

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Polona Rifelj

**PREMOSTITEV IN VPLIV KULTURNIH
RAZLIK NA POSLOVANJE V GLOBALNI
DRUŽBI**

DIPLOMSKO DELO

Mozirje, 2003

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Polona Rifelj

**Mentor: izr. prof. dr. Bogomil Ferfila
Somentor: dr. Jernej Pikalo**

**PREMOSTITEV IN VPLIV KULTURNIH
RAZLIK NA POSLOVANJE V GLOBALNI
DRUŽBI**

DIPLOMSKO DELO

Mozirje, 2003

KAZALO

1 UVOD.....	6
1.1 Opredelitev področja in opis problema	6
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve	7
1.3 Uporabljene metode raziskovanja.....	7
2 KULTURA.....	8
2.1 Kulturno okolje	8
2.1.1 <i>Definicija kulture</i>	<i>8</i>
2.1.2 <i>Zmote o kulturi.....</i>	<i>11</i>
2.1.3 <i>Kulturni dejavniki</i>	<i>12</i>
2.1.3.1 Jezik	12
2.1.3.2 Religija.....	16
2.1.3.3 Vrednote in prepričanja.....	17
2.1.3.4 Vedenje in navade.....	18
2.1.3.5 Stopnja razvitosti materialnega okolja.....	18
2.1.3.6 Estetika.....	19
2.1.3.7 Izobrazba.....	19
2.1.3.8 Socialni sistem	20
3 POSLOVANJE S TUJCI	21
3.1 Konvergenca in divergenca kultur	22
3.2 Pomen subkultur	24
3.3 Pomen socialnega razreda	25
3.4 Komunikacija s tujci.....	26
3.4.1 <i>Konflikti pri komunikaciji s tujci.....</i>	<i>28</i>
3.5 Tehnologija in medkulturno komuniciranje	28

4 KULTURNE RAZLIKE V POSLOVNEM SVETU	31
4.1 Internacionalni manager	31
4.1.1 <i>Lastnosti internacionalnega managerja</i>	<i>33</i>
4.1.2 <i>Prilagajanje tujim kulturam in strategije posameznikov.....</i>	<i>35</i>
4.1.3 <i>Pridobivanje znanj.....</i>	<i>37</i>
5. PROJEKTNE SKUPINE IN KULTURNE RAZLIKE.....	41
5.1 Tipi multinacionalnih skupin.....	42
5.2 Kako sestaviti uspešno mednarodno skupino.....	42
5.3 Reševanje konfliktov.....	44
6 KULTURNE RAZLIKE IN GLOBALNE ORGANIZACIJE	46
6.1 Značilnosti globalnih organizacij	46
6.2 Upravljanje s kulturnimi razlikami v organizacijah.....	48
6.2.1 <i>Strategije za reševanje problemov kulturnih razlik</i>	<i>48</i>
6.3 Primerjalne prednosti kulturnih razlik	54
6.4 Kako globalne so organizacije v resnici.....	55
6.5 Globalni izziv	56
7 SKLEP	57
9 SEZNAM VIROV	59

SLOVAR KRATIC

FDV – Fakulteta za družbene vede

NUK- Narodna univerzitetna knjižnica

ZDA- Združene države Amerike

BDP- Bruto domači proizvod

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development

R&D- Research and development

R&R- Raziskave in razvoj

EU- Evropska unija

NAFTA- North American Free Trade Agreement

ASEAN- Association. of South East Asian Nations

ISO- International Standards Organization

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Ne obstaja samo ena definicija kulture, ki bi bila enostavna in splošno veljavna. Vsem definicijam pa je skupno spoznanje, da pomeni kultura učenje in prenašanje znanja iz generacije v generacijo. Zato ima kultura značaj kontinuitete, je konzervativna in odporna na spremembe.

Vsaka oseba je del neke kulture. Težava pa nastane, ko se oseba, socializirana v eni kulturi, sooči z drugo. Proces prilagajanja določeni kulturi, ki je drugačna od lastne, je eden izmed ključev uspeha v mednarodnem delovanju.

Kulturne razlike se pojavljajo po celem svetu. Moj namen je analizirati koncept kulture in njene elemente ter nakazati posledice nepoznavanja kulturnih značilnosti in pravil. Namen raziskave v okviru diplomskega dela je tudi, da podrobnejša proučitev kulturnih razlik, ki vplivajo na poslovanje v globalni družbi.

Poznavanje navad drugih, razumevanje drugačnosti, razumevanje dogodkov in iz njih izpeljanih akcij so osnovni pogoj za dobro poslovanje in ne nazadnje za osebni razvoj posameznika. Navedla bom področja, kjer najpogosteje pride do konfliktov in pojasnila možne rešitve za učinkovito soočanje z različnostjo.

Namreč nemogoče je proučevati vse kulture hkrati, vendar omejitev samo na eno prav tako ni mogoča. Kulture in države se med sabo prepletajo in imajo vplive ena na drugo.

Ljudje iz različnih držav pogosto ravnamo v enakih okoliščinah različno. Eden pomembnejših dejavnikov kulturnih razlik je kultura naroda, v katerem se je pojavila določena oblika vedenja. In ko želimo pojasniti vedenje ljudi v različnih poslovnih okoliščinah, je potrebno upoštevati kulturo. Raziskovalci so s proučevanjem kulture razvili več znanstvenih modelov. Uporaba teh je nujna predvsem v organizacijah, ki svojo dejavnost usmerjajo v mednarodno in globalno okolje. Nacionalne kulture močno vplivajo na posameznika, na management organizacij na njihovo vedenje.

Pomen kulturnih razlik se kaže tudi pri poslovanju z ljudmi različnih kultur, ko poslujejo izven meja lastne države. Pojavijo pa se tudi pri poslovanju z ljudmi, ki nimajo enakih osnovnih vrednot in domnev (tudi subkulture). Tako se bom v diplomskem delu ukvarjala z različnostjo kultur oz. vplivom različnosti na poslovanje. Podrobneje pa bom proučila, kako kulturne razlike vplivajo na poslovanje posameznikov, skupin in kako so kulturne razlike prisotne v velikih organizacijah, ki delujejo globalno oz. regionalno.

Poslovanje preko meja lastne države zahteva poznavanje različnosti vplivov določenega okolja na ljudi, na kompleksnost sestave in delovanja managementa, na negotovost poslovanja, socialne, politične, pravne, ekonomske in kulturne specifikke okolja v katerega vstopajo. Poslovanje v tujini je zahtevnejše od poslovanja doma, vendar tudi ponuja več.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen

Namen raziskave v okviru diplomskega dela je, da podrobneje proučim, kako kulturne razlike vplivajo na poslovanje. Poznavanje navad drugih, razumevanje drugačnosti, razumevanje dogodkov in iz njih izpeljanih akcij so osnovni pogoj za dobro poslovanje in ne nazadnje za osebni razvoj posameznika. Glede na to, da ima vsak sodoben poslovnež prej ali slej tudi stik s tujino, je pomembno, da pozna prednosti in zanke, ki jih določene kulture prinašajo.

Cilji

Cilj diplomskega dela je predstaviti pomen kulturnih razlik pri poslovanju različnih ljudi z različnimi kulturami. Zbrati želimo čim več informacij, kako se lotevati in reševati probleme, ki se pojavljajo na področju kulture poslovanja. Opredeliti želimo, s kakšnimi problemi se srečujejo posamezniki, skupine in korporacije pri poslovanju v mednarodnem prostoru.

Osnovne trditve

Svet se je pod vplivom globalizacije spremenil v »globalno vas«. To pomeni, da veliko podjetij posluje izven meja lastne države, kjer so izpostavljeni visoko konkurenčnemu in turbolentnemu okolju. Še več pa je tistih podjetij, ki si želijo mednarodnega poslovanja, vendar še dana situacija ni primerna in tega še ne počno. Vendar glede na dejstvo, da bo takšnih organizacij čedalje več, menim, da bodo tudi čedalje bolj potrebna specifična znanja o tem, kako najbolje uspeti na tujih tleh. Obravnavanje kulturnih značilnosti posamezne države bo še kako pomembno. Sposobnosti, ki jih mora obvladati mednarodni poslovnež so vedno bolj zahtevne in od posameznika zahtevajo, da se jim vseskozi prilagaja.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Moja diplomska naloga je primer mikroekonomske raziskave.

Pristop k raziskovanju bo deskriptiven. Metode raziskovanja bodo naslednje:

- Metoda deskripcije (opisovanje teoretičnih konceptov kulture),
- Metoda kompilacije (povzemanje spoznanj, stališč, opazovanj sklepov drugih avtorjev in lastnih spoznanj),
- Komparativna metoda (primerjava različnih spoznanj o vplivu kulture v različnih državah),
- Metoda klasifikacije (definicija pojmov kot so kultura, management).

Diplomska naloga (kot že omenjeno) bo temeljila na uporabi sekundarnih virov, domačih in tujih. Torej na podlagi teoretičnega znanja, študijske literature, strokovne literature in člankov. Diplomska naloga bo temeljila predvsem na uporabi sekundarnih virov (tuja in domača literatura) in na lastnih izkušnjah.

2 KULTURA

2.1 Kulturno okolje

2.1.1 Definicija kulture

Hofstede (1982: 4-5; povz. po Tavčarju 2000: 39) primerja kulturo z računalniškimi programi. Vsak človek ima v sebi »miselne programe«, miselne vzorce in vzorce čustvovanja ter potencialnega delovanja, pridobljene v teku let. Veliko vzorcev se naučimo že v otroštvu, ki naj bi bilo najbolj dovzetno obdobje. Ko se ti vzorci zasidrajo, se jih moramo »odučiti«, preden se naučimo novih. Viri »miselnih programov«, kjer odraščamo in si nabiramo življenjske izkušnje, pa so: družina, soseska, šola, skupine mladih, delovno mesto, življenjsko okolje, itd.

Po Tavčarju (2000: 39) je kultura priučena in ni podedovana, izhaja iz družbenega okolja in ne iz genov. Z dednostjo so skušali pojasnjevati stabilnost razlik med kulturami posameznih skupin; ob tem pa so premalo upoštevali vpliv učenja od prejšnjih generacij. Kulturo naj bi razlikovali od človeške narave in od posameznikove osebnosti kljub temu, da meje niso jasno določene:

- Človeška narava- je dedna, temeljna in vseobsežna osnova programov uma nekega posameznika-je njegov »operacijski sistem«.
- Osebnost posameznika- je skupek programov uma, ki jih ta posameznik ne deli z drugimi; deloma je dedna, deloma pa priučena, in sicer na podlagi vpliva kolektivne programiranosti (kulture) in specifične osebne izkušnje posameznika.

Kulturo bi lahko definirali kot celoto, ki vključuje znanje, vero, umetnost, zakone, moralo in navade, ki jih pridobi posameznik, ki je član določene kulture (Hawkins, Best, Coney, Carey 1995: 52; povz. po Mumel 1999: 131).

Kultura, pravi Flere (1997: 205), je:

- Način življenja: ta pojem se najustrezneje operacionalizira kot življenjski stil, stil potrošnje, preživljanja prostega časa, kar pa je le manjši del kulture kot celote.
- Skupek družbenih institucij (gledališče, muzej, orkester, ipd.): ta pristop je pogost v vsakdanjem pogovornem jeziku. Čeprav je jasno, da je kultura povezana z omenjenimi institucijami, v njih nastaja, se reproducira in razvija, se institucije ukvarjajo le z nekaterimi pojavi, ki nedvomno sodijo v kulturo. Vendar pa kulture ne tvorijo zgolj ali predvsem institucije.
- Vrsta obnašanja, vedenja: ki je usklajeno s pravilom etike, torej je uglajeno, omikano, »kultivirano«.
- Tip družbe ali civilizacije (kadar je govora o organizaciji posameznih tipov družb): ta pristop ponavadi identificira družbo in kulturo: »arhaična družba« se uporablja sinonimno z »arhaično kulturo«.

V spodnji tabeli so navedene različne definicije kultur po različnih avtorjih.

TABELA 1: RAZLIČNE DEFINICIJE KULTUR

AVTOR	OPREDELITEV KULTURE
Deal, Kennedy, 1982	Način, kako pri nas delamo.
Duncan, 1989 v Wheelen, 1995	Kultura podjetja je skupek prepričanj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije in ki se prenašajo iz generacije v generacijo.
Hayek, 1980 v Scholz, 1990	Človek se rodi v kulturno dediščino, ki jo tvori skupek postopkov in pravil obnašanja, ki so se uveljavila zato, ker so neki skupini pomagali do uspeha.
Hofstede, 1979 v Scholz, 1990	Kultura je splošna usmeritev, ki daje nekaterim stanjem zaved prednost pred drugimi.
Hofstede, 1982	Kultura je kolektivna programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije, od članov drugih.
Kasper, 1987	Kultura je skupno osvojena razlaga resničnosti, ki nastaja v vsakdanji dejavnosti, v menjava z okoljem.
Martin, 1983 v Schermerhorn, 1991	Kultura je priučen in skupen način delovanja v posamezni družbi. S kulturo se ne rodimo, družba nas nauči. Kulturo si ljudje delimo; opredeljuje meje med skupinami. Kultura organizacije je skupek smislov in zaznav, ki jih v medsebojnih odnosih ustvarjajo in privzemajo člani organizacije
Ouchi, 1981 v Tavčar, 1988	Kultura je zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki sodelavcem posredujejo temeljne predstave o vrednotah in stališča.
Robbins, 1991	Kultura organizacije obsega skupne zaznave in pomene, ki so skupni članom organizacije.
Rosenstiel v Kasper, 1987	Jedro kulture so ponotranjene norme.
Ruttinger, 1986	Kultura je sistem skupno osvojenih in živih predstav o vrednotah ter prepričanj.
Schein, 1992	Kulturska paradigma je sestavljena iz niza predpostavk o človeštvu, naravi in dejavnostih, oblikovanih v skladen vzorec.
Schein, 1992	Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila soočanja se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve.
Schein, 1992	Kultura obsega vse, česar se je skupina naučila v svojem obstoju: vedenjske, čustvene in spoznavne sestavine celovitega psihološkega delovanja članov skupine.
Scholz, 1990	Organizacijska kultura je poleg kapitala, osebja in managementa, četrti temeljni produkcijski faktor.
Ullrich, 1984 v Kasper, 1987	Kultura organizacije je nevidno omrežje skupnih prepričanj in norm obnašanja.
Webster's Dictionary, 1994	Kultura je skupek načinov življenja, ki ga ustvari skupina človeških bitij in ki se prenaša iz roda v rod.
Wheelen, 1995	Kultura daje organizaciji osebnost-takšni smo, to delamo, za to se zavzemamo.

Vir: Tavčar (2000: 40).

Ronen (1986: 17-36; povz. po Tavčarju 2000: 41) pa v svojem delu navaja, da:

- Je kultura način življenja ljudi.
- Kultura opredeljuje in odraža tako usmeritve kot obnašanje.
- Kultura obsega način življenja, vrednotenja in delovanja, ki prehaja iz roda v rod.
- Kultura obsega koncept moralnosti; za vsako skupino določa kaj je »prav« in »primerno« za posameznika, ter kako je potrebno v družbi delovati.
- Je kultura osnova za življenje v družbi in krajevnem okolju.
- Se kultura v času razvija in je zvezno nadaljevanje preteklosti.
- Ljudje oblikujemo kulturo in hkrati kultura oblikuje nas.
- Se obnašanja v skladu s kulturo učimo v rani mladosti, zato vpliva kultura na nas na podzavestni ravni. Značilnosti lastne kulture ravno zaradi tega prepoznavamo šele ob stiku z drugo kulturo.

Lisa Hoecklin (1995: 24-25) pa v svojem delu opredeljuje kulturo na osnovi štirih značilnosti:

- *Kot omrežje mnenj s skupnimi izhodišči*: kultura narekuje, čemu posamezna skupina ljudi posveča pozornost. Prikazuje, kako je svet zaznan, kako posameznik vrednoti svoje izkušnje in kako je življenje samo po sebi organizirano. Posameznik ima določeno vlogo v skupini (družbi), kar pomeni, da vsak vidi isto stvar različno (s svoje perspektive), le-to pa posameznike povezuje. Zato, da bi med posamezniki obstajala učinkovita in stabilna povezava, pa mora obstajati skupno izhodišče. Obstajati morajo tudi neke poti za razumevanje dogodkov in obnašanja, ter poti, ki predvidevajo kako se bodo posamezniki obnašali v določeni situaciji. Kot primer lahko navedemo mahanje z roko; le-to nima nekega jasnega pomena, če ne vemo za vsebino, zaradi katere je sploh prišlo do tega dejanja. Nadalje tudi ni nujno, da določena kretnja sovpada s tistim, kar posameznik zazna, razen v primeru ujemanja kultur.
- *Kot relativno*: absolutna kultura ne obstaja. Ljudje v različnih kulturah zaznavajo svet različno in delajo posamezne stvari na različne načine. Pri tem ne moremo reči, da je neka skupina (kultura) superiorna drugi in obratno.
- *Kot naučeno*: kultura izvira iz socialnega okolja in ne iz dedne strukture posameznika.
- *Kot skupno*: kultura je neke vrste »kolektiven fenomen«. Za posameznike predstavlja okvir (vrednote in norme), ki naj bi ga vsi upoštevali, ne glede na spol, starost, dohodek, itd.

2.1.2 Zmote o kulturi

Poleg tega, da obstaja veliko definicij o kulturi, pa se pojavljajo tudi zmote. Za kulturo ne moremo reči, da:

- Je pravilna ali nepravilna.
- Je dedna.
- Izraža posameznikovo obnašanje-obstajajo namreč razlike med posameznikovimi vrednotami in obnašanjem znotraj vsake kulture (Hoecklin 1995: 25).

Po Hoecklinovi (1995: 79-80) navajamo nekatere napake, ki jih posamezniki delajo, ko govorijo o kulturi:

»**Jaz sem moja nacionalna kultura!**«: v medkulturnih srečanjih se ljudje nagibajo k označitvi posameznih osebnosti s sklicevanjem na njihovo narodnostno identiteto. Iščejo osnovne vrednote in norme, ki opredeljujejo njihovo družbo z namenom, da izvedo kako naj se obnašajo v medsebojnih (medkulturnih) odnosih. Velikokrat se zgodi, da precenjujejo njihovo lastno kulturo in nato prevzamejo etnocentrično¹ vedenje.

»**Ljudje iz drugih kultur so moji sovražniki!**«: v poslovanju z ljudmi iz drugih kultur, si ljudje mnogokrat domišljajo, da jim sogovornik želi vsiliti svojo kulturo. Tako se lahko posameznik do sogovornika spremeni v sovražnika ali v branilca svoje nacionalne kulture v smislu: »Ne bom mu dopustil, da se bo izmazal kar tako!« To pa je ponavadi rezultat občutka ogrožanja ali nesigurnosti v medsebojnem delovanju.

Iluzija: »**Jaz jim pomagam, da se razvijejo!**«: tisti, ki smatrajo, da je njihova pot boljša ali bolj prefinjena od poti v drugi kulturi, se lahko osredotočijo na videnje v pogledu: »Jaz jih bom naučil naših poti, da bodo postali bolj napredni!« Tako sprejmejo vlogo 'zmagovalca, strokovnjaka, misijonarja ali pa učitelja'.

Iluzija: »**Jaz imam odgovor!**«: s tem, ko ljudje sprejmejo vlogo učitelja ali strokovnjaka, imajo namen spremeniti tudi tehnike, ki so delovale popolnoma normalno ali pa celo zelo dobro v »prejšnji« kulturi (t.j. doma). Ponavadi predpostavljajo, da vedo, kaj je dobro za neko kulturo na dolgi rok. Ravno tu pa se pojavi napaka. Priti s prisilo do rešitve v neki kulturi se lahko izkaže kot zelo uspešno, medtem pa lahko ima v neki drugi kulturi ogromno negativnih posledic.

Iluzija: »**Drugo kulturo razumem samo zato, ker tam živim!**«: v primeru, da se je nekdo naučil živeti in uspešno delati v drugi kulturi še ne pomeni, da jo popolnoma razume. Ljudje pa ponavadi verjamejo ravno temu dejstvu. Po drugi strani pa drugo kulturo kritizirajo in vrednotijo na različne načine, namesto, da bi se bolj poučili o tem, zakaj ljudje ravnajo na način kot ravnajo.

»**Mit strokovnjaka.**«: prevladuje napačno prepričanje, ki pravi: »Če ima človek dovolj tehničnega znanja, mu znanje o kulturi ni potrebno.« Naknadna napačna domneva, ki se dostikrat pojavlja pravi, da posameznik z zadosti tehničnega znanja brez problemov postane tudi kulturni strokovnjak, kajti »mehkejših« stvari (kot so značilnosti posameznih kultur) se je veliko lažje naučiti oziroma jih razumeti od »trših« (posameznega strokovnega znanja).

Pri prepoznavanju kultur je po Tavčarju (2000: 52):

nevarno, če se posameznik osredotoči le na eno ali dve izbrani značilnosti, potrebno sistematično analizirati podmene, iz katerih raste kultura, dobro, da se posameznik izogiba stereotipom,

¹ Etnocentrizem pomeni stališče, kjer se lastna kultura in kultura organizacije družbe jemlje kot središče in kot merilo vseh ostalih kultur in njihovih sestavin. V znanosti je pojem nesprejemljiv, ker je v navzkrižju z načelom objektivnosti.

priporočljivo, da temeljito analiziramo lastno kulturo in s tem povečamo zavedanje o samem sebi in morebitni pristranskosti pri analiziranju drugih kultur.

SLIKA 1: FUNAKAWOVA PREDSTAVA KULTURE



Vir: Funakawa 1997; povz. po Hrastelju 2001: 28.

Funakawova predstava kulture predstavlja dvojno ledeno goro. Dvojno zato, ker govorimo ponavadi o iskanju razlik in podobnosti med dvema kulturama. Kot je razvidno iz slike, je del kulture vedno odkrit. Ob stiku z drugo kulturo najprej postanemo pozorni na jezik in obnašanje posameznikov. Medtem pa del ostaja vedno zakrit. Med zakriti del pa sodijo navade, referenčni okviri, ki jih lahko opazimo šele ob tesnejšem stiku z neko kulturo oziroma bolje rečeno ob učenju od sovrstnikov te kulture ter medsebojnem druženju. Za prepoznavanje določene kulture pa lahko rečemo, da sta oba dela enako pomembna.

2.1.3 Kulturni dejavniki

Ko se podjetje odloča o vstopu na tuji trg, mora oceniti širok razpon kulturnih dejavnikov. Ko pa je podjetje že vstopilo in tam posluje, mora kontinuirano spremljati in nadzirati tiste dejavnike, ki imajo vpliv na njegove poslovne aktivnosti. Dejavniki kulture so sledeči:

2.1.3.1. Jezik

Verbalni jezik

Jezik opisujemo kot ogledalo družbe. Že zaradi same kompleksnosti družbe je tudi jezik kompleksen. Sporočila se izražajo verbalno - način govora (npr. ton glasu) - in neverbalno z gestami, položajem telesa in podobno.

Zelo pogosto je obvladovanje jezika predpogoj, da se oseba lahko prilagodi neki kulturi. Vendar zgolj »mehanično« znanje jezika ni dovolj. Vsak jezik ima namreč besede in fraze, ki so lahko pravilno razumljene le v kontekstu. Takšne fraze so značilne za posamezno kulturo. Predstavljajo namreč smeri razvoja kulture, ki so se razvile kot odraz človeškega obstoja in delovanja. Posledica tega je, da se miselni vzorci enega jezika (kulture) ločijo od miselnih vzorcev drugega jezika (kulture). Tudi besedni zaklad posameznega jezika je povezan s samo družbo.

Primer: V arabskem jeziku obstaja več kot 6000 besed za opis kamele in njene opreme. Angleži so znani kot precej individualistični narod in zanimivo je, da se beseda »jaz« (=I) v angleščini piše z veliko ne glede na to, kje v stavku se pojavi.

Jezik je pomembno sredstvo komuniciranja, zato predstavlja ključno vprašanje v podjetjih z mednarodno udeležbo. V Evropi in Ameriki imena blagovnih znamk, kot so Coca-Cola, Sharp, Pepsi-Cola in druge, same po sebi nimajo posebnega pomena. Na Kitajskem je drugače: Coca-Cola pomeni »okusen in vesel«, Sharp »zaklad zdravja«, Pepsi-Cola pa »sto srečnih stvari«.

Jezik ima štiri različne vloge v mednarodnem poslovanju:

- Jezik je pomemben za direktno pridobivanje informacij. Informacije, ki jih manager pridobi z direktnim kontaktom, so mnogo bolj verodostojne (zaradi pravilnejše interpretacije, popolnejših informacij, ki nastanejo zaradi interakcije...) kot informacije, dobljene s pomočjo posrednika. Najmanj verodostojne pa so informacije, ki so pridobljene na podlagi mnenj.
- Jezik omogoča vstop v lokalno družbo. Angleški jezik je najpogosteje uporabljan jezik komuniciranja, vendar obstajajo različice, ki se na posameznih področjih dokaj razlikujejo od splošno uporabljane angleščine.
- Jezik je pomemben v komuniciranju znotraj organizacije. Gre za komuniciranje med podružnicami podjetja v različnih tujih državah ter med distribucijskimi kanali.
- Jezik omogoča več kot le zmožnost komuniciranja. Ne gre zgolj za mehanično komuniciranje, temveč ima mnoge razsežnosti pri interpretaciji.

Težave z jezikom zahtevajo lokalnega pomočnika. Dobra raziskava lokalnega trga in dobra lokalna agencija lahko prepreči mnoge probleme.

Primer: Primer, kako težavno je včasih kaj prevesti v tuj jezik, je oglas podjetja Electrolux, ki je v promocijo svojih sesalnih aparate v Angliji uporabilo tekst s trditvijo: »Nič ne sesa bolje kot Electrolux«. V ZDA je bil oglas preveden v: »Nothing sucks like an Electrolux« (Nič ni tako slabo/obupno kot Electrolux). Sleng je v tem primeru opravil svoje.

Posebno pozornost je potrebno posvetiti že izbiri prevajalca, saj je kakovost prevajanja zelo pomembna. Najbolj enostavna metoda, ki omogoča ugotavljanje primernosti prevoda, je t.i. »back translation«. Gre za prevod prevoda nazaj v izvorni jezik. To mora storiti oseba, ki ni opravila prvotnega prevoda. (Povzeto po Mendenhall, Punet in Ricks 1995: 79-103 in Czinkota in Ronkainen 1994: 132-141).

Poskusi, ki naj bi dokazali, da slovnične razlike določajo način razmišljanja in obnašanja ljudi v različnih kulturah, niso bili uspešni. Povezave lahko dokažemo mogoče le med besednim zakladom in osnovnimi oblikami demografske, tehnološke, ekonomske, ekološke, politične in religiozne prilagoditve. Kar pa še zdaleč ne pomeni, da jezikovne kategorije določajo sociokulturno življenje. (Harris 1987:62-63)

Neverbalni jezik

Ko podjetje vstopa na tuji trg, morajo tržniki poznati in analizirati tudi »skriti jezik« tuje kulture. Namreč medkulturne razlike lahko povzročijo, da dobi ista gesta v drugi kulturi povsem drugačen pomen. Zaradi dvoumnosti mora poslovnež poznati štiri izhodišča, ki mu omogočajo nemoteno delovanje: čas, prostor, prijateljski vzorci in poslovni dogovor.

Neverbalni jezik je govorica telesa ali z drugimi besedami telesno komuniciranje. Besede predstavljajo okoli 10% celotne komunikacije, medtem ko ostalih 90% predstavlja obnašanje in občutje medtem ko izražamo to, kar želimo povedati. Natančnejšo raziskavo je naredil Dr. Albert Mehrabian (Harris in Moran 2000: 43) in ugotovil, da človek komunicira tako, da imajo besede 7% vpliv na sprejemnika, 38% vpliv ima način, kako je povedano – ton glasu, glasnost..., 55% pa je neverbalne komunikacije – obrazni izrazi, kretnje rok in nog, drža telesa, gibi oči, barva, čas in podobno. Večina pomena se torej posreduje na neverbalni način

Neverbalno komuniciranje je bila prva oblika komuniciranja v razvoju človeške vrste. Uporabljamo nekaj znakov sporazumevanja, ki so podobni živalskemu sporazumevanju. Ti znaki so namreč prirojeni in ne pridobljeni. Dojenček spoznava svet z rokami. To pa vključuje tudi dotike staršev med hranjenjem, umivanjem, oblačenjem, negi... in ostalih, ki sodelujejo pri njegovi socializaciji. Če otrok ne spozna vsega tega na tej stopnji, potem bo tudi v prihodnosti imel probleme z neverbalnim komuniciranjem. Z raziskavo so celo ugotovili, da je smrtnost med sirotami veliko večja tudi zaradi tega, ker so ti otroci deležni premalo pozornosti in se ne naučijo neverbalnega komuniciranja (Hargie in drugi 1994: 42).

Človek uporablja podobne znake kot opica za sporočanje: čustev (z obrazom), stališč (z načinom in smerjo fiksiranega pogleda), pozdrava (z dotikom), nakazovanja dominantnosti in podrejenosti (s pozo, kretnjami in gibanjem) itd.. Potrditev tega je tudi sporazumevanje ljudi, ki so mentalno zaostali oz. gluhonemi ali pa sporazumevanje, ko ne smemo ali ne moremo uporabljati glasu (snemanja, prevelik hrup...). Značilnost neverbalnega komuniciranja je tudi, da ga je mogoče manj zavestno kontrolirati kot verbalnega. Čeprav se je dela neverbalnega komuniciranja mogoče naučiti, še vedno velja, da je velik del nekontroliran. Zato z neverbalnim komuniciranjem sporočamo bolj resnična stališča, prepričanja in odnose. Vendar si je tudi neverbalna sporočila mogoče nepravilno razlagati. Npr. nagrbančene obrvi pri poslušalcu so lahko znak jeze, lahko pa so tudi znak koncentracije pri poslušanju. Nesporazum pa je lahko še težji, ker se ljudje neverbalnih znakov ne zavedajo in jih po svoje (lahko tudi napačno) razlagajo (Kavčič 1998: 276).

V mnogih delih sveta je čas nepomemben - ljudje lahko na sestanke zamujajo ali pa se jih sploh ne udeležijo. Za Severno Ameriko in severno Evropo je točnost velikega pomena. Točnost se šteje kot znak zanesljivosti. Oseba, ki ne prihaja točno na delo, ali oseba, ki stalno zamuja sestanke, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih udeležencev. V ZDA velja, da je dovoljena zamuda 5 – 15 minut. Za več zamude, je potrebno opravičilo, za polurno zamudo pa je potrebna vnaprejšnja najava. V drugih kulturah je zamuda 15 minut običajna, ponekod tudi zamuda eno ali dve uri ne pomeni potrebe po opravičevanju ali pojasnjevanju (Tanzanija) (ibid.: 289).

Tudi uporaba časa je marsikdaj zgovorna. Razlika je, kdaj poslovni partner pokliče. Klic ponoči klicani dojema kot mnogo nujnejši, kot klic čez dan. Osebe z višjim statusom si navadno vzamejo več časa za odgovor kot osebe z nižjim statusom. Oseba, ki hoče poudariti svoj formalni status, pusti obiskovalca čakati pred vrati, preden vstopi. Raziskave so nadalje pokazale, da v nekaterih kulturah ljudje delajo samo eno stvar naenkrat. Npr. v ZDA je

navada, da poslovnež sprejme enega obiskovalca (stranko) naenkrat. V Latinski Ameriki pa je značilno, da se hkrati pogovarjajo z več strankami. Razlike so tudi glede načrtovanja časa. Ponekod načrtujejo pomembne sestanke vsaj 14 dni vnaprej, da si zagotovijo udeležbo zaželenih oseb. Drugje pa je več kot 3 dni že preveč. Če je več, je že nevarnost, da bo oseba pozabila na sestanek. Primerjave so pokazale, da v ZDA poslovneži načrtujejo v enotah po pet minut, v Evropi že na daljši čas, Arabci pa spet povsem drugače (ibid.: 290).

Tudi osebni prostor, ki ga želi imeti posameznik okoli sebe, variira od kulture do kulture. Muslimani in prebivalci Latinske Amerike so si radi blizu z ljudmi, s katerimi se pogovarjajo. Zahodnjaki se izogibajo stikom kot je poljubljanje, saj ima to zanje premočno komponento spolnosti. Pri slovanskih narodih pa je poljubljanje pogost pojav in nima v poslovnem kontekstu nobene zveze s spolnostjo (Harris in Moran 2000: 43).

Neverbalne geste so uporabljene v vseh kulturah in razumevanje le teh pomaga pri boljšem medkulturnem sporazumevanju. Raziskava v ZDA je pokazala, da če se npr. natakar dotakne hrane in če gostu podari velik prijazen nasmeh, mora biti napitnina večja. Enako obnašanje angleškega natararja pa sploh ne prinaša napitnine. Govorica telesa je med kulturami različna, a razločna. Ravno zaradi tega lahko univerzalno (internacionalno) govorico telesa razdelimo v tri skupine, od katerih lahko v dveh pride do težav.

- Enaka gesta lahko v različnih kulturah pomeni nekaj čisto drugega. Na primer gesta »OK« v Ameriki pomeni, da je stvar dobra ali da je nekaj prav razumljeno. Brazilci to isto gesto obravnavajo kot opolzko, Japoncem pa pomeni denar.
- Gesta ne pomeni nič osebi, ki jo opazi. S praskanjem po glavi ali spuščnim glasom »saa« Japonci izražajo zadrego. Nekdo tega sploh ne bo opazil, ker te geste v njegovi kulturi ni, o tuji kulturi pa se ni dovolj podučil.
- Gesta pomeni približno isto stvar v obeh kulturah in komunikacija poteka brez večjih nesporazumov (ibidem: 43).

Geste rok:

Večina ljudi uporablja roke, medtem ko govorijo, z namenom, da jezik bolje steče, ko omenjajo določen objekt ali osebo. Uporabljajo pa tudi mimiko, da ilustrirajo svoje besede in ideje. Na splošno Japonci uporabljajo manj besed in manj gest kot Američani. Francozi jih uporabljajo več kot oboji, Italijani pa še več (ibid.: 44).

V ZDA je božanje malih otrok po glavi odobravano in izraža prijaznost, medtem ko je v Maleziji in ostalih islamskih državah to nezaželeno. Glava namreč predstavlja vir intelektualne in duhovne moči posameznika in je zato sveta. Avstralski znak za pitje zgloda tako, da zložijo tri prste ene roke v pest, tako da pustijo palec in mezinec štrleti ven in v zrak. Ista gesta na Kitajskem pomeni šest. Da si pridobimo pozornost nekoga ali da pokličemo natararja, je pogosto problem v različnih kulturah. V ZDA natararja pokličeš tako, da dvigneš prst in ga potihno pokličeš »sir«, »miss«, »waiter«. Ne smeš pa tleskniti s prsti. V Evropi pa se to isto stori tako, da z žlico udarjaš po kozarcu ali skodelici ali pa pozvoniš. Na Bližnjem vzhodu je dovolj, če ploskneš z rokami. Na Japonskem pa iztegneš roko in jo počasi premakneš gor in dol, dlan mora biti obrnjena navzdol, prsti pa frfotajo. V Španiji in Latinski Ameriki iztegneš roko, dlan obrneš navzdol in prste odpiriš in zapiraš (ibid.: 44).

Očesne geste:

Oči sodijo med najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja. So zelo opazne in izrazite. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca.

Za sporazumevanje z očmi so pomembni zenica, položaj vek in usmerjenost pogleda. Širjenje zenice izraža zanimanje in navdušenje, oženje zenice pa skrb, nezanimanje, jezo. Zgornja veka, ki je spuščena do zenice, izraža veliko zanimanje, če pa dvignjena pa izraža presenečenje. Stiskanje vek izraža jezo ali zamišljenost. Pogled mimo sogovornika se šteje za znak ošabnosti, zamišljenosti in negotovosti, lahko pa tudi osredotočenosti. Umikanje pogleda izraža strah, negotovost in slabo vest. Stik z očmi se kombinira z drugimi neverbalnimi kanali komuniciranja. Kavčič (1998: 282).

Ljudje, iz Zahodnih kultur, ki se izogibajo očesnemu kontaktu, veljajo za neprijazne, neprepričane, zaupanja nevedne, nepozorne in neosebne. Kot nasprotje temu pa Japonske otroke učijo, da gledajo naravnost v učiteljevo adamovo jabolko. Odrasli na Japonskem nekoliko spustijo svoj pogled v znak spoštovanja in superiornosti govorečega. Tudi v naši kulturi je v navadi povešanje oči pred avtoriteto. V kulturah Latinske Amerike in v nekaterih afriških kulturah, kot je npr. Nigerija, je podaljšan pogled posameznika z nižjim statusom nespoštljiv in zato neodobran. V ZDA je žaljivo, če strmiš v nekoga ali za nekom dolgo gledaš. Vljudni Anglež pa je naučen, da mora med pogovorom pomežikniti z očmi, da govorečemu potrdi, da je povedano prav razumel. Širok pogled je pogosto interpretiran različno. Američan si bo med pogajanjem široke oči Kitajca razlagal kot njegovo presenečenje, namesto tega, kar je res. To je namreč signal nevarnosti jeznega Azijca. Arabci so si v eksperimentalnih pogojih veliko več gledali v oči, kot Američani in Angleži. Pri muslimanih pa ni dovoljeno, da se moški in ženska gledata naravnost v oči... Harris in Moran (2000: 44).

Izrazi obraza:

Obraz predstavlja tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje kontrolirajo. Kot pri gestah, so tudi izrazi obraza lahko namenski (vljuden nasmeh), naključni (zoženje oči pri svetlobi) ali nezavedni (presenečenje, šok). Zaradi bližine sporočevalca in prejemnika lahko z obraznimi gibi posredujemo številna čustva in stališča. Nekateri izrazi obraza, kot so nasmeh, smejanje, gubanje čela ipd., je zelo lahko ponarediti (hliniti). To pa ne velja za majhne gibe ustnic, trzanje mišic na licih, premikanje mišic okrog oči. Ti gibi mnogo povedo o čustvih in stališčih. Odprta usta so recimo znak začudenja. Dvigovanje enega kota ust izraža cinizem itd.. Preučevalci neverbalnega jezika so našli preko 30 temeljnih prvin, ki omogočajo 45 različnih kombinacij izrazov obraza. 17 za oči in 8 za obrvi (Kavčič 1998: 281).

Naša sposobnost prepoznavanja pomena različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavijo, naših izkušenj s tistim, ki jih izraža in s številom različnih prikazanih emocij. Prepoznavanje ni enako natančno za vsa čustva in ne pri vseh ljudeh. Nasprotje izražanju čustev z obrazom pa poznamo tudi »pokeraški obraz«. Ta obraz je negiben, brez kakršnih koli znakov, ki bi omogočali prepoznavanje čustev (ibid.: 282)².

2.1.3.2 Religija

Mnoge kulture vidijo v religiji namen svojega obstoja, zato lahko ignoriranje religije, poskus njenega spreminjanja ali celo vsiljevanja svoje, privede do najhujših konfliktov (mnogo vojn v svetu je imelo prav verski značaj).

² Neverbalna komunikacija je zelo obširen pojem. Več o neverbalni komunikaciji tudi na http://www.enki.si/izo/uiup/nevkom4_sedem2_main.htm/.

***Primer:** V Saudski Arabiji so nameravali prepovedati polete letalske družbe, ko je le ta objavila oglase v časopisih, v katerih so prikazovali privlačne stewardese, ki potnikom strežejo šampanjec. Ker je v Saudski Arabiji prepovedano uživanje alkohola in morajo biti ženske pred moškimi zakrite, se je sklepalo, da želi ta letalska družba spremeniti njihove kulturne navade in običaje.*

Podjetja, ki vstopajo na tuji trg, ponavadi zanimajo štiri dimenzije v zvezi z religijo:

- **Dominantna religija.** Dominantna religija bo vplivala na veliko poslovnih aktivnosti kot so odpiralni in zapiralni čas, dela prosti dnevi, prazniki, slovesnosti, hrana in podobno. Večina zahodnih držav, kjer prevladujejo kristjani, praznuje Božič in se obdaruje 24. ali 25. decembra, Nizozemci se obdarujejo 6. decembra, Rusi pa na dan Ledenih mož in sicer 1. januarja.
- **Vloga religije v družbi.** V državi, kjer je vloga religije majhna, bodo ljudje veliko bolj fleksibilni in razumevajoči glede napak tujega podjetja v primerjavi z državami, kjer je vloga religije zelo velika. Tako bo oglaševanje, ki je neprimerno in nesprejemljivo v prvi državi naletelo na manjše nelagodje, v drugi državi pa na popolno neodobranje poslovanja v prihodnje.
- **Stopnja kulturne homogenosti/heterogenosti.** Država lahko ima dominantno versko usmerjenost ali več različnih verskih usmerjenosti. Podjetje se mora zavedati pomembnosti ravnanja z vsako skupino glede na njeno versko pripadnost.
- **Strpnost/nestrpnost do verske različnosti.** Ljudje smo pogosto nestrpni do ljudi z drugačnimi prepričanji, običaji, navadami itd., zato je potrebno uskladiti to nestrpnost in jo zmanjšati na najnižjo možno raven.

Tudi vloga žensk je lahko povezana z vero, posebno na Srednjem Vzhodu. To lahko vpliva na management podjetja v dveh smereh:

- a) Podjetje ne more zaposlovati oz. nameščati žensk - managerjev v določenih deželah.
- b) Prav tako pa morajo upoštevati vlogo ženske v procesu potrošnje. Tako je v islamskih državah dostop do žensk možen le z ženskim prodajnim osebjem in specializiranimi trgovinami za ženske.

2.1.3.3 Vrednote in prepričanja

V japonski kulturi je močno prisotna patriotska komponenta. To pomeni, da ima vse, kar je tuje, negativen predznak in je bolj ali manj nezaželeno. Mnogo birokratov srednje starosti in uslužbencev podjetij je mnenja, da je kupovanje tujih izdelkov »nepatriotsko«. Distanca ne obstaja toliko do samih tujih izdelkov kot do tistih, ki jih proizvajajo in tržijo. Tuje korporacije na Japonskem so imele težave pri zaposlovanju ljudi iz svojih vrst zaradi splošne nezaželenosti tuje delovne sile na Japonskem. S podobnimi težavami se srečuje tudi Malezija. Ne glede na vse pogoje pa se lahko zadeve uredijo z veliko mero potrpežljivosti in strpnosti.

Bolj kot so vrednote in prepričanja ukoreninjena v religijo, bolj previdno mora podjetje delovati. V industrijskih deželah so pozitivne spremembe dobrodošle. V industrijsko manj razvitih deželah, kjer so še zelo močne tradicionalne vezi, pa se na vse spremembe (tudi pozitivne) gleda s sumničenji. Še posebej, če te spremembe povzročajo tujci. Podjetja pogosto skušajo s svojimi prodajnimi artikli v tuje kulture vnašati sugestije prestiža, ekskluzivnosti in statusa.

Tega pristopa so se poslužila mnoga ameriška podjetja, saj je ameriški image povečeval prodajo. Včasih pa se tudi zgodi, da strategije trženja, ki jih podjetja uporabijo na tujem, doma niso uspešne.

2.1.3.4 Vedenje in navade

Spremembe vedenja in navad je potrebno pozorno spremljati; še posebej v primerih, ko povzročajo zmanjševanje razlik med ljudmi.

***Primer:** McDonald's in Coca-Cola sta v svetu doživela velik uspeh, vendar to še ne pomeni, da se je svet »amerikaniziral«. Modernizacija in amerikanizacija namreč nista eno in isto, kot je to razumljeno v Saudski Arabiji.*

Pri pogajanjih je nujno razumevanje vedenja in navad, kajti interpretacija nekoga na podlagi stereotipa lahko povzroči povsem napačno razumevanje in veliko škode.

***Primer:** Američani si pogosto razlagajo pasivnost in tišino kot negativen znak, medtem ko Japonci to razumejo kot pripravljenost na pogajanja. Na Srednjem Vzhodu lahko čisto navadna pogajanja trajajo več dni, saj se Arabci v času pogajanja pogovarjajo o rečeh, ki se ne nanašajo na pogajanja in tudi počnejo čisto druge reči.*

Področja, kjer so managerji pogosto nepripravljeni sta Czinkota in Ronkainen opisala kot:

- nezadostno razumevanje različnih načinov razmišljanja,
- nezadostno posvečanje pozornosti obdržanju svoje kulture,
- nezadostno poznavanje in sprejemanje tuje kulture,
- nezadostno prepoznavanje odločitvenega procesa ter vloge osebnosti in osebnih odnosov ter -nezadostno poznavanje pomena časa v pogajanjih. Czinkota in Ronkainen (1996: 47)

2.1.3.5 Stopnja razvitosti materialnega okolja

Kazalniki stopnje razvitosti so: BDP/prebivalca, dnevna poraba kalorij, poraba energije, pismenost, življenjska doba, mortaliteta otrok, število zdravnikov na prebivalca, prosti čas itd..

Države so glede na kazalnike razvrščene v šest skupin. In sicer so to:

- države tretjega sveta. To so revne države,
- države v razvoju. Gre za manj razvite države,
- novejši industrializirane države. To so države tretjega sveta s hitro rastjo industrije, ki prehajajo iz revnih v bogate: Južna Koreja, Tajvan, Tajska,
- centralno-planska gospodarstva. Gre za v preteklosti komunistične države, ki spreminjajo svoj model ekonomije,
- razvite industrializirane države. To so najbogatejše države sveta (ZDA, Japonska...) s poudarkom na industrializaciji.

Za podjetje je pomembno, da zna državo, s katero posluje, uvrstiti v pravo skupino glede na stopnjo razvitosti, saj mu to omogoča, da jo obravnava na način, ki je primeren njenemu ekonomskemu in gospodarskemu razvoju. Države v razvoju so revnejše od razvitih držav, zato so njihovi prebivalci pripravljene delati za manjše plače, da bi zaslužili nekaj denarja.

Vendar pa je v teh državah tudi nekaj zelo bogatih. In prav s temi se morajo podjetja pogosto pogajati in poslovati, saj ta manjšina nadzoruje večino premoženja in sredstev. Podjetje mora analizirati sledeče dejavnike, če želi državo prepoznati in jo uvrstiti v ustrezno skupino:

- ekonomski dejavniki (naravni viri, kapital, infrastruktura, tehnologija),
- kulturni dejavniki (družbena struktura in dinamika, razumevanje časa in prostora, religija, jezik, vloga spolov),
- politični dejavniki (stabilnost, ideologija, geopolitične vezi);
- demografski dejavniki (rast prebivalstva, starostna struktura, urbanizacija, migracije, zdravstvo).

Tehnološki napredek je verjetno najpomembnejši vzrok za kulturne spremembe v mnogih državah. V državah v razvoju je večje povpraševanje po izdelkih, ki proizvajajo mnogo energije, v razvitih deželah pa po izdelkih, ki privarčujejo čas in energijo.

2.1.3.6 Estetika

Vsaka kultura ima natančno opredeljeno stališče dobrega okusa kar zadeva umetnost in še posebej simboliko barv, oblik in glasbe. Kaj je in kaj ni sprejemljivo, se lahko dramatično razlikuje med kulturami, ki so si sicer precej podobne. Tipičen primer je oglaševanje in spolnost. Da bi zaščitili nedolžnost, čistost japonskih žensk, oglaševalci na Japonskem pogosto uporabljajo v oglasih tuje modele - plavolaske z modrimi očmi.

Barva se pogosto uporablja kot element prepoznavnosti znamke, poudarjanja značilnosti izdelka in diferenciacije. Na mednarodnih trgih imajo barve drugačen simboličen pomen, kot na domačih trgih. V ZDA in Evropi predstavlja barvo žalovanja črna barva, na Japonskem pa bela.

***Primer:** Angleška banka je bila zainteresirana svoje delovanje razširiti na področje Singapurja. Kot razpoznavni barvi je imela namen uporabiti zeleno in modro. Po temeljitem posvetu se je izkazalo, da v tistem kulturnem področju zelena barva pomeni smrt. Podjetje je problem razrešilo tako, da je barvo ustrezno senčilo. (Agnew 1986: 22; povzeto po Czinkota in Rokainen 1994: 50)*

2.1.3.7 Izobrazba

Podjetje ne more delovati učinkovito, če ne razume izobraževalnega sistema družbe. Prebivalci ekonomsko bolj razvitih držav imajo praviloma tudi višjo stopnjo izobrazbe. V družbi z visoko stopnjo izobrazbe bo podjetje zaposlovalo ljudi iz okolice, odločitve se bodo sprejemale na lokalni ravni itd.. V družbi z nizko stopnjo izobrazbe pa bo podjetje zaposlovalo tujce, izvajalo izobraževalne programe ipd..

Vloga izobraževalnega sistema je posebej pomembna v odnosih z zaposlenimi, lahko pa je vitalnega pomena tudi pri odločitvah, ki zadevajo potrošnike.

***Primer:** Podjetje, ki je na Srednjem Vzhodu pripravilo oglas, kjer prikazuje na skrajni levi umazano perilo, v sredini pralni prašek in na skrajni desni čisto perilo, je naletelo na slab odziv pri prodaji pralnega praška. V tem delu sveta namreč berejo z desne proti levi, zato jim je oglas nakazoval, da pralni prašek*

perilo dejansko umaže. (Agnew 1986: 22; povzeto po Czinkota in Rokainen 1994: 50)

Če so potrošniki nepismeni, potem so pisna navodila za uporabo izdelka nesmiselna. V državah oziroma na območjih, kjer je stopnja nepismenosti zelo visoka, lahko na embalažo izdelka nalepimo sliko izdelka in s tem nakažemo vsebino. Nepismenost predstavlja veliko težavo, ko gre za nevarne izdelke ali pa je izdelek potrebno uporabljati strogo v skladu z navodili. Zaposleni ali potrošniki, ki ne zanjo prebrati opozorilnih etiket, so izpostavljeni veliki nevarnosti. Podjetja morajo zato pri takšnih izdelkih uporabljati druge načine opozoril (npr. strup - lobanja s prekrižanima kostema).

2.1.3.8 Socialni sistem

Socialni sistemi v družbi zagotavljajo red in predpisujejo obnašanje v aktivnostih, kot so poročni obredi, zabave, interakcija med ljudmi višjega in nižjega socialnega razreda itd..

Primer: *V neki družbi so člani družine oče, mati in otroci, v drugi so tukaj še stari starši, tete in strici ter njihovi otroci. Spet v drugih družbah pa se sklepa, da so last celotne skupnosti in pripadajo vsem odraslim.*

Sistem kast v Indiji temelji na neenakosti. Hierarhijo sestavlja več plasti: duhovniki - intelektualci, vojščaki, trgovci, kmeti in delavci ter pod njimi še »nedotakljivi«. Za vsako kasto so predpisana moralna pravila in če se jim posameznik v kasti podreja, lahko v naslednjem življenju skozi reinkarnacijo stopi v višjo kasto. Kršitev moralnih pravil je kaznovana z reinkarnacijo v kasto »nedotakljivih«. Vedenje Indijcev je odvisno od tega, v katero kasto spadajo. To vključuje: vrsto hrane, kdo pripravlja hrano, kako se kopajo, barvo njihovih oblačil, ali moški lahko nosi dežnik itd.. Takšen sistem neenakosti je Američanom in mnogim drugim kulturam (tudi naši) tuj in napačen, saj prevladuje miselnost, da se vsi ljudje rodijo enakopravni.

Podjetje mora zbrati čimveč informacij o socialnem sistemu v tuji državi in se odločiti ali, in v kolikšni meri, se misli prilagoditi takšnemu socialnemu sistemu.

3 POSLOVANJE S TUJCI

Dandanes je 20% svetovne proizvodnje, proizvedenega in porabljenega na globalnem trgu. Ocenjujejo pa, da bo čez 30 let ta odstotek znašal 80%. To zdi dolga doba, vendar, če upoštevamo, koliko ekonomskih integracij se ustvarja in predvidevanja podkrepimo z dolgo zgodovino razvoja ekonomije, vidimo, da so ta predvidevanja realna. (Brayan in drugi 1999: 157; povz. po Harris in Moran 2000: 1).

Še pomembneje pa je, da se pričakuje povečanje dohodkov na prebivalca, v povprečju za 37%, v hitro rastočih gospodarstvih pa za 2,6 krat. To si je težko predstavljati, vendar tudi po drugi svetovni vojni nihče ni verjel, da se bo Japonska tako hitro pobrala in ne le dohitela ampak tudi prehitela vse ostale države. In tudi danes smo priče podobnim dohitevanjem in prehitevanjem. Tako azijske kot tudi latinskoameriške države močno napredujejo. Kitajska bo ob sedanjem tempu rasti kmalu postala prva gospodarska sila sveta. Nadvse hitro pa rastejo tudi gospodarske povezave med državami (Svetličič 1996: 384).

Druga realnost globalnega poslovanja pa je ta, da se je zelo povečal pretok informacij in medkulturnega komuniciranja. Veliko ekonomistov vidi svojo priložnost v državah tretjega sveta, kjer bi lahko zmanjšali stroške proizvodnje. Z namenom, da bi (p)ostali konkurenčni, se veliko podjetij odloči za investiranje in proizvodnjo v teh državah. In še nikoli prej v zgodovini ni toliko ljudi potovalo izven domače dežele kot turisti ali mednarodni delavci ali kot emigranti oz. begunci. Zato se tudi v večini držav spreminjajo socialni sistemi.

Da bi povečali učinkovitost pri poslovanju med različnimi kulturami, je najprej potrebno izvajati treninge, ki so usmerjeni v službo, ki jo managerji opravljajo. Izobrazba je sicer pomembna za pridobitev delovnega mesta v podjetju, a znanje, ki ga potrebuje mednarodni manager, je bolj komplekso. Šele kasneje se namreč podjetja odločijo, da bodo svoje managerje izobraževala na fakultetah, ki so v povezavi z ciljno kulturo. Globalni management je interakcija med izobraževanjem in treningom v tujini. Vendar lahko do izobraževanja o tuji kulturi pridemo tudi na delovnem mestu. Če npr. predstavljamo manjšino, se bomo kaj hitro navadili novih pogojev dela, ki so pogojeni s kulturo dežele. V Ameriki milijone delavcev dela preko meje za tujega delodajalca in zato so se tudi zelo povečale tuje investicije in pretok blaga med sosednjimi državami.

Današnji managerji počasi tudi spreminjajo model managementa. Zaradi tega morajo biti managerji in profesionalci v tem poslu vse bolj inovativni in prepoznavni ter imeti vizijo kako uspeti. Če hočejo biti podjetja uspešna pri poslovanju s tujino, morajo vse bolj upoštevati mehke determinante, kot so lokalna kultura in globalno mišljenje.

Globalno delovno kulturo bi lahko opisali z dvema besedama; različnost in spremembe. Ravno zaradi tega se vseskozi delajo raziskave, ki ugotavljajo dejstva iz preteklosti in na podlagi tega predvidevajo kam bo šel razvoj v prihodnosti. Dejstvo je, da se je z napredkom ekonomskih znanosti masovna proizvodnja preselila v države tretjega sveta zaradi mnogih dejavnikov. Zaradi tega in še drugih socialnih dejavnikov se delovna doba delavcev v razvitem svetu podaljšuje. Do leta 2005 ocenjujejo, da bo več delavcev, ki bodo stari nad 40, kot tistih pod 40 let in delovna sila bo vse bolj mobilna in bo imela različna stališča in življenjske stile. Različnost bo tako postala nekaj vsakdanjega. Namreč že danes različnost v vseh oblikah po celem svetu vseskozi narašča. Tako se bomo posamezniki morali naučiti spoštovati različnost in se od nje učiti.

Namreč:

- manjšine ne želijo, da bi jih tolerirali. Niti ne želijo tolerance ostalih delavcev, ampak želijo biti cenjeni. Le če so cenjeni, so lahko učinkoviti,
- tisti, ki si je »izmislil« rasizem, ni več navzoč in zato se moramo prav mi naučiti kako delati z različnimi ljudmi in dosegati učinkovitost,
- kadar je moč razdeljena med več ljudi, imajo ljudje energijo in zagon za delo,
- človeška delovna sila je najpomembnejša prednost vsake organizacije. Je edini faktor na katerem lahko gradijo prihodnost,
- različni ljudje so vir informacij, do katerih ne pridemo v laboratorijih,
- ne obstaja enostaven model, po katerem bi se učinkovito naučili ravnati z različnostjo,
- učinkovito upravljanje z različnostjo ima pozitivne učinke na produktivnost organizacije,
- učenje, kako upravljati z različnostjo, mora temeljiti na informacijah, managementu, procesih in rezultatih,
- samo ukvarjanje z različnostjo ni nadomestilo možnosti pravične zaposlitve vsem,
- različnost nam bogati življenje in je prednost pri aktualizaciji človeškega potenciala. Povzeto po Harris in Moran (2000: 41-51).

3.1 Konvergenca in divergenca kultur

Nekateri menijo, da obstaja v svetu mnogo sil, ki spodbujajo države k čim večji podobnosti in skupnim vrednotam. Lagodnost globalne komunikacije in potovanja izpostavlja posameznika tujcem in tujim medijem. Ljudje v ZDA lahko gledajo francosko televizijo, v kinu pa si ogledajo indijski film. Ne da bi kdaj zapustili dom, lahko srečajo japonske turiste, govorijo s saudskimi poslovneži in večerjajo z afriškimi študenti v kitajski restavraciji. Glasbena skupina The Beatles ni bila popularna le v Veliki Britaniji, ampak tudi v ZDA, SZ in na Japonskem. Če so ljudje izpostavljeni podobnim izkušnjam in vzajemno sodelujejo z ljudmi iz različnih kultur, obstaja možnost *konvergence*³ vrednot.

Dodatno lahko obstoj multinacionalnih in globalnih podjetij prispeva h konvergenca kultur. Te organizacije nedvomno odnesejo del lokalne kulture s sabo na tuje področje in podružnice bodo do neke mere deležne »sestavljene« kulture korporacije. Nekatera podjetja zagovarjajo konvergenca s stališča doseganja ekonomije obsega v proizvodjanju homogenih proizvodov za globalne trge. Takšen pristop sta uporabili na primer podjetji Coca-Cola in McDonald's. Zagovorniki konvergenca zagovarjajo načelo, da so osnovne človeške potrebe univerzalne in so lahko tako tudi zadovoljene.

V nasprotju s tem pogledom pa obstajajo argumenti, da se kulturne vrednote razhajajo, ne pa zblížujejo. Lagodnost komuniciranja in potovanja bi lažje dosegla ta učinek kot prejšnjega. Široka izpostavljenost tujcem in tujim medijem lahko namreč poveča zavedanje lastnih vrednot, ki jih lahko zaznamo kot posebej dobre v primerjavi s tujimi vrednotami. Občutek prevlade lahko rezultira v odločenosti, da obdržimo lastni vrednotni sistem. Kanadčani npr. čutijo, da nanje vplivajo ZDA in reagirajo s tem, da se vplivom ZDA izogibajo. Pretekli dogodki, kot je npr. propad Sovjetske zveze, nakazujejo, da so se velike razlike v kulturnih vrednotah skupin obdržale kljub naporom, da bi te razlike eliminirali. Podobno želijo biti francoski Kanadčani »družba zase«, kar namiguje na *divergenco* bolj kot na konvergenca.

³ Konvergenca - zblíževanje, usmerjenost k isti točki; divergenca - razhod, različnost.

Aktivnosti v multinacionalnih in globalnih podjetjih lahko prispevajo k divergenci. Nekatera od teh podjetij dobavljajo izdelke ali storitve, posebej prilagojene potrebam držav ali regij. Ta občutljivost na kulturne razlike lahko dejansko ohranja razlike.

Argumenti za konvergenco in divergenco so razumni. Morda lahko zaključimo, da se konvergenca pojavlja v enih aspektih kulture in divergenca v drugih. Podjetja, ki delujejo mednarodno, bi se morala zavedati sil, ki vodijo do obeh in obravnavati njihov možen vpliv v specifičnih situacijah.

Ronen in Shenkar (Schneider in Barsoux 1997: 50-51) sta države sveta uvrstila v osem »grozdov«. V eno skupino oz. grozd sta razvrstila države, ki so si najbolj podobne po kulturni plati in zaradi tega tudi med seboj intenzivneje trgujejo (glej sliko 2). Tako sta Brazilijo, Japonsko, Indijo in Izrael izvzela iz grozdov, ker so to neodvisne države in nimajo skupnih značilnosti zaradi unikatne zgodovine in kulturne dediščine, ki jo te države imajo. Zanimiv je primer Brazilije. Je namreč edina država v Južni Ameriki, kjer govorijo portugalsko, za razliko od ostalih držav, kjer uporabljajo španščino. Razlog je v tem, da je bila Brazilija portugalska kolonija. Religije v posameznih državah so ravno tako pomembne. Katoliška vera je imela pomemben vpliv na podobnosti, ki jih danes lahko najdemo med Latinsko Evropo in Latinsko Ameriko, islam je povzročil podobnosti med Malezijo, Srednjim Vzhodom in severno Afriko, konfucionizem pa med ostalimi Azijskimi državami. Anglo grozd je geografsko zelo razdeljen, vendar je produkt bivših kolonij in jezika, ki so ga takrat širili.

SLIKA 2: MODEL SVETOVNIH GROZDOV

NEODVISNI: Brazilija, Japonska, Indija, Izrael			
GERMANSKI Avstrija, Nemčija, Švica	NORDIJSKI Finska, Norveška, Danska, Švedska	BLIŽJE VZHODNI Turčija, Iran, Grčija	ARABSKI Bahrain, Savdska Arabija, Združeni Arabski Emirati, Oman, Kuvait
DALJNE VZHODNI Malezija, Filipini, Indonezija, Tajvan, Južni Vietnam, Tajska, Hong Kong	LATINSKO- AMERIŠKI Peru, Čile, Mehika, Argentina, Venezuela	LATINSKO- EVROPSKI Francija, Belgija, Portugalska, Španija, Italija	ANGLO VB, Irska, Južna Afrika, ZDA, Kanada, Nova Zelandija, Avstralija

Vir: Schneider in Barsoux (1997: 51).

3.2 Pomen subkultur

Pojem nacionalne kulture, ki se ga pogosto poslužujemo, je v bistvu zavajajoč, saj obstajajo jasni primeri, kjer kulture prekoračijo državne meje in drugi primeri, kjer je v eni državi prisotnih več kultur. Osredotočenje na nacionalno kulturo je primeren, vendar pa morajo biti v tem okviru proučene tudi subkulture, kulture, ki segajo v več držav ter sile konvergence in divergence.

Subkulture znotraj ene države

Danes je v svetu malo kultur, ki so homogene. Večinoma so razlike, kot so nacionalnost, religija, rasa ali geografsko področje povzročile oziroma povzročajo nastanek subkultur v teh velikih regijah. Tako npr. v Veliki Britaniji obstajajo subkulture, ki so nastale z imigracijami ljudi iz Azije in Irske. So pa tudi druge osnove za nastanek subkultur. To so:

- starost: danes so vrednote mladih ljudi precej drugačne od vrednot starejših in mladih v petdesetih letih;
- področje bivanja: v zelo prestižnih in zelo revnih področjih se oblikujejo svojevrstne navade in vzorci obnašanja;
- skupine, ki imajo nek skupen cilj v življenju: npr. kriminalci, aristokracija.

Identificiranje subkultur in njihovih vrednot je v nekaterih situacijah nujno potrebno in je lahko zelo koristno za podjetja, ki poslujejo mednarodno. Subkultura lahko ima vrednote, ki so v izrazitem nasprotju z vrednotami širše kulture. Če je podjetje v tesnem in pogostem stiku s člani subkulture, mora spoštovati razlike in se jim tudi prilagoditi.

Vrednote subkultur so lahko bolj podobne vrednotam managerjeve lastne kulture kot vrednotam širše narodne kulture, katere del je ta subkultura. Manager lahko poišče člane takšne subkulture v situacijah, ko so podobne vrednote zaželeni. Manager iz pretežno krščanske države (npr. Nemčije) bo mogoče našel nekatere podobne vrednote v krščanski manjšini na Japonskem in bo lahko poiskal to skupino v določenem času, npr. v času žalovanja.

Člane subkulture, katerih vrednote so v nasprotju s širšo narodno kulturo, morda ne bo lahko integrirati v delovno silo. Nasprotujoče si vrednote lahko povzročijo osebne konflikte med zaposlenimi iz različnih skupin. Podjetje mora biti občutljivo za te možne konflikte in najti načine reševanja le-teh.

***Primer:** Malajci in Kitajci v Maleziji kažejo včasih radikalno različne vrednote, kar lahko privede do nasprotij pri delu. Te so delno posledica konfliktnih verovanj, delno pa posledica odnosov do dela (Malajci naj bi bili leni, počasni ljudje, ki delajo da živijo, Kitajci pa so zavzeti za napredovanja, zato je delo bolj v središču njihovega življenja).*

Managerji, ki lahko učinkovito nadzirajo vzajemno delovanje zaposlenih z različnimi vrednotami, lahko mnogo pridobijo na podlagi novega in inovativnega načina razmišljanja. S sodelovanjem z množico subkultur v okviru nacionalnega področja pridobimo mnoge izkušnje. Managerji lahko zvišajo svojo kulturno občutljivost z iskanjem članov različnih kulturnih manjšin in z vzajemnim dolgoročnim sodelovanjem s temi člani.

Subkulture v različnih državah

Nekatere kulture najdemo v mnogih državah in njihove vrednote bodo podobne na vseh področjih. Podobnosti v vrednotah pogosto pripisujejo dejstvu, da te skupine navadno spadajo v isto etnično ali versko skupino.

Primeri kultur, ki se pojavljajo v več državah:

- Židje pogosto kažejo podobne vrednote ne glede na to, v katerem delu sveta so naseljeni. Do neke mere je to zaradi skupnih verovanj. Toda tudi Židje, ki ne verujejo, čutijo sorodnost z drugimi Židi v različnih delih sveta in mnogi razumejo to kot kulturno dediščino, ki si jo delijo, ne le kot versko podobnost.
- Britanci so pustili viden znak v svojih kolonijah in vladajoči razredi v preteklih britanskih kolonijah ohranjajo mnoge značilnosti britanske kulture (tudi Malezija je bila britanska kolonija).
- Meje mnogih narodov so postavljene tako, da so kulturne skupine razdeljene. Te skupine imajo pogosto več podobnosti v kulturi z njihovimi »dvojniki« v drugih državah, kot z narodom, katerega del so. Kurdi v Iranu, Iraku in Turčiji so zgovoren primer.

Mednarodno orientiranemu podjetju je lahko v veliko pomoč identificiranje vrednot kulture, ki sega preko narodne meje. Seznanjenost s kulturnimi vrednotami skupine na eni lokaciji je tako uporabna v identificiranju vrednot njihovih »dvojnikov« drugje.

3.3 Pomen socialnega razreda

V večini družb se pojavljajo razlike med skupinami ljudi, ki so jim dani posebni privilegiji in status v družbi. V nekaterih socialnih sistemih (npr. hindujski sistem kast) je status, ki ti je podeljen z rojstvom težko spremeniti. Nekateri imajo vizijo, da bi bila brezrazredna družba boljša, vendar v realnosti obstajajo privilegiji in razlike in ne kaže, da bi temu bilo kmalu konec.

Za poslovneže je pomembno, da prepoznajo različne socialne razrede ravno tako kot prepoznavajo subkulture. Namreč člani določenega socialnega razreda imajo podobne vzorce obnašanja, navade in dostop do virov. Vse to pa privede do podobnega vzorca potrošništva med temi ljudmi. Obstajajo določeni proizvodi in storitve, ki so namenjeni npr. »delavskemu razredu«.

Dobro pa se je tudi ukvarjati s podatki, s katerimi lahko ugotovimo prehajanje posameznikov med socialnimi razredi. V nekaterih družbah, kot npr. kastni sistem, je prehajanje med razredi za posameznike skoraj nemogoče. V zahodnih družbah pa velja, da se med razredi lahko premikaš navzgor in navzdol. Odvisno od lastnega udejstvovanja in truda. Ravno to prehajanje posameznika med različnimi socialnimi razredi povzroči, da posamezniki vidijo svet v drugačni luči in razumejo življenje v različnih socialnih razredih, saj so sami bili del teh razredov v letih lastne socializacije. (Povzeto po Palmer in Hartley 1999: 239 - 240).

3.4 Komunikacija s tujci

Razlike med kulturami poklicnih ali statusnih skupin, organizacij, etničnih skupin (narodov), dežel, ras itd. se pokažejo, ko pridemo v stik z njimi. Njihova pričakovanja temeljijo na tem, da se bomo obnašali tako, kot je to pri njih v navadi. To velja tudi za komuniciranje.

Dejansko srečanje s pripadniki drugih kultur lahko potrdi pričakovanja posameznika, kako se bodo vedli. To se zgodi, kadar je razlika med kulturami majhna. Če pa so kulturne razlike pomembnejše, pa se pričakovanja posameznika ne potrdijo, ampak pride do presenečenja in z vidika posameznika do kršitve (njegovih kulturnih) pravil komuniciranja. V tem primeru razlike v komuniciranju povzročijo negotovost in bojazen na obeh straneh.

Ena izmed funkcij komunikacije je tudi zmanjševanje negotovosti oziroma bojazni in strahu. Negotovost in bojazen namreč prideta do izraza, kadar se srečujemo z neznanimi, drugačnimi ljudmi. Pravila, kako komunicirati z drugimi, so oblikovana kot sestavina kulture posamezne skupine, ki ji pripadamo. Ta pravila posameznik prevzame v procesu socializacije in se jih pogosto ne zaveda. So nekakšni mentalni programi, po katerih potekajo komunikacije znotraj homogene skupine.

Bojazni in strahovi do neznanega so toliko bolj izraženi, kolikor bolj ima kultura izoblikovane norme in pričakovanja o odnosu z drugimi skupinami. Pomen bojazni in negotovosti v komuniciranju s tujci je zlasti v tem, da je razumevanje mogoče šele, ko zmanjšamo negotovost in bojazen o sebi in drugih. Razumevanje pa ima tri stopnje:

- Opisovanje. To je začetna stopnja razumevanja drugih. Sposobni smo opisati, kako se vedejo.
- Napovedovanje. Na tej stopnji smo sposobni predvideti, kako bodo ravnali.
- Pojasnitev. To je najvišja stopnja razumevanja. Dosežemo jo, ko smo sposobni odgovoriti na vprašanja, zakaj druga stran ravna na določen način.

Med mehanizmi, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen v komuniciranju s tujci, so zlasti:

1. **Etnocentrizem.** To je pogled na svet, po katerem je skupina, ki ji pripadamo središče vsega in druge skupine ocenjujemo s primerjanjem z našo. »Naša« skupina je lahko relativno ozka (družina, vas, tovarna) ali pa široka (Slovenci, Evropejci, belci). Etnocentrizem na eni strani vsebuje odnos do lastne skupine. Velik, izrazit etnocentrizem pomeni, da našo skupino štejemo kot najboljšo in naše skupne vrednote kot splošne. Na drugi strani pa vsebuje odnos do drugih skupin. Izrazit etnocentrizem pomeni, da druge skupine štejemo za slabe, da zavračamo njihove vrednote, jih dolžimo za težave, ki jih imamo sami in ohranjamo do njih socialno distanco (npr. ne prihaja do porok med pripadniki dveh skupin, ki sicer že vrsto generacij živita skupaj). Vendar smo vsi do neke mere etnocentrični. V komunikacijah se etnocentrizem izraža v treh stopnjah:
 - kot izražanje nezanimanja za pripadnike druge kulture, kot neobčutljivost za kulturne razlike; oseba kulturnih razlik sploh ne opazi;
 - kot izogibanje ali omejevanje stikov s pripadniki drugih (kulturnih) skupin in
 - kot izražanje sovražnih čustev do drugih skupin, zmanjševanja njihovega pomena.

Te tri oblike izražajo tri stopnje etnocentrizma: nizko, srednjo in visoko.

Etnocentrizmu se pravzaprav ni mogoče izogniti. Je pa nevaren, če postane premočan. Če ga posamezna skupina načrtno krepi, lahko vodi v katastrofe velikih razsežnosti (nemški antisemitizem med vojno).

2. **Stereotipi.** Stereotipi izvirajo iz naše socialne kategorizacije. Gre za lastnost, da posameznike porazdeljemo po različnih socialnih skupinah. Stereotipi so »slike«, ki jih imamo o različnih socialnih skupinah. Gre za tri pomembne vidike stereotipov:
 - kategorizacija posameznikov v socialne skupine pogosto poteka na podlagi različnih lahko opazljivih lastnosti, kot so npr. spol, narodnost in podobno;
 - pripadnikom posamezne stereotipizirane skupine pripisujemo neko skupino lastnosti v tem smislu, da so glede teh lastnosti pripadniki skupine enaki ali podobni, se pa bistveno razlikujejo od drugih skupin;
 - to skupino lastnosti pripisujemo vsem posameznim članom stereotipizirane skupine.

Stereotipi so dejstvo, ki se ga ne moremo izogniti. Proces nastajanja stereotipov pogojujejo naslednji mehanizmi:

- naše lastnosti, da precenjujemo povezanost med članstvom posameznika v skupini in psihološkimi lastnostmi tega posameznika; če te povezanosti že so, so praviloma veliko manjše, kot pa predpostavljamo;
 - stereotipi vplivajo na naš proces predelave informacij; bolj si zapomnimo ugodne informacije o naši skupini in manj ugodne o drugih skupinah; to pa vpliva na naše razlaganje sporočil o članih naše in drugih skupin;
 - stereotipi vplivajo na naša pričakovanja, kako se bodo vedli pripadniki drugih skupin; pričakujemo, da so naša pričakovanja pravilna in avtomatično poskušamo ta pričakovanja tudi potrditi v komunikacijah z drugimi;
 - stereotipi oblikujejo samouresničevalne napovedi; nagnjeni smo k temu, da vedenje drugih vidimo kot vedenje v skladu z našimi pričakovanji, tudi če dejansko ni tako, in prezremo vedenje, ki je drugačno in ki ne potrjuje naših pričakovanj.
3. **Predsodki.** Predsodki so vnaprejšnje sodbe (ocene) posameznika na podlagi njegove pripadnosti neki družbeni skupini. Gre torej za oceno, da je posameznik, ker je član te in te skupine, dober ali slab – kot je dobra ali slaba skupina, ki ji pripada. Vendar predsodke večinoma jemljemo kot negativne sodbe (ker je član te skupine, je slab). Spet je podlaga neutemeljena generalizacija: lastnosti, ki so bile opažene pri posameznih članih te skupine, pripisujemo vsem njenim članom. Navadno imamo zelo močne predsodke o lastni skupini in bolj ali manj negativne o drugih skupinah. Mogoče pa je tudi obratno: pozitivni predsodki o drugih skupinah in negativni o lastni. Raziskava je pokazala, da se govorjenje s predsodki združuje v štiri kategorije:
 - »oni so drugačna kultura, mentaliteta«;
 - »oni se ne prilagodijo nam«;
 - »vključujejo se v negativno dejavnost«;
 - »ogrožajo naše (socialne, ekonomske) interese«.

Glede na trende, se bo prav vsak poslovnež prej ali slej srečeval z novimi kulturami in novimi ljudmi. Zato je zavedanje možnega etnocentrizma, stereotipov in predsodkov pomemben pogoj za njihovo zmanjševanje in s tem za povečevanje razumevanja in medsebojnega zaupanja. Medsebojno zaupanje pa je pogoj uspešnosti. V poslovnih odnosih so zelo pomembne tudi osebne povezave. Namreč komuniciranje je lažje z ljudmi znotraj naše skupine ali iz drugih skupin, ki jih že poznamo in imamo z njimi veliko izkušenj. (Povzeto po Kavčiču 1998: 51-56)

3.4.1 Konflikti pri komunikaciji s tujci

Konflikt, ki lahko nastane tudi zaradi majhne netolerance, se odraža v vsakodnevni komunikaciji. Ovira vsakršno ustvarjanje ali delovanje odnosov. Do konflikta s tujci pride še preden se sploh zavemo kaj se dogaja. Takšne situacije so rezultat kulturnih in etničnih razlik in dejstva, da se vsak s konflikti sooča na drug način.

Kako se s konflikti spopadajo, je odvisno po kakšni kulturi posamezniki, skupine ali organizacije »delujejo«. Nemogoče je definirati vsako posamezno kulturo, zato bomo v nadaljevanju opisali dve skupini: individualistično in kolektivistično. V individualističnih kulturah se nagibajo k temu, da ločujejo konflikte od osebe s katero je konflikt nastal; v kolektivističnih kulturah pa tega ne delajo. Konflikti po navadi porastejo v individualističnih kulturah kadar so pričakovanja posameznikov nasilna oz. v kolektivističnih, kadar je normativ v družbi nagnjen k nasilnosti. Člani individualističnih skupin se s konfliktom spopadajo direktno, člani kolektivističnih kultur pa indirektno ali pa se konfliktu izogibajo. Članom individualističnih kultur predstavlja konflikt bolj kratkoročni problem kot članom kolektivističnih kultur.

Konflikt sam po sebi ni ne negativen ne pozitiven. Kadar komuniciramo avtomatsko (brez potrebnega znanja), bo konflikt destruktiven. To pa ima negative posledice na naš odnos s tujcem. Nasprotno pa ima konstruktivno reševanje konfliktov pozitivne posledice na odnos s tujcem. Da bi se reševanja konfliktov lotevali kar se da konstruktivno, moramo dobro poznati komunikacijo in njene pasti (uporabljati prava sporočila, biti konstruktivni, sodelovati z okoljem, krotiti jezo...).

Reševanje konfliktov s tujcem je podobno reševanju konfliktov znotraj skupine. Prilagoditi moramo svoje obnašanje. Dobro je, če tujčeva skupina sodeluje z nami, prav tako pa je treba prilagoditi naša sporočila tako, da jih tujci slišijo in razumejo ne da bi bili zaskrbljeni ali jezni (Gudykunst in Kim 1997: 277–287).

Kot pravi Kanter je eden izmed temeljnih problemov s katerimi se srečujemo pri globalnem poslovanju lokalna moč politike. (Francesca Bargiela-Chiappini 2000:25)

3.5 Tehnologija in medkulturno komuniciranje

Sposobnosti medkulturnega komuniciranja in občutljivost le-tega se ravno tako pojavijo, kadar komuniciramo s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi. V današnjem svetu je to nepogrešljivo, vendar je še vedno pomemben podatek s katerim delom sveta poslujemo. Namreč mnoge države še niso (in verjetno še nekaj časa ne bodo) tehnično dovolj dobro opremljene. In treba je vedeti, da osebnega stika še tako dobra komunikacija ne more nadomestiti.

Računalniki in jezik

Nova komunikacijska tehnologija konstantno širi možnosti za komuniciranje na daljavo. Možnosti moderne komunikacije so različne: telegraf, pisalni stroj, telefon, televizija, radio, osebni računalniki, elektronska pošta, faksi, video konference, glasovna pošta, mobilna ali celularna telefonija, računalniške mreže.... V kombinaciji s sateliti in računalniki lahko pridemo do kulturnih izkušenj brez, da bi potovali. Namesto, da uporabljamo tipkovnico računalnika, lahko dandanes govorimo preko računalnikov v materinščini. Procesna moč računalnikov se vsakih 18 mesecev podvoji, ravno tako pa napreduje tudi poenostavljanje in prenos sporočil. Stroški komunikacij padajo.

Poseben problem sodobnega elektronskega komuniciranja pa je zaščita datotek in sploh komunikacij pred nezaželenimi udeleženci. Številni primeri vdorov v najbolj varovane datoteke dokazujejo, da popolna zaščita skoraj ni mogoča, če so računalniki fizično povezani. To je ena od omejitev uporabe elektronskih sredstev pri komuniciranju.

Komuniciranje preko elektronske pošte

Pomen komuniciranja preko elektronske pošte, tako zasebno kot poslovno, se vsak dan povečuje. Kadar se dogovarjamo preko elektronske pošte, naj bi ne pošiljali zelo navdušujočih pisem. Treba je biti specifičen in potrebno je posredovati zadosten del zgodbe, da potem kasneje ne pride do nesporazumov, saj besede pomenijo le 10% celotne komunikacije. Zaključke je treba podati z različnimi besedami, da se pojasni smisel pošte. Vendar se je pokazalo, da so uporabniki elektronske pošte pri pisanju sporočil bolj sproščeni, kot bi bili pri pisanju na papir ali neposrednem pogovoru. Veliko večja pa je tudi verjetnost, da bodo sporočila dostopna nepoklicanim oz. tistim, ki jim niso namenjena

Primer: Telekonference

To je komuniciranje, v katerem hkrati sodeluje več udeležencev, ki pa so med seboj prostorsko oddaljeni. Gre za varianto sestanka s prostorsko razpršenimi udeleženci. Tehnologija omogoča, da so vsi v sočasni medsebojni zvezi. Vsi lahko poslušajo vse druge in lahko hkrati sporočajo vsem drugim. Poznamo dve obliki: Avdio telekonference. Pri teh so udeleženi medsebojno le v sočasni avdio zvezi. So sočasno povezani s telefoni. Vsi slišijo vse udeležence in govorijo vsem udeležencem.

Video telekonference. Pri teh je uporabljena televizijska tehnologija. Dvosmerna televizija omogoča, da so udeleženci iz različnih krajev (večinoma iz dveh) med seboj v neposredni televizijski zvezi. Udeleženci tako vidijo in slišijo drug drugega. Tako spremljajo več kanalov neverbalnega komuniciranja.

Uporaba video telekonferenc se je povečala za 60% v 21. stoletju. Agencija Frost & Sullivan Market Intelligence predvideva, da bo v bližnji prihodnosti Amerika kupila 50% vseh video konferenčnih sistemov, Evropa 26%, Pacifiške države 20%, medtem ko bo preostali svet kupil le 4% (Kavčič 1991: 58).

Uporaba sredstev elektronskega komuniciranja je omogočila tudi nov način zaposlovanja, to je delo na domu. Posamezniku ni potrebno prihajati na delovno mesto in delo opravljati tam. Delo opravlja doma, komunicira pa preko računalnika. To je mogoče za tista dela, katerih rezultat so informacije.

Razvoj elektronskega komuniciranja je nezadržen in zagotavlja nove in nove možnosti. Vendar ne smemo zapasti v nekakšen »elektronski optimizem«. Možnosti, ki jih nudi elektronsko komuniciranje, niso ob enem že stvarnost. Namreč na poti do popolnih prenosov sporočil prihaja do motenj, ki vse skupaj otežujejo in niso zanemarljive. In tudi zato še tako dobra komunikacija s pomočjo tehnologije ne nadomesti osebnega stika. (Povzeto po Gudykunst in Kim 1997: 286–302)

4 KULTURNE RAZLIKE V POSLOVNEM SVETU

4.1 Internacionalni manager

Pred nedavnim je naziv »internacionalni manager« veljal za tistega managerja, ki je bil izseljenec in je posloval za domače podjetje. Vendar, ko so podjetja vse več začela poslovati izven meja lastne države, so potrebovala čedalje več internacionalnih managerjev. Tako so začeli iskati primerne ljudi tudi v matični državi. Ti ljudje so bili kozmopoliti, poliglotti in morali so biti sposobni delovati v več različnih situacijah. Internacionalni managerji so tako postali tisti vodje, ki so določeno podjetje zastopali po svetu. In takšni so internacionalni managerji še danes.

Bartlett in Ghoshal (V Harris in Moran 2000: 17) sta o »pojavu« globalnega managerja povedala, da samo enega modela o tem, kaj globalni manager je, ni. Niti stari internacionalni manager z ogromno izkušnjami, niti tisti, ki je ravnokar nastopil mednarodno službo, ne more popolnoma razumeti in obvladati strategije poslovanja preko meje. Današnji dinamični trg išče ljudi, ki imajo različne sposobnosti. Odgovornost za poslovanje po svetu pripada ljudem, ki so na višjih položajih, državam, ki se ne ubadajo z revščino in posameznikom, ki so se sposobni poglobiti vase in razviti svojo osebnost do te mere, da vedo, kaj jim škodi in kaj koristi. Za razliko od tistih, ki imajo srednje pomembne službe in ki potrebujejo natančno definirano odgovornost, razumevanje delovanja organizacije in smisel za preračunavanje in vodenje.

Percy Barnevik, bivši predsednik Asea Brown Boveri (Harris in Moran 2000: 17) je na to temo povedal, da se globalni manager ustvari in ne rodi.

To ni naraven proces. Ljudje smo čredne živali. Radi imamo ljudi, ki imajo radi nas. Vendar je veliko stvari, ki jih posameznik lahko naredi sam. Dejstvo je, da se srečujemo z ljudmi iz celega sveta. V kombinaciji s potovanjem lahko počasi dobimo sliko celotne situacije v svetu. In človeka, ki bi rad posloval v svetu, lahko opogumimo, da bo deloval v skupinah z mešano nacionalno strukturo. Tako posamezniki vzpostavijo zveze tudi v tujih državah. S kulturnimi razlikami se je potrebno soočiti na tak način, da ne prizadenejo posameznika, ki se z njimi sooča. Kulturne razlike je potrebno upoštevati, saj ni mogoče, da bi brez posledic zanemarili več stoletno vzgajanje in izobraževanje. Potrebujemo širše razumevanje.

Podjetja, ki so načrtno razvijala ljudi, da bi postali internacionalni managerji, so pogosto naletela na probleme. Ti ljudje so po navadi bili elitni ljudje in zato jih je bilo pogosto težko integrirati v miselnost podjetja. Za internacionalne managerje je namreč značilno, da delajo kariero v svetu in ne v posamezni državi. Njihovo razmišljanje in delovanje gre izven meja države in pogosto tudi družine. Ti ljudje niso vpeti v okviru.

Internationalni managerji so ljudje, ki izstopajo iz povprečja in so zato mogoče tudi težko razumljivi veliki večini ljudi. Življenje v tuji državi jim mora biti konstanten izziv tako pri občutenjih, kot tudi pri delovanju in vrednotenju stvari. Vsa ta občutja morajo pregnati občutke neugodja in zmedenosti, ki se prej ali slej pojavijo pri vsakem. Vendar se je treba zavedati dejstva, da se internacionalni managerji dosti lažje prilagodijo nastalim situacijam kot pa njihove družine. Zato je pomembno, da vsi razumejo proces prilagoditve in prepoznavanje znakov, ki opozarjajo na kulturno neudobje v določenem obdobju prebivanja v tujini. Kulturno neudobje se kaže predvsem v občutkih zadrege, domotožja, zmedenosti in nenazadnje v depresiji kot najhujši obliki. Za preganjanje te nevšečnosti je pomembno, da nas

v novo kulturo »povabijo« in da se ne naselimo v predel mesta, ki je problematičen (npr. geto itd.).

Proces kulturne prilagoditve poteka v treh glavnih fazah, ki so v prisposobi opisane kot:

- medeni tedni (in v njih izraženo prvotno navdušenje in optimizem),
- naslednje jutro (kar pomeni, da kmalu sledi obdobje razdražljivosti, preobčutljivosti, frustracij in zmedenosti),
- in srečno življenje do konca dni (sledí namreč postopna prilagoditev novemu okolju)⁴.

V kakšni obliki in jakosti se pojavljajo ti trije stadiji je odvisno od motivacije in prioriternih pričakovanj internacionalnih managerjev in njihovih družin od tujine ter od tega, kako velika je kulturna različnost med domačo in tujo državo. Odvisno pa je tudi od negotovosti, ki se pojavlja v zvezi s službo in od dnevnih aktivnosti, ki jih posameznik počne. Zelo pomembna je prva faza (faza »medeni tedni«), ko še nimamo pravih izkušenj o novi kulturi. V tej fazi je tveganje, da zadana naloga propade, največje. Vse večje zapletanje situacij v novi kulturi povzroči, da prihaja do situacij, ki niso vnaprej predvidljive in zato toliko težje rešljive. Takšna situacija pride iznenada, še posebej v državah, ki so nam bližnje tako po gospodarski kot tudi po kulturni strani, kjer nepredvidenih situacij sploh ne pričakujemo.

Podobna občutenja se pojavijo tudi ob prihodu iz tujine. Šok ob prihodu domov je lahko celo večji, zato ker je bil manj pričakovan oz. se posameznik nanj ni pripravljaj. Vsaka izkušnja (še posebej pa kulturna) posameznika nekaj nauči, kar pomeni, da raste in da na določene stvari dobi drugačen pogled. Seveda okolica tega ne ve in ne pričakuje sprememb na posamezniku, ko se vrne iz tujine in lahko pride do nesporazumov, ki pa se odražajo na najrazličnejše načine. Pogosto imajo ljudje, ki pridejo na delo v tujo državo »dèjà vu« občutek (pomeni »že videno«), ko pa pridejo domov, pa dobijo občutek, kot da še nikoli niso bili tu (nekakšne vrste »jamais vu«). Takšen človek je doma pogosto obravnavan bolj kot »izgubljeni sin«, kot pa nekdo, ki je nekaj odkril in osvojil in bi ga zaradi tega spoštovali⁵.

S kulturnimi šoki se spopadajo tudi poslovneži, ki ne potujejo, ampak poslujejo s tujci iz »domačega naslanjača«. Spremembe do katerih je prišlo v zadnji dekadi niso povzročile le internacionalizacije poslovanja, ampak so poslovanje naredile tudi bolj neodvisno. Globalno poslovanje se namreč širi z različnimi zavezništvi, spojitvami.... Podjetja zato od svojih zaposlenih pričakujejo, da bodo poslovali tudi preko meja ali pa bodo del multinacionalnih skupin. Vse to si je v današnjem svetu lažje predstavljati zaradi napredka komunikacije (fax, e-maili, telekonference...). Tako se tudi tisti, ki le redkokdaj zapustijo državo, vsakodnevno soočajo s tujci in posledično z njihovimi kulturami. (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 157-181).

⁴Ali angleško: honeymoon, morning after, happily ever after.

⁵O tem problemu ljudi z več izkušnjami je govoril že Sokrat v svoji prisposobi o človekovem prihodu iz jame.

4.1.1 Lastnosti internacionalnega managerja

Posamezniki so različno nadarjeni za opravljanje nalog. In tako je tudi pri tistih, ki se soočajo s kulturnimi razlikami. Lastnosti so pri posameznikih izražene v različnih jakostih in to lahko tudi kompenzirajo. Zaželene lastnosti, ki naj bi jih imel vsak internacionalni manager so sledeče:

- **Razumevanje medosebnih odnosov**

Medosebni odnosi so pogosto najpomembnejši. Zmožnost posameznika, da ustvari dober odnos, pomaga managerju, da se integrira v gostujočo kulturo oz. socialni sistem. To je pomembno tako za osebne odnose (prijateljstvo in domačnost), kot tudi za izboljšanje kontrole pri poslovnih stvareh. Dobri odnosi in zaupanje managerju pomagajo, da lažje pride do pomembnih informacij in na ta način zmanjša stres in negotovost tako pri delu, kot pri zasebnem življenju.

Zmožnost razumevanja z ljudmi je v mednarodnem poslovanju tako potrebna kot potni list.

- **Jezikovne sposobnosti**

Jezikovne sposobnosti so pomembne za vzpostavitev kontakta. Vendar ni potrebe, da bi tuj jezik obvladali do potankosti (vsaj kar se slovničnih pravil tiče). Zelo pa je pomembno, da obvladamo jezikovne značilnosti za področje, na katerem delujemo. Dobro je, če poznamo lokalne izraze, informacije in interese.

Govoriti lokalni jezik v državah v katerih ta jezik govori le malo ljudi, ima bolj simboličen kot praktičen pomen. Vendar pa, če ga obvladaš, te domačini hitreje sprejmejo medse. Nasproten učinek pa lahko ima nepripravljenost se učiti lokalni jezik. Domačini lahko to razumejo kot zaničevanje oz. preziranje njihove kulture.

- **Motivacija za delo in življenje v tujini**

To je predpogoj za uspešno prilagoditev managerja in njegove družine. In to je tudi eden izmed dejavnikov na katere se ozirajo podjetja, ko se odločajo kdo bo v tujini zastopal njihove posle.

- **Obvladovanje negativnih izkušenj in toleranca**

V praksi se je pogosto treba odločiti, čeprav imamo pomanjkljive, nezanesljive in kontradiktorne informacije. Reakcije lokalnih delavcev so pogosto nepredvidljive, okoliščine se lahko hitro spremenijo. Vse to pomeni, da se mora internacionalni manager velikokrat odločati instinktivno. Prav zato se mora zavedati, da negotovost in dvoumnost obstajata, da vse nikoli ne gre po črti, ki smo si jo zadali, in da lahko na vsako stvar vedno pogledamo iz več zornih kotov.

Zaradi grožnje negotovosti in dvoumnosti pri mednarodnih poslih, se je pojavila potreba po ponovni kontroli. Vendar je raziskava pokazala, da managerji pogosto uvajajo preveliko kontrolo. Preveč omejujejo tok informacij in tako preveč poistovetijo obnašanje delavcev s svojim. S tem lahko povzročijo, da pride do stereotipnih odgovorov, ki so prilagojeni in zato ne nujno primerni situaciji. Če do tega pride, je za managerje bolje, da se prepustijo toku in ne uvajajo strogih kontrol. Mednarodne pogodbe se namreč morajo biti sposobne v določeni meri prilagajati. Vendar je za managerje težko, da bi se prepustili toku dogodkov, sploh, če so na vodilnih mestih in želijo tam še nekaj časa ostati. Strategija japonskega podjetja Honda se je izkazala kot dobra ravno za to, ker so pustili nepričakovanim možnostim, da so vplivale na

poslovanje. Takšna prilagodljivost podjetja izhaja iz pripravljenosti sprejeti namesto, uvajati strogo kontrolo nad spreminjajočimi se okoliščinami.

- **Potrpljenje, vztrajnost in spoštovanje**

Potrpljenje ni pomembno le zaradi različnih kultur in njihovega ritma delovanja, ampak tudi zaradi dejstva, da je potrebno kar precej časa, da se naučimo pravil igre posamezne kulture. Zavestno se je potrebno tudi upreti temu, da dogodke v tuji kulturi komentiramo s svojim videnjem in razumevanjem. Za razumevanje nastale situacije je potrebno poiskati lokalne vzroke. Kljub temu, da je potrpljenje zlato pravilo vsakega internacionalnega managerja, je največkrat kršeno.

- **Kulturna empatija**

Empatija je človeška lastnost, ki je potrebna, da lahko spoštuješ ideje drugih in njihovo obnašanje, njihove misli, občutke in izkušnje. Če res želiš razumeti delovanje drugih ljudi, se moraš posvetiti poslušanju. Vendar je treba vedeti, da je empatija lastnost, ki je človeku dana in se jo je težko, vendar ne nemogoče, priučiti.

Na empatijo posameznika zelo vpliva samovšečnost posameznika. Narcisoidni managerji težko zaznavajo potrebe drugih, saj pogosto spoštujejo le sebe, svoje obnašanje in vedenje do drugih, še posebej pa ne spoštujejo drugačnosti. Ti managerji vidijo druge kot objekte oz. instrumente, s katerimi bodo zadovoljili svoje potrebe ali pa jih vidijo kot ogledalo svoje lastne slave. Ti ljudje težko razložijo, kaj so resnične potrebe prebivalstva, ki naj bi jih zadovoljevali.

- **Močan ego**

Vendar je narcisoidnost v določeni meri tudi potrebna in sicer t.i. »zdrava narcisoidnost« oz. močan ego. Ta lastnost omogoča dobro vzajemno delovanje z drugimi in preprečuje izgubo lastne kulturne identitete. Močan ego omogoča posamezniku, da je dovolj samokritičen in odprt za spremembe. Tako lahko posamezne napake razume kot del učenja in ne kot preveliko narcisoidnost, kar pa utrjuje samozavest.

Utrjevanje ega je tudi dobra terapija za obvladovanje stresa. To je še posebej pomembno v okoljih, kjer manager ali njegova družina nista dobro sprejeta v okolje ali zaideta v finančne težave. Strah, ki se pojavi, ko posameznik ni prepričan vase in v reševanje internacionalnih problemov, je potrebno obvladovati. Če se to ne stori se posamezniki pogosto podvržejo nefunkcionalnemu obnašanju, kot je npr. alkoholizem. Rešitev za te probleme je v tem, da se posameznik vključuje v kreativno preživljanje prostega časa (razni hobiji, pisanje dnevnikov, razna razvedrila, meditacija, verska udejstvovanja...). Pri delu so pomembne tudi pavze, ker dajejo človeku izbiro in občutek, da ima kontrolo nad tem, koliko ga nova kultura vsrkava.

- **Smisel za humor**

Humor deluje na dveh ravneh. Je pomemben pri odnosih z drugimi in je lastna obramba. Produktiven je pri »prebijanju ledu«, za vzpostavljanje prvega stika in pri delu z občutljivimi temami. Pravi humor (to je humor, ki je ob pravem času na pravem mestu) deluje lagodno, zmanjšuje napetosti in dovoljuje bolj odprto in konstruktivno diskusijo. Pove se namreč tudi tisto, kar bi v drugačnih okoliščinah ostalo zamolčano.

Humor je potreben tako za poslovanje kot tudi za vsakodnevno življenje. Humor za managerja deluje kot blažilec frustracij, negotovosti in zmedenosti pri srečanjih s tujci. Humor

je torej obramba za obup. Namreč dobro je, če se znaš smejati. Če tega ne znaš, lahko pogosto jočeš.

Pri humorju je zelo pomembno, da se zavedamo kulturnih razlik. Namreč, kar je smešno v eni kulturi, je lahko žaljivo v drugi. Npr. Angleži in Francozi imajo zelo specifičen humor, ki pogosto meji že na sarkazem ali pa stvarjem dajejo drugotni pomen. Azijcem ta način humorja ni domač in ga lahko razumejo kot pomanjkanje samospoštovanja avtorja humorja. Za angleški in francoski humor (to se predvsem odraža v njihovih komedijah) je značilno, da temeljijo na globljem razumevanju povedanega in da imajo besede pogosto dvojni pomen. To izražajo z zahtevnimi frazami v jeziku, ki pa so tujcu, ki jezika ne obvlada do potankosti, nerazumljive. Tak humor uničuje medkulturne povezave. Namreč hitro da ljudem vedeti, kdo je »in« in kdo »out«.

Večina zgoraj naštetih lastnosti velja tudi za tiste managerje, ki poslujejo s tujci doma. Ravno tako se srečujejo s podobnimi problemi, le da so le-ti pogosto manj intenzivni ali pa trajajo manj časa. Z internacionalnim managementom se torej ne ukvarjajo samo internacionalni managerji.

4.1.2 Prilagajanje tujim kulturam in strategije posameznikov

Družine, katere člani vzajemno delujejo in se medsebojno podpirajo, so lahko lasten vir prilagajanja v tujem okolju. Predpostavimo, da se za delo v tujini zadolži samskega posameznika. Avtorja Harris in Moran (1996: 143-145) navajata deset nasvetov za zmanjšanje stresa in pritiska kulturnega šoka, kjerkoli in kadarkoli se le-ta pojavi:

Bodi kulturno pripravljen. Vnaprej obveščen pomeni biti vnaprej oborožen. Za razumevanje kulturnih dejavnikov in posebej kulture so potrebna posamezna ali skupinska učenja in izobraževanja. Knjižnice nudijo raznolik material o določenih kulturah oz. nacionalnostih. Zdravstvene ustanove imajo potrebne podatke o cepljenjih in sanitarnih razmerah. Pred odhodom v tujino poskusite hrano te kulture. Doma vzpostavljajte stik z ljudmi, študenti ali obiskovalci iz področja, kamor greste. Priporoča se tudi iskanje kulturnega mentorja – izkušenega prijatelja ali svetovalca, ki je živel v gostujoči državi ali pa bo tam ob prispetju.

Spoznaj lokalni način komuniciranja. Uči se jezika področja, kamor boš premeščen. Nauči se vsaj nekaj osnov, ki bodo v pomoč pri pozdravljanju in nakupovanju. Izdani vodniki so v pomoč pri učenju pričakovanih vljudnosti in navad.

Vzajemno deluj z državljani države gostiteljice. Ljudje iz države, v katero se odpravljaš, te lahko predstavijo svojim sorodnikom in prijateljem ter priskrbijo informacije, ki zadevajo njihovo domačo kulturo. Ko si enkrat v tujini, se poglobi v kulturo gostiteljev. Pridruži se in sodeluj z gostitelji, kjerkoli je to mogoče. Ponudi študentom ali poslovnežem učenje svojega jezika v zameno za učenje njihovega.

Bodi kreativen in eksperimentiraj z namenom zmanjšanja družbene distance. Ta princip sega od eksperimentiranja z lokalno hrano do pisanja dnevnika, kjer lahko človek zapiše svoja doživetja in razočaranja. Človek mora biti odprt za priložnosti, ki se bodo pojavile.

Bodi kulturno občutljiv. Zavedaj se posebnih običajev in tradicij. Te bodo obiskovalca naredile bolj sprejemljivega, če se jih bo držal. V nekaterih kulturah, kot npr. v Aziji in na Srednjem Vzhodu, je ohranjanje dostojanstva in spoštovanja zelo pomembno. Posebej je to očitno tam, kjer še veljajo stroga verska načela. Pa naj bo to islam, budizem ali pa katero drugo azijsko verstvo.

Spoznaj kompleksnosti gostujoče kulture. Ne ustvarjaj si stereotipov o določeni kulturi. Večina kompleksnih družb vključuje različne etnične ali religiozne skupine, razdeljene v socialne razrede ali kaste. Vsaka od teh skupin lahko ima izrazite lastnosti, preko katerih je »položen« uradni jezik, narodne institucije in svojske navade ali zgodovina, ki povezuje te ljudi.

Razumi sebe kot nosilca kulture. Vsakdo, ki gre v tujino, nese s seboj lastno kulturo in zato vidi vse v gostujoči kulturi skozi edinstven kulturni filter. Če je npr. nekdo vzgojen v demokraciji, ga bo nedemokratična družba vznemirila in vrgla iz tira. In tu odigrajo pomembno vlogo človeške značilnosti, kot so konformizem, empatičnost....

Bodi potrpežljiv, razumevajoč ter sprejemaj sebe in gostitelja. V nepoznanem okolju mora biti človek bolj tolerant in prilagodljiv. Odnos zdrave radovednosti, pripravljenost prenašanja neprijetnosti, potrpežljivost, ko odgovori ali rešitve niso na vidiku ali pa so težko dosegljive, so velikega pomena za obdržanje duševnega ravnotežja.

Bodi čimbolj realen v pričakovanjih. Izogibaj se precenjevanja samega sebe, gostiteljev ali svojih kulturnih izkušenj. Razočaranja lahko zmanjšamo, če znižamo pričakovanja. To se nanaša na vse, od razporeda letalskih prevozov do najema sobe. Globalni managerji morajo biti posebej previdni v novih kulturah, da si ne postavljajo pretiranih delovnih pričakovanj zase ali za druge, dokler niso vsi prilagojeni.

Sprejmi izzive medkulturnih izkušenj. Pričakuj, posveti in sooči se s psihološkim izzivom prilagajanja in spremembami kot rezultat nove vseobsegajoče kulturne priložnosti. Bodi pripravljen na spreminjanje in prilagajanje navad, vedenj, vrednot, okusov, odnosov ali virov zadovoljstva. Takšna prilagodljivost lahko postane način za osebno rast in transnacionalna izkušnja je lahko bolj izpopolnjujoča. Globoko zanimanje in profesionalnost je lahko odlična terapija v mednarodnih situacijah, saj preprečuje osamljenost in odtujenost v času življenja izven lastne kulture.

Do nedavnega je bil uporaben način kako pripraviti managerja za življenje in delovanje v tujini ta, da so dajali navodila o kulturi, da so učili jezik in priporočali branje knjig z naslovi. Kako poslovati v.... Brezpogojno je veljalo pravilo: »Ko si v Rimu, deluj kot Rimljani!«⁶ Vendar je te strategije težko implicirati v današnji čas, ko se veliko medkulturnih kontaktov odvija preko satelitov in video konferenc. V takšnih okoliščinah princip »ko si v Rimu...« izgubi svoj pomen.

Stopnja kulturnega povezovanja je pogosto asimetrična. To pomeni, da so npr. Malezijci bolj seznanjeni z ameriško kulturo kot Američani z malezijsko. Glede na različno seznanjenost z drugimi kulturami so različne strategije za pogajanja med različnimi kulturami. Npr. dobro je, če se pri pogajanjih, kjer ena od strank ni seznanjena s kulturo druge stranke, najame še tretja stranka. Vendar je zelo verjetno, da bo obveljal tvoj scenarij pogajanja, če bo nasprotna stran bolj seznanjena s tvojo kulturo kot ti z njihovo. A je treba biti pazljiv, da ne pride do občutka, da ignoriramo kulturne razlike ali dajemo občutek ošabnosti, nadutosti.

Naslednja strategija je, da delamo stvari tako, kot to delajo v drugi kulturi. To zahteva visoko stopnjo poznavanja kulture, tekoče obvladanje jezika in veliko izkušenj s ciljnim kulturami. Po navadi imajo vse te lastnosti migranti, oz. tretja generacija prvotnih migrantov. Vendar to še ni zagotovilo, da bodo dobro opravili nalogo managerja v domovini svojih dedov ali babic. Res je, da so seznanjeni s kulturo in da mogoče tekoče govorijo jezik, vendar se posamezniki, ki so bili rojeni, vzgojeni in izobraženi v tujini ne identificirajo z deželo iz katere izhajajo

⁶ »When in Rome do as Romans do.«

njihovi predniki. Prav tako spomini, ki so jim jih povedali starši in stari starši, pogosto ne sovpadajo s trenutnimi razmerami v deželi.

Poznavanje tuje kulture se lahko poveča tudi s pripravo profilov (prerezov) ne samo tuje kulture, ampak tudi lastne. Tako lahko najdemo osnovne podobnosti, ki so nam lahko vodilo za vnaprej.

4.1.3 Pridobivanje znanj

Koncept znanj o kulturi je širok in ima mnogo vidikov. Spoznavanje kulture obsega pridobivanje informacij, ki so lahko dostopne na različne načine. Objektivne ali dejanske informacije so pridobljene od drugih preko komuniciranja, raziskav in izobraževanja. Izkustveno znanje pa je po drugi strani lahko priučeno le z vpletenostjo v tujo kulturo. Oboje, dejanske in izkustvene informacije, so lahko splošne ali specifične za posamezno deželo. Bolj kot je manager vpet v mednarodno poslovanje, bolj je sposoben nadgrajevati svoje znanje.

Glavni problem pri ukvarjanju s tujim kulturnim okoljem izhaja iz dejstva, da se kulture ne moremo naučiti, temveč jo moramo živeti. Vendar pa v dejanskem svetu to ni mogoče, zato so se razvile različne metode, ki managerjem nudijo informacije in jim omogočajo spoznavanje in razumevanje kulture v čim večjih razsežnostih.

Raziskave na temo, kako pridobiti mednarodno strokovno znanje, so pokazale, da so managerji razvrstili osem dejavnikov glede na njihovo pomembnost v sledečem zaporedju:

- poslovna potovanja,
- naloge v tujini,
- branje in televizija,
- programi urjenja,
- izkušnje, pridobljene pred zaposlitvijo,
- šolska teorija,
- zasebna potovanja,
- dodatno izobraževanje v času študija.

Ti managerji so poudarili izkustveno pridobivanje znanja. Teorija ima po njihovem mnenju pomembno, vendar le dopolnilno vlogo, čeprav je raziskava pokazala poudarek na potovanju. Enkratni izlet v London z bivanjem v velikem hotelu in organiziranimi ogledi znamenitosti ne prispeva pomembno k razširitvi znanja o kulturi. Na drugi strani pa potovanje, ki vključuje srečanja z osebjem podjetja, posredniki, odjemalci in vladnimi funkcionarji, prispeva.

Managerju so na voljo različni viri in metode za razširitev znanja oziroma vedenja o določeni kulturi. Večina teh virov obravnava dejstva, ki so le osnovne informacije o določenem trgu. Sem spadajo razna poslovna literatura, informacije iz anekdot, kakor tudi izdaje raznih študij vlade, zasebnih podjetij in univerz, kar pa je v svetu mnogo bolj praktično kot v Sloveniji. Sekundarne vire podatkov za raziskavo tujega trga lahko pridobimo iz še nekaterih drugih podatkovnih virov:

- *periodične publikacije, časopisi, revije*; Gospodarski vestnik, Business Week, The Economist itd.;
- *enciklopedije, razne periodične knjižice*;
- *mednarodne organizacije*; OECD npr. vsako četrletje, kot tudi letno, objavi podatke o gospodarstvu, trgovini ipd. svojih držav članic;

- *storitvene organizacije*; to so banke računovodska podjetja, mednarodne svetovalne institucije itd; Te so pogosto sposobne nuditi podatke o praksi poslovanja, zakonodaji ali potrebnih dokumentih, politični stabilnosti ter osnovne podatke o gospodarstvu države;
- *trgovinske zveze, društva*; razne institucije, med njimi npr. pri nas Gospodarska zbornica Slovenije lahko nudijo dragocene informacije o domačem trgu. Pogosto gre za podatke o mednarodnih trgovinskih tokovih in trendih, ki lahko izrazito vplivajo na mednarodno poslovanje podjetja;
- *elektronske baze podatkov*; te nudijo širok obseg informacij. Večino teh informacij je treba plačati, vendar pa dobimo podatke izredno hitro, podatki so lahko dostopni in ažurni⁷;
- *druga podjetja* so nam lahko v veliko pomoč pri pridobivanju informacij o mednarodnem trgu. Te informacije lahko dobimo od domačih, včasih pa tudi od tujih podjetij.

Z namenom pospeševanja kulturne občutljivosti in sprejemanja novih načinov dela v okviru organizacije, mora podjetje vpeljati interne izobraževalne programe. Ti programi lahko vključujejo kulturno specifične informacije, splošne informacije o kulturi (npr. vrednote, običaji) in specifične informacije o lastni kulturi (npr. identificiranje lastnega vzorca kulture, vključujoč vrednote, domneve in dojemanje drugih).

Ena izmed raziskav je pokazala, da so Japonci, ki so zadolženi za poslovanje v ZDA, večinoma deležni jezikovnega treninga kot priprave na nalogo. Kot dodatek uporablja mnogo podjetij mentorstvo, s čimer je posameznik dodeljen nekemu, ki je izkušen in mu bo določen čas na voljo za usmerjanje. Pogovori s »povratniki« in gostujočimi predavatelji, ki so najeti posebej za to, zaokrožajo formalni del treninga.

Cilj formalnih programov treninga je pospeševati štiri kritične karakteristike. Pripravljenost, rahločutnost, potrpežljivost in fleksibilnost pri managerjih ter ostalem osebju. Ti programi se močno razlikujejo v smislu intenzivnosti, vpletenosti in seveda stroška. Metode razvrstimo glede na različne stopnje:

Dajanje napotkov glede novega trga in kulturni orientacijski programi so tipi *področnih študijskih programov*. Ti programi oskrbijo managerja z dejstvi o določeni državi, v kateri bo posloval. Področne študije so osnovni predpogoj za ostale programe treninga. Vendar ti programi sami po sebi ne zadostijo potrebam managerjev, saj jim ta program ne nudi osebnih izkušenj. Drugi programi, ki zahtevajo več vpletenosti, omogočajo, da so značilnosti kulture pravilno razumljene.

Prilaganje kulturi je program, v katerem se morajo tisti, ki se učijo, odzvati na scenarij določene situacije v specifični državi. Ti programi so bili razviti za tropske dežele, Iran, Tajsko, Srednjo Ameriko in Grčijo. Programi so bili posebej uporabni v primerih, ko so bile premestitve v tujino izvršene v kratkem času. Kadar imajo na razpolago več časa, se lahko managerji obsežno učijo tuje jezike, kar pa je lahko zahtevno, ko gre za eksotični jezik.

Trening rahločutnosti se osredotoča na stopnjevanje managerjeve fleksibilnosti v situacijah, ki se precej razlikujejo od tistih doma. Pristop je zasnovan na predpostavki, da je

⁷ Zanimiva internetna stran o pridobivanju znanj o tujih kulturah in lastnem izobraževanju na http://www.7d_culture.com.

razumevanje in sprejemanje samega sebe odločilnega pomena za razumevanje osebe iz druge kulture.

Trening lahko vključuje tudi *področno izkustvo*, ki managerja izpostavi določenemu kulturnemu okolju za določen čas. Ena izmed tehnik področnega izkustva, ki je bila predlagana, ko mora biti proces treninga intenziven, je nadomestna družina - gostiteljica. Ta tehnika namesti tistega, ki se uči, v družino tuje nacionalnosti, ki pa živi v državi učečega.

Pri usposabljanju posameznikov so pomembna tudi dejstva in izkušnje, ki jih nosi vsak posameznik:

- *posameznikovo ozadje in njegova zgodnja preteklost*

Posameznik si lahko lastnosti, ki so potrebne za določeno delo, pridobi z izkušnjami, lahko pa se z njimi tudi rodi. Vendar to ni vedno pozitivno. Časi, ko so ljudje v domači vasi delali, si iskali partnerje, vzgajali in nazadnje tam tudi umrli, so v razvitem svetu mimo. Vse več je otrok, ki imajo starše različnih narodnosti. To pa pomeni, da otroci pogosto menjavajo države, da odraščajo z najmanj dvema jezikoma, pa kljub temu nobeden ni lokalni jezik. Vse to pomeni, da otrok dobi zgodnje izkušnje o različnih kulturah. In že zgodaj se lahko nauči, da lahko na isti problem pogleda iz več zornih kotov in stvar globalno vidi drugače kot njegovi vrstniki. Vendar imajo ljudje iz različnih področij različno intenzivne izkušnje. Otroci, ki odraščajo v New Yorku, Londonu, Parizu..., so vsakodnevno v stiku z več kulturami in na njih gledajo kot na normalno stvar.

- *izobraževanje*

Tudi pri izobraževanju je vse več možnosti, da si posameznik pridobi kulturne izkušnje. Evropske univerze imajo največ teh programov predvsem zaradi geografske bližine ter pomoči Evropske unije, ki finančno in organizacijsko pomaga tako študentom kot organizatorjem programov.

Kvalitetni študijski programi so tisti, ki združujejo posameznike iz različnih kultur, z različnimi izkušnjami, različne starosti, spola... Tako se namreč slušatelji dnevno srečujejo s kulturnimi razlikami. Ravno zaradi tega lahko ima v takšnih skupinah snov sekundarni pomen. Namreč pomembno je, da posameznik vsak na svoj način pridobi znanje in izkušnje, ki naj bi mu koristile za vnaprej. Diplomanti takšnih šol so zaželeni kot delavci v multinacionalnih družbah. Vidijo jih kot primerne ljudi za globalno poslovanje. Njihova dobra lastnost je tudi dodatni jezik, ki ga govorijo, njihova volja, da bi se še naprej izobraževali v tujini in njihove izkušnje, ki jih imajo, ker so delali v multinacionalnih skupinah. Skratka lastnosti, ki jih ločijo od drugih diplomantov.

- *delovne izkušnje*

Posamezniku zgodnja preteklost in izobrazba pomagajo pri mednarodnem poslovanju, a to znanje je cenjeno predvsem znotraj organizacije. Zgodnji izzivi in različne izkušnje so pomembni pri razvoju posameznika. Namen družb, da posameznike pošiljajo v tujino pa je, da se naučijo razumeti in ceniti različnost kultur in njihovega vpliva na management in prihodnost. Mnogo multinacionalk je prepričanih, da je potrebno posameznike čimprej poslati v tujino. Dobro je, da še preden si ustvarijo družino. To počne francosko podjetje Schlumberger, ki svoje inženirje (moške) pošilja v eksotične kraje. Tudi Procter & Gamble meni, da je treba »sveže« diplomante spoznati s kulturnimi razlikami v svetu. Poudarjajo, da je dobro, da si diplomant prvo službo najde v tujini. Tako posamezniki spoznajo, če imajo

lastnosti, ki naj bi jih imel internacionalni manager in zmanjšajo marsikatero negativno izkušnjo, ki bi sledila v prihodnosti.

V življenju se mnogo stvari obrne drugače, kot smo prvotno načrtovali, doživimo mnogo kriz. Vendar, če te krize razumemo kot izzive, dosežemo osebno in profesionalno rast. (Povzeto po Czinkota in Ronkainen 1994: 146-150).

5. PROJEKTNE SKUPINE IN KULTURNE RAZLIKE⁸

Dandanes vse več podjetij ustanavlja skupine, ki jih sestavljajo ljudje iz različnih kultur, zato da bi bili konkurenčni v današnjem kompleksnem in dinamičnem okolju. Takšne skupine so rešitev za probleme zunanje prilagoditve. Spremembe v svetu se namreč dogajajo vsakodnevno in v takšnih okoliščinah je potrebno sprejemati odločitve na licu mesta. Manjša enota se je vsekakor bolj sposobna prilagajati potrebam.

Skupine se ustanavljajo po celem svetu in omogočajo razvoj informatike in komunikacijske tehnologije. V prihodnosti pa bo projektne skupine moč najti kjerkoli in kadarkoli. Razvoj poslovanja gre namreč v tej smeri.

Pogoj za uspešno interno delovanje delovne skupine je, da izvedejo notranje usklajevanje in določijo strategije, ki jih bodo kasneje uporabljali. To pa je še posebej pomembno (in težko) v tistih skupinah, ki jih sestavljajo ljudje iz različnih kultur. Ti ljudje imajo po navadi različne poglede na delovanje. Če želijo biti delovne skupine uspešne v internacionalnem poslovanju, morajo biti pazljive na vpliv kultur, ki delujejo na določeno skupino in na tiste determinante, ki jim omogočajo preživetje.

Najti pravo rešitev problema pri internem usklajevanju je individualno in kolektivno delo. Delovne skupine so značilne predvsem za visoko individualistične kulture (npr. ZDA). V veliko ostalih kulturah (npr. v Vzhodni Evropi) pa dajejo države poudarek temu, da bi pospeševale razvoj individualizma. Namreč delo v projektnih skupinah je bilo v starem režimu podcenjeno.

Z reševanjem problemov eksterne adaptacije in interne integracije ustvarjajo skupine novo, njim lastno kulturo. Sčasoma se lahko člani teh skupin poenoteno obnašajo, dobijo podobne vrednote, prepričanja, vzorce.... Še vedno pa so te značilnosti bolj ali manj umeščene v prevladujočo nacionalno kulturo ali pa v kulturo matičnega podjetja. Včasih pa se delovne skupine ustanavljajo tudi z namenom prekršiti norme v organizaciji (npr. pri likvidaciji). Tako ustanovijo protikulturo z namenom, da bi razvili nove poslovne ideje (Schneider in Barsoux 1997: 181).

Vse več podjetij uveljavlja prakso, da določeni zaposleni sodelujejo v več projektnih skupinah. Tako ustanavljajo veliko začasnih in stalnih delovnih skupin kot so: projektne skupine, skupine, ki izvršujejo posebne naloge, vodstveni odbori, komisije, uprave.... Ustvarjajo jih, da bi formulirale in izvrševale strategije (ibid.: 182).

V skupinah pogosto sodelujejo ljudje z različnimi funkcijami, iz različnih enot in ravni tako iz podjetja, kot tudi od zunaj. Npr. skupina, ki razvija nov produkt, ne bo vključevala v svoje vrste samo predstavnikov različnih funkcij znotraj organizacije, ampak tudi porabnike in dobavitelje. Korporacije pošiljajo svoje strokovnjake tudi preko mej z namenom, da jim bo to omogočilo boljše poslovanje in pospešeno izvršitev. Če v skupini sodeluje več strokovnjakov (tudi od zunaj), to širi perspektivo posameznikom, vpliva na obnašanje, vrednote, prepričanja, ki so pogojeni z nacionalno in funkcionalno kulturo ter kulturo podjetja (ibid.: 182).

⁸ Multikulturene skupine so nov pojem v globalnem poslovanju. V nekaterih kolektivističnih kulturah jih šele začenjajo uvajati, marsikje pa jih še nekaj časa ne bo.

Pod vplivom globalizacije vse več skupin postaja vse bolj multinacionalnih. Tako lahko managerji delajo v več skupinah, na več prostorih. Ob tem pa se soočajo z različnimi kulturami in pripadajočimi razlikami.

5.1 Tipi multinacionalnih skupin

1. *Tip »razvijanje posla/lansiranje izdelka«.*

Člani te skupine so različnih narodnosti in so odgovorni za razvijanje ali lansiranje produkta, ki ima multinacionalni prodajni potencial.

2. *Tip »regionalni sedež«.*

Vsebuje več nacionalnosti, ki zavzemajo celotno regijo (npr. Skandinavijo, SV Azijo...) in so odgovorni za strateško koordinacijo.

3. *»Funkcionalni« tip.*

Sestavljajo ga člani skupine, ki so različnih narodnosti in delajo na določenem funkcionalnem področju (npr. R&D).

4. *Tip »joint venture - internacionalna združitev«.*

V tej skupini sodelujeta dve ali več nacionalnosti, ki imajo približno enak delež.

5. *Tip »skupni sedež podjetja«.*

Vodstvo sestavljajo ljudje različnih narodnosti.

Ljudje, ki sodelujejo v transnacionalnih skupinah imajo možnost, da bolje razumejo nacionalne probleme in odnose med različnimi enotami. Te skupine prav tako zagotavljajo managerjem in celotni organizaciji, da se naučijo kako uspešno poslovati v različnih kulturah, z različnimi dobavitelji, strankami in nenazadnje z delodajalci. Nosijo pomembno sporočilo preostali organizaciji in »outsiderjem«. Obstajajo pa tudi strateški razlogi za ustanavljanje teh skupin. Ti pa so: integracija organizacije, organizacijsko učenje in razvoj managementa.

Dejstvo je, da transnacionalne skupine niso naravni pojav. Percy Barnevik meni (Barnevik 1994: 8), da multinacionalne skupine ne nastanejo slučajno. Namreč človeški nagon ljudi vleče, da se družimo s sebi podobnimi. Če zaposleni izbira, s kom bo sodeloval in ima na izbiro rojaka z družino in urejenim statusom, na drugi strani pa tujca, čigar izvora ne pozna, govori njemu nerazumljiv jezik in mu težko zaupa, je jasno, za kaj se bo odločil. Nagonsko bo izbral prvo možnost, kjer bodo presenečenja manjša. Tako so za nastanek multinacionalnih skupin potrebni dejavniki, ki ta nagon premagajo. (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 183).

5.2 Kako sestaviti uspešno mednarodno skupino

Obstaja veliko načinov, kako sestaviti uspešno skupino, vendar pri vseh igra kultura pomembno vlogo. Američani pogosto sestavljajo skupine »mehanično«. Združijo skupine posameznikov, določijo predmete in cilje dela, »podmažejo kolesa« s tem, da socializirajo posameznike in poiščejo nekaj zunanjih virov in pričakujejo, da bo vse skupaj uspešno delovalo. V primeru, da ne deluje vse, kot bi moralo, zamenjajo ključne dele. Vendar se je

treba zavedati, da skupina ni mehanična enota in da nanjo delujejo mnoge spremenljivke. Kakšen bo njihov učinek pa je odvisno od intenzivnosti delovanja in trajanja.

Primer: Posebno taktiko združitve sta ubrala angleško in francosko podjetje, ki sta svoje vodilne v managementu poslala na Srednji Vzhod in sicer v arabsko puščavo. Ljudje, ki so sestavljali skupino, se prej niso poznali. Matično podjetje jim je ob prihodu na letališče priskrbelo jeep in zemljevid ter pismo predsednika, v katerem so dobili nalogo. V enem tednu naj bi prišli do mesta Riyadh. Enotedensko skupno preživetje v puščavi je bila dobra priprava za posameznike. Naslednji teden pa so preživeli v luksuznem hotelu in uspešno oblikovali strategije za delovanje podjetja.

Oblikovanje skupine lahko daje prizvok prisilnega tovarištva. Če so uspehi takšne skupine razumljeni kot izraba prijateljstva, potem se lahko hitro izjalovijo. Posamezniki lahko v takšni skupini zavračajo določene akcije, saj so mnenja, da je kršena meja med profesionalnostjo in osebnostjo. Ravno zaradi tega je potrebno ustvariti identiteto skupine (npr. s pomočjo napisov na majicah, sloganov in podobnim). Vendar, kot kaže naslednji primer, je tudi tu potrebno paziti.

Primer: Podjetje General Electric je 1998 v Franciji ustanovilo podjetje, v katerem naj bi proizvajali medicinske pripomočke. Podjetje GE se je odločilo, da je treba povečati občutek pripadnosti in zato je sklicalo seminar za francoske in ostale evropske managerje. V njihove hotelske sobe so dali pisane majice z njihovim sloganom: »Vsi za enega« in pripis, da naj majice nosijo in s tem pokažejo pripadnost skupini. Večina jih je te majice nosila, vendar so nekateri bili mnenja, da je ponižujoče, da jih silijo nositi uniforme.

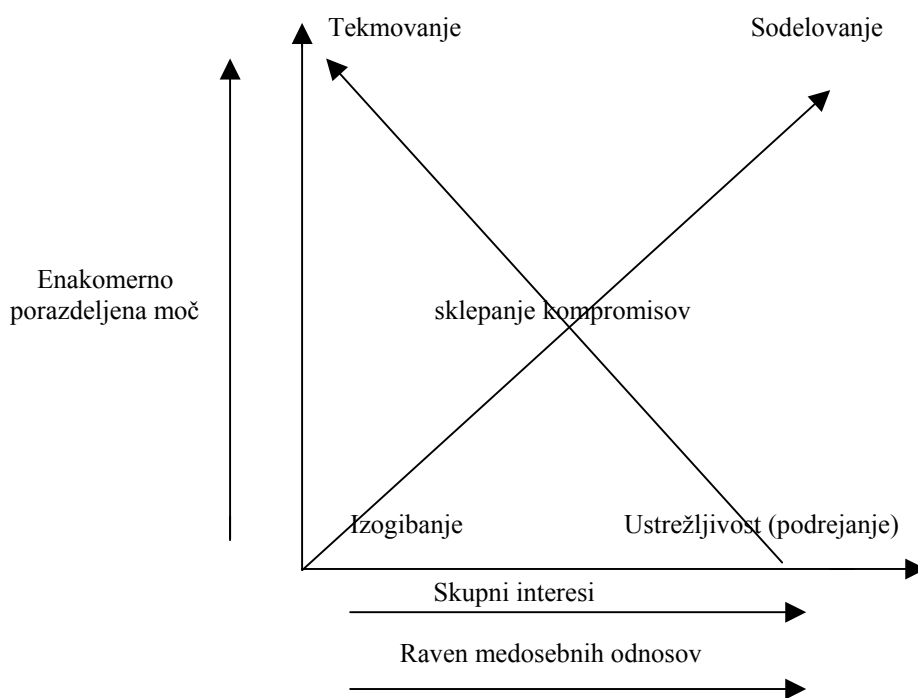
Pomembno je tudi, da tisti, ki skupino ustanavljajo, gradijo zaupanje. Zaupanje se hitreje vzpostavi v tistih skupinah, ki so izpostavljene večjim rizikom. Tako se namreč morajo člani zanašati drug na drugega. Zaupanje se gradi in vzdržuje na več načinov, pri katerih ima kultura pomembno vlogo. Tako imajo Američani pravilo, da je treba zaupati, dokler se ne pokaže razlog za nezaupanje. Nemci pa imajo pravilo, da ne zaupajo, dokler ni razlogov, da bi zaupali. Američani ustvarjajo zaupanje s tem, da so prijazni in neformalni, Nemci pa z dokazovanjem sposobnosti. Da ugotovijo te sposobnosti, morajo izvajati veliko najrazličnejših testov. Zaupanje Nemcev temelji na osebni integriteti in zanesljivosti dajanja obljub, zaupanja, zanesljivosti in točnosti. Če delo ne bo končano do predvidenega roka, se je za naslednji rok potrebno dogovoriti vnaprej in tako omogočiti ljudem, da sklenejo sporazume, ki so potrebni. V kulturah, ki so bolj usmerjene v medosebne odnose (med drugimi tudi malezijska), pa se upošteva osebna integriteta in zanesljivost v odnosih do drugih (skrb in podpora). Manjše odstopanje od rokov ne bo povzročilo zmede in nezaupanja, saj je čas tam bolj raztegljiv.

Ustvarjanje zaupanja dodatno otežujejo problemi komuniciranja med različnimi kulturami, kjer pogosto pride do nerazumevanja. Do nerazumevanja pride v situacijah, kjer je zaupanje majhno ali pa ga sploh ni. (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 193-199).

5.3 Reševanje konfliktov

Da bi skupina uspešno delovala, mora v svoje delovanje uvesti mehanizem za reševanje konfliktov. To pa predstavlja težave pri multikulturnih skupinah, kjer imajo ljudje različne norme pri reševanju konfliktov. Oblike reševanja konfliktov so odvisne od interakcije sodelovanja in prepričanja vase (tekmovanja, sodelovanja, sklepanja kompromisov, podrejanja in izogibanja). Galdwin in Walter (Schneider in Barsoux 1997: 200) sta za ta problem predlagala različne rešitve, glede na situacijo (kot je prikazano na sliki 1). Vpliv kulture je relevanten v odnosu do moči, individualno pa proti skupnemu dobremu. Npr. v individualističnih deželah, kjer moč ni enakomerno porazdeljena, kot npr. v Franciji, bo konflikt verjetno rešen z *izogibnjem* (tako, da se sklicujejo na hierarhijo) in šele nato sledi *soočanje* ali celo sila. To pogosto izzove negodovanja in nato nasilja, ki se lahko nadaljujejo v stavke. Neki direktor francoskega podjetja je vztrajal, da beseda »konflikt« ne sme biti uporabljena na seminarjih, kjer so multikulturne skupine. Saj je bil mnenja, da ko enkrat prideš v konflikt, ni več poti nazaj. V deželah, kot je Švedska, kjer naj bi bila moč porazdeljena enakopravno med prebivalstvom in kjer so boljši medosebni odnosi ter delajo v skupno dobro, se konflikti rešujejo s pomočjo *sodelovanja*. (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 200-204).

SLIKA 3: REŠEVANJE KONFLIKTOV



Prيرهjeno po Schneider in Barsoux (1997: 200).

V kulturah, ki so bolj orientirane v medosebne odnose in v katerih so v veliki meri prisotni skupni interesi, se konflikti rešujejo s *podrejanjem*. Predvsem v odnosu podrejeni – šef, kjer podrejeni nimajo moči. Podrejanje je povezano s samostojnostjo šefov in skupno obligacijo.

Izogibanje konfliktom, kot je prej bilo omenjeno v primeru mnenja francoskega direktorja, je ravno tako uporabljeno v kulturah, kjer je nizka moč, kjer niso jasno izraženi skupni cilji oz.

kjer je majhno zanimanje za ustvarjanje medosebnih odnosov. Izogibanje pa je lahko tudi uspešna taktika. Npr. kadar se Japonci pogajajo z Američani vedo, da če bodo dovolj dolgo molčali, bodo Američani na koncu privolili. Izogibanje je zelo pomembno v tistih državah, kjer je pomembna govorica telesa. Japonci se izogibajo konfliktov v javnosti, z namenom, da bi obdržali dobre medosebne odnose in da bi bili maksimalno prilagodljivi pri izvrševanju obveznosti v skupno dobro. Izogibanje konfliktu namesto, da bi se soočili z njim, pogosto ustvarja večjo harmonijo v skupini in voditelju daje večjo avtoriteto.

Jasno je, da ignoriranje kulturnih razlik lahko povzroči konflikte in lahko ima negative učinke na delovanje celotne skupine. Namreč lahko se zaprejo komunikacijski kanali, lahko se izgubi skupinska energija za delo in to lahko privede do preobratov. Vendar pa premalo konfliktov tudi ni dober znak za uspešno delovanje skupine. Če je konfliktov premalo, lahko pomeni, da so kulturne razlike ignorirane ali zatrte, namesto da bi jih koristno uporabljali. To se kaže tudi takrat, ko se mnenje manjšine brezpogojno podreja večini. To vodi v samozadostnost, kar pa povzroči, da pride do novih problemov pri tistih opravilih, ki so delani rutinsko in so bili prej opravljeni po drugačnem načelu.

Kulturne razlike so zelo delikatna stvar, saj so polne vrednot, predsodkov, pojasnil.... Zaradi tega zahtevajo visoko stopnjo občutljivosti in zaupanja. Razlike morajo biti identificirane. O njih se je potrebno pogovarjati in jih razjasnjevati, namesto, da se jim slepo prilagodimo, jih prevzamemo ali celo ignoriramo. Do težav pride, kadar razlike niso jasne in očitne ter niso sprejete. Pa tudi takrat, ko so kulturne razlike opažene, vendar jih napačno razumemo.

Za vsako skupino pa je dobro, če v njej vlada podporna klima, saj tako hitreje pride od konstruktivne diskusije. Osnovno sredstvo za doseganje tega je humor. Humor razvija občutek pripadnosti in ustvarja kanale preko katerih posamezniki dosežajo skupinske normative, brez da bi bilo ogroženo delovanje skupine. Humor omogoča, da pridejo kulturne razlike na plan, namesto, da bi bile potlačene. Stopnja prisotnosti humorja v skupini lahko služi tudi kot barometer integracije skupine. Smeh vseh članov je konkreten znak, da skupina sama sebi ustvarja identiteto in da posamezniki postajajo skupina oz. celota. Interne šale pa tudi določajo samostojnost delovanja skupine. Skupina s tem, čemur se smejejo, tudi krepki svoje norme in vrednote. Šale, ki so osnovane na preteklih izkušnjah članov, tako postanejo ekskluzivna lastnina skupine. Ta vrsta humorja je vplivna in zabavna le članom skupine, ostalim ne. Namreč, če člani skupine dosežejo visoko stopnjo čustvene skrivnosti in se lahko smejejo, šalijo, sprašujejo in hkrati delajo zadano nalogo, potem dobro opravljajo delo (Harris in Moran 2000: 134).

Multikulturne skupine morajo biti pripravljene identificirati kulturne razlike. Ne samo, da nevtralizirajo razlike, potrebno je, da gradijo na njih. Prepoznavanje različnosti namreč ni enako, kot obvladovanje. Če ne prepoznamo kulturnih razlik oz. o njih ne razpravljamo, ne morejo biti spoštovane oz. koristno uporabljene. Lahko postanejo velika ovira, če si ne priznamo, da obstajajo. Priložnosti multikulturnih skupin so v tem, da uporabljajo razlike in ne da samo živijo z njimi (ibid.: 135).

Uspešne multikulturne skupine so tiste, ki najdejo način za sodelovanje med člani tako, da iskanje rešitev dodaja vrednost celoti. Dobro je tudi, če so se naučili zabavati, medtem ko raziskujejo kulturne razlike in to razumejo kot priložnosti za učenje in veselje.

6 KULTURNE RAZLIKE IN GLOBALNE ORGANIZACIJE

Kultura podjetja globalne organizacije odraža, kako se organizacija sooča s konkurenco in spremembami pri tehnologiji, ekonomiji in pri ljudeh. Ljudje, ki poslujejo globalno, gredo čez tri stopnje socializacije. Najprej v njihovi kulturi, potem v kulturi poslovanja in nazadnje v kulturi podjetja. Ko poslujemo na svetovnem tržišču, moramo poznati kulture kupcev, konkurentov, partnerjev, dobaviteljev, pa tudi vladnih uslužbencev.

6.1 Značilnosti globalnih organizacij

Podjetja se vseskozi spreminjajo in prehajajo iz enega tipa organizacije v drugo. V splošnem pa poznamo 4 vrste organizacij, ki poslujejo globalno. In sicer:

- **Etnocentrične organizacije.** Te organizacije so v osnovi orientirane na domači trg. Etnocentrični managerji so prepričani, da so ljudje iz njihove države bolj inteligentni, bolj zanesljivi in vredni zaupanja kot tujci. Ta etnocentrični pristop nastane zaradi mnogih internih in zunanjih vplivov. Take organizacije so omejene s predsodki lastnikov. Delovni sindikati pogosto izvajajo pritisk s tem, ko favorizirajo domačo delovno silo. Pogosto je tudi vladna politika države usmerjena le na domači trg. Etnocentrična filozofija je izražena v mnogih internacionalnih podjetjih. Povprečna podjetja imajo težave s komuniciranjem v različnih jezikih in s sprejemanjem kulturnih razlik. Takšne organizacije se ne trudijo, da bi npr. dobile licenco od kakšne tuje firme, ker menijo, da »če gre doma, bo šlo tudi v tujini«.
- **Policentrične organizacije.** To so korporacije, ki delujejo v drugih državah. Za policentrično organizacijo izvajajo multinacionalne operacije lokalni managerji po svoje. Te organizacije se držijo načela, da lokalni ljudje najbolje vedo, kaj je dobro za njih. Zato jim je treba dati priložnost in jih pustiti, da delajo po svoje tako dolgo, dokler organizaciji prinašajo dobiček. Policentrična organizacija je ohlapno povezana skupina, ki je navidezno samostojna in je zamenjava profitnih centov. Vodstvo je locirano v domači državi, medtem ko se ključne operacije izvajajo lokalno. Ukazov za izvajanje operacij ne dajejo iz domače države. Ti poslovanje nadzirajo le finančno. Policentrični pristop je pogosto rezultat nekih zunanjih dejavnikov, kot so npr. zakoni v različnih državah, ki zahtevajo, da je pri poslovanju potreben lokalni manager. Ta pristop se tudi pogosto uporablja tam, kjer je glavna stranka vlada določene države. Policentrična filozofija je pogosto uporabljena v multinacionalnih podjetjih. Ta podjetja se namreč soočajo s heterogenim okoljem, kjer so potrebe za izdelke in preference kupcev različne, vladne restrikcije pa stroge. Takšne korporacije delujejo različno od trga do trga in sledijo misli, da »lokalni ljudje najbolje vedo kaj je za njih dobro«.
- **Regiocentrične korporacije.** Te organizacije delujejo po načelu sinergijskih učinkov, da se določene funkcije podjetja izvajajo v različnih regijah. Menijo, da lahko le regionalni poznavalci (tisti, ki živijo in delujejo v določeni regiji) učinkovito koordinirajo funkcije v tej regiji. Npr. regiocentrična organizacija si lahko izbere Japonca, da za njih deluje v Aziji ali pa Francoza, da deluje v Evropi. Regiocentrična korporacija je samostojna na regionalni bazi. Lokalni vodje organizirajo delovanje lokalnih skupin. Regionalni vodje so tudi odgovorni za regionalni plan, lokalne raziskave in razvoj, inovacije, finančno funkcijo. Odgovorni in pristojni so tudi za izobraževanje, trening in selekcijo svojih delavcev, določajo plan potrošnje, politiko blagovne znamke in odnose z javnostjo. Vodstvo v matični državi ima nalogo, da skrbi za svetovno strategijo, raziskave države kot celote, osnovne raziskave in razvoj, valutno menjavanje, cen, skrbijo za kredite znotraj podjetja, dolgoročno financiranje,

izbirajo regionalno vodstvo, prenos tehnologije in sodelujejo pri ustvarjanju kulture podjetja samega. Regicentrično načelo je, da »le tisti, ki živijo v določeni regiji vedo, kaj želi njihova in sosednje države – torej njihova regija«.

- **Geocentrične korporacije.** Cilj teh organizacij je, da ustvarijo in vpeljejo sistem, ki se lahko uveljavi po celem svetu. Geocentričen sistem je popolnoma samostojen. Celotna organizacija se osredotoča na celoten svet in lokalne cilje. Vsak organ organizacije doda unikaten prispevek, ko uporablja svoje unikatno znanje. Geocentričen zahteva sodelovanje vseh vodilnih po celem svetu, da ustanovijo univerzalne standarde z lokalnimi variacijami. Dobre ideje tako pridejo in gredo iz vseh držav, ki sodelujejo. Viri so locirani po celem svetu. Geografske meje so izbrisane, izdelki in njihova uporabnost pa so globalizirani. Sistem mora motivirati posameznike, da se odrečejo nacionalnim predsodkom in delajo za vsesvetovni cilj. Geocentrična firma zagotavlja bazo držav iz katere bodo kasneje dobili ljudi z novimi sposobnostmi in znanjem novih tehnologij. Geocentrično načelo je »vsi za enega, eden za vse. Delali bomo skupaj, da bomo lahko rešili problem kjerkoli na svetu«.

(Povzeto po Harris in Moran 2000: 19-22).

Veliko poslovnih organizacij, nevladnih organizacij in drugih institucij mora poslovati globalno, če želi preživeti. Moran in Riesenberger (Harris in Moran 2000: 88) sta opredelila 12 razlogov. In sicer:

- Globalne surovine - organizacije iščejo surovine za svojo proizvodnjo po celem svetu iz dveh razlogov: cena in kvaliteta.
- Novi in razvijajoči se trgi omogočajo nove možnosti za rast.
- Ekonomija obsega – dandanes je pomembno, da se organizacija loteva novih pristopov, ki jim omogoča primerjalne prednosti pred konkurenti.
- Posledica globalizacije je, da so podobni proizvodi zahtevani po celem svetu.
- Nižji transportni stroški – stroški globalnega transporta so od leta 1960 zelo padli.
- Državne takse in davki – mnoge vlade se ne poslužujejo več protekcionističnih tendenc. To je očitno pri raznih zvezah, kot npr. EU, NAFTA, ASEAN....
- Telekomunikacije – padec cen je rezultat privatizacije in nove tehnologije, ki nastaja zaradi potreb globalizacije.
- Homogeni tehnični standardi – Internacionalna organizacija za standardizacijo (ISO) je bila uspešna pri razvijanju standardov, ki so poznani kot ISO 9000.
- Tekmovanje za tuje organizacije – pogosto se pojavijo grožnje novih konkurentov in zato so razne povezave še kako pomembne.
- Tveganje spremembe menjalnega tečaja – stalne spremembe menjalnih tečajev imajo vpliv na dobiček.
- Odjemalci postajajo vse bolj globalni odjemalci – zaradi globalizacije so odjemalci vse manj lojalni eni firmi. Substitut lahko zaradi svojih prednosti hitro zamenja osnovni izdelek.
- Globalne tehnološke spremembe – tehnološki napredek prihaja iz različnih delov sveta in od organizacije zahteva, da ga sprejme v svojo strategijo, če želi preživeti.

Seveda je še več dejavnikov, ki organizacije silijo v globalno poslovanje. Možnosti so namreč neomejene in prepuščene iznajdljivosti ter usposobljenosti posameznikov za mednarodno poslovanje.

6.2 Upravljanje s kulturnimi razlikami v organizacijah

V nadaljevanju bomo poskušali pojasniti, kako organizacija rešuje probleme kulturnih razlik. Kakšne strategije uporablja in kaj je potrebno, da postaneš prava internacionalna oz. globalna organizacija.

Obstajajo tri osnovne strategije za upravljanje s kulturnimi razlikami: ignoriranje, minimiziranje in koristno uporabljanje kulturnih razlik. Te strategije se uporabljajo v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi, v različnih stopnjah internacionalizacije poslovanja. Odnos med matičnimi organizacijami (HQ⁹) in podružnicami, glede na to ali je organizacija etnocentrična, policentrična, regiocentrična ali pa geocentrična, sta opredelila Heenan in Perlmutter (Heenan in Perlmutter 1979: 75-80). Za lažje razumevanje bomo na hitro ponovili osnovne značilnosti štirih oblik globalnega poslovanja organizacij. V etnocentričnih organizacijah (odnos med vodilnimi in podružnicami je etnocentričen) vse odločitve glede politike in postopkov proizvodnje prihajajo od zgoraj (vodilni odločajo kaj in kako). Kjer je odnos policentričen, se politika in postopki določajo lokalno (vodilni določijo kaj, lokalni delavci pa kako). V primeru regiocentričnih odnosov pa regionalni voditelji delujejo kot blažilci situacij pri pogajanjih med vodilnimi domače države in poslovnimi partnerji, ki delujejo v državi gostiteljici v določeni regiji. Kjer prevladuje geocentrični odnos, pa se politika in postopki proizvodnje, torej »kaj-i« in »kako-ji«, razvijajo z inputom obeh – vodilnih podjetij in njihovih izpostav po svetu.

Ti različni pristopi se razvijajo tudi takrat, ko multinacionalke razvijajo svoje aktivnosti v tujini. Veliko organizacij začne z etnocentričnim pristopom in ga nato spremenijo v policentričnega, ko spoznajo, da so lokalni proizvodni standardi, trgi in pravila igre zelo različni. Regiocentrični pristop se po navadi razvije iz potrebe, da bi racionalizirali ali boljše koordinirali poslovne aktivnosti med državami v določenih regijah. Veliko organizacij se dandanes, z namenom, da bi postali bolj globalni, poslužuje geocentričnega pristopa s pomočjo produktnih divizij ali pa poslovnih enot. Paradoks ustvarjanja globalnega poslovanja in produktnih divizij je v tem, da se vrača k etnocentričnem pristopu. Podoben je bil primer, ko so sedež nekega ameriškega multinacionalnega podjetja preselili iz Londona v New Jersey (ZDA). (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 209-235).

6.2.1 Strategije za reševanje problemov kulturnih razlik

Če razumemo, na kakšni ravni delujejo multinacionalne organizacije, lažje razumemo strategije, za katere se odločajo pri reševanju problemov kulturnih razlik. Kultura lahko organizacijam predstavlja problem oz. grožnjo, možnost za učenje in inovacije, lahko jo vodijo tudi kot primerjalno prednost ali pa jo preprosto ignorirajo (kot je prikazano v tabeli 2). Profesorica Nancy Adler iz McGill Univerze (Schneider in Barsoux 1997: 210) je naredila raziskavo med delavci, ki so bili odgovorni za razvoj posameznih organizacij v Montrealu. Zanimalo jo je, kakšna je stopnja vpliva kulturnih razlik, ki so pomembne za njihovo delo. In sicer med anglofonskimi in frankofonskimi Kanadčani. Dve tretjini sta izrazili, da kultura ni pomembna za njihovo delo. Od teh, ki pa so potrdili koristnost kulture, pa je 1 od 60 anketirancev odgovoril, da ima različnost kultur pozitiven vpliv. Z nadaljnjimi raziskavami in izkušnjami je raziskovalka utemeljila, da je trenutno najpogostejši pristop v praksi ignoriranje

⁹ angleško: headquarters

kulturnih razlik. Prav težko je najti podjetje, ki kulturne razlike razume kot vir komparativnih prednosti pred konkurenco.

Te strategije (ignoriranje, minimiziranje in uporabljanje kulturnih razlik v koristne namene) imajo pomemben vpliv pri odnosu med matičnimi podjetji in njihovimi podružnicami pri urejanju globalnega poslovanja, lokalni odgovornosti ter učenju in inovacijah v organizaciji. Veliko organizacij uporablja več strategij simultano in zato je težko določeno organizacijo uvrstiti samo v eno skupino.

TABELA 2: OPIS STRATEGIJ ZA REŠEVANJE KULTURNIH RAZLIK

Ignoriranje	Minimiziranje	Koristna uporaba
<i>Predpostavke: kultura je</i>		
Irelevantna	Problem/grožnja	Priložnost Vir komparativnih prednosti
<i>Odnos matično podjetje (HQ) - podružnice:</i>		
Etnocentrični	Policentrični/regiocentrični	Geocentrični
<i>Pričakovane koristi:</i>		
Standardizacija	Lokalizacija	Inovacije in učenje
Globalna integracija	Dovzetnost	
<i>Izvršilni kriteriji:</i>		
Učinkovitost	Prilagodljivost	Sinergija
<i>Komunikacija:</i>		
Iz vrha navzdol	Od vrha navzdol Poročanje od spodaj	Vsi kanali
<i>Glavni izzivi:</i>		
Doseči sprejem (pozitivni odgovor)	Doseganje ubranosti	Različnost gradi
<i>Glavna skrb:</i>		
Neprilagodljivost Zamujene priložnosti	Deljivost Podvajanje napora in izguba potencialne sinergije	Zmedenost Trenje

Vir: Schneider in Barsoux (1997: 211).

- **Ignoriranje kulturnih razlik**

Če se organizacija odloči, da bo ignorirala kulturne razlike, razume posel kot le posel in se oprijema dejstva, da so managerji, inženirji, bančniki... celega sveta istih misli. Za te organizacije je značilno, da sta politika in praksa delovanja prenosljivi le v domači državi. Podružnice v državi gostiteljici, pa morajo za to zaprositi pisno. To je (po mnenju glavne organizacije) nujno, da obdržijo kvaliteto izdelkov, da dobro izvajajo servise in da ustrezajo tehnološkemu standardom ter da so prepričani, da se vsi zaposleni držijo kulture podjetja. Takšne organizacije lahko celo ustanovijo svoje lastne učne centre ali celo univerze, da posameznike naučijo kar je potrebno vedeti o managementu, obnašanju, vrednotah... njihovega podjetja. Res je, da s tem učenjem podajo osnovne vzorce obnašanja in vrednot, vendar ni nujno, da se jih bodo ti ljudje resnično oprijeli.

Ameriška podjetja, kot so McDonalds, Disney in IBM, so dober primer tega pristopa. V teh podjetjih vztrajajo, da se nosijo uniforme in se izvajajo standardizirane procedure. Npr. nekateri menijo, da lahko kjerkoli na svetu prepoznaš zaposlenega pri IBM-u po tem, kako je oblečen (kot pingvin: temna obleka, bela srajca in ozka kravata) in po tem na kakšen način izvaja predstavitev. Delodajalci pričakujejo, da bodo delavci delovali po pravilih obnašanja, ki so napisana, pa tudi po tistih, ki niso pisana. Če kršijo pravila, lahko pričakujejo, da se bo njihova kariera nekoliko spremenila ali pa da jih bodo poslali na drugo delovno mesto za nekaj časa.

Primer: Eden izmed ukazov podjetja IBM je tudi, da med delovnim dnevom ne smejo piti alkohola. IBM je vztrajal, da ne smejo servirati alkohola v njihovih sejnih sobah. Niti v Franciji in Nemčiji, kjer vino in pivo konzumirajo kot del obroka. Po pogajanjih, so IBM-u Francija dovolili uživanje alkohola, medtem ko IBM-u Evropa, ki posluje v sosednji stavbi, niso.

Drug primer so delavci organizacije Disney. Ko so odprli svojo podružnico na obrobju Pariza, so morali biti delavci oblečeni enako, kot tisti v matičnem podjetju na Floridi (minimalen makeup, kratki, nelakirani nohti, uhani ne večji od velikosti franka, moškim niso dovoljeni uhani, na roki ne več kot en prstan, moški ne smejo imeti dolgih las in brad. Vse je bilo natančno pojasnjeno na devetih straneh.). Želijo namreč, da vsak obiskovalec Disneylanda takoj opazi njihov slogan »sveži in čisti skozi ves dan«. To je povzročalo zmedo med francoskimi zaposlenimi in so svoje nestrinjanje reševali na sodiščih. Razumljivo je, da uniformiranost zahtevajo za delavce, ki delajo v parku, vendar so ista pravila veljala tudi za tiste, ki so delali na višjih položajih. Tako se je neka Irka pritožila, da je ta način proti njenemu osebemu stilu in je bila ogorčena nad tem, da ji ukazujejo, kaj mora nositi. Celotno od obiskovalcev se zahteva določeno obnašanje. Ne smejo jesti, medtem ko čakajo v vrsti za atrakcije, ne smejo nositi hrane v park, ne smejo se sleči iz srajc, čeprav je zunaj 40 °C.... Vse to zato, da se obdrži imidž parka. Treba pa je vedeti, da so postavili restavracije, kjer prodajajo hrano različnih okusov, da bi zadovoljili stranke na vseh ravneh. Začeli so prodajati tudi alkoholne pijače, kar na začetku ni bil namen. Poleg restavracij pa še najrazličnejše pripomočke za zabavo ljudi.

Pogosto se zgodi, da se organizacije trudijo zadovoljiti strankam na najrazličnejše načine, pozabljajo pa na zaposlene. Do prilagoditve delavcem pride pogosto šele pod pritiski. Takšna podjetja se držijo enega univerzalnega načela. Držijo se ideje, da obstaja samo ena najboljša rešitev in to izvajajo. Držijo se etnocentrizma, ki pravi, da kar je bilo preizkušeno najboljšo v domači državi, bo najboljša rešitev tudi v državi, kjer je podružnica. Nancy Alder meni (Schneider in Barsoux 1997: 213), da obstaja nekaj uspešnih multinacionalnih podjetij, ki ne

posvečajo pozornosti kulturnim razlikam. Mangerji v takšnih organizacijah lahko dokažejo, da kultura ne predstavlja bistvene razlike pri poslovanju oz. da njim ne predstavlja problema, s katerim bi se morali ukvarjali. Trdijo, da je komparativna prednost njihovih produktov ravno v tem, da se izdelki standardizirani prodajajo po celem svetu. To je značilno predvsem za inženirsko orientirano industrijo (kot sta naftna in gradbena industrija), za tisto industrijo, ki temelji na visoki tehnologiji, kot so telekomunikacije. Celo Disney je ugotovil, da želi njihov japonski partner, da bo Disneyland Tokyo ravno takšen kot ameriški.

Pristop, »da je samo ena pot prava«, pomeni, da management zahteva, da podjetje deluje na optimalni učinkovitosti. Študija, ki so jo izvedli v osmih takšnih podjetjih v ZDA, je pokazala, da je kulturne razlike enostavno identificirati, vendar nimajo velikega pomena pri poslovanju. Večji problem je v strukturnih in političnih faktorjih. Občutljivost za kulturne probleme in njihovo reševanje je pomembno, ko želijo v podjetju izboljšati komunikacijo ali pa povečati spoštovanje delovne sile. To končno vodi do uresničevanja univerzalnega (zlatega) pravila: poiskati pravo strategijo in strukturo, pravo mero medosebne občutljivosti in komunikacije, omejiti politiko in preprečiti avtonomijo managementa.

Kakorkoli, nepravilno ocenjevanje posledic kulturnih razlik, ko določajo politiko in proizvodnjo v tujini, je lahko zelo drago. Čeprav se še niso odločili ali je problem Disneylanda v Evropi kulturni, strateški ali finančni, je jasno, da bi lahko prihranili milijone dolarjev, če bi kulturne razlike upoštevali prej, namesto, da so morali kasneje popravljati koncepte. To bi lahko preprečili tisti managerji, ki so bili poslani v tujino, da bi raziskali vse potrebno.

- **Minimiziranje kulturnih razlik**

Druga strategija za reševanje problemov v zvezi s kulturnimi razlikami je, da minimiziramo njihov vpliv. Ta pristop obravnava kulturne razlike kot pomemben dejavnik, vendar le-te predstavljajo grožnjo pri učinkovitem poslovanju in zato vir problemov. Minimizarati kulturne razlike pomeni, da jih poskušamo homogenizirati, izolirati, oddaljiti. Vse to z namenom, da bi zmanjšali potencialni rizik. To se lahko doseže tako, da organizacije razvijajo »globalno« organizacijsko kulturo ali da dovoljujejo avtonomijo, s tem, da se držijo religioznih norm. Te organizacije menijo, da je mogoče z močno kulturo podjetja zmanjšati vpliv različnih nacionalnih kultur. Menijo tudi, da lahko svojim podružnicam dovolijo, da delajo, kar želijo (policentrični pristop) tako dolgo, dokler dosega pozitivne rezultate. Vendar je treba vedeti, da je težko standardizirati sisteme in procedure ter ustvariti takšno kulturo podjetja, ki ne bi odsevala nacionalne kulture vodilnih. Zaradi tega je skoraj nemogoče, da bi se globalna praksa, sistemi in vrednote v celoti uveljavili. Poskus, da bi ustvarili tako močno kulturo podjetja, ki bi izbrisala kulturne razlike, pogosto naleti na neuspeh, kajti kultura matične organizacije je največkrat dominantna. To lahko povzroči, da se lokalni managerji v lastni državi počutijo kot manjšina.

Drug način minimiziranja vpliva kulturnih razlik je, da se izogibajo konfliktom. To je policentričen pristop. Vsaka lokalna podružnica ima avtonomijo pri odločitvah, skratka ima možnost, da stori tako, kot ji odgovarja. Z drugimi besedami: vodilno podjetje določi, kaj mora biti storjeno, podružnice pa so proste pri odločitvah, kako to storiti. To je praktično v primeru, ko ima zgodovinsko ozadje pomembno vlogo. Veliko evropskih multinacionalk uporablja ta pristop zaradi zgodovinskih razlogov (verjetno tudi zaradi dveh svetovnih vojn in nekaj ekonomskih recesij), različnih tehničnih standardov in potreb trga. Michael Porter je utemeljeval, da je še vedno veliko evropskega poslovanja usmerjenega lokalno in je zaradi tega bolj občutljivo na lokalne potrebe. Zato je tudi evropsko poslovanje zelo učinkovito pri

delegiranju odločitev lokalnemu managementu. Kot rezultat temu so evropske organizacije boljše pri tistih poslih, ki niso zelo globalni. To pa se odraža v tem, da imajo nacionalne organizacije visoko stopnjo avtonomije in lahko rečejo »ne« svojim partnerjem.

Res je, da policentrični pristop upošteva kulturne razlike in dovoljuje lokalnim firmam, da delajo kot sami mislijo, da je najboljša, vendar je veliko firm ugotovilo, da je ta pristop drag in zato potrebuje regionalno integracijo in racionalizacijo. To je še posebej očitno sedaj v tistem delu Evrope, kjer je samo en trg (trg EU). Ta trg omogoča veliko fluktacijo blaga, storitev, kapitala in ljudi. To pa je stimuliralo raziskave o pan-evropskem pristopu. Z namenom izboljšanja pan-evropske logistike, so npr. podjetja, kot so Philips (nizozemski proizvajalec elektronike) in Jacobs Suhard (švicarska tovarna čokolad) racionalizirali svoje poslovanje. Vse več neodvisnih lokalnih enot je začelo uporabljati svetovni splet za integracijo.

Z namenom, da bi uravnotežili potrebo po globalni integraciji in občutljivost lokalnih pogojev, mnogo multinacionalnih podjetij ustanovi regionalne centrale, torej uporabljajo regiocentrični pristop. Regionalne centrale izboljšujejo koordinacijo med nacionalnimi organizacijami in iščejo potencialno sinergijo med njimi. Razlagajo pogoje, potrebe in zmožnosti na lokalnih trgih ter nenazadnje tudi lokalno kulturo. Tako namreč blažijo nepotrebne nevšečnosti, do katerih lahko pride med nacionalnimi in lokalnimi enotami. Namreč funkcije, kot so finance in R&R so lahko centralizirane in vodene od matičnih podjetij, funkcije marketinga in človeških virov pa morajo biti delegirane na regionalni ravni.

Ustanavljanje regionalnih central, z namenom blažiti potrebo po globalni integraciji in občutljivosti lokalnih pogojev, lahko povzroča tudi napetosti in dileme. Pogosto pa se regionalne centrale približujejo globalnim organizacijam, še posebej takrat, ko ustanavljajo globalne produkte ali poslovne skupine. Vendar celo globalne produkte različni porabniki različno dojemajo. Okusi porabnikov se lahko približujejo, vendar veliko organizacij meni, da približevanje (konvergenca) ne pomeni homogenizacije. Nemci in Angleži spiijejo več vina, Francozi in Italijani pa več piva, vendar Nemci konzumirajo 6-krat več piva per capita kot Italijani in Francozi 6-krat več vina per capita kot Angleži.

Poslovati globalno pomeni, da je potrebno kreirati kompleksen »menu« svobodnih izbir in možnosti in se odločiti katere elemente standardizirati in dovoliti lokalnim managerjem pomembno strateško vlogo, ravno tako pa tudi avtonomijo in kreativnost.

- **Koristna uporaba kulturnih razlik – poslovati globalno**

Vodstvo države ima pomembno vlogo pri ohranjanju lokalne doveznosti, poslovni vodje pa so odgovorni za doseganje optimalne globalne integracije. Doseganje integracije lahko tudi sabotirajo. Tu se mora vključiti vodstvo države z razvijanjem globalnih planov in povečevanjem področja njihovega vpliva. To lahko storijo tako, da dodelijo odgovornost za koordinacijo, možnosti za kariero izven lokalnih operacij, možnost, da te funkcije opravljajo ljudje že pred 45 letom starosti, vendar, da jih s tem seznanijo že prej, ko delajo kariero internacionalnih managerjev in pridobivajo izkušnje pri internacionalnem poslovanju. Če so ti pogoji izkoriščeni, potem lahko organizacija izkoristi prednosti poznavanja kulturnih razlik.

Od lokalnih managerjev ni mogoče pričakovati, da bodo uspešno sodelovali z osebami različnih nacionalnosti, če jim ne zagotovijo kulturnega treninga in učenja tujega jezika. Niti ne morejo pričakovati, da bodo sodelovali z ljudmi iz različnih enot, če mehanizem ni naravnan tako, da jih vzpodbuja k temu.

Kooperacijo preko mej lahko ravno tako vzpodbudimo s strukturnim mehanizmom. Organizacije lahko vgradijo neodvisnost v svojo strukturo. Npr. Nestle ima mrežo približno 20 raziskovalnih in tehnoloških centrov po celem svetu. V letu 1983 je ustanovil raziskovalni center tudi v Singapuru. Da bi vključili integracijo tega centra v celotno mrežo, jim je bila dodeljena odgovornost za kvaliteto za celotno JV Azijo. Ta strukturna neodvisnost sili, da pride do intenzivne komunikacije med obstoječimi enotami in novimi operacijami. Če ne bi operacijam raziskave in razvoja (R&R), ki so jih izvajali v Singapuru, takoj dodelili samostojnost, bi potrebovali veliko več časa, saj bi uporabljali neformalne povezave za zagon proizvodnje in prodaje na tem območju. Ravno tako pa bi tudi center potreboval več časa, da bi se integriral v organizacijo. V Nestle-ju so uporabili vse znanje in do najmanjše podrobnosti uskladili vse potrebno za zagotavljanje kakovosti izdelkov. Tudi s tem, da so upoštevali vse kulturne posebnosti, ki vplivajo na njihov izdelek.

Da lahko pride do tako dobrih rezultatov s pomočjo uporabe kulturnih posebnosti, potrebujejo managerji iz različnih držav spretnosti (kot so jezik in druge kulturne značilnosti) ter infrastrukturo (za zagotavljanje informacij in računskega sistema, spodbudo in izziv). Ravno tako morajo razumeti in celo ustvarjati neodvisnost in samostojnost med enotami ter imeti pomembno vlogo pri širši organizaciji.

Da lahko primerno izkoristiš kulturne razlike, je potrebno najti ravnotežje med lokalnimi potrebami in centralnim nadzorom. To je danes stalna dilema za večino multinacionalnih organizacij. Zaradi zgodovinskih in kulturnih razlogov je to ravnotežje različno npr. v Evropi, Ameriki in na Japonskem. Evropske multinacionalke se bolj zavedajo lokalnih potreb. Japonske organizacije imajo več težav pri internacionaliziranju, še posebej na stopnji seniorskega managementa in si prizadevajo, da bi postale bolj lokalne. Ameriške multinacionalke pa so zdaj osredotočene na globalno integracijo, kajti tuji trgi jim predstavljajo vse pomembnejšo osnovo.

Ko skušamo omiliti pritiske, ki vseskozi nastajajo med iskanjem ravnotežja med zahtevami vodilnih organizacij in njihovih podružnic, je treba stopiti korak nazaj in ugotoviti način, kako biti učinkovit na svetovnem tržišču (geocentrični pristop). To pomeni, da je potrebno iskati nove načine poslovnih aktivnosti, ponovno opredeliti vlogo in pomen vodilnih organizacij in njihovih podružnic ter iskati priložnosti za organizacijske inovacije in učenje.

Internacionalna primerjalna prednost je odvisna od nacionalnih pogojev, ki stimulirajo inovacije. Čedalje bolj pa je tudi očitno, da je primerjalna prednost ravno tako pomembna takrat, ko ustvarjamo premoženje (kot so R&R in človeški kapital) v tujini. Veliko organizacij mora tako iskati polno zadovoljitev svojih kapacitet izven nacionalnih mej. Eden takšnih primerov je Otis Elevator, podružnica United Technologies.

***Primer:** Globalno razvijanje dvigala Elecronic 411 je podjetju Otis Elevator pomagalo, da ga je razvilo z najnižjimi možnimi stroški. Dvigalo je bilo razvito v šestih razvojnih centrih v petih državah. Tako so v Ameriki razvijali integracijski sistem, na Japonskem poseben motor, da je dvigalo potovalo tiho in mehko, v Franciji so razvili sistem za vrata, Nemci so naredili elektroniko, v Španiji pa so obdelali majhne komponente. Vodilni Otisa menijo, da jim je takšno internacionalno razvijanje prihranilo več kot 10 milijonov dolarjev in skrajšalo čas razvijanja izdelka iz štirih na dve leti.*

Podobnih primerov je še veliko. Npr. razvijanje software bi lahko bilo locirano v Bangalore (Indija), ki je eno izmed mest, kjer je največ softwareskih inženirjev per capita. Laboratorije za raziskave in razvoj je smiselno locirati tam, kjer so dobre tehnične univerze ali pa tam, kjer vlada vzpodbuja tehnološke inovacije (takšni sta npr. Danska in Francija).

Vse naštetu karakterizira nov model multinacionalnih organizacij, kjer so specializirane enote koordinirane v integrirano mrežo. Multinacionalke torej sestavlja več centrov, ki imajo pomembno vlogo pri oblikovanju in razvijanju strategij. To omogoča širok spekter strateškega mišljenja in med delavci razvija globalno mentaliteto. Jemanje idej od vsepovsod in prilaganje novim okoliščinam zahteva fleksibilnost, humanost in širok pogled. Lokalni managerji morajo razviti tudi uvidevnost pri lokalnem poslovanju, saj se to pozna tudi pri morebitnem internacionalnem poslovanju. Prednost multinacionalnih organizacij je v tem, da imajo talentirane ljudi v različnih delih sveta, ki iščejo priložnosti in rešitve za določene produkte in blagovne znamke. Nekaterim multinacionalnim organizacijam je tudi izziv, da iščejo koristi v kulturnih razlikah, namesto da bi minimizirali njihove učinke.

Predlogi za upravljanje s kulturno različnostjo v organizacijah so:

- zgradi osebni odnos (face-to-face relationship),
- ustvari internacionalne projektne skupine,
- razvijaj internacionalne treninge managementa in delaj na razvoju,
- zgradi paleto vrednost, vendar ne pozabi na lokalno interpretacijo le-teh,
- promoviraj divergentne vrednote. Tako boš zagotovil osnovo za fleksibilnost.

6.3 Primerjalne prednosti kulturnih razlik

Prave multikulture organizacije so tiste, v katerih je različnost cenjena in koristno uporabljena. Strategija koristne uporabe kulturnih razlik lahko prinaša primerjalno prednost. V različnosti so združeni ljudje, ki imajo različna ozadja, različna pričakovanja in izkušnje, so v različnih življenjskih obdobjih in z različnimi izkušnjami. Če so vse te sile pravilno združene, organizaciji omogočajo profitabilnost in konkurenčnost. Vendar kljub temu veliko organizacij kulturne razlike ne prepozna kot vir njihovih komparativnih prednosti.

Cox in Blake (Cox and Blake 1991: 45-56) sta utemeljevala kakšne primerjalne prednosti lahko izhajajo iz kulturne različnosti. Velika občutljivost na značilnosti določenega trga je najpomembnejši pogoj za koristno uporabo kulturnih razlik. Enote v organizaciji, ki so zadolžene za razvijanje globalnega izdelka, so pogosto sestavljene iz ljudi različnih kultur. Te skupine ustvarjajo izdelke, ki zadovoljujejo različne okuse strank. Različnost ravno tako povečuje število različnih možnosti rešitve problema, inovacij in kreativnosti.

Argumenti prednosti kulturne različnosti so po mnenju Coxa in Blakea (Cox and Blake 1991: 51) naslednje:

- Marketinški argument: povečane možnosti zadovoljevanja kulturnih preferenc na lokalnih trgih.
- Argument novih virov: povečuje možnost pridobitve novih zaposlenih z različnim nacionalnim ozadjem in ravno tako elitne ljudi iz države gostiteljice.
- Argument stroškov: stroške zmanjšujejo znanje in izkušnje lokalnih managerjev.
- Argument rešitve problemov: omogočajo pravilnejše odločanje zaradi širšega spektra perspektive in posledično bolj kritične analize.

- Argument kreativnosti: različnost perspektiv povečuje kreativnost in povzroča manj skladnosti.
- Argument fleksibilnosti: povečuje organizacijsko fleksibilnost in odgovornost za spremembe v okolju.

6.4 Kako globalne so organizacije v resnici

Veliko multinacionalnih organizacij pa vendarle ni tako globalnih, kot se zdi. Potrebno je namreč razjasniti, katero poslovanje je v resnici globalno. Zanimiv je primer Fiata. Podjetje Fiat danes deluje v 52 državah in zaposluje 290.000¹⁰ ljudi. 20% vseh delavcev dela v tujini. Z namenom, da bi natančno določili operacije, ki jih delavci v tujini opravljajo, so se odločili, da bodo definirali kaj internacionalno delovanje v resnici pomeni. Zanimalo jih je, kako ga meriti in kako postati internacionalen. Več skupin je delalo na različnih področjih. Pomembnejše teme delavnic so bile: lastnosti internacionalnih pozicij, profil internacionalnega managerja in primerni sistemi človeških virov. Kljub temu, da ima Fiat dolgoletno prakso v internacionalnem poslovanju in da so prisotni v mnogih državah, so ugotovili, da morajo še veliko postoriti, preden bodo postali zares internacionalni. Z analiziranjem narave internacionalnih služb, so definirali 4 tipe managerjev: transnacionalne (300), ki živijo v tujini in se vseskozi selijo; multinacionalne (1700), ki veliko potujejo, vendar živijo v Torinu; »odprte lokalce«, ki sprejemajo tujce in lokalne ljudi in imajo zelo malo internacionalnega kontakta. Poleg tega so ugotovili še, da se samo nekaj več kot 40 % managerskih pozicij res ukvarja z internacionalnimi zadevami in da je $\frac{3}{4}$ njihovih managerskih služb v Evropi. Na podlagi teh dejstev so začeli razvijati načine, da bi se popravili. Začeli so razvijati in trenirati internacionalne managerje tako v Italiji kot tudi v tujini. Ravno tako pa so naredili plan, kako ustvariti kulturo podjetja, ki bo pazljiva do internacionalnih zadev. To pa zahteva visoko participacijo in integracijo managerjev v kulturi in pri vrednotah celotne organizacije Fiat.

Poslovati globalno pomeni več kot samo operirati na trgih različnih držav ali imeti proizvod, ki se prodaja po celem svetu. Imeti globalni proizvod, kot je Levi jeans ali McDonald hamburgerji, ali imeti pisarno v različnih predelih sveta ali poslovati internacionalno več kot 200 let še ne pomeni, da v vseh pogledih posluješ globalno. Vodstvo podjetja in večina vodilnih pri funkcionalnih in produktih enotah je po navadi lociranih v domači državi. Celo internacionalni oddelek je pogosto v isti stavbi ali celo za sosednjimi vrati. Vse naštetu so ugotovili z raziskavo, v kateri so se pogovarjali z 1500 internacionalnimi managerji iz 12 velikih organizacij po celem svetu, ki so svojo organizacijo opisovali kot globalno. 34 dimenzij so opredeljevali kot pomembne za njihovo konkurenčnost, vendar so kot zadnjo določili zmožnost razvijanja »globalnega seta«. Kot »globalni set« so definirali zmožnosti in voljo posameznikov in celote, da cenijo vero, prepričanja, vrednote, vedenje ter poslovno prakso tako posameznikov kot organizacij iz različnih regij in kultur.

Značilnost prave multinacionalne organizacije ni v tradiciji izvajanja operacij v tujini, niti izdelek, ki se prodaja po celem svetu. Prava značilnost prave internacionalne organizacije je, da v »top managementu« in »seniorskemu managementu« delajo ljudje večih nacionalnosti in da vsi sodelujejo pri formuliranju strategij in ne le pri izvajanju. Pomembno vprašanje je le do katere mere se izrazijo moči in kulturne razlike posameznega naroda pri ustvarjanju globalne sinergije. Drži trditev, da so najmočnejši tisti, ki najbolje sodelujejo z obstoječimi možnostmi. (Povzeto po Schneider in Barsoux 1997: 222-225).

¹⁰ Ta številka se ravno sedaj spreminja, ker odpuščajo delavce zaradi izgub.

6.5 Globalni izziv

Izziv vseh multinacionalnih organizacij, ki poslujejo (ali želijo poslovati) globalno, bi moral biti koristno uporabiti kulturne razlike v namene primerjalnih prednosti. Vendar je predpogoj za to, da so kulturne razlike in njihovo poznavanje priznane in legitimne. To pomeni, da je kultura podjetja organizirana tako, da se zavedajo, da je o razlikah potrebno govoriti in jih spoštovati. Organizacija jih mora razumeti kot priložnost in ne kot grožnjo učinkovitosti, moči ali harmoniji. Namreč lažje je biti dominanten ter sebi in svetu dopovedovati, da je naša pot najboljša in najučinkovitejša. Nenazadnje je to v preteklosti pogosto obveljalo. Vprašanje pa je, če bo tudi v prihodnosti.

Vendar je dandanes pogosto še vedno težko razumeti, da je boljša pot tista, na kateri je združenih veliko ljudi, različnih nacionalnosti, ras, religij in spolov, ki želijo delovati složno. Sprejemanje različnosti lahko ogrozi identiteto posameznikov ali skupin. Lahko povzroča konflikte, ki uničujejo harmonijo. Vendar ignoriranje ali zanikanje razlik bo povzročalo še večjo škodo v prihodnosti, namreč izgubo primerjalnih prednosti. Zanikanje različnosti torej pomeni izgubo bogastva različnosti.

Kar nekaj multinacionalnih organizacij je že spoznalo pomen in bogastvo različnosti. Nekaj jih je še v postopku adaptiranja svojih strategij, struktur in sistemov. Vendar se mora globalizacija »zgoditi« tudi v glavah ljudi. Etnocentrično razmišljanje (naša pot je najboljša) se mora spremeniti. Treba se je odpreti alternativnim perspektivam in biti pripravljen poslušati druga mnenja in izkušnje. Kulturni mozaik, kjer je vsaka kultura unikatna in se njene značilnosti ne izgubijo v morju z ostalimi, lahko ustvarja mnoge vzorce, ki so osnova in odraz kompleksnosti operacij v »globalni areni«.

Zdaj je priložnost za managerje, organizacije in posamezne države. Če hočemo iti naprej, ni druge poti, kot čimprej sprejeti izziv globalnosti. Drugače bomo ostali v zmedi, ki vlada okoli nas danes. Razumeti svet drugače in sprejeti različnost pozitivno in ne kot manj vredno, je priložnost, da se vojne, lakote in nemiri po svetu zmanjšajo, ekonomske politične in civilizacijske integracije pa povečajo.

7 SKLEP

Kulturne in etične razlike občutimo skoraj v vsaki državi drugače. Način poslovanja se precej razlikuje med posameznimi kontinenti sveta, pa tudi med državami in celo znotraj njih. Treba se je zavedati, da če želimo uspešno skleniti posel s tujcem, uspešno delovati v skupini z različno kulturo ali pa poslovati globalno, moramo spoštovati kulturo tujcev ter se temu tudi znati prilagoditi. Postavljanje stereotipov o ljudeh je namreč lahko nevarno. Zato je dobro, da človeka razumemo kot individuum in ne posplošujemo svojih kulturnih vrednot na ostale.

Trgovina, ki je pomemben del mednarodnih ekonomskih odnosov, vse bolj prepušča prostor tujim investicijam in strateškim povezavam podjetij. Trgovina in tuje investicije rastejo hitreje kot pa svetovna proizvodnja. Vsaka trgovina in strateško povezovanje podjetij pa je povezano s kulturo in njenimi specifikami v državi, kjer se te povezave odvijajo. Prav zaradi tega je pomembno, da tako posamezniki kot tudi skupine in organizacije upoštevajo vse zakonitosti, ki v državi veljajo. Še posebej pa morajo biti pozorni na kulturo.

Vsak vstop v neznano, tuje okolje je zaznamovan s kulturnim šokom. Takrat izgubimo vse znane znake in simbole družbenega odnosa, s pomočjo katerih preživimo: kdaj ukrepati in kdaj ne, kako naročati, kaj kupiti, kako plačati.... Ti znaki so lahko besede, geste, obrazna mimika, običaji oz. navade, norme ipd., katerih se polastimo v dobi odraščanja. Vsi ljudje smo na nek način odvisni od teh znakov in sicer, da naša podzavest ostane mirna in da lahko v družbi učinkovito delujemo. Kulturni šok ni ne dober, ne slab oz. potreben ali nepotreben. Je realnost s katero se večina ljudi sooči, ko se znajde v neprijetni, nepričakovani situaciji. Za čim bolj koristno uporabo kulturnih šokov, bi posamezniki morali na minimum zmanjšati negativne in čimbolj povečati pozitivne učinke izkušenj, ki se pridobijo v stikih z ljudmi iz druge kulture.

Ko gre za spoznavanje ljudi ter njihovih navad in običajev, se ljudje poslužujejo predvsem pisnega gradiva ter izkušenj, ki so si jih pridobili v času študija ali kasneje na različnih delovnih mestih. Še bolje je, da podjetja svoje zaposlene vključujejo v razne programe, kjer gre za igre vlog, aktivno participacijo pri učenju tujih jezikov in navad. Podjetja morajo pazljivo izbirati ljudi, ki bodo vstopili v poslovanje s tujci. Tega opravila namreč uspešno ne opravi vsak. Nikakor pa za podjetja ni dobro, da ločujejo managerje glede na spol. Namreč že velikokrat so ženske dokazale, da s svojimi specifičnimi lastnostmi delo opravijo vsaj tako dobro kot moški, če ne bolje. Namreč drugače ni nujno slabše. Vsekakor pa je treba poudariti temeljno pravilo: spoznajmo najprej sebe in svoje koristne ter škodljive lastnosti, potem bomo lažje in uspešneje odkrivali in izkoriščali takšne lastnosti pri poslovnem partnerju ali nasprotniku.

Z vsesplošnim povezovanjem ljudi preko medijev, potovanj, izobraževanj, raznih treningov in izkušenj se svet povezuje in povezovanje med kulturami raste. Večina priporočil, ki govorijo o tem, kako naj posameznik obvladuje kulturne razlike, je napisanih na jasen način: več razpoznavanja, več zaupanja, več spoštovanja in potrpljenja, več komuniciranja.... Vendar vsega tega ni enostavno dosežati. Prepoznavanje in ocenjevanje kulturnih razlik je enostavno le v teoriji, v praksi pa je težko opredeljivo.

Res je, da se seznanjenost ljudi s kulturami povečuje, vendar kultura pogosto še vedno ostaja preveč zanemarjena pri globalnem poslovanju in delovanju skupin, katerih člani so iz različnih kultur. Poslovneži se premalo zavedajo koristi, ki jih poslovanju prinese upoštevanje kulturne različnosti. Res je razlike lažje ignorirati, vendar so organizacije, skupine in

posamezniki, ki so kulturne razlike upoštevali in koristno uporabili, dokazali, da ignoriranje ne dodaja vrednosti. Kljub vse hitrejšemu napredku gospodarstva in tehnologije še vedno ostaja veliko področje v zvezi s kulturo, ki ga je potrebno še obdelati.

Trend sedanjega mednarodnega poslovanja je v ustanavljanju skupin, katerih člani so predstavniki različnih držav. Namreč manjša skupina se hitreje prilagaja na spremembe in se hitreje odloča. To pa sta lastnosti, ki sta v današnjem hitro razvijajočem se svetu več kot potrebni. Tako za skupino, kot tudi za posameznike in organizacije je pomembno, da znajo reševati probleme (interne in eksterne) na konstruktiven način. Vsekakor pa ne smejo biti zanemarjene kulturne razlike, ki se pojavljajo pri članih skupine. Oz. drugače, to je predpogoj, da skupina sploh deluje na vseh ravneh.

Spremembe v svetu se dandanes odvijajo zelo hitro. Vendar je nekaj očitno. Potrebno se bo naučiti živeti v harmoniji z ljudmi drugačne barve kože, jezika, spola, starosti, stanu in značaja. Sprejemanje drugačnosti in razumevanje kulturnih razlik kot nekaj pozitivnega je prava pot do boljšega poslovanja, boljšega sveta. Namreč tudi vojne, lakote in nasilja imajo prepogosto religiozni značaj, kar pomeni nesprejemanje drugačnosti. Razumevanje drugačnosti je edina pot povečevanja možnosti, da spremenimo svet na bolje

9 SEZNAM VIROV

Barnevik, Percy in Kanter, Moss Rosabeth. 1994. *Global strategies: Insights from the world's leading thinkers*. Boston: Harvard business Review book.

Cox, Theodore H. in Blake, Susan. 1991. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. Los Angeles: Academy of Management Executive.

Czinkota, Mihael in Ronkainen, Ilkka. 1994. *International Marketing*. ZDA: The Dryden Press.

Czinkota, Michael in Ronkainen, Ilkka in Moffett, H. Michael. 1996. *International business*. New York: The Dryden press..

Flere, Sergej. 1997. *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.

Tavčar, Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*. Maribor: Fakulteta za družbene vede

Gudykunst, William B. and Young Yun Kim. 1997. *Communicating with Strangers*. Boston: McGraaw-Hill Companies.

Hargie, Owen in Saunders, Cristine in Dickson, David. 1994. *Social Skills in Interpersonal Communication*. London: Routledge.

Harris, Philip in Moran, Robert. 1996. *Managing Cultural Differences*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company.

Harris, Philip in Moran, Robert. 2000. *Managing Cultural Differences*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company.

Hawkins, Del in Best, Roger J. in Coney A. Kenneth in Carey A. Kenneth. 1995. *Consumers behavior: Implications for marketing strategy*. ZDA: McGraw-Hill/Irwin

Hoecklin, Lisa. 1995. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham (UK): Addison-Wesley.

Hofstede, Geert. 1982. *Culture consequences: international differences in work-related values*. Newbury park (CA), London, New Delhi: Sage.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Palmer, Adrian and Bob Hartley. 1999. *The Business and Marketing Environment*. London: Mgraw-Hill Publishing Company.

Schneider, Susan C. and Jean-Luis Barsoux. 1997. *Managing Across Cultures*. Essex: Prentice Hall Europe.

Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Harris, Marvin, 1927. *Cultural Anthropology*. New York: Harper & Row Publishers

Bargiela-Chiappini, Francesca 2000. *The Discourses of Economic Globalisation*. The Nottingham Trent University