkurenčnosti, sklepanja zavezništev in globalizacijskih procesov se v avtomobilski industriji pojavljajo še trije glavni trendi oz. spodbude za povečano sklepanje povezav med avtomobilskimi proizvajalci (Solvell v Chan in Wong, 1994):

- **Tehnološki razvoj** v avtomobilski industriji vpliva na izboljšave proizvodov na področju boljših zmogljivosti, varnostnih pogojev ter čistejših izpušnih emisij. Standardna oprema postaja tehnološko naprednejša in bolj sofisticirana, raziskave s področja alternativnih pogonskih goriv vplivajo na spremembe v industriji, izboljšave aerodinamike, novi materiali, novi dizajni, ekonomičnost porabe goriv ter kvaliteta izdelave dvigajo cene razvoja novih vozil v milijone dolarjev, kar je za eno podjetje velikokrat prevelik zalogaj. Zato podjetja iščejo partnerje, ki so z njimi pripravljeni deliti to breme, poleg tega pa si s tem zagotovijo še dostop na nove trge in dostop do novih tehnologij. Najnovejše sodelovanje v avtomobilski industriji se odvija med korporacijami Toyota, Peugeot in Citroen, ki so se odločile za skupno proizvodnjo malih mestnih avtomobilov. Leta 2001 je bilo ustanovljeno podjetje TPCA, ki ima svojo tovarno na Češkem. Korporacije so v skupen razvoj in proizvodno linijo, s katere bo od julija 2005 vsako minuto odpeljal en avto, vložile približno 1,67 milijarde evrov in bodo vsako leto izdelale 300.000 avtomobilov za evropski trg.
- **Povpraševanje po avtomobilih** s strani kupcev je izredno diferencirano. Povišanje dohodkov skupaj s povečano specializacijo v družbi, urbanizacijo, kompleksnostjo infrastrukture in širokim izborom pristočasnih aktivnosti so pripomogli k povpraševanju po različnih modelih. Avtomobilske korporacije morajo zagotavljati široko ponudbo in velik izbor različnih modelov, če želijo zadovoljiti vse potrebe kupcev. Ker se s tem večajo stroški produkcije (za vsak model je potreben svoj razvoj in samostojna proizvodna linija), morajo korporacije večati tržni delež in osvajati nove trge, da bi pokrile stroške. To je tudi eden od razlogov za ustanovitev TPCA⁵, saj v Evropi povpraševanje po malih mestnih avtomobilih narašča in z delitvijo proizvodnje, še posebej proizvodne linije (vsi trije mali avtomobili so narejeni na enaki karoseriji in imajo večino sestavnih delov enako) se delijo tudi stroški, obenem pa podjetja kupcem zagotavljajo hitro dobavo treh različnih modelov.
- **Vloga politike in države** pri razvoju avtomobilske industrije je izredno pomembna, še posebej v državah, iz katerih korporacije izhajajo. Državna politika velikih proizvajalcev je delovala njim v prid in jih v težkih časih celo nacionalizirala ter na tak način vzela pod okrilje. V Franciji je bil na tak način poddržavljen Renault leta 1946, vendar je podjetje

⁵ Toyota Peugeot Citroen Automobiles – leta 2005 odprta skupna proizvodna linija za produkcijo avtomobilov najmanjšega razreda.

kljub temu uspelo ohraniti neodvisen menedžment, ki je z državnimi vlaganji dosegel veliko proizvodnjo in se pričel širiti po celi Evropi. V 70ih letih 20. stoletja si je Peugeot od Francoske vlade sposodil 210 milijonov dolarjev, da je lahko kupil del Citroena, v Veliki Britaniji je bil Leyland po bankrotu kupljen s strani države, da je bilo zagotovljeno njegovo nadaljnje delovanje. Eno najbolj zglednih sodelovanj v Evropi je tisto med Fiatom in državo Italijo. Morda svetovno najboljše poznan je primer Chryslerja, za katerega je vlada ZDA zagotovila posojila, da ni bankrotiral in propadel. To ne dokazuje samo pomembnosti teh podjetij za državo, ampak tudi ranljivost avtomobilske industrije, če se ne premika v pravo smer in ne ohranja svoje konkurenčnosti. Poleg denarnih posojil in garancij države nudijo svojim korporacijam ugoden tržni in gospodarski sistem ter uvajajo kvote in tarife za druge, tuje korporacije. Poleg davkov, ki jih države pobirajo od dobičkov, je pomembna predvsem socialna nota, ki pomeni zaposlitev velikega števila ljudi v avtomobilski industriji. Izgube delovnih mest lahko pomenijo velik socialni udarec, ustvarjanje novih pa ima seveda tudi svoje pozitivne učinke. TPCA je s postavitvijo svoje proizvodnje v mestu Kolin na Češkem zagotovila približno 7000 novih delovnih mest.

Korporacije so torej tiste organizacijske strukture, ki imajo vpliv na lokalno, nacionalno in globalno raven. Avtomobilska industrija in globalizacija gresta na eni strani z roko v roki, na drugi strani pa je vsaka korporacija močno odvisna od s kulturo pogojenega dogajanja na lokalnih nivojih. Poleg od države do države različnih potreb potrošnikov po različnih modelih avtomobilov in pomembnega vpliva na socialni položaj delavcev zaposlenih v določeni državi, morajo korporacije skrbeti še za zadovoljevanje okoljevarstvenih interesov, raziskovati in implementirati nove konkurenčne prednosti ter skrbeti za pozitivno podobo in ugled na vseh nivojih. Kako so vse te probleme in prednosti izkoriščali ter spodbujali v korporacijah triade ZDA, Japonska in Evropa? Zakaj in po čem se med seboj razlikujejo, bom predstavila v naslednjih poglavjih.

6.1 JAPONSKE KORPORACIJE

Japonski gospodarski čudež, ki se je razvil po drugi svetovni vojni in presenetil ameriške in evropske poslovne gigante izhaja iz povsem specifične japonske kulture. Korporacije, ki so se uspešno prebile ter obdržale na svetovnem trgu, so povzročile, da se je val raziskovalcev začel ukvarjati z njihovim uspehom. Zakaj so japonske korporacije tako uspešne? Kaj imajo, česar drugi nimajo? Te razlike so bile še posebej vidne v avtomobilski industriji, kjer se je izkazalo, da

je japonski način izdelave avtomobilov uspešnejši kot katerikoli drugi. Danes način proizvodnje, kot ga ima Toyota, vpeljujejo v svoje korporacije vsi svetovni avtomobilski proizvajalci. Zakaj tako, je najlažje razumeti, če pogledamo zgodovinsko in nacionalno ozadje japonskih korporacij.

Z japonskimi korporacijami kot enim od japonskih središč moči se ukvarja Bogomil Ferfila (2000: 438-441), ki značilno japonsko korporacijo opiše na naslednji način:

- Za japonske korporacije so značilni notranji trgi dela, vezani na stalno zaposlenost. Napredovanje je odvisno od števila let prebitih v organizaciji in pripadnosti organizaciji.
- Plače so določene v odvisnosti od dolžine delovne dobe. Bonitete so ugodne, saj vodstvo presežni dobiček razdeli med zveste zaposlene, vključujejo pa še možnost uporabe korporacijskih športnih objektov, počitniških kapacitet, potovanj in poceni stanovanjskih kreditov. Vse to dobi zaposleni v zameno za izkazano ustrezno mero zvestobe.
- Delničarji imajo le malo vpliva na proces korporacijskega odločanja, ki je v rokah menedžerjev z najdaljšim stažem v podjetju. Njegova primarna naloga je vzdrževanje podobe podjetja kot primarne skupnosti temelječe na odnosih med nadrejenimi in podrejenimi, ki ustvarjajo že skoraj družinsko atmosfero.
- Japonske korporacije zelo poudarjajo ustrezno socializacijo vseh zaposlenih. Na jutranjih sestankih ne pregledajo le dnevnih delovnih nalog, ampak pogosto recitirajo korporacijska gesla in pojejo himne ter s tem zaposlene "utapljujejo" v dušo korporacije.
- Velike korporacije imajo ob sebi še vrsto podjetij, ki jih imajo v svoji delni ali večinski lasti oz. pod nadzorom ter predstavljajo njegovo najbližje poslovno okolje. Ta podjetja si med seboj pomagajo, sklepajo dolgoročne poslovne pogodbe, drug od drugega kupujejo delnice... Pogosto gre za hierarhične poslovne pogodbe, kjer največje podjetje prevzame posel potem pa ga razdeli navzdol manjšim izvajalcem.

Japonci produktivnosti ne razumejo samo kot seštevek inputov in outputov, ampak po njihovem mnenju nujno vsebuje tudi človeški element. Produktivnost je vgrajena v filozofijo podjetja samega. Produktivnost, ki je pravzaprav dodana vrednost produkta in kakovost združena z zadovoljstvom kupca, je glavni cilj japonskih korporacij in je povezan z dolgoročno dobičkonosnostjo. Produktivnost oz. dodana vrednost se kaže v nenehnih proizvodnih izboljšavah (*kaizen*). Vodilni principi proizvodnih izboljšav pa so: povečevanje zaposlovanja, kooperacija med menedžerji in delavci, poštena razdelitev dobička. Glede na te principe lahko zapišemo, kateri so tisti elementi, ki zagotavljajo, da je proces produkcije uspešen in na dolgi rok prinašajo uspeh: predanost top menedžmenta, razumevanje potrebe organizacije glede produkcije, kultura produktivnosti in nenehnih izboljšav le-te, ustvarjanje komunikacijskih

mehanizmov, modernizacija tehnologije, razvoj človeških virov in nenehno svetovanje, produktivnost vključena v strateško planiranje.

6.1.1 TOYOTA

Toyota je bila ustanovljena na Japonskem leta 1937. Svoj svetovni vzpon je podjetje pričelo po drugi svetovni vojni. Prvo čezmorsko tovarno so postavili leta 1959 v Braziliji in do 70ih let 20. stoletja so njihove tovarne stale v Afriki, Južni Ameriki, JV Aziji in v Avstraliji. Leta 1985 so postavili prvo tovarno v ZDA in leta 1992 v Evropi (VB). Na prvem mestu je bila in je še vedno kvaliteta, ki je vgrajena v vsako fazo proizvodnje.

Posebna značilnost korporacije je '*Toyota Production System*' (TPS), koncept, ki sloni na dveh glavnih stebrih: *just-in-time*⁶ produkcija in *jidoka*⁷. Že omenjeni koncept *kaizen* podpira TPS, saj vpliva na pričakovanje, da zaposleni v korporaciji poznajo in izpopolnjujejo tehnično znanje in veščine potrebne za svoje delo ter se učinkovito prilagajajo različnim tehnologijam in tehnikam ne glede na prostorsko lokacijo in kulturne razlike v katerih se nahajajo.

Toyota je pravzaprav nosilec japonskega načina produkcije, saj so prvi uporabili sistem *just-in-time* produkcije, '*total quality management*', '*cell-based layout design*'. V podjetju dajejo velik poudarek lastnim inovacijam in izpopolnjevanju produkcijskega sistema. Na teh dveh kvalitetah temelji njihova strategija – kvalitetno narejeni, ekonomični, varni avtomobili proizvedeni z nizkimi stroški. Danes je korporacija tretji svetovni proizvajalec avtomobilov, ki obsega znamke Toyota, Lexus, Daihatsu in Hino. Ostale dejavnosti korporacije so še telekomunikacije, plovila, les in pohištvni polizdelki.

Vrednote, ki jih podjetje spodbuja so izražene v sedmih točkah:

- 1) Spoštovanje jezika in duha zakonov vsake države ter vodenje odprtih in poštenih korporacijskih aktivnosti, da bi korporacija postala dober 'državljan' sveta.⁸
- 2) Spoštovati kulturo in običaje vsakega naroda ter prispevati k ekonomskemu in socialnemu razvoju skupnosti skozi korporacijske aktivnosti.
- 3) Posvečati se zagotavljanju čistih in varnih produktov za povesod prisotno kvaliteto življenja.

⁶ Just-in-time je tudi praktična filozofija pri kateri se v vsaki fazi produkcije naslednji v 'vrsti' obravnava kot stranka s pravico do kvalitetne storitve in zadovoljstva z njo.

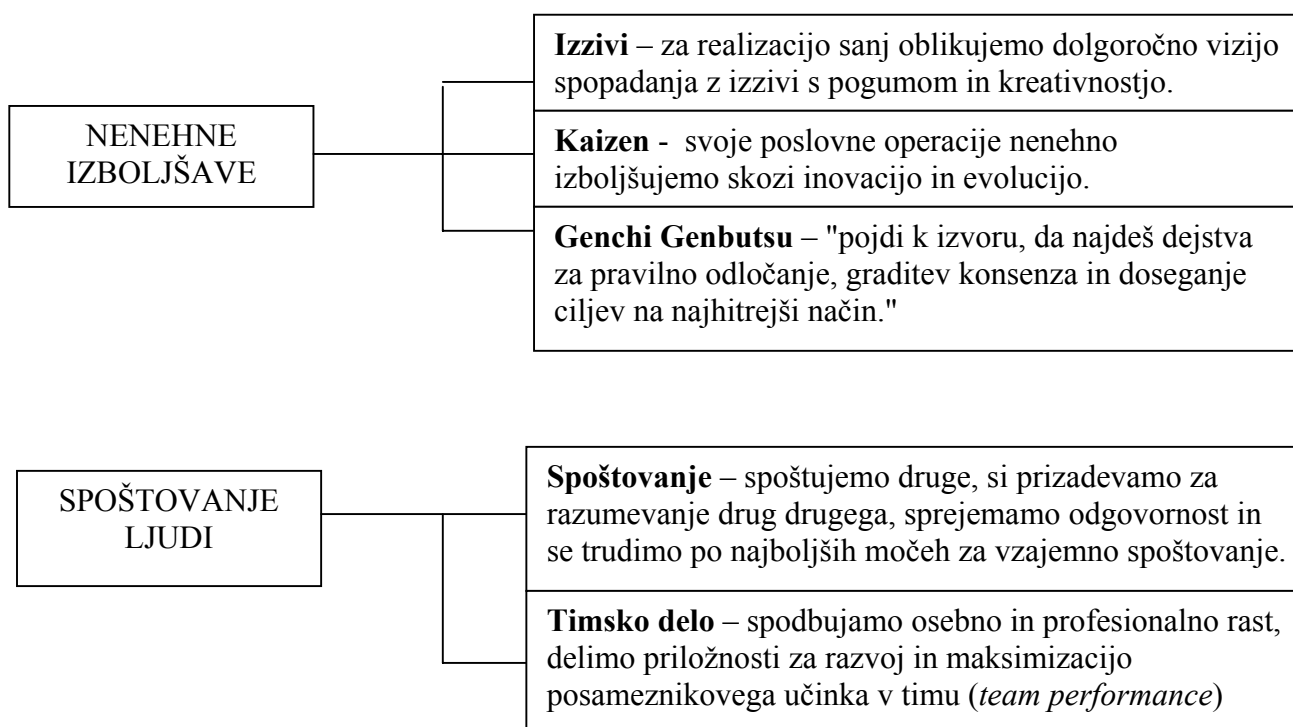
⁷ Jidoka je metafora za delavce, usposobljene za vizualni menedžment, kar pomeni, da so kot avtomatizirani senzorji, ki zaznavajo izpade in napake v produkciji.

⁸ '*good corporate citizen of the world*'

- 4) Ustvarjati in razvijati napredne tehnologije in zagotoviti produkte in storitve, ki izpolnjujejo potrebe strank po vsem svetu.
- 5) Vzgajati korporacijsko kulturo, ki spodbuja individualno kreativnost in vrednote timskega dela ter častiti vzajemno zaupanje in spoštovanje med delavci in menedžmentom.
- 6) Dosegati rast v harmoniji z globalno skupnostjo skozi inovativni menedžment.
- 7) Sodelovati s poslovnimi partnerji v raziskavah in odkritjih za doseg stabilne in dolgoročne rasti ter vzajemnih koristi in istočasno biti odprti za nova partnerstva (vir: www.toyota.co.jp).

Cilj korporacije je pripomoči k doseganju boljše družbe skozi izdelovanje avtomobilov in biti dober državljan sveta z nenehnim pridobivanjem zaupanja in spoštovanja mednarodne skupnosti. V skladu s tem ciljem je v letu 2002 Toyota sprejela globalno vizijo, ki naj bi jo uresničili do leta 2010. Slogan te vizije je: **z inovativnostjo v prihodnost - strast ustvarjanja boljše družbe.**

Za svoje zaposlene po celem svetu je korporacija uvedla tudi t.i. Toyota way vrednote, ki naj se spoštujejo znotraj vsakega, še tako majhnega oddelka in na vseh, tudi najnižjih nivojih hierarhije:



V Toyoti so zelo dobro razdelali celoten sistem vrednot in se močno zavedajo svoje korporacijske kulture. Literature in virov na to temo ni težko najti. Osredotočila sem se predvsem na njihovo glavno spletno stran www.toyota.com.jp, kjer je pregledno in jasno napisano vse o vrednotah, njihovem izvajanju, kulturi in principih, ki jih korporacija spodbuja.

Vrednote, ki jih spodbujajo, je najti na predstavitvenih brošurah in letnih poročilih. V Toyoti vidijo svoj uspeh kot posledico enega samega dejavnika: njihove kulture, ki so jo opredelili kot *Toyota way*. Kulture se torej močno zavedajo, jo spodbujajo, razvijajo in ohranjajo.

6.2 EVROPSKE KORPORACIJE

Zgodovina Evrope je dolga in bogata, kar se pozna tudi v delovanju evropskih korporacij. Ravno zaradi zgodovine in kulturne pestrosti evropskih narodov je pravzaprav težko govoriti o enotni evropski korporaciji. Nemški način organizacije produkcije se razlikuje od francoskega ali angleškega. Nacionalna kultura ima v Evropi velik vpliv na razmišljanje in delovanje posamezne organizacije in še posebej se to pozna v avtomobilski industriji.

Zaradi zgodovinskega ozadja govorimo predvsem o avtomobilski industriji Zahodne Evrope. Vzhodni del Evrope, ki ga je od konca 2. svetovne vojne povezoval komunistični blok, je sicer imel nekaj avtomobilske industrije, ki pa je propadla (z izjemo češke Škode) skupaj s padcem socialističnega režima. Značilno za zahodnoevropsko avtomobilsko industrijo je, da je bila dolgo precej omejena s produkcijo koncentrirano skoraj izključno znotraj državnih meja in z majhno prisotnostjo na neevropskih trgih. S procesom globalizacije je nastala nevarnost, da ameriški in japonski proizvajalci stisnejo evropske v svoj primež na njihovem domačem trgu, če se le-ti ne bodo drastično preoblikovali.

Z evropsko avtomobilsko industrijo so se v svojem članku, originalno naslovljenem *The European automobile industry: escape from parochialism* ukvarjali Donnely, Mellahi in Morris (Donnely idr., 2002) in z njim povečali zanimanje za evropske avtomobilske proizvajalce ter njihovo usodo na svetovni avtomobilski razpredelnici. V nadaljevanju po njihovem članku povzemam tudi njihova glavna opažanja ter ugotovitve. Izhodišče, ki ga uporabijo je sprememba fordističnega sistema proizvodnje, ki se je ob prihodu Japoncev na svetovni trg izkazala za zastarelo in neučinkovito.

Spremenljiva narava avtomobilske produkcije je, v nasprotju s fordističnimi metodami, prisilila evropske proizvajalce, da so ponovno premislili svoje strategije in strukture, če so želeli ostati konkurenčni. Od svojega nastanka pa do danes se je fordistični sistem le malo spremenil. Je sistem, ki temelji na masovni proizvodnji in porabi. Nizki stroški na proizvodno enoto so doseženi skozi sistem izdelave omejenega števila produktov, standardizacijo in številčnost proizvodov, kar dovoljuje ogromne ekonomije obsega. Združene s taylorističnimi principi

znanstvenega menedžmenta so delovne naloge razdrobljene do meje, kjer je za njihovo izvedbo potrebno malo ali skoraj nič znanja ali spretnosti. Vsaka naloga je omejena s točno določenimi pravili, ki veljajo za vsakega delavca posebej. Ko so velike firme rasle, še posebej v ZDA Ford, General Motors in Chrysler, se je pokazala prednost take organizacije proizvodnje, saj so z ekonomijami obsega pridobili zmožnost nabave materiala v velikih količinah, cenovno ugodno distribucijo in se začeli ukvarjati z raziskovanjem ter razvojem. Ta model je bil idealen prav za avtomobilsko industrijo in se zato tudi dolgo obdržal. V realnosti so cene padle, dobički so se povečali in videti je bilo, da je bil dosežen "virtualni ekonomski krog". Fordistične metode so bile tako prepoznane kot ključ do uspeha in v drugi polovici 20. stoletja so jih prevzele vse evropske avtomobilске organizacije. Z novimi izzivi se ni bilo potrebno ukvarjati do prihoda Japoncev v 70ih letih.

Vodilne skupine v Evropi so Peugeot-Citroen, Volkswagen, Fiat, Renault in dva ameriška proizvajalca Ford ter General Motors. Največji problem, s katerim so se kar naenkrat soočila ta podjetja, je bil presežek proizvodnih kapacitet. Evropski trg je zahteval med 16 in 17 milijoni avtomobilov na leto, medtem ko so podjetja proizvedla 2 do 3 milijone avtomobilov več, kar je povzročalo dodatne stroške ter s tem vplivalo na konkurenčnost napram Američanom in Japoncem na svetovnem trgu. Za prodor na svetovni trg so se evropski proizvajalci začeli med seboj združevati. Poleg združitve Peugeot in Citroena, je BMW prevzel Rover, Volkswagen španski Seat in češko Škodo, Renault je propadel pri pogajanjih z Volvom nato pa prevzel Nissan in romunsko Dacio ter si s tem zagotovil prisotnost na svetovnem trgu. Poleg združevanj so se evropski avtomobilski proizvajalci lotili še ene težave, ki naj bi izboljšala njihov položaj na svetovnem trgu in sicer izboljšanja odnosa z dobavitelji ter radikalnih izboljšav v dobavi sestavnih delov. Tradicija odnosov z dobavitelji sestavnih delov je bila precej sovražno nastrojena in je temeljila na kratkoročnih pogodbah, kar je bilo v ostrem nasprotju z japonskim sistemom.

Analize in poročila so pokazala, da je bila ravno industrija avtomobilskih delov najšibkejši člen v evropski avtomobilski industriji. Izdelovalci avtomobilov so prisilili proizvajalce delov k znižanju stroškov ter tako vso odgovornost za nizke stroške in kvaliteto prevaliti na dobavitelje. Citroen je pomagal pospešiti spremembo v Franciji, ko je spremenil pogodbe z dobavitelji, medtem ko je celotna skupina PSA svojo glavno nabavno službo povezala s kakovostnimi dobavitelji. Poleg izbora boljših dobaviteljev so začeli spodbujati druge dobavitelje, da so svoje obrate preselili bližje k tovarni, ki avtomobile sestavlja, in na ta način zmanjšali tudi transportne stroške ter izboljšali odnose.

V fordistično-taylorističnem sistemu so v eni tovarni uporabljali eno "platformo"⁹, na kateri so lahko izdelovali le eno vrsto avtomobila. Z uporabo novih tehnologij so se morale avtomobilske korporacije v Evropi prestrukturirati in po japonskem vzoru izdelati produkcijske linije, na katerih lahko, na le eni produkcijski liniji, izdelujejo več različnih vrst avtomobilov. Nova tehnološko napredna produkcija dopušča izdelavo več različnih avtomobilov, večjo letno izdelavo ter z vsem tem nižje stroške.

Donnely, Mellahi in Morris v svojem članku (Donnely idr., 2002) obravnavajo študijo, ki jo je opravil Rhys že leta 1990 in ki navaja, da naj bi »do leta 2000 v Evropi obstajalo le sedem produkcijskih linij na katerih bi se letno izdelalo 7 milijonov avtomobilov. Do leta 2000 naj bi Volkswagen linijo na kateri sedaj izdeluje model Golf, uporabljal še za izdelavo najmanj desetih drugih modelov. Tako naj bi svojih 16 tovarn skrčil le na 4, enako naj bi PSA zmanjšal svojih 8 tovarn na le 3 in Fiat na 4. Takšni koraki so v liniji s svetovnimi trendi« (Rhys v Donnely idr., 2002). Izkazalo se je, da je imel Rhys deloma prav, saj smo bili v zadnjih petih letih priča opuščanju proizvodnih obratov predvsem v Nemčiji, kjer je avtomobilska industrija močno prisotna, in s tem tudi velikemu opuščanju delovne sile, ki je državo pahnila v hudo socialno krizo.

Naslednji korak, ki so ga napravile evropske korporacije, je bilo odpiranje tovarn tudi na drugih kontinentih. Ciljna država je Brazilija in ciljni trg Južna Amerika. S tem so evropske avtomobilske korporacije postale resnične multinacionalke ter si zagotovile prihodnost na svetovnem avtomobilskem trgu.

6.2.1 PEGUEOT

Peugeot ima izjemno bogato zgodovino, lahko bi celo rekli, da najstarejšo od vseh današnjih izdelovalcev avtomobilov. Njegovi začetki segajo v leto 1810, ko je postal mlin družine Peugeot v vasici v vzhodni Franciji obrat za proizvodnjo valjanega jekla, rezil za žage. K uspehu je pripomogel geografski položaj, izkoriščanje naravnih virov, odnosi z obrtniki in občutek za tehnološke inovacije. Leta 1818 so registrirali zaščitno znamko jeklenih izdelkov ter orodja in do leta 1824 že zaposlovali preko 70 delavcev, ki so dnevno obdelali 100-150 kg jekla. V tistem času se je izoblikoval tudi njihov simbol leva, ki ponazarja moč, odpornost, fleksibilnost in hitrost, ki je bila značilna tudi za Peugeotova rezila za žage. Te karakteristike so povezali z neusmiljenimi levjimi čeljustmi. Asociacija je bila tako močna, da so od leta 1850 vse svoje

⁹ Prizvodno linijo

izdelke že označevali z levjim likom (še pred uradnim patentiranjem simbola leta 1858). Družina Peugeot se je kmalu pričela usmerjati k širšemu krogu kupcev in 1840. leta pričela z izdelovanjem kavnih mlinčkov in mlinčkov za poper (izdelujejo jih še danes). V začetku 1880 so izdelali prvo kolo "le Grand bi". Njihova kolesa so kmalu postala sinonim za kakovost in izdelujejo jih še danes.

Ob koncu stoletja so se pojavili prvi vozovi na paro in v podjetju Peugeot je 1889 Armand Peugeot lansiral tricikel, ki ga je poganjal motor na paro, naslednje leto so izdelali prvi štirikolesnik z Daimlerjevim dvo-cilindričnim motorjem in leta 1891 je prišel na tržišče prvi serijski avtomobil. V štirih letih so izdelali kar 64 teh primerkov. Novo stoletje jim je prineslo prvo motorno kolo - bicikel z eno-cilindričnim motorjem in z zmogljivostjo 25-40 km/h. Leta 1910 je bilo ustanovljeno podjetje Kolesa in avtomobili Peugeot. Ko je v prvih dvajsetih letih 20. stoletja prevzel upravljanje podjetja Armand Peugeot, je podjetje preraslo v pravo industrijo. V Peugeotu so poskrbeli za izvirno in odlično promocijo podjetja s cestnimi dirkami. Po prvi svetovni vojni so si hitro opomogli in predstavili Quadrilette - ozek dvosed, s težo manj kot 350 kg in se tako rešili pred neizogibnim propadom.

Peugeot je nadaljeval s svojo izredno uspešno izdelavo avtomobilov in leta 1965 postal holding Peugeot SA. Leta 1976 se je združil s Citroenom SA, ki je leta 1978 prevzel še Chrysler Europe in tako je PSA Peugeot Citroen postal vodilni evropski proizvajalec avtomobilov. V tej dolgi zgodovini, na katero so v Peugeotu še posebej ponosni, se je izoblikovala močna kultura, ki je imela velik vpliv ne samo na francosko gospodarstvo, ampak tudi na evropski avtomobilski trg. Kljub skupni krovni organizaciji je bila politika Peugeotota in Citroena, da obe znamki ostaneta druga od druge neodvisni, kar zagotavlja vsaki posebej lastno, močno identiteto. Strategija PSA Peugeot Citroen vsebuje naslednje elemente in postavke, na katerih temelji delovanje celotne korporacije:

- **Eno podjetje, dve znamki:** znamki Peugeot in Citroen imata na področju marketinga, prodaje ter odnosov s kupci popolno avtonomijo delovanja (tudi konkurenčnega), medtem ko je splošna in stroškovna učinkovitost pa tudi tehnično, industrijsko, administrativno in finančno področje politika skupine PSA.
- **4 milijone vozil letno na dolgi rok** je strategija, ki vključuje dolgoročno rast, zadovoljstvo kupcev, razvoj široke palete produktov, inovacije in odličnost v ključnih avtomobilskih tehnologijah, izobraženo delovno silo, fleksibilnost in stroškovni menedžment.

- **Inovacije in uporabne tehnologije za vse:** skupina PSA se želi uveljaviti kot vodilna na področju ključnih področij avtomobilske industrije, še posebej na področju prijaznosti okolju, varnosti in udobja.
- **Politika strateškega sodelovanja** ima namen združiti moči PSA z neodvisnimi izdelovalci avtomobilov na selektivni in trajnostni osnovi, s poudarkom na visoki stopnji učinkovitosti za razvoj in proizvodnjo avtomobilskih delov.
- **Industrijska učinkovitost** temelji na vpeljevanju politike platforme, ki zmanjšuje stroške proizvodnje. Tri osnovne platforme so osnova za izdelavo vseh skupin vozil, ki si na eni platformi medsebojno delijo 60% vseh stroškov.
- **Potreba po profitabilnosti** je pripeljala do merjenja industrijske ter komercialne učinkovitosti glede na kapitalski donos, ki naj ne bi presegal 8,5% po obračunanem davku.
- **Skladnost neavtomobilskih aktivnosti.** PSA Peugeot Citroen ima poleg izdelave vozil še tri glavne poslovne linije: financiranje nakupov vozil (Banque PSA Finance), transport in logistika (Gefco) in proizvodnja avtomobilskih delov (Faurecia).

V skladu s strategijo je PSA razvil tudi vizijo, pri kateri pa zanimivo nisem nikjer zasledila nobene letnice:

- Prekoračiti mejo 4 milijone prodanih vozil na leto
- Predstaviti 10 novih modelov: prenoviti vsaj tretjino že obstoječih.
- Potrditi našo tehnološko vodstvo na področju dizelskih HDi motorjev in drobnih filtrov.
- Zaradi uspešne strategije treh platform obdržati investicije v višini 3 milijarde evrov.

Zanimiva je politika upravljanja s človeškimi viri, katere glavno vodilo je **obdržati najboljše talente**, ki podpirajo in prispevajo k rasti, doseganju ciljev in mednarodnemu razvoju korporacije. PSA si prizadeva zaposlovati čimbolj mednarodne time, ki pripomorejo k notranji in zunanji rasti korporacije. Od leta 1999 se zaposlovanje v PSA konstantno povečuje, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele.

Tabela 6.1 Zaposlovanje v PSA

	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Employees hired since 1999	18,400	15,200	16,700	17,400	15,700	9,600

Vir: spletna stran PSA Peugeot Citroen, www.psa-peugeot-citroen.com, 2006

PSA Peugeot Citroen zagotavlja svojim zaposlenim predanost, ki jo izkazuje z:

1. Internacionalizacijo timov in diverzificiranostjo znanja zaposlenih – PSA zagotavlja zaposlitve po celem svetu, zaposluje ljudi z različnih kulturnih okolij, z različnimi znanji, izkušnjami, s čimer želi preprečiti vsakršno obliko diskriminacije ter zaposlenim omogoča izboljševanje, nadgradnjo ter pridobitev novih znanj.
2. Vzpodbujanje socialnega dialoga, ki zagotavlja inovacije na področju zaposlovanja – trajnostni socialni dialog v obliki odprtih pogovorov in seznanjanja zaposlenih s cilji, načrti in strategijami korporacije, vzpodbujanje vpliva in vloge Evropskega sveta delavcev¹⁰ ter spoštovanje pravic zaposlenih.
3. Politika nagrajevanja, ki temelji na učinkovitosti in poštenosti – politika plač v skladu z zakonodajo države v kateri se Peugeot nahaja, zagotovljena enakost plače, napredovanja in nagrajevanja glede na kvalificiranost in ne oziraje na spol, zaposlenim je omogočeno pridobivanje delnic in udeležba pri dobičku. Peugeot je po svetu uvedel skupne varčevalne sheme za svoje zaposlene, skupinska zavarovanja in pokojninske sklade.
4. Prakse na delovnem mestu, ki spodbujajo konkurenčnost so povezane s fleksibilnim delovnim časom, sistemom dopustov prilagojenim zahtevam trga in varnostjo na delovnem mestu, ki je pri Peugeotu izrednega pomena.

Nikjer nisem zasledila, da bi PSA Peugeot Citroen izpostavljala točno določene vrednote, se pa nekatere stvari prepletajo in vrednote, ki bi jih lahko izpostavili so: **estetika, dinamičnost, varna izbira za kupca ter inovacije**. Poudarjanje imidža znamke je zelo prisotno in Peugeot ima močne smernice in navodila kako mora izgledati prodajni salon, kakšno naj bo vedenje prodajalcev in osebja napram stranki, avtomobile močno povezujejo z lepoto (sponzoriranje lepotnih tekmovanj) in športnimi aktivnostmi.

6.3 AMERIŠKE KORPORACIJE

Kadar govorimo o korporacijah in z njimi povezanim procesom globalizacije, se velikokrat uporablja tudi izraz amerikanizacija. Ameriški način poslovanja je od druge svetovne vojne izredno uspešno prodiral na vse kontinente in večina največjih transnacionalnih podjetij ima svoj izvor in sedež v ZDA. Vzroke za to lahko najdemo v kulturi, ki »spodbuja avtonomijo, svobodo in individualne pravice. To je vodilo k velikim dosežkom na področju inovativnosti, kreativnosti in tehnološkega napredka« (Khoo in Tan, 2003: 14). Zahodni način razmišljanja, ki je usmerjen k dosežkom in tekmovalnosti se je izrazil skozi podjetništvo in za nekaj časa prevzel prvo mesto v svetovnem gospodarstvu.

¹⁰ European Works Council

Kadar govorimo o ameriških korporacijah se težko izognemo "velikim trem", kot popularno pravijo podjetjem Ford, General Motors in Chrysler. Ti trije svetovni giganti so bili do prihoda Japoncev v 70ih letih brez konkurence. Fordistični sistem tekočega traku in linijske proizvodnje je odlično deloval. Ob prihodu Toyote pa se je izkazalo, da so avtomobili pokvarljivi, predragi in prepočasi izdelani. Ne glede na avtorja članka, knjige ali prispevka se o ameriški avtomobilski industriji vedno govori in piše v primerjavi s Toyoto, kar kaže na vpliv in šok, ki ga je Toyota povzročila s svojim приходom na ameriško in svetovno prizorišče.

General Motors je začel svojo pot, ko se je združilo nekaj neodvisnih izdelovalcev avtomobilov. To pa je seveda prineslo določeno ceno, kajti če so hoteli še naprej ostati neodvisni so morali slediti vsak svojim načrtom, kar največkrat ni pomenilo sodelovanja, ampak tekmovanje. Do nedavnega je General Motors bolj ali manj uspešno deloval na teh principih iz 30ih let 20. stoletja. Rezultat je bil naslednji:

- Vsak model je bil neodvisen od drugega in sestavljen iz njemu lastnih in edinstvenih delov, kar je poleg velikega števila različnih dobaviteljev pomenilo tudi manjše nabavne količine ter s tem višjo ceno.
- Na trgu je med seboj tekmovalo tudi po 8 različnih modelov, v nasprotju s Toyoto, ki je na trg poslala istočasno največ dva modela.
- Celotno organizacijo je povezoval izredno kompleksen birokratski sistem, ki je celo enostavne odločitve sprejemal na dolg in kompliciran način.

Številke so pokazale, da je za enako količino izdelanih avtomobilov GM potreboval dvakrat toliko delavcev kot Toyota. Skoraj pol stoletja je GM izdelal v svetovnem merilu kar 50% vseh prodanih avtomobilov, toda ti časi so minili in GM se je moral prestrukturirati, če je želel preživeti.

Ford, ki ga je ustanovil Henry Ford s svojim prvim serijskim modelom T, je sedaj v rokah njegovega vnuka. Pri Fordu so se leta 1981 srečali s skorajšnjim bankrotom in takrat so začeli iskati rešitev za prestrukturiranje organizacije. Leta 1985 jim je uspelo lansirati model Taurus, ki je pri kupcih požel velikanski uspeh, vendar je bila proizvodna linija tako zastarela in draga, da so morali izdelavo Taurusa opustiti. Takrat so si vodilni pri Fordu, ki so bili že precej v letih, zamislili, da bi proizvodnjo razporedili po svojih trgih in po posameznih kontinentih izdelovali trgu ustrezne avtomobile. V Severni Ameriki bi tako izdelovali le velike avtomobile, v Evropi pa majhne modele. Sistem bi sicer zaživel, vendar so stroški oblikovanja za vsak trg posebej spet potisnili cene navzgor. Fordu je nato zavladata nova generacija menedžerjev, ki delujejo v smeri poenotenih dizajnov in vzpostavljajo v vseh podružnicah enotno organizacijsko strukturo (Jones,

1995: 6-9). Ford še vedno išče rešitev svojih težav, saj je njegova produktivnost v letu 2000 padla za 7% in vsako leto se še znižuje, kar naj bi bila posledica reformiranja organizacijske kulture, ki jo trenutno izvaja vodstvo.

Chrysler je najmanjši med tremi velikimi ameriškimi avtomobilskimi proizvajalci. Širša javnost ga pozna po finančnih težavah in velikih posojilih, ki jih je v začetku 80ih let 20. stoletja pridobil s strani države. Takrat je bila večina opazovalcev mnenja, da korporacija ne bo preživela več kot desetletje. V Chryslerju so se resno lotili zniževanja stroškov in izpeljali drastične reforme, o katerih več v nadaljevanju.

Pomemben korak, ki ga je naredila ameriška avtomobilska industrija je bilo sprejetje standarda kakovosti QS9000 leta 1994, ki je ameriška verzija in nadgradnja evropskega ISO 9000 standarda. S pomikom proti *Total Quality Management-u* so si ameriški proizvajalci začeli zopet pridobivati ugled in naklonjenost domačih kupcev. Prvič v zgodovini so začeli skrbno izbirati dobavitelje in izdelovalce avtomobilskih delov in si zopet pridobivati vodilno vlogo, ki jim jo je prevzemala Toyota. Zgodovinsko gledano je imel vsak proizvajalec svoje standarde, ki so zahtevali svojo dokumentacijo, poročila pa tudi tehnično izrazoslovje. Ta diverzificiranost je povzročala napake s strani dobaviteljev, zmedo v dokumentaciji, poročilih in drugi administraciji, kar je pomenilo podvajanje obrazcev, pogodb in drugih dokumentov povezanih z izdelkom, dolgotrajnejše postopke in manjšo kvaliteto izdelka, to pa je pomenilo tudi višje stroške, ki jih je moral plačati kupec. Standardizirani procesi so transparentnejši tudi za zaposlene in s tem razumljivejši, bolj sledljivi in zaposleni lažje najdejo ter odpravijo možne napake. QS9000 je poenotil standarde za vse proizvajalce, dobavitelje in izdelovalce avtomobilskih delov. S tem so si izdelovalci avtomobilov zagotovili, da se določene napake ne pojavljajo več oz. manj pogosto in s tem dovoljujejo proces nenehnega izboljševanja v smeri Total Quality Managementa (Bramorski idr., 2000: 275-283).

6.3.1 CHRYSLER

Podjetje Chrysler je kot že rečeno najmanjše od "treh velikih". Težave, ki so jih imeli v začetku 80.ih let so prebrodili z izrednim rezanjem stroškov. V Chryslerju so svojo proizvodnjo obrnili na glavo, v želji, da bi jo rešili. Vse oddelke, ki niso bili povezani s produkcijo samo so ukinili, vodje oddelkov, inženirje in dobavitelje pa so postavili za vodje timov ob tekoči liniji, kjer so bili odgovorni za posamezne produkte. Na ta način so dosegli fokusiranje in predanost delu, na drugi strani pa tesno sodelovanje med posameznimi timi. Rezultat je bil, da so pri Chryslerju

prišli na tržišče s popolnoma novimi modeli. Uspelo jim je zmanjšati načrtovanje in izdelavo novih modelov, kar se je pokazalo pri modelu Neon, ko so čas od ideje do izdelave preplovali iz prejšnjih 60 na le 31 mesecev, namesto 1400 inženirjev, jih je sodelovalo le 700 in avtomobil je bil lažji za izdelavo, z manj sestavnimi deli in krajšimi postopki. (Jones, 1995)

Ker proces globalizacije vodi v smer združevanja podjetij in korporacij, je tudi v primeru Chryslerja prišlo do združitve z Daimler-Benzom. V poslovnem svetu je ta združitev leta 1998 veljala za poroko dveh enakovrednih partnerjev, ki bi drug drugemu omogočila razvoj na drugi strani luže. Izkazalo se je, da je bila to združitev na primeru katere se bo učilo še nekaj generacij mladih menedžerjev. Kljub čudovitemu ujemanju v številkah, so v obeh podjetjih zanemarili kulturo nasprotnika in nova korporacija Daimler-Chrysler se je že takoj na začetku znašla v velikih notranjih težavah in konfliktih, ki so izhajali iz razlike v nacionalnih in organizacijskih kulturah. Ker je o tej združitvi in njenih težavah na voljo ogromno literature, se ji jaz ne bom posebej posvečala.

Od leta 1998 podjetje DaimlerChrysler piše novo zgodovino, na novo postavlja principe delovanja, pravila, kodekse, vizijo in cilje. Moto Chryslerja je "**naš duh je v naših izdelkih**"¹¹. Predstavljajo se kot tim kreativnih, delovnih, skrbečih ljudi, čigar napor in talenti se izrazijo v podjetju Chrysler. Smernice, ki določajo delovanje korporacije so združene v treh glavnih točkah:

- **Kodeks integritete** definira delovanje vseh zaposlenih in vsebuje pravila o mednarodnih transakcijah, konflikt interesov, enakost, vlogo sistemov notranjega nadzora, pravico do izpolnjevanja standardov ter druga interna in eksterna določila.
- **Kodeks etike** se nanaša na menedžerje in člane upravnega odbora
- **Principi korporativne družbene odgovornosti** so povzeti po iniciativi Združenih narodov o globalnih vplivih in veljajo za Chrysler po celem svetu.

Te smernice so podrobno razložene in določajo delovanje na vseh področjih v DaimlerChryslerju. Glavna vrednota, ki jo poudarjajo, je **enkraten pogled in celota znanj in vedenj, ki jih vsak posameznik prinese v našo svetovno organizacijo**.¹² Vodilni principi, ki jih še poudarjajo v korporaciji so: različnost, inovativnost, globalno državljanstvo, transparentnost delovanja in predanost varstvu okolja. Na spletni strani je ogromno informacij, vendar nikjer ni posebej opredeljenih vrednot, strategije in vizije korporacije.

¹¹ Angl.: *Our spirit is in our products.*

¹² Angl.: *the unique perspective and background that each employee brings to our world-class organization*

7 IMPLEMENTACIJA KORPORACIJSKE KULTURE V SLOVENSКИH PODRUŽNICAH

7.1 OBLIKOVANJE DIMENZIJ IN VPRAŠALNIKA

Kaj vse to pomeni za podjetja v Sloveniji? Korporacije se poslužujejo različnih načinov obvladovanja, sodelovanja in implementacije svojih programov, ko ustanavljajo hčerinska podjetja v posameznih državah. Ali se zavedajo kulturnih razlik in kako se z njimi spopadajo sem ugotavljal v treh slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo z zastopništvom, uvozništvom in prodajo avtomobilov. Ker sem izbrala podjetja, ki zastopajo korporacije z različno geografsko in kulturno zgodovino sem pričakovala, da se bodo tudi rezultati med seboj razlikovali.

Že omenjena ameriška avtorica Nancy Adler (1997) je v svoji knjigi Dimenzije mednarodnega organizacijskega vedenja izpostavila 5 dimenzij, ki so značilne za vedenje organizacij z različnih kulturnih okolij. Te so kulturna dominanca, prilagoditev, ignoranca, kompromis in sinergija (glej str. 27). Na kratko naj tu napišem le glavne značilnosti:

- Kulturna dominanca: nadaljevanje dela "tako kot doma", velike, tehnološko naprednejše organizacije, menedžerji, ki imajo osebne razloge.
- Kulturna prilagoditev: posnemanje procesov, stapljanje s kulturo, učenje jezika.
- Kulturni kompromis: združuje prvi in drugi pristop, obe strani se prilagodita toliko, da lahko uspešno delujeta, iskanje srednje poti.
- Kulturna ignoranca: obnašanje, kot da razlike in problemi povezani z njimi ne obstajajo, kadar je nerazrešen problem manj pomemben od končnega rezultata
- Kulturna sinergija: nove rešitve problemov, ki upoštevajo obe strani.

Avtorica je še naprej razdelila nekatere kategorije in po njej sem priredila tudi tipizacijo glede na elemente analize, ki sem jih opredelila že v poglavju Metodologija. Vprašalnik je oblikovan na podlagi Nancy Adler (1997), ki organizacije razdeli v tri kategorije glede na njihov odziv na kulturno različnost. Ta je lahko: omejen oz. malomeščanski, etnocentričen, sinergičen (glej str. 27). S to opredelitvijo sem pokrila prvi element analize *TIP ORGANIZACIJE*.

Tip organizacije	Omejen	Etnocentrističen	Sinergičen
Vpliv (Kakšen je vpliv kulturnih razlik na organizacijo?)	Ni vpliva	Negativen vpliv	Potencialno negativen in pozitiven
Strategija (kako se spopasti z vplivom kulturnih razlik na organizacijo)	Ignoriranje razlik	Minimiziranje razlik	Upravljanje razlik
Najverjetnejši izid, ki ga menedžerji lahko pričakujejo glede na strategijo	Problemi	Problemi in nekaj prednosti	Nekaj problemov in veliko prednosti
Število organizacij, ki uporabljajo posamezen princip in strategijo	Zelo veliko	Veliko	Redke

Prerejeno po Adler (1997, str. 105)

Da bi prepoznali sinergičnost, moramo na organizacijo pogledati od zunaj in postopoma prodirati v njeno notranjost in posamezne dele. Sinergične organizacije:

- Ustvarjajo nove oblike menedžmenta, ki je nad obema kulturama v organizaciji
- Prepoznajo podobnosti in razlike dveh kultur in jih ne poskušajo ignorirati ali minimizirati
- Učeca se organizacija kot primer.

Predpostavke, ki pri tem vplivajo na delovanje menedžmenta so lepo razvidne iz spodnje tabele. Za omejen tip organizacije veljata podobnost in omejenost, za etnocentrično organizacijo etnocentrizem in heterogenost ter za sinergično organizacijo naslednje predpostavke: podobnost in različnost, enakovrednost, kontingenčnost.

Pogoste zavajajoče predpostavke		Manj pogoste, bolj primerne predpostavke	
Homogenost	Vsi smo enaki.	Heterogenost	Nismo vsi enaki, med seboj se razlikujemo.
Podobnost	Oni so enaki kot mi.	Podobnost in različnost	Mnogo jih je drugačnih od nas. V primerjavi z nami so nam neke podobni, druge se razlikujemo.
Omejenost	Naš način je edini način, ne prepoznamo nobenega drugega.	Enakovrednost	Naš način ni edini način, obstaja veliko poti za doseg istih ciljev.
Etnocentrizem	Naš način je najboljši način, ostali so slabši.	Kontingenčnost	Obstaja veliko različnih in enako dobrih poti za doseg istih ciljev. Najboljša je odvisna od situacije.

Prerejeno po Adler (1997)

Tako sem posameznim od petih dimenzij lahko pripisala določen tip organizacije in dobila naslednjo razporeditev. Za omejen tip organizacije je značilna ignoranca, kar pomeni, da v organizaciji ne prepoznajo obstoja kulturnih razlik. Za etnocentričen tip organizacije je značilna dimenzija dominance ali prilagoditve. Razlika med eno in drugo je le v pripisovanju superiornosti sebi ali drugim. Za sinergičen tip organizacije pa sta značilna kompromis ali sinergija. Ker je kompromis do določene mere že priznavanje enakovrednosti ter s tem tudi sprejemanje kulturnih razlik, je dovolj blizu sinergičnosti, da ju lahko uvrstimo v isto kategorijo.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Tip organizacije	Omejen	X				
	Etnocentričen		x	x		
	Sinergičen				x	x

Drugi element analize je NAČIN REŠEVANJA PROBLEMOV OZ. KONFLIKTOV v organizaciji in se ukvarja predvsem s tem, na kakšen način se rešujejo problemi povezani s kulturnimi razlikami ter s tem tudi splošen način reševanja drugih problemov.

5 korakov odločanja	Kulturne variacije		
	Reševanje problema	Sprejemanje situacije	Ignoranca
1. Prepoznavanje problema	Situacijo je potrebno spremeniti.	Nekatere situacije je bolje sprejeti kot reševati.	Problemov povezanih s kulturnimi razlikami ni.
2. Iskanje informacij	Zbiranje DEJSTEV	Zbiranje IDEJ in MOŽNOSTI	
3. Ustvarjanje alternativ	Nove alternative usmerjene v prihodnost: lahko se učimo in spremenimo. Iskanje novih možnosti.	Pretekle, sedanje in prihodnje alternative: odrasli se ne morejo spremeniti kar čez noč. Iskanje preteklih rešitev in izkušnje drugih.	
4. Izbira	Individualno odločanje: odločanje je delegirano, odločitve so hitre, pravilo: lahko je prav ali narobe.	Skupno odločanje: starejši menedžerji sprejemajo odločitve, odločitve so počasne, pravilo: lahko je dobro ali slabo.	
5. Implementacija	Hitra, vključuje vse nivoje, odgovornost ene osebe.	Počasna, menedžirana od zgoraj, odgovornost skupine.	

Prيرهjeno po Adler (1997)

Če te načine reševanja problemov združimo s petimi dimenzijami, se izkaže, da organizacije, ki problemov povezanih s kulturnimi razlikami ne prepoznajo, lahko mirno uvrstimo v dimenzijo ignorance. Sprejemanje situacije je pravzaprav počasno reševanje problemov, ki naj ne bi imeli velikega vpliva na delovanje organizacije. V podjetju obstajajo točno določena pravila, ki se jih je potrebno držati in dokler se teh pravil vsi držijo, se spremembe v organizaciji dogajajo počasi, po točno določenih postopkih, hierarhično in v dolgoročno korist podjetja. Ta način prevladuje v organizacijah, kjer je močna dominantnost ali prilagodljivost, ker so v takšnih organizacijah tudi pravila točno določena ter vsem popolnoma jasna. Reševanje problemov s hitrim odzivanjem in novimi rešitvami, idejami je prisotno v organizacijah, ki delujejo sinergično ali na podlagi kompromisov. Kadar organizacija deluje na podlagi kompromisov, so sicer pravila prisotna, vendar se dopušča tudi nove rešitve, če je to v obojestransko korist. Sinergičnost pomeni iskanje novih rešitev ter s tem tudi nova pravila in spremembe znotraj organizacije.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Reševanje problemov in odločanje	Ignoriranje	x				
	Reševanje				x	x
	Sprejemanje situacije		x	x		

Tretji element analize se nanaša na VODENJE. O kulturnem vodenju sta v svoji knjigi organizacijska kultura pisala Trice in Beyer (1993) in tako sem le-to priredila ter prilagodila petim dimenzijam kulturnega delovanja organizacij. Načine vodenja in elemente, ki ga sestavljajo je možno razbrati s spodnje bolj splošne tabele.¹³ V slovenskih podjetjih, ki so hčerinska ni pričakovati kulturo-tvornega vodenja, ker ustanovitelj ni ena sama oseba, ki bi uvajala popolnoma svojo ideologijo ter kulturo. Enako je z vodenjem, ki spreminja kulturo, ker se le to pojavlja kadar ena oseba podjetje rešuje iz krize. Torej iščem vodenje, ki kulturo pooseblja in vodenje, ki kulturo integrira.

Elementi kulturnega vodenja	INOVATIVNOST		VZDRŽEVANJE	
	Kulturo-tvorno vodenje - Karizmatični ustanovitelj - Drugi ustanovitelji	Vodenje, ki spreminja kulturo - Radikalnost - Transformacija - Sprememba od znotraj	Vodenje, ki kulturo pooseblja - Institucionalno v - Timsko vodenje - Herojsko vodenje	Vodenje, ki kulturo integrira - Konsenzualno vodenje - Transakcijsko vodenje
Osebnostne kvalitete	Samozavest Dominantna osebnost Močna prepričanja <i>Evangelist</i> ¹⁴ Dramatičen in ekspresiven		Zaupanje v skupino Spodbujanje Močna prepričanja <i>Catalyst</i> ¹⁵ Prepričljivost	
Zaznavanje situacije	Križa		Križe ni ali je obvladljiva	
Vizija in misija	Radikalna ideologija		Konzervativna ideologija	
Obnašanje vodje	Učinkovit zgled Ustvarja vtis uspeha in kompetenčnosti Predstavlja ideologijo Visoka pričakovanja do zaposlenih in zaupanje vanje Motivira			
Pripisane kvalitete s strani zaposlenih	Vodja ima nadnaravne sposobnosti potrebne za spopadanje s krizno situacijo.		Vodja predstavlja vrednote, ki so bile uspešne v preteklosti.	
Učinkovitost	Ponavljajoč uspeh v kriznih situacijah		Kontinuiteta uspeha	
Administrativne operacije	Nove strukture in strategije ali radikalne spremembe le-teh.		Ojačevanje obstoječih struktur in strategij ali manjše spremembe.	
Uporaba kulturnih form	Komunicira nove kulturne ideologije in vrednote.		Potrjuje in poudarja obstoječe ideologije in vrednote.	
Uporaba tradicije	Vzpostavlja novo tradicijo.		Nadaljuje obstoječo tradicijo.	
Časovna vzdržljivost	Institucionalizirana sprememba.		Kontinuiteta je predstavljena kot privlačna in vitalna.	

Prerejeno po Trice in Beyer (1993)

Pri vodenju je glede na pet dimenzij možnih več različic. Značilnosti vodenja, ki kulturo pooseblja je tudi konservativnost, ki ne dopušča sprememb in drugačnosti, zato je to vodenje lahko značilno tako za kulturno ignoranco kot tudi dominanco. Vodenje, ki kulturo integrira,

¹³ Podrobnejša razdelitev in opredelitev se nahaja v prilogah.

^{14,15} Kaj naj bi ti dve lastnosti pomenili Adlerjeva (1997) ni podrobneje opisala

svoje delovanje in kulturne vzorce nenehno prilagaja situaciji, išče kompromise in skupne rešitve in je zato značilno za dimenzije kulturnega kompromisa ter sinergije.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vodenje	Kulturo-tvorno vodenje	x	x			
	Vodenje, ki spreminja kulturo			x	x	
	Vodenje, ki kulturo pooseblja	x	x			
	Vodenje, ki kulturo integrira				x	x

KOMUNIKACIJA kot četrti element analize je zopet prirejen po Adlerjevi (1997) in ga sestavljajo trije pristopi k medkulturni komunikaciji. Adlerjeva tukaj bolj poudarja pogajanja med različnimi organizacijami iz različnih kulturnih okolij, vendar se isti procesi pojavljajo tudi pri komunikaciji znotraj organizacij. Komunikacija je proces, v katerem se izpostavlja različne interese, podaja informacije, prepričuje ter uporablja določene kriterije, ki celoten proces uokvirjajo ter določajo. Spodnja tabela prikazuje korake v komunikacijskem procesu in glede na to opredeljen tradicionalni, principiелni ali sinergični pristop.

Komunikacijski proces	Tradicionalni pristop (tekmovalnost)	Principiелni pristop (sodelovanje/individualizem)	Sinergičen (sodelovanje/kulturnost)
Priprava	Definiranje ekonomskih vprašanj	Definicija interesov	Spoznavanje druge kulture, definicija interesov
Vzpostavljanje odnosov	Ocenjevanje nasprotnika	Ločiti probleme in osebne odnose	Ločiti probleme in osebne odnose, prilagoditev ljudem
Izmenjava informacij	Jasnost pozicij, samo nujne informacije	Jasnost interesov, veliko informacij	Jasnost interesov, vse informacije in dodatni možni pristopi
Prepričevanje	Strogo prepričevanje	Iskanje možnosti za skupno dobro	Iskanje možnosti za skupno dobro primerno za obe kulturi
Izbira najboljše možnosti		Uporaba objektivnih kriterijev, brez dodatnih pritiskov	Kriteriji sprejemljivi za obe kulturi
Strinjanje			Prevod dogovorov, po potrebi dodatno dogovoarjanje

Prirejeno po Adler (1997)

Pri teh procesih in pristopih se uporabljajo tudi različne taktike, ki niso izrečene, ampak so to bolj "občutki iz ozadja". Najpogostejše taktike so:

	Taktika	Opis
Tradicionalni pristop	Opozorilo	Če boš naredil nekaj česar nočem, ti bo nekdo naredil tisto česar nočeš.
	Grožnja	Naredil bom nekaj kar nočeš, če boš ti to česar jaz nočem.
	Kazen	Dam ti nekaj (negativnega), česar nočeš.
	Poziv	Sklicujem se na družbene norme ("vsi to počnejo")
	Ukaz	Ukazujem ti, da to narediš.
Principielni pristop	Priporočilo	Če boš naredil to kar hočem, te bom komu priporočil.
	Vprašanje	Povej mi kaj o sebi.
	Samorazkritje	Povedal ti bom nekaj o sebi.
Sinergičen	Obljuba	Naredil bom nekaj zate, če boš ti nekaj zame.
	Predanost	Naredil bom tisto kar hočeš (brezpogojno, pozitivno)
	Nagrada	Dam ti nekaj (pozitivnega), da ti bo lažje.

Prilagojeno po Adler (1997)

Tradicionalni pristop, kjer so v ospredju izključno ekonomski interesi, enostransko prepričanje v lastni prav in je edina možnost prepričevanje nasprotne strani, tudi na silo, če je potrebno, sovpada s kulturno ignoranco in dominanco. Principielni pristop, kjer so najpomembnejši interesi in iskanje možnosti za skupno dobro, lahko najdemo tam, kjer govorimo o kulturni prilagoditvi in kompromisu. Sinergični pristop, kjer je vedno v ospredju najboljša možna rešitev, ki je rezultat skupnega komuniciranja dveh različnih kultur, pa najdemo v organizacijah s kulturno sinergijo.

Komunikacija		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
	Tradicionalni pristop	x	X			
	Principielni pristop			x	X	
	Sinergični pristop					x

Na podlagi vseh teh dejavnikov, elementov, dimenzij in tipov sem sestavila vprašalnik, ki je bil precej zaprtega tipa in z njim opravila intervju s tremi predstavniki avtomobilske industrije v Sloveniji.

7.2 REZULTATI IN ANALIZA

Posamezni intervjuji so trajali približno eno uro, predstavniki so odgovarjali na vprašanja s področja kulture v organizaciji, reševanja problemov, vodenja in komunikacije znotraj lokalnega podjetja in s predstavniki matičnega podjetja. Izjema je C.J.I. d.d., ki ni v lasti DaimlerChryslerja, ampak v zasebni slovenski lasti in ima licenco za uvoz, distribucijo in prodajo vozil Chrysler in Jeep. To je ena od omejitev, ki jih želim izpostaviti že v naprej. Podjetje C.J.I. je z 11 zaposlenimi tudi najmanjše izmed treh.

Druga omejitev, ki jo želim izpostaviti, se dotika same izvedbe, saj je na vprašanja odgovarjala le ena oseba v podjetju in je zato nerealno govoriti o objektivnosti odgovorov. Odgovori so

subjektivni in je zato tudi vprašljiva ponovljivost rezultatov. V nadaljevanju bom za vsako podjetje posebej razčlenila rezultate.¹⁶ Analiza bo tako prikaz trenutne situacije in ne splošnega stanja v odnosu med korporacijo in lokalno organizacijo.

Tretja omejitev oziroma pomanjkljivost analize je element vodenja. Vodenje je zelo osebna zadeva in je odvisna od posameznika. Če bi želela resnično izvedeti, kakšnega vodjo korporacija postavi na čelo podružnice, bi morala izbrati reprezentativen vzorec menedžerjev po celem svetu ali pa opazovati kakšni menedžerji se izmenjujejo v enem podjetju skozi daljše časovno obdobje. Ker sta obe možnosti za to nalogo prezahtevni, naj bo vloga vodje tisti kazalec, ki kaže trenutni odnos med korporacijo in njenim lokalnim hčerinskim podjetjem.

7.2.1 TOYOTA ADRIA d.o.o.

Toyota Adria d.o.o. kot generalni uvoznik Toyote za Slovenijo, Hrvaško in Jugoslavijo v 100% lasti Toyote je pričela delovati v letu 1999. Hitra rast podjetja se kaže tudi v številu zaposlenih, ki se je od leta 2003, ko je bilo zaposlenih 26, dvignilo na 44 v letu 2005. Na začetku sta bila na pozicijah Managing Director in General Manager Toyotina "secundees" z Japonske, kasneje pa se je izkazalo, da to ni več potrebno in na mesto General Managerja so zaposlili Slovenca. Intervju sem opravila z Jernejem Bolko, ki je v Toyoti začel kot prodajalec avtomobilov, z nastankom Toyote Adrie pa je zasedel mesto General Managerja. Trenutno je na poziciji PR direktorja.

Glede na elemente analize, je odnos med Toyoto in Toyoto Adria na vmesni stopnji med dominanco in prilagoditvijo. Kulturne razlike med slovensko in japonsko kulturo so velike in vpliv teh razlik na podjetje je še posebej opazen, saj prinašajo tako probleme kot tudi nekaj prednosti. Ob vzpostavljanju določenih novitet in pravil pride v podjetju najprej do problemov, prednosti pa se pokažejo šele na dolgi rok. Delovanje na dolgi rok je tudi eden pomembnejših principov tako v Toyoti kot tudi v Toyoti Adria. Po besedah g. Bolke se vse gleda in dela na dolgi rok. Na drugi strani so kulturne razlike in t.i. *Toyota way* vzrok za včasih preveliko temeljitost, izgubljanje v podrobnostih in togost pri odločanju. Kulturnih razlik se v podjetju zavedajo, vendar se jim posvečajo zelo stihijsko. Veliko se dela na tem, da se zaposlene, partnerje in prodajalce seznanja z razlikami in načinom delovanja. V končni fazi se vse dogaja znotraj pravil in napotkov, ki jih postavi Toyota. Vrednote in tip organizacije nam pokažejo, da

¹⁶ Vprašanja in povzetki odgovorov se nahajajo v prilogi.






je Toyota glede na zavedanje in obnašanje do kulturnih razlik precej etnocentrična organizacija, kar jo v razpredelnici predstavi kot dominantno korporacijo.

Največji problem, ki nastaja med Toyoto in Toyoto Adrijo je poročanje, ki mora biti zelo detajlno ter zaposlenim vzame veliko časa. V Toyoti želijo vedeti vse, do najmanjših podrobnosti, kar pomeni ogromno informacij. Problem ponavadi nastane znotraj hierarhične vertikale in je na tem nivoju tudi prepoznan. Individualnih odločitev ni, odgovornost se prenaša navzgor po hierarhiji in je porazdeljena. Rešitve so že preverjene in izhajajo iz izkušenj znotraj organizacije. Reševanje problemov in implementacija rešitev je speljana v smeri dolgoročnih učinkov in povzroči spremembe, ki onemogočajo ponoven pojav enakega problema. Odločitve se sprejema na podlagi konsenza, kar je precej počasen proces, vendar je za Toyoto značilno, da ko je odločitev enkrat sprejeta, je implementacija izredno hitra. Pri reševanju problemov je delovanje na nek način omejeno z vrednoto Toyote poimenovano *Genchi Genbutsu*, kar pomeni, da je potrebno najti vir oz. vzrok težave, pri tem pa imeti v mislih celotno sliko. Meje posameznikove odgovornosti so jasno določene. V določenih točkah se, glede na element analize reševanja problemov, Toyota nahaja bolj na stopnji sprejemanja kot reševanja situacije, kar jo zopet postavlja na mesto dominantno usmerjene korporacije, ki zahteva prilagajanje.

Vodenje v Toyoti pomeni predvsem posredovanje vrednot, vizije in načina delovanja zaposlenim, poslovnim partnerjem in sodelavcem, strankam, dobaviteljem in vsem, ki prihajajo v stik s Toyoto. Sestavni del vodenja je sledenje skupnemu cilju, delovanje na podlagi konsenzov, dogovorov in vzdrževanja kakovostnih rutin. Skrb za dolgoročno poslovanje, ki je v Toyoti obdobje 10. let, onemogoča, da bi posameznik delal stvari v lasten interes ali na individualni osnovi. Horizontalno in vertikalno poročanje seznanjata z dogajanjem širok krog ljudi in informacije se pošilja vsem, ki bi jih to utegnilo zanimati. Videti veliko sliko, delovati dolgoročno v skladu s Toyotinimi principi in smernicami je tisto, kar v Toyoti pomeni dobrega vodjo. Vrednote, vizija in cilji se predstavljajo in usklajujejo na rednih tedenskih sestankih vseh zaposlenih kar pomeni, da so zaposleni z njimi dobro seznanjeni in je težko, skoraj nemogoče delovati zunaj teh okvirov.

Komunikacija v smislu razumevanja in pretočnosti informacij med Toyoto in Toyoto Adrio ni problematična in do nesporazumov na tem področju ne prihaja. Cilj komunikacije je najti pot do skupnega cilja, kar dosežejo z izmenjavo mnenj in iskanjem skupnega konsenza. Pri komunikaciji je enako pomembno ohraniti pozicije in izpolniti interese podjetja. Čeprav so pravila komunikacije določena s strani Toyote, so le-ta za vse enaka torej na nek način

objektivna. Obe strani imata dovolj informacij, da lahko poiščeta skupen konsenz. Analiza komunikacije nam pokaže, da med Toyota in Toyota Adrio poteka principielni tip komunikacije, ki pa v nekaterih elementih meji bolj na tradicionalni kot sinergični tip, kar pomeni, da Toyota uvrstimo v model prilagoditve.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vrednote in tip organizacije	Omejen					
	Etnocentričen					
	Sinergičen					
Problem Solving	Reševanje					
	Sprejemanje situacije					
Vodenje	Kulturo-tvorno					
	Vodenje, ki spreminja kulturo					
	Vodenje, ki kulturo poseblja					
	Vodenje, ki kulturo integrira					
Komunikacija	Tradicionalni tip					
	Principielni tip					
	Sinergični tip					

Analiza pokaže, da je Toyota v osnovi model dominantne korporacije kar pomeni, da je njena kultura tako močna, da ne dopušča lokalni kulturi, da bi vplivala na korporacijo. Na prvem mestu je interes korporacije, ki ga le ta izpolnjuje skozi svoje kulturne, administrativne in finančne forme. Na drugi strani pa so rezultati pokazali tudi prilagajanje, ki je po mojem mnenju odraz zaposlenih in njihovega odziva na dominantno kulturo Toyote. Ne izražajo svoje osebne ali celo nacionalne kulture, ampak so se prilagodili organizacijski kulturi podjetja v katerem so zaposleni.

Toyota izhaja iz japonske kulture, ki ima nekatere svoje značilnosti izražene tudi v načinu delovanja svojih korporacij. Hofstedeja (1997) raziskava dimenzij nacionalne kulture nam lahko približa povezavo med Japonsko in Toyotino kulturo.

1. Razlika v moči (PDI)

PDI indeks (dimenzija razlike v moči, ki nam pove kakšna je v družbi enakost in s tem hierarhičnost) izmerjen za Japonsko je 54, kar pomeni, da se nahaja nekje na sredini lestvice (najvišji PDI je 104, najmanjši 11). Iz tega sledi, da hierarhičnost ter neenakost med nadrejenimi in podrejenimi obstaja, vendar ni tako zelo izrazita.

2. Individualizem/kolektivizem (IDV)

Indeks IDV je 46 (v raziskavi je bil najvišji IDV 91, najmanjši 6). Kaj to pomeni je v svojem članku napisala Marijana Jazbec (2005): »Zahodni koncept individualizma, ki je povezan s krščanstvom, je tuj večini azijskih, kolektivističnih držav. V Aziji živijo posamezniki praviloma

v kontekstu družine, družina je najmanjša enota. Ljudje so od rojstva povezani v močne skupine, ki jih ščitijo vse življenje. Prežeti so z razmišljanjem »Mi«. Kolektivisti se izogibajo nesorazumom; družbena harmonija je primarna vrednota. Odnos podrejeni-nadrejeni je moralne narave. V kolektivističnih družbah je potrebno zaupanje najprej vzpostaviti, šele potem se lahko sklene posel. V družini je kolektivizem, v podjetju individualizem. Mešanica kolektivističnega in individualističnega ustvarja poslovne odnose skrivnostne in slovenskim poslovnežem težko razumljive.« Japonska je pod vplivom tržnega kapitalizma, ki zahteva individualizem, naredila korak v to smer, vendar je Toyota korporacija, ki v svetovnem merilu najbolj spodbuja timsko delo in pripadnost, ki sega celo do kupcev in uporabnikov njihovih produktov.

3. Moškost/ženskost (MAS)

Za japonsko kulturo je bil izračunan najvišji indeks v tej dimenziji in je znašal MAS = 95, kar nam pove, da v japonski kulturi prevladujejo izrazito moške vrednote: materialni uspeh, ambicioznost, učinkovitost... Vendar je potrebno biti pozoren, da te vrednote niso enako razumljene kot jih razumemo na zahodu: »V azijskih državah imajo težave z razumevanjem koncepta izključevanja in nasprotnosti polov, pozitivnega in negativnega oziroma moškega in ženskega. Tega ni v njihovem razumevanju, kjer vladata yin in yang kot najbolj znano kitajsko filozofsko načelo dualizma. Yin vsebuje ženske elemente (luna voda, neodporen, temen, mehak, pasiven, ipd.), yang pa moške (sonce, ogenj, moč, svetloba, trden, aktiven, ipd.) in oboji se dopolnjujejo, ne izključujejo«. (Jazbec, 2005)

4. Izogibanje negotovosti (UAI)

Indeks UAI za japonsko znaša 92 (najvišji je bil 112, najmanjši 8) in v širšem smislu pomeni tudi izogibanje prevzemanja odgovornosti. Japonci so nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom. Ni zaželeno, da bi delavci kršili organizacijska pravila v podjetju; četudi zaposleni mislijo, da niso v najboljšem interesu podjetja. Naklonjeni so torej predvidljivim in stabilnim situacijam. Dimenzija UAI pravzaprav ni univerzalna vrednostna dimenzija, saj je za azijske države neustrezna. Izogibanje negotovosti ima med azijskimi vrednotami drugačen pomen, saj pomeni večjo naklonjenost vzdrževanju osebnih kontaktov in zaupanju.

5. Kartkoročna/dolgoročna usmerjenost (LTO)

Indeks LTO je 84 (najvišji 118, najmanjši 0). Iz tega sledi, da so Japonci dolgoročno usmerjena družba. Ta dimenzija izhaja iz konfucijanskega verovanja in pomeni način, kako doseči nek skupen cilj. Kaj je res in kdo ima prav, je nepomembno, pomembno je, da lahko ljudje z različnimi načini razmišljanja dosežejo konsenz in se odločijo doseči skupen cilj.

7.2.2 PEUGEOT SLOVENIJA d.o.o.

Peugeot Slovenija d.o.o. je v 100% lasti Peugeot Automobiles (PA) od maja 1999. Podjetje Peugeot Slovenija ima danes sedež na Nazorjevi ulici v Ljubljani, šteje 49 zaposlenih in je organizirano v tri oddelke: komercialni, tehnični in finančni oddelek. Vodje vseh treh oddelkov so Francozi, prav tako kot generalni menedžer g. Serge Banzet s katerim sem tudi opravila intervju. Peugeot ima v Peugeot Slovenija več zaposlenih iz Francije, kar daje podjetju veliko bolj mednarodni značaj in s tem tudi več možnosti za medkulturno spoznavanje, razumevanje pa tudi konflikte.








V podjetju Peugeot se zavedajo razlik med francosko in slovensko kulturo. Te razlike bogatijo medosebne odnose, komunikacijo ter prinašajo več prednosti kot problemov. Največ problemov se pojavi zaradi jezikovnih ovir in razlik v pojmovanju odgovornosti. Kot nas vidijo Francozi, smo Slovenci bolj zaprti in nepripravljeni sprejeti odgovornost nase. S temi problemi se ukvarjajo, jih odkrivajo in se o njih pogovarjajo. Ne trudijo se jih minimizirati, ampak resnično reševati z dialogom, tudi prepričevanjem predvsem pa z izobraževanjem o razlikah. Na konflikte zaradi kulturnih razlik raje gledajo kot na različnost mnenj in razmišljanja ter iščejo možnosti za skupno delovanje. Peugeot lahko na tem nivoju označimo kot sinergično organizacijo, ki se medkulturnih razlik zaveda in jih usmerja v obojestransko korist.

Problemi se v Peugeot Slovenija največkrat pojavijo, kadar se določena dogovorjena zadeva ne izvede. Takrat je pomembno, da oseba prizna, da problem obstaja in poišče pomoč. Odgovornost navzven prevzame generalni direktor, interno pa oseba odgovorna za problem. Skupaj z nadrejenimi se potem poišče ustrezna rešitev problema. Informacije za reševanje se išče znotraj korporacije in ker je Peugeot Slovenija še mlado podjetje so spremembe velikokrat precejšnje. Odločitve se sprejemajo v skladu z odgovornostjo in obsegom vpliva, ki ga določena odločitev zadeva. Odločitve, ki vplivajo le na Peugeot Slovenija se sprejemajo na lokalnem nivoju, večje odločitve pa v Parizu. Poročila o delovanju Peugeot Slovenija se v korporacijo posreduje vsakih 10 dni, ko je potrebno oddati poročilo in plan za naslednjo dekada ter obširnejša mesečna poročila in načrti za naslednje mesečno obdobje določajo redne stike med korporacijo in hčerinskim podjetjem. Reševanje problemov v Peugeot Slovenija zahteva spremembe, išče nove možnosti in poteka na precej bolj individualni kot skupinski ravni. Smernice in priporočila s strani Peugeota so dana in se jih tudi upošteva, zato se Peugeot glede na reševanje problemov uvršča nekje vmes med kompromisno in sinergično organizacijo.

Generalni direktor je na prvem mestu vodja, ki ljudi motivira in spodbuja in šele nato menedžer, ki upravlja s podjetjem. Pomembno je v ljudeh prebuditi zavest pripadnosti in opravljanja dela,

ker jih to veseli in ne, ker za to dobijo konec meseca plačo, saj se le tako pride do dobrih rezultatov. Vizija podjetja Peugeot Automobiles je pomembna, vendar jo je potrebno prilagoditi slovenski kulturi, načinu življenja in razmišljanja. Vizija je nekaj kar nas žene, vendar mora biti sprejemljiva za vse. Enkrat letno se odvija video konferenca za vse zaposlene po celem svetu, kjer vodilni v PA predstavijo pretekle dosežke, cilje za prihodnje leto in obrazložijo vizijo. Na lokalnem nivoju se odvijajo mesečni sestanki, kjer se pogovarjajo o viziji za Peugeot Slovenija. Bolj kot direktor razume slovensko kulturo, lažje vodi Peugeot Slovenija in izboljšuje stvari na način, ki bo med zaposlenimi sprejet. Glede na lastnosti in način vodenja bi vodenje v Peugeot Slovenija označili kot vodenje, ki kulturo integrira in ga na ta način uvrstili v polje kompromisov in sinergije.

Komunikacija v Peugeotu je določena s strani vodje, na internacionalni ravni pa jo določa korporacija. Poteka vedno v smeri zadovoljevanja interesov podjetja in ne pozicij. O problemih se pogovarjajo, do konfliktov zaradi komunikacije ne prihaja, je pa prisotno veliko razlaganja in prepričevanja. Vedno se išče ravnotežje med zahtevami in interesi korporacije in zmožnostmi oz. interesi Peugeot Slovenija. Namen komunikacije je najti skupne rešitve in poiskati pot do skupnih ciljev. Ker ima korporacija določena pravila, ki se jih ne sme kršiti in ker se iščejo skupne poti spada komunikacija v Peugeotu vmes med principni in sinergični tip.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vrednote in tip organizacije	Omejen					
	Etnocentričen					
	Sinergičen					
Problem solving	Reševanje					
	Sprejemanje situacije					
Vodenje	Kulturo-tvorno v.					
	Vodenje, ki spreminja kulturo					
	Vodenje, ki kulturo poseblja					
	Vodenje, ki kulturo integrira					
Komunikacija	Tradicionalni tip					
	Principielni tip					
	Sinergični tip					

Hofstede (1997) je v svoji raziskavi preučeval tudi francosko kulturo, ki nam pokaže naslednje značilnosti in povezave z Peugeot Automobiles

1. Odnos do moči (PDI)

Odnos do moči izračunan z indeksom PDI znaša 68, kar Francijo uvršča med države z visokim odnosom do moči. To pomeni, da obstajajo velike družbene neenakosti, ki so del družbe in so sprejemljive. V organizacijski praksi to pomeni, da so organizacije močno centralizirane. Hofstede (1997) pravi, da med nadrejenimi in podrejenimi obstaja medosebna odvisnost, ki je lahko pozitivna ali negativna, vodenje je avtokratsko, zaposleni ne bodo nikoli odkrito nasprotovali svojim nadrejenim, privilegiji in statusni simboli so sestavni in celo zaželeni del kulture.

2. Individualizem/kolektivizem (IDV)

Indeks IDV za Francijo je 71, iz česar sledi, da je v družbi visoka stopnja individualizma, ki spodbuja razmišljanje v smeri "jaz". Individualistična družba spodbuja svoje člane, da skrbijo in se zanašajo sami nase, imajo pravico do zasebnosti, spodbuja se svoboda delovanja in govora. Hofstede (1997) je ugotovil, da med PDI in IDV obstaja negativna korelacija, torej v družbah z visokim PDI najdemo močan kolektivizem in v individualističnih družbah najdemo nizek PDI. Zanimivo je, da za Francijo ta korelacija ne velja: »Še najlažje jo primerjamo z birokratskim sistemom, kjer neosebna pravila in centralizacija omogočajo absolutni koncept avtoritete in medsebojno neodvisnost v osebnih odnosih« (Crozier v Hofstede, 1997: 55).

3. Moškost/ženskost (MAS)

Indeks MAS je 43, kar nam pove, da je Francija država v kateri prevladujejo t.i. ženske vrednote, ki spodbujajo menedžment, sodelovanje, varnost zaposlitve, skrb za druge, intuicijo in konsenz pri poslovanju, poudarjanje enakosti.

4. Izogibanje negotovosti (UAI)

Indeks UAI je 86 (najvišji izračunani indeks je bil 112, najmanjši 8). Visok indeks pomeni, da je prisoten večji strah pred prihodnostjo, kar družba rešuje na ta način, da postavi veliko pravil, znotraj katerih se ljudje počutijo varne, stres v vsakdanjem življenju je pogostejši. V organizacijah to pomeni, več pravil, napotkov, priporočil, zaposleni čutijo notranjo željo po trdem delu in marljivosti, motivacija deluje le na podlagi varnosti in pripadnosti.

Francoska kultura se kaže v nekaterih nasprotjih: sprejemanje neenakosti, ki spodbuja močan hierarhičen sistem na eni strani in izrazito individualistična družba, v kateri prevladujejo mehkejša "ženske" vrednote na drugi strani. Izogibanje negotovosti pomeni veliko pravil, znotraj katerih pa se spodbuja skupno sodelovanje, komunikacija na podlagi konsenza in spoštovanje

različnosti. Morda ravno zaradi teh značilnosti odnos francoske korporacije do hčerinskih podjetij temelji na kompromisnosti in sinergičnosti.

7.2.3 I.J.S. d.d.

Podjetje I.J.S. d.d. je izmed vseh treh podjetij najdlje prisotno na slovenskem avtomobilskem trgu, vendar je za razliko od Toyote in Peugeota nastalo s slovenskim kapitalom in ni v tuji lasti. Odnos med DaimlerChryslerjem in I.J.S. temelji na poslovnih odnosih med principalom in zastopnikom. DaimlerChrysler se ne vmešava v strategijo, vizijo in vrednote podjetja I.J.S. ima pa zahteve, ki se tičejo imidža znamke in veljajo za celotno Evropo: predpisujejo kvadrature in opremo salona, izobraževanje in usposobljenost prodajalcev. To je namenjeno predvsem kupcu, ki dobi prepoznaven vtis salona ne glede na to v kateri državi se nahaja. Odnos med korporacijo in neodvisnim podjetjem je glede na Adlerjevo (1997) teorijo ravno tako podvržen stiku dveh kultur in oblikujejo se dominantnost, sinergičnost, prilagodljivost, kompromisnost in ignoranca.

Intervju sem opravila z direktorjem C.J.I. d.d. Markom Kajfežem, ki je v podjetju začel kot prodajalec avtomobilov ter sčasoma prevzel vodenje podjetja in zelo dobro pozna znamko Chrysler kot tudi korporacijo. Poslovni stiki med DaimlerChryslerjem in I.J.S. so pogajanja o številkah, cenah, pogajanja o sodelovanju pri marketinških vložkih. Enkrat letno je priprava poslovnih in tržnih načrtov za prihodnje leto; to pomeni pogajanja o cenah, kar zna biti naporno in dolgotrajno. Med letom so še dodatni sestanki o določenih marketinških akcijah za posamezne modele.







Kulturne razlike med Chryslerjem in C.J.I. obstajajo in so prepoznane, vendar nimajo vpliva na samo delovanje in poslovanje zastopnika. Problemi, ki se pojavljajo ne izvirajo iz kulture same, ampak zaradi geografske omejenosti slovenskega tržišča ni možno prodati dovolj velikega števila vozil, kar postavlja pod vprašaj predvsem pogodbo med principalom in zastopnikom. Te težave so se še poglobile z vstopom Slovenije v EU, ko so se odprle meje. Zastopniki DaimlerChryslerja sicer razumejo in poznajo situacijo slovenskega trga, vendar ne more in ne sme delati izjem glede postavljenih pravil, cen ali popuščati glede števila prodanih avtomobilov in zastopnik je na ta način prepuščen samemu sebi in svoji iznajdljivosti. Prednosti, ki jih sodelovanje prinaša, so namenjene predvsem kupcem, ki imajo zagotovljen predpisan nivo storitev.

Reševanje problemov, ki bi se utegnili pojaviti v odnosu do DaimlerChryslerja, je precej enostransko, saj je zastopnik v večji meri prepuščen sam sebi, včasih precej bolj kot bi si to želel. Kar se tiče nastopa na slovenskem trgu se principal nikoli ne vpleta. Chrysler zahteva izredno fleksibilnost, prilagodljivost in včasih celo improvizacijo, medtem ko je tisti del, ki izvira iz Mercedes-Benza, poln pravil in težko pride do presenečenj. Ameriški sistem je bolj fleksibilen, nepredvidljiv in ga je zato lažje prilagoditi lastnim razmeram. Spremembe, ki se dogajajo, naj bi v sami organizaciji podjetja povzročile čimmanj sprememb, bolj je pomembna izkušnja, ki jo prinesejo in kaj se zaposleni iz tega naučijo.

Vodenje C.J.I. zahteva vztrajnost, intuitivnost, kreativnost, komunikativnost in kompromisnost, veliko timskega dela, predvsem pa poznavanje menedžmenta. V podjetju so določena pravila, ki zagotavljajo, da se velike krize ne pojavljajo, zaposlene se motivira v smeri entuzijazma za delo, razumevanja in spoštovanja ciljev, ljudje so namreč tisti, ki naredijo razliko. Ker je število zaposlenih majhno (11), je pomembno, da se dobivajo na tedenski bazi, kjer se predstavlja vizija, za katero se jih poskuša navdušiti, saj je le celotna ekipa tista, ki lahko prinese uspeh.

Pogajanja in komunikacija, ki poteka s principalom, se odvija s poudarkom na izpolnjevanju obojestranskih interesov. Zanimivo pri tem je, da se interesi korporacije pogosto ne ujemajo z interesi evropske centrale v Stuttgartu, kar je še vedno posledica združitve dveh korporacij z različnimi kulturami. Strategija korporacije se piše in oblikuje v ZDA in se ne ujema vedno z evropskim načinom mišljenja in delovanja. C.J.I. si v največji meri prizadeva izpolniti lastne interese, vendar se morajo ozirati tudi na interese DaimlerChryslerja glede na to, da je njihov principal. V pogajanjih si prizadevajo določiti skupne kriterije, ki jih oblikujejo na podlagi vsak svojih argumentov. Kljub kulturnim razlikam in razlikam interesov v komunikaciji ne prihaja do nesporazumov, obe strani dobita dovolj informacij in se v bistvenih točkah uspeta uskladiti. Najmočnejši argument zastopnika je slika tržišča.

Glede na pogajanja in stike med principalom in zastopnikom njun odnos sovпада z modelom kulturnega kompromisa, kjer vsaka stran skrbi za svoje interese, ima svojo kulturo, vendar pri sodelovanju druga drugo upoštevata, se dogovarjata in sklepata dogovore v obojestransko korist. Druga drugi se ne vsiljujeta in ne prilagajata in tako na skupnih področjih dosejata uspeh.

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vrednote in tip organizacije	Omejen					
	Etnocentričen					
	Sinergičen					
Reševanje problemov	Reševanje					
	Sprejemanje situacije					
Vodenje	Kulturo-tvorno v.					
	Vodenje, ki spreminja kulturo					
	Vodenje, ki kulturo poseblja					
	Vodenje, ki kulturo integrira					
Komunikacija	Tradicionalni tip					
	Principni tip					
	Sinergični tip					

Hofstedejev (1997) opis ameriške kulture je glede na rezultate raziskave naslednji:

1. Odnos do moči (PDI)

Indeks PDI je 40, kar pomeni, da neenakost ni sprejemljiva. Zaposleni imajo s svojimi nadrejenimi precej neposreden odnos, struktura podjetij temelji na mrežnem in ne hierarhičnem principu, svoboda izražanja in delovanja je nekaj povsem normalnega.

2. Individualizem/kolektivizem (IDV)

Glede na najvišji indeks IDV=91 lahko rečemo, da je ameriška kultura najbolj individualistična kultura na svetu. To naj bi bil tudi eden od vzrokov, zakaj so ameriške korporacije tako svetovno uspešne. Trdo delo, poudarjanje osebnega uspeha in brezkompromisnost so lastnosti, ki veljajo za individualistične.

3. Moško/žensko (MAS)

MAS indeks je 62 in pomeni moške vrednote: ambicioznost, zaslužek, izziv, prepoznavanje zaslug, napredek, denar in materialne stvari.

4. Izogibanje negotovosti (UAI)

UAI indeks je 46, torej je ameriška kultura samozavestna glede izzivov, ki jih prinaša prihodnost, zato je decentralizirana, pravil je malo, tolerira in spodbuja se drugačnost, inovativnost, motivacija deluje v smeri samospoštovanja in dosežkov.

5. Kratkoročnost/dolgoročnost

Indeks je nizek in znaša le 29 (najvišji 118, najnižji 0), kar nam jasno pove, da ameriška kultura ni dolgoročno usmerjena. Rezultati dela se morajo pokazati hitro, učinki morajo biti vidni že jutri. Prizadevanje za kakovost življenja je torej usmerjena v sedanost, v zadovoljevanje številnih in raznovrstnih potreb, materialnih in nematerialnih.

Na drugi strani so *slovenske vrednote*, ki jih je Marijana Jazbec (2005) opravila po Hofstedejevi metodologiji na vzorcu slovenskih poslovnežev. Hofstede je svojo raziskavo opravil leta 1989, ko je bila Slovenija še del socialistične Jugoslavije in se v nekaterih pogledih precej razlikuje od Jazbečine. V nadaljevanju predstavljam njene rezultate raziskave:

1. Razlika v moči (PDI)

Razlika v moči med nadrejenimi in podrejenimi je relativno nizka (PDI=27,85) in kaže na majhno nagnjenost k neenakosti v družbi. V podjetjih z majhno razliko v moči so organizacije decentralizirane; vodje so bolj dostopni do podrejenih in manj nadzirajo. Podrejeni v nizkih PDI opazujejo in ocenjujejo privilegije in statusne simbole nadrejenih. Kaže, da organizacijska struktura z dvema ali več šefi, slovenskim poslovnežem ni pisana na kožo. Podrejeni se bolje znajdejo z enim šefom, pa še ta mora biti previden pri uveljavljanju svoje moči.

2. Individualizem/kolektivizem (IDV)

Medtem ko je bila Slovenija pred dobrimi 30 leti republika v močni kolektivistični državi, (Jugoslavija je imela IDV 27), so danes slovenski poslovneži uvrščeni v sam vrh individualistov (IDV=107,72). Slovenski poslovneži močno vrednotijo osebni čas, svobodo in izzive. Prosti čas je nekaj osebnega, kar človek deli s tistimi, ki jih sam izbere. Velik pomen pripisujejo raznolikemu delu, ker jim prinaša zadovoljstvo. S tem se posameznik dokazuje sebi in drugim. Kaže, da smo Slovenci storilnostno naravnani in marljivi. Veliko je medsebojne zavisti, kar pomeni, da je treba drugega prekositi s tem, da mu odvzameš, ne pa s tem, da več narediš.

3. Moškost/ženskost (MAS)

Med slovenskimi poslovneži prevladujejo ženske vrednote (MAS=20,26). Slovenija je država s prevladujočimi ženskimi vrednotami, kar ni logično na prvi pogled. Prvič, podatki kažejo, da so moški večji individualisti kakor ženske, drugič, v politiki in gospodarstvu še vedno dominirajo moški in tretjič, države s katoliško tradicijo so bolj moške kot ženske. Empirični podatki kažejo nasprotno. Nizek indeks MAS je v skladu z nizkim indeksom PDI in visokim indeksom IDV. Slovenci slabo prenašajo neenakost, prizadevajo si za dobre medosebne odnose in kakovost življenja ter skrbijo predvsem zase in najožjo družino. Dominacijo ženskih vrednot v Sloveniji potrjujejo tudi vrednote mladih. Usmerjenost k ljudem, vzdrževanje medčloveških odnosov, pomen družine in kakovost vsakdanjega življenja so zanje najpomembnejše vrednote.

4. Izogibanje negotovosti (UAI)

Slovenski poslovneži so nagnjeni k izogibanju negotovosti (UAI= 71,74). Slovenski poslovneži so najraje na varnem doma. Nagnjeni so k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom. Ni zaželeno, da bi delavci kršili organizacijska pravila v podjetju; četudi zaposleni mislijo, da niso v najboljšem interesu podjetja. Naklonjeni so torej predvidljivim in stabilnim situacijam. Nestabilne situacije povzročajo slovenskim poslovnežem napetost pri delu. Od nadrejenih se

pričakuje, da imajo odgovore na večino vprašanj, ki jih imajo podrejeni pri svojem delu. To pomeni, da so naklonjeni vodjem-specialistom. Tudi tekmovanje med zaposlenimi lahko vzbuja določeno nervozo. Anketiranci so neodločeni ali tekmovanje med zaposlenimi škodi ali koristi. Ženske in tisti z nižjo izobrazbo menijo, da bolj škodi kot koristi.

5. *Kratkoročna/dolgoročna usmerjenost (LTO)*

Indeks LTO 32,61 uvršča Slovenijo med relativno kratkoročno usmerjene države. Varčnost ni vrednota, ki bi jo posebej izpostavljali in tudi trdo delo ne pripelje nujno do boljšega življenja. Pomembno mesto ima čas za osebno in družinsko življenje. Prizadevanje za kakovost življenja je usmerjena v sedanost, v zadovoljevanje številnih in raznovrstnih potreb, materialnih in nematerialnih.

7.3 SKLEPNE UGOTOVITVE

Če vse zgoraj omenjene vrednosti indeksov za vse štiri države vnesemo v tabelo, se hitro pokaže, da govorimo o štirih državah, ki imajo vsaka svojo kulturo in se med seboj močno razlikujejo.

	JAPONSKA	FRANCIJA	ZDA	SLOVENIJA	MAX	MIN
PDI	54	68	40	28	104	11
IDV	46	71	91	107	91	6
MAS	95	43	62	20	95	5
UAI	92	86	46	72	112	8
LTO	84	X	29	33	118	0

Prirejeno po Hofstede (1997) in Jazbec (2005)

Iskanje podobnosti se konča pri enem, največ dveh podobnih indeksih kar jasno pove, da so kulture Slovenije, Japonske, Francije in ZDA toliko različne, da je to potrebno upoštevati pri komuniciranju in v medsebojnih odnosih. To je tudi eden od razlogov, da so v vseh treh podjetjih kulturne razlike prepoznane in da se jih, tako vodilni kot tudi zaposleni, dobro zavedajo.

Osnovna teoretska predpostavka iz uvoda se glasi *velike korporacije se na majhnih trgih ne prilagajajo tamkajšnji kulturi, ampak predvsem s svojo močjo dosežejo, da se kulture prilagajajo njim*. Ta predpostavka se je izkazala za pravilno v primeru Toyote, kjer je mogoče jasno videti, da je korporacija dominantna in pričakuje, da bodo vsi spoštovali, razumeli in sprejeli "Toyota way", naj gre za odnos do kupcev avtomobila, za poročanje nadrejenim ali pa le reševanje vsakdanjih službenih težav. V primeru Peugeotota je zadeva bolj prikrita in subtilna. Spoštujejo slovensko kulturo, se ji prilagajajo pa vendar je duh Peugeotota čutiti povsod – na hodnikih, kjer visijo umetniške slike Peugeotovih produktov, modra barva na vsakem koraku, imidž Peugeotota v

vsakem salonu enak: sofisticiran in eleganten. Morda tukaj niti ne gre za prilagajanje, ampak za močno sprejemanje in identifikacijo s korporacijo. Chrysler oz. C.J.I. je izven "nevarnosti", da bi se moral podrežati tuji kulturi, saj je odnos med zastopnikom in principalom na drugačnem nivoju. Tu so v ospredju pogajanja, kjer je tehtnica moči na strani velike korporacije in ne zastopnika za mali trg kot je slovenski.

Druga predpostavka, ki sem jo preverila so razlike med korporacijskimi kulturami. Pričakovala sem, da se bo *odnos med korporacijo in hčerinskim podjetjem oziroma podružnico razlikoval glede na kulturo iz katere prihaja posamezna korporacija, zato se bodo razlike pokazale tudi v samih kulturah vseh treh preučevanih podjetij*. Menim, da sem to predpostavko potrdila, ko se je pokazalo, da vsaka od teh treh korporacij, ki izvirajo s treh različnih kontinentov, na svoj način komunicira s slovenskimi podjetji: Toyota dominantno, Peugeot sinergično in Chrysler na podlagi kompromisa.

Ti dve potrjeni predpostavki mi omogočata, da dokončno oblikujem in postavim hipotezo, ki bi bila primerna za nadaljnjo in podrobnejšo statistično obdelavo: *velike korporacije se na majhnih trgih ne prilagajajo lokalni kulturi, ampak prevladajo s svojo lastno kulturo, ki se razlikuje glede na nacionalno kulturo iz katere korporacije izhajajo*. "Matična" nacionalna kultura tudi določa na kakšen način korporacije izvajajo svojo prevlado, ki je lahko odkrito dominantna ali pa skrita pod (na zunaj) sinergičnim delovanjem. Koliko in za katere korporacije to drži prepuščam bodočim nadebudnim raziskovalcem.

7.4 ZAKLJUČEK

Na različnih koncih sveta se razvijajo različne kulture, ki dajo močan pečat v njih razvijajočim se organizacijam. Ko se te organizacije širijo preko svojih meja, se še vedno obnašajo po vzorcih pridobljenih v svoji domovini. Rezultati so pokazali, da ima vsaka korporacija svoj način sodelovanja in vodenja lokalnih podružnic, hčerinskih podjetij in zastopstev.

V uvodu sem si zastavila vprašanja na katera sem tekom raziskovanja organizacijske kulture v podjetjih skušala odgovoriti: Ali menedžerji mislijo, da ima kulturna različnost vpliv na organizacije? Če ta vpliv obstaja, je pozitiven ali negativen, pomaga ali škodi organizaciji? Vsi trije menedžerji s katerimi sem opravila intervjuje se zavedajo kulturnih razlik med korporacijo in lokalnim podjetjem, vendar nanje gledajo različno, zato je tudi odgovor na vprašanje kako naj menedžerji upravljajo z različnostjo, odvisen od organizacije oziroma podjetja v katerem se

nahajajo. Zanimivo je to, da tam kjer imajo do razlik pozitiven odnos, skušajo te razlike uporabiti kot konkurenčno prednost in za obogatitev medsebojnega dialoga, tam kjer menijo, da razlike ne prinašajo pozitivnih rezultatov pa se nagibajo k ignoriranju teh razlik. Zanimivost, ki sem jo pri tem še opazila je, da se moja ugotovitev sklada s teoretskimi modeli, kar pomeni, da si teorija in praksa na tem področju podajata roke. Naslednji odgovor, ki sem ga iskala, je bil ali naj menedžerji kulturno različnost ignorirajo, minimizirajo ali uporabljajo? Menim, da je odgovor na to vprašanje skrit že v prejšnjem, namreč vse je odvisno od načina percepcije, ki jo imajo menedžerji do kulturnih razlik. Kako in s katerimi metodami skušajo različnost iz slabosti spremeniti v prednost, je bilo vprašanje na katerega nisem dobila konkretnih odgovorov. Imam občutek, da je to odvisno od dialoga med vodstvom in zaposlenimi ter predvsem zmožnosti vodstva, da kulturno različnost zaposlenim predstavi z dovolj informacijami in na pravi način.

Slovenska kultura se je tokrat skrila v ozadje. Morda bi v drugačnih okoliščinah, s širšo in bolj poglobljeno raziskavo, odkrila drugačno resnico. Dejstvo je, da so korporacije ogromni mastodonti, ki svoj prostor srdito branijo in se ne zmenijo za prostor manjših živalic v svoji okolici. S stališča globalnega trga je to edini način za preživetje posameznih korporacij, vendar menim, da bo sčasoma postalo nujno zavedanje, da je globalni trg sestavljen in velikega števila manjših trgov in ta medsebojna odvisnost bo postala izhodišče za sinergično sodelovanje, iz katerega bodo vsi odšli kot zmagovalci. Medsebojno spoštovanje in bogatitev odnosov je tisti del organizacijske kulture, ki bi moral postati najpomembnejši in se ga bodo morali zavedati vsi, od tistih na najvišjih do tistih na najnižjih delovnih mestih v deželici na koncu sveta.

8 LITERATURA IN VIRI

Adler, J. Nancy: International dimensions of organizational behavior, Cincinnati, Ohio, 3rd edition, 1997

Aquilon, Malin (1997): Cultural dimensions in logistics management: a case study from the European automotive industry. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 2 (No. 2): 76-87

Bramorski, T. idr. (2000): QS 9000 registration for lean manufacturing. The TQM Magazine, Vol. 12 (No. 4): 275-283

Chan, Peng S., Wong, Anna (1994): Global Strategic Alliances and Organizational Learning. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15 (No. 4): 31-36

Christensen, Lars Thøger in Askegaard, Søren (2001): Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective. European Journal of Marketing, Vol. 35 (No. 3/4): 292-315

Donnelly, Tom idr.(2002): The European automobile industry: escape from parochialism. European Business Review, Vol. 14 (No. 1): 30-39

Dunning John H.: Multinational Enterprises and the global economy. Addison-Wesley Publishers Ltd., 1993

Ferfila, Bogomil (2000): Središča moči japonske družbe, Teorija in praksa, let. 37 (št. 3): 438-454

Gruban, Brane (2003): (Nova) organizacijska kultura in vrednote: HRM je mrtev. Živel HRM! Industrijska demokracija, let. 7 (št. 9)

Harris, Philip R.(2004): European leadership in cultural synergy. European Business Review, Vol. 16 (No. 4): 358-380

Handy, Charles: Gods of Management, The Changing Work of Organisations, Arrow Books, 1995

Hofstede, Geert.: Cultures and Organizations – Software of the mind. McGraw-Hill Companies, 1997

Hsien H. Khoo in Kay C. Tan (2003): Managing for quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA. The TQM Magazine, vol. 15 (No 1): 14-24

Jones, Daniel (1995): Corporate renewal through lean design. World Class Design to Manufacture, Vol. 2 (No. 2): 6-9

Kavčič, Bogdan idr.: Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij, Knjižnica Sindikati št. 95, Delavska enotnost in Gospodarski vestnik, 1988

Kavčič, Bogdan (1998): Izhodišča participativne organizacijske kulture. Industrijska demokracija, let. 2 (št. 1)

Kavšek, Alenka: Organizacijska kultura v podjetju Hipot P&ems, d.o.o. FDV, 2004

Lewis, Diane(1996): The organizational saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 17 (No. 1): 12-19

Lindridge, Andrew in Hsieh, Ming-Huei (1996): Universal appeals with local specifications. Journal of Product & Brand Management, Vol. 14 (No. 1): 14-28

McIntosh, Malcolm idr.: Corporate Citizenship – successful strategies for responsible companies. Financial Times Professional Limited, 1998

Merslavič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, let. 35 (št. 4): 633-646

Mesner Andolšek, Dana: Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, 1995

Možina, Slavko idr: MANAGEMENT, Didakta 1994

Ogbor, John (2001): Critical theory and the hegemony of corporate culture. Journal of Organizational change, Vol. 14 (No. 6): 590-608

Rodrigues, Carl A. (1995): Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks. Empowerment in Organizations, Vol. 3 (No. 3): 25-34

Rozman, Rudi idr.: Management. Gospodarski vestnik, 1993

Schein, H. Edgar (1990): Organizational culture. American Psychologist, Vol. 45 (No. 2): 109-119

Svetličič, Marjan: Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Delavska enotnost, 1985

Trice, Harrison M. in Beyer, Janice M.: The cultures of work organizations. Prentice-Hall Inc., 1993

VIRI:

Intervju z g. Jernejem Bolko, Toyota Adria d.o.o., december 2005

Intervju z g. Sergem Banzejem, Peugeot Slovenija d.o.o., 27.12.2005

Intervju z g. Markom Kajfežem, C.J.I. d.d., 10.1.2006

Takis Athanasopoulos, The Toyota way in action, Toyota Marketing Europe, interno gradivo - PowerPoint prezentacija, maj 2004

www.psa-peugeot-citroen.com, dostopano december 2005 do februar 2006

www.toyota.co.jp, dostopano december 2005 do februar 2006

www.chrysler-daimler.com, dostopano december 2005 do februar 2006

Komentar, pregled literature (2005): Henry Ford would just love Toyota - Car makers' strategy for market share. Strategic Direction, Vol. 21 (No. 4): 25-27

PRILOGA A – OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

1. element analize: TIP ORGANIZACIJE

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vrednote in tip organizacije	Omejen	X				
	Etnocentričen		x	x		
	Sinergičen				x	x

	Omejen	Etnocentrističen	Sinergičen
Ali menite, da obstajajo kulturne razlike med zaposlenimi v SLO in vašimi nadrejenimi iz XY?	ne	da	da
Ali menite, da imajo te razlike vpliv na vaše podjetje?	ne	Da/ne	Da
Ali ta vpliv prinaša prednosti ali povzroča kakšne probleme?	Ni razlik - ignoranca	Problemi, nekaj prednosti	Prednosti, nekaj problemov
Katere so prednosti, ki jih prinaša?			
Katere probleme povzroča?			
Kako se tem kulturnim razlikam posvečate? Ste bolj naklonjeni minimiziranju ali upravljanju teh razlik?	Se jim ne	Minimiziranje razlik, homogenizacija, pravila dominantne kulture	Upravljanje razlik
Ali so razlike v kulturi kdaj vzrok za nerazumevanje/konflikt z nadrejenimi?	ne	Da vedno	Včasih, iskanje novih rešitev
Katera predpostavka velja za razmišljanje vaših nadrejenih/vas/podrejenih?			

Predpostavke, ki vplivajo na delovanje menedžmenta

Pogoste zavajajoče predpostavke		Manj pogoste, bolj primerne predpostavke	
Homogenost	Vsi smo enaki	Heterogenost	Nismo vsi enaki, med seboj se razlikujemo
Podobnost	Oni so enaki kot mi	Podobnost in različnost	Mnogo jih je drugačnih od nas. V primerjavi z nami so nam neke podobni, drugje se razlikujemo.
Omejenost	Naš način je edini način, ne prepoznamo nobenega drugega	Enakovrednost	Naš način ni edini način, obstaja veliko poti za doseg istih ciljev
Etnocentrizem	Naš način je najboljši način, ostali so slabši	Kontingenčnost	Obstaja veliko različnih in enako dobrih poti za doseg istih ciljev. Najboljša je odvisna od situacije.

2. element analize: REŠEVANJE PROBLEMOV

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Reševanje problemov in odločanje	Ignoriranje	x				
	Reševanje				x	x
	Sprejemanje situacije		x	x		

Kulturna kontingenčnost odločanja pri reševanju problemov (Nancy Adler)

5 korakov odločanja	Kulturne variacije	
1. Prepoznavanje problema	Reševanje problema:	Sprejemanje situacije: nekatere situacije je bolje sprejeti kot reševati
2. Iskanje informacij	Zbiranje DEJSTEV (čuti)	Zbiranje IDEJ in MOŽNOSTI (intuicija)
3. Ustvarjanje alternativ	Nove alternative usmerjene v prihodnost: lahko se učimo in spremenimo	Pretekle, sedanje in prihodnje alternative: odrasli se ne morejo spremeniti kar čez noč
4. Izbira		
5. Implementacija		

Vprašanja:

	Reševanje	Sprejemanje situacije	Ignoriranje
Kdaj problem postane problem? Kdo ga prepozna? Kdo rešuje problem? Kdo prevzame odgovornost?	Prepoznavanje problema - situacijo je potrebno spremeniti	Nekatere situacije je bolje sprejeti kot reševati	Problemov povezanih s kulturnimi razlikami ni.
Kje iščete informacije za rešitev problema?	Zbiranje dejstev, nove rešitve	Zbiranje idej in možnosti,	
Ali je rešitev nekaj novega ali so to rešitve, ki so se že izkazale?	Nove možnosti	Pretekle izkušnje, izkušnje drugih	
Ali rešitve povzročijo majhne ali velike spremembe?	Velike - Nove alternative in možnosti za razvoj	Iskanje rešitve za situacijo – odrasli se ne spremenijo čez noč	
Kdo je tisti, ki odloča? Kako hitro so izpeljane odločitve? Ali rešujete problem plast za plastjo ali kot celoto? Kdo prevzame odgovornost za odločitev? Na katerem nivoju so odločitve sprejete samostojno in kje se je potrebno posvetovati z nadrejenimi? Kje je meja tveganja?	Individualno odločanje: odločanje je delegirano, odločitve so hitre, pravilo: lahko je prav ali narobe.	Skupno odločanje: starejši menedž. Sprejemajo odločitve, odločitve so počasne, pravilo: lahko je dobro ali slabo	
Kako se rešitev implementira? Kdo je odgovoren za njeno izvedbo? Kdo vse je obveščen?	Počasna, menedžirana od zgoraj, odgovornost ene osebe	Hitra, vključuje vse nivoje, odgovornost skupine.	

3. element analize: VODENJE

		ignoranca	dominanca	prilagoditev	kompromis	sinergija
Vodenje	Kulturo-tvorno vodenje	x	x			
	Vodenje, ki spreminja kulturo			x	x	
	Vodenje, ki kulturo pooseblja	x	x			
	Vodenje, ki kulturo integrira				x	x

- **Kulturo-tvorno vodenje** temelji na viziji vodje, katere vizija je sestavina nove organizacijske kulture. Takšen vodja je lahko karizmatični ustanovitelj organizacije ali radikalni reformist, ki postane v očeh zaposlenih heroj.
- **Vodenje, ki spreminja kulturo** se pojavlja, kadar je sprememba v organizaciji neizbežna za ohranitev delovanja ali izboljšanje uspešnosti organizacije. Kulturna sprememba lahko pride s samega vrha menedžmenta in je izvedena radikalno oz. postopno ali pa je sprožena z nižjih ravni hierarhije, kjer najdemo karizmatično osebo ali skupino, ki spremembo sproži.
- **Vodenje, ki kulturo pooseblja** izvaja tri pomembne naloge: vsebuje misijo, pomembno vlogo ter predanost organizaciji, pooseblja namen in samo implementacijo poslanstva ter ohranja ideologijo in s tem brani kulturno integriteto.
- **Vodenje, ki kulturo integrira**, se pojavlja, kjer je prisotnih več subkultur. Deluje na pogajanjih, ki vodijo v konsenz ali družbeni izmenjavi zadovoljevanja interesov.

Kako močna je sprememba kulture lahko vidimo glede na to kolikšen delež zaposlenih in aktivnosti je 'prizadetih', kateri viri so premeščeni in aktivirani in kako drugačno je novo razumevanje napram starim kulturnim vzorcem.

Vodenje, ki pooseblja kulturo ohranja in/ali pooseblja kulturo ter ohranja obstoječo ideologijo. Opravlja tri pomembne naloge:

1. vsebuje misijo, točno določene vloge in predanost organizaciji
2. pooseblja namen z implementacijo misije in tako oblikuje kulturo
3. ohranja organizacijske vrednote ter identiteto tako da brani kulturno integriteto ter skrbi za stabilnost in varnost ideologije.

Kulturno vodenje vsebuje tako kulturne inovacije, kot vzdrževanje kulture oz. statusa quo.

Elementi kulturnega vodenja	INOVATIVNOST		VZDRŽEVANJE		Vprašanja za posamezne elemente vodenja
	Kulturo-tvorno vodenje - Karizmatični ustanovitelj - Drugi ustanovitelji	Vodenje, ki spreminja kulturo - Turnaround - Transformacija - Sprememba od znotraj	Vodenje, ki kulturo pooseblja - Institucionalno v - Timsko v. - Herojsko v.	Vodenje, ki kulturo integrira - Konsenzualno v. - Transakcijsko v.	
Osebne kvalitete	Samozavest Dominantna osebnost Močna prepričanja Evangelist Dramatičen in ekspresiven		Zaupanje v skupino Facilitator Močna prepričanja Catalyst Prepričljivost		Katere so tiste vaše osebne značilnosti, ki se najbolj pokažejo pri vašem vodenju? Ali bi se ocenili kot individualista ali timskega delavca?
Zaznavanje situacije	kriza		Krizne ni ali je obvladljiva		Kako bi ocenili situacijo v vašem podjetju s stališča kriznega menedžmenta: krize se stalno dogajajo in se z njimi spopadate, krize so le občasne in se takrat spopadate z njimi, krize so obvladljive, pri nas ni velikih kriz oz. se vse da učinkovito rešiti?
Vizija in misija	Radikalna ideologija		Konservativna ideologija		Kako sprejemate vizijo vašega podjetja? Kako jo interpretirate? Kako vizijo posredujete zaposlenim? Ali se vizija podjetja sklada z vašimi osebnimi prepričanji?
Obnašanje vodje	Učinkovit zgled Ustvarja vtis uspeha in kompetenčnosti Predstavlja ideologijo Visoka pričakovanja do zaposlenih in zaupanje vanje Motivira				Ali sebe vidite kot vodjo, ki je svojim zaposlenim dober vzornik, kot oseba, ki je odgovorna za nagrajevanje zaposlenih, motivator?
Pripisane kvalitete s strani zaposlenih	Vodja ima nadnaravne sposobnosti potrebne za spopadanje s krizno situacijo		Vodja predstavlja vrednote, ki so bile uspešne v preteklosti		Kako menite, da vas ocenjujejo zaposleni?
Učinkovitost	Ponavljajoč uspeh v kriznih situacijah		Kontinuiteta uspeha		Ali menite, da ste pri svojem delu uspešni? Kdo menite, da v vašem podjetju najbolj prispeva k uspehu?
Administrativne operacije	Nove strukture in strategije ali radikalne spremembe le-teh		Ojačevanje obstoječih struktur in strategij ali manjše spremembe		Kdo je oblikoval organizacijsko strukturo vašega podjetja? Ste z njo zadovoljni ali bi kaj spremenili?
Uporaba kulturnih form	Komunicira nove kulturne ideologije in vrednote		Potrjuje in poudarja obstoječe ideologije in vrednote		Kako svoje zaposlene seznanjate s cilji – so to kratkoročni ali dolgoročni cilji? Kako zaposlenim posredujete vrednote podjetja, vizijo...?
Uporaba tradicije	Vzpostavlja novo tradicijo		Nadaljuje obstoječo tradicijo		Se v podjetju držite že preverjenih postopkov ali si prizadevate za vedno nove pristope? Kako pomembna je za vas inovativnost?
Časovna vzdržljivost	Institucionalizirana sprememba		Kontinuiteta je predstavljena kot privlačna in vitalna.		Kateri cilji so za vas najpomembnejši: kratkoročni, dolgoročni? Je za vas pomembnejši cilj ali način kako doseči ta cilj?

		Osebnostne kvalitete	Zaznavanje situacije	Vizija in misija	Pripisane kvalitete s strani zaposlenih	Učinkovitost
Kulturo-tvorno vodenje	Karizmatični ustanovitelj	Radikalni Močne lastne ideje, vizija Karizmatični	Kriza	Radikalna ideologija	Nadnaravne sposobnosti, oboževanje	Uspeh na področju
	Drugi ustanovitelji	Učinkoviti kreatorji brez močne karizme, inovatorji	Odziv na situacijo, priložnost	Zelo osebna	Spoštovanje in občudovanje	Uspeh
Vodenje, ki spreminja kulturo	Turnaround (radikalno)vodenje	Karizma, vizija, drznost, predanost, individualizem, radikalne rešitve	Kriza, priložnost	Radikalna, zelo osebna	Izredno močna karizma, vztrajnost	Uspeh
	Transformacijsko vodenje	Reformist, vztrajnost, prepričljivost, inovativnost	Priložnost, preventiva pred krizo, možnost izboljšav	Zelo osebna	Karizmatičnost, delitev vizije	Uspeh
	Sprememba od znotraj	Karizma, radikalnost, vztrajnost, sodelovanje	Poznavanje struktur, priložnost, kriza	Radikalna, zelo osebna	Nerazumevanje	Delni Uspeh
Vodenje, ki kulturo pooseblja	Institucionalno vodenje	Poznavanje kulture, konzervativnost, prizadevanje	Kontinuiteta	Konservativna, poudarjanje pomena	Simbolično pripisovanje vrednot, herojstvo	Kontinuiteta uspeha
	Neformalno (timsko) vodenje	Konformizem, spoštovanje tradicije, prizadevnost, dominanca	Krize ni dokler spoštujemo kulturo	Pooseblja, poudarjanje pomena	Občudovanje, priljubljenost, vzorniki	Samo v tisti skupini
	Herojsko vodenje	Vzornik, deluje intuitivno,	Krize ni, novi pristopi v skladu s kulturo	Simbolizira vrednote, pričakovanja	Spoštovanje, občudovanje	Ključno prispeva k uspehu
Vodenje, ki kulturo integrira	Transakcijsko vodenje	Socialni čut, osebni pristop, pogovori	Vezni člen med vodilnimi in zaposlenimi	Koordinacija vrednot, simbolično delovanje	Dober vodja, ki zna prisluhniti in voditi.	Povezava med kulturo in subkulturami
	Konsenzualno vodenje	Pogajalec, dober poslušalec, koordinator, komunikator	Iskanje kompromisov, taktičnost	Iskanje kompromisov		Fleksibilnost

		Obnašanje vodje	Administrativne operacije	Uporaba kulturnih form	Uporaba tradicije	Časovna vzdržljivost
Kulturotvorno vodenje	Karizmatični ustanovitelj	Samozavest, dominantna osebnost, močna prepričanja, dramatičen in ekspresiven	Pomagajo realizirati vizijo, a se vanjo ne vmešavajo	Izražanje in praznovanje vizije skozi forme	Nova tradicija	institucionalizacija
	Drugi ustanovitelji		Nove strukture in strategije ali radikalne spremembe le-teh	Komunicira nove kulturne ideologije in vrednote	Vzpostavlja novo tradicijo	Institucionalizirana sprememba
Vodenje, ki spreminja kulturo	Turnaround (radikalno)vodenje	V osebnih odnosih je težko shajati z njim	Nove strukture in strategije ali radikalne spremembe le-teh	Komunicira nove kulturne ideologije in vrednote	Vzpostavlja novo tradicijo	Institucionalizirana sprememba
	Transformacijsko vodenje		Reorganizacija struktur	Spreminjanje skozi vpeljevanje novih struktur, nadgradnja	Nadgrajevanje tradicije	institucionalizacija
	Sprememba od znotraj	Nerazumljenost	Radikalne spremembe struktur	zavračanje starih form	Nova tradicija	
Vodenje, ki kulturo pooseblja	Institucionalno vodenje	Učinkovit zgled, vzornik	Ohranjanje obstoječih, poudarjanje njihove funkcije	Poudarjanje in interperetiranje misije, vrednot	Močno prisotna	Na dolgi rok
	Neformalno (timsko) vodenje	Nagrajuje konformizem in kaznuje deviantnost, motivira		Poudarjanje in interperetiranje misije, vrednot	Močno prisotna	Dokler obstaja skupina
	Herojsko vodenje	Inovacije, novi pogledi...			Prisotna	
Vodenje, ki kulturo integrira	Transakcijsko vodenje	Motivira, nagrajuje, koordinira, kaznuje	Nematerialne: feedback, pohvala, priporočila za napredovanje, priznanja...	Združevanje interesov in vrednot	Kontinuiteta tradicije	Kratkoročno, potrebna stalna pogajanja
	Konsenzualno vodenje	Dober pogajalec, ki uravnoteženo sprejema tisto kar je koristno za organizacijo	Integracija in koordinacija tistega kar deluje	Prilagajanje	Prilagajanje	Kratkoročno – reševanje trenutnih problemov

4. element analize: KOMUNIKACIJA

Komunikacija	Tradicionalni tip	x	X			
	Principni tip			x	X	
	Sinergični tip					x

	Tradicionalni	principni	sinergični
Kdo določa pravila?	korporacija	Korporacija	Skupen dogovor
Poudarek na interesih ali ohranjanju pozicije?	Jasnost pozicij	Jasnost interesov	Jasnost interesov
Kakšne kriterije uporabljate – objektivne, določene z ene strani, skupne...?	Korporacijske, jasna pravila	Objektivnost, za vse enako	Skupni kriteriji, glede na kulturo
Kako prepričate nadrejene, da imate prav?	Ne poslušajo	Poslušajo a ne upoštevajo	Dobri predlogi so vedno dobrodošli
Kako ponavadi poteka komunikacija med vami in vašimi zaposlenimi/nadrejenimi?	Enostransko, glavno besedo imajo nadrejeni	Dvostransko, iskanje možnosti za skupno dobro	Obojestransko, iskanje možnosti sprejemljive za obe strani
Ali pri komunikaciji prihaja do nesporazumov? Zakaj menite da/ne prihaja?	Ne poznajo nas	Ne razumejo nas	Enakovredni partnerji
Koliko informacij dobite od svojih nadrejenih? Ali je to dovolj za uspešno vodenje? Kje drugje še pridobivate informacije za odločanje?	Samo nujno potrebno	Veliko informacij	Vse informacije, dodatni možni pristopi
Ali je pri komunikaciji prednost na strani pozicij ali interesov?	pozicija	interesi	Obojestranski interesi
Ali se pri komunikaciji poslužujete prepričevanja ali iščete skupne rešitve?	prepričevanje	Prepičevanje za skupno dobro	Skupne rešitve
Kdo ima ponavadi prav? Ali menite, da je to dobro ali slabo? Kdo bi moral imeti prav?			
Prepoznavanje pogostih taktik pri pogajanjih	Grožnja, opozorilo, kazen, poziv, ukaz	Priporočilo, samorazkritje, vprašanje	Obljuba, nagrada, predanost

Najpogostejše taktike pri pogajanjih.

Taktika	Opis
Obljuba	Naredil bom nekaj zate, če boš ti nekaj zame.
Grožnja	Naredil bom nekaj kar nočeš, če boš ti to česar jaz nočem.
Priporočilo	Če boš naredil to kar hočem, te bom nekemu priporočil.
Opozorilo	Če boš naredil nekaj česar nočem, ti bo nekdo naredil tisto česar nočeš.
Nagrada	Dam ti nekaj (pozitivnega), da ti bo lažje.
Kazen	Dam ti nekaj (negativnega), česar nočeš.
Poziv	Sklicujem se na družbene norme ("vsi to počnejo")
Predanost	Naredil bom tisto kar hočeš (brezpogojno, pozitivno)
Samorazkritje	Povedal ti bom nekaj o sebi.
Vprašanje	Povej mi kaj o sebi.
Ukaz	Ukazujem ti, da to narediš.

PRILOGA B – POVZETEK ODGOVOROV NA VPRAŠANJA

TIP ORGANIZACIJE

	Omejen	Etnocentrističen	Sinergičen
Ali menite, da obstajajo kulturne razlike med zaposlenimi v SLO in vašimi nadrejenimi iz XY?	ne	Toyota - da Peugeot - da C.J.I. - da	
Ali menite, da imajo te razlike vpliv na vaše podjetje?	C.J.I. – ne	Da/ne	Toyota – da Peugeot – da
Ali ta vpliv prinaša prednosti ali povzroča kakšne probleme?	Ni razlik - ignoranca	Toyota - Problemi, nekaj prednosti C.J.i. – problemi	Peugeot - Prednosti, nekaj problemov
Katere so prednosti, ki jih prinaša?		C.J.I. – prednosti le za kupca	Peugeot – bogatijo dialog Toyota – pokažejo se kasneje, ker lahko bolje opraviš delo
Katere probleme povzroča?		Toyota – togost pri odločanju C.J.I. – veliki stroški glede na trg	Peugeot – jezikovne ovire
Kako se tem kulturnim razlikam posvečate? Ste bolj naklonjeni minimiziranju ali upravljanju teh razlik?	Se jim ne	Toyota, C.J.I. - pravila dominantne kulture	Peugeot - upravljanje razlik
Ali so razlike v kulturi kdaj vzrok za nerazumevanje/konflikt z nadrejenimi?	ne	Toyota - da C.J.I. – razumejo nas, vendar ni vpliva	Peugeot – različnost mnenj
Katera predpostavka velja za razmišljanje vaših nadrejenih/vas/podrejenih?			C.J.I. – podobnost in različnost Toyota - kontingenčnost

REŠEVANJE PROBLEMOV

	Reševanje	Sprejemanje situacije	Ignoriranje
Kdaj problem postane problem? Kdo ga prepozna? Kdo rešuje problem? Kdo prevzame odgovornost?	Peugeot - Prepoznavanje problema - situacijo je potrebno spremeniti	Nekatere situacije je bolje sprejeti kot reševati	C.J.I. - Problemov povezanih s kulturnimi razlikami ni.
Kje iščete informacije za rešitev problema?	Peugeot - Zbiranje dejstev, nove rešitve	Toyota - Zbiranje idej in možnosti,	
Ali je rešitev nekaj novega ali so to rešitve, ki so se že izkazale?		Toyota - Pretekle izkušnje, izkušnje drugih Peugeot – rešitve v skladu s PA	
Ali rešitve povzročijo majhne ali velike spremembe?	Peugeot – velike spremembe, mlado podjetje	Toyota - Iskanje rešitve za situacijo, spremembe na dolgi rok	
Kdo je tisti, ki odloča? Kako hitro so izpeljane odločitve? Ali rešujete problem plast za plastjo ali kot celoto? Kdo prevzame odgovornost za odločitev? Na katerem nivoju so odločitve sprejete samostojno in kje se je potrebno posvetovati z nadrejenimi? Kje je meja tveganja?	Peugeot - Individualno odločanje: odločanje je delegirano, odločitve so hitre, implementacija tudi.	Toyota - Skupno odločanje: menedžerji sprejemajo odločitve, odločitve so počasne, implementacija hitra	
Kako se rešitev implementira? Kdo je odgovoren za njeno izvedbo? Kdo vse je obveščen?	Peugeot - Hitra, vključuje vse nivoje, odgovornost ene osebe.	Toyota - hitra, menedžirana od zgoraj, odgovornost skupine.	

KOMUNIKACIJA

	Tradicionalni	principni	sinergični
Kdo določa pravila?	Peugeot, Toyota - korporacija		C.J.I. - Skupen dogovor
Poudarek na interesih ali ohranjanju pozicije?	Toyota - Jasnost pozicij	Peugeot - Jasnost interesov	C.J.I. - Jasnost interesov
Kakšne kriterije uporabljate – objektivne, določene z ene strani, skupne...?	Toyota - Korporacijske, jasna pravila	Toyota, Peugeot, C.J.I.-Objektivnost, za vse enako	Skupni kriteriji, glede na kulturo
Kako prepričate nadrejene, da imate prav?	Ne poslušajo	C.J.I. - Poslušajo a ne upoštevajo	Peugeot, Toyota - Dobri predlogi so vedno dobrodošli
Kako ponavadi poteka komunikacija med vami in vašimi zaposlenimi/nadrejenimi?	Enostransko, glavno besedo imajo nadrejeni	Peugeot, Toyota, C.J.I. -Dvostransko, iskanje možnosti za skupno dobro	Peugeot - Obojestransko, iskanje možnosti sprejemljive za obe strani
Ali pri komunikaciji prihaja do nesporazumov? Zakaj menite da/ne prihaja?	Ne poznajo nas	Toyota - Ne razumejo nas	Peugeot, Toyota, C.J.I. -Enakovredni partnerji
Koliko informacij dobite od svojih nadrejenih? Ali je to dovolj za uspešno vodenje? Kje drugje še pridobivate informacije za odločanje?	Samo nujno potrebno	Peugeot, Toyota, C.J.I. -Veliko informacij	Peugeot, Toyota - Vse informacije, dodatni možni pristopi
Ali je pri komunikaciji prednost na strani pozicij ali interesov?	pozicija	Peugeot, Toyota - interesi	C.J.I. - Obojestranski interesi
Ali se pri komunikaciji poslužujete prepričevanja ali iščete skupne rešitve?	prepričevanje	Peugeot, Toyota, C.J.I. - Prepričevanje za skupno dobro	Skupne rešitve
Kdo ima ponavadi prav? Ali menite, da je to dobro ali slabo? Kdo bi moral imeti prav?	Toyota – dobro bi bilo da bi bil en prav za vse in potem bi našli pot do skupnega cilja Peugeot – direktor ima največ informacij in bi zato moral imeti prav C.J.I. – tisti, ki pozna trg bi moral imet prav		
Prepoznavanje pogostih taktik pri pogajanjih	Grožnja, opozorilo, kazen, poziv, ukaz	Priporočilo, samorazkritje, vprašanje	Toyota, C.J.I. - nagrada Obljuba, predanost.

VODENJE

	Vodenje, ki kulturo pooseblja			Vodenje, ki kulturo integrira	
	Institucionalno vodenje	Neformalno (timsko) vodenje	Herojsko vodenje	Transakcijsko vodenje	Konsenzualno vodenje
Osebnе kvalitete	Poznavanje kulture, konzervativnost, prizadevanje	Konformizem, spoštovanje tradicije, prizadevnost, dominanca	Vzornik, deluje intuitivno,	Socialni čut, osebni pristop, pogovori	Pogajalec, dober poslušalec, koordinator, komunikator
Zaznavanje situacije	Kontinuiteta	Krize ni dokler spoštujemo kulturo	Krize ni, novi pristopi v skladu s kulturo	Vezni člen med vodilnimi in zaposlenimi	Iskanje kompromisov, taktičnost
Vizija in misija	Konservativna, poudarjanje pomena	Pooseblja, poudarjanje pomena	Simbolizira vrednote, pričakovanja	Koordinacija vrednot, simbolično delovanje	Iskanje kompromisov
Pripisane kvalitete s strani zaposlenih	Simbolično pripisovanje vrednot, herojstvo	Občudovanje, priljubljenost, vzorniki	Spoštovanje, občudovanje	Dober vodja, ki zna prisluhniti in voditi.	Dober vodja, ki zna prisluhniti in voditi.
Učinkovitost	Kontinuiteta uspeha	Samo v tisti skupini	Ključno prispeva k uspehu	Povezava med kulturo in subkulturami	Fleksibilnost
Obnašanje vodje	Učinkovit zgled, vzornik	Nagrajuje konformizem in kaznuje deviantnost, motivira	Inovacije, novi pogledi...	Motivira, nagrajuje, koordinira, kaznuje	Dober pogajalec, ki uravnoteženo sprejema tisto kar je koristno za organizacijo
Administrativne operacije	Ohranjanje obstoječih, poudarjanje njihove funkcije			Nematerialne: feedback, pohvala, priporočila za napredovanje, priznanja...	Integracija in koordinacija tistega kar deluje
Uporaba kulturnih form	Poudarjanje in interperetiranje misije, vrednot	Poudarjanje in interperetiranje misije, vrednot		Združevanje interesov in vrednot	Prilagajanje
Uporaba tradicije	Močno prisotna	Močno prisotna	Prisotna	Kontinuiteta tradicije	Prilagajanje
Časovna vzdržljivost	Na dolgi rok	Dokler obstaja skupina		Kratkoročno, potrebna stalna pogajanja	Kratkoročno – reševanje trenutnih problemov