

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**  
**KOMUNIKACIJA IN VODENJE V MULTIKULTURNI ORGANIZACIJI**

Ljubljana, september 2010

MELANJA ŠOBER

## **IZJAVA**

Študent/ka Melanja Šober izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13. 9. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

---

UVOD.....	1
1. ORGANIZACIJSKA IN NACIONALNA KULTURA .....	2
1.1. Opredelitev kulture .....	2
1.2. Nacionalna in organizacijska kultura.....	3
1.3. Modeli in dimenzije kulture.....	4
1.3.1. Plasti kulture.....	5
1.3.2. Komponente kulture.....	6
1.3.3. Dimenzije kulture po Hofstedu .....	7
2. KOMUNICIRANJE V MULTIKULTURNEM OKOLJU.....	9
2.1. Splošni model komuniciranja .....	9
2.2. Model komuniciranja v kulturi .....	11
2.2.1. Čas v komuniciranju .....	11
2.2.2. Kontekst v komuniciranju .....	12
2.3. Premagovanje ovir v multikulturnem komuniciranju .....	13
3. URAVNAVANJE KULTURNIH RAZNOLIKOSTI V MULTIKULTURNI ORGANIZACIJI .....	14
3.1. Multikulturni timi .....	15
3.2. Vodenje v multikulturnem okolju.....	15
3.2.1. Vpliv kulturnih raznolikosti na vedenje ljudi.....	16
3.2.2. Uravnavanje kulturnih raznolikosti zaposlenih.....	18
4. RAZISKAVA - PODJETJE SKI PORTILLO IN URAVNAVANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI.....	20
4.1. Predstavitev raziskovalnega načrta .....	20
4.2. Predstavitev podjetja.....	21
4.2.1. Struktura podjetja .....	21
4.3. Rezultati raziskave .....	22
4.3.1. Komuniciranje.....	23
4.3.2. Vodenje in fluktuacija .....	23
5. DISKUSIJA.....	25
5.1. Ugotovitve in predlogi za izboljšave .....	25
5.1.2. Vodenje .....	26

5.1.3. Fluktuacija – pripadnost zaposlenih.....	27
5.1.4. Izobraževanje zaposlenih.....	27
5.2. Vrednotenje dela in predlogi za nadaljne raziskovanje .....	28
SKLEP.....	29
LITERATURA IN VIRI .....	30
PRILOGE	

## KAZALO TABEL

---

Tabela 1: Pet dimenzij po Hofstedu in vpliv na delovanje oseb znotraj organizacije .....	8
Tabela 2: Čas v komuniciranju.....	12
Tabela 3 : Kontekst v komuniciranju .....	12

## KAZALO SLIK

---

Slika 1: Vpliv kulture na podjetje .....	3
Slika 2: Ravni kulture, ki si zaporedno sledijo.....	4
Slika 3: Kultura kot kontinuum.....	5
Slika 4: Čebulni diagram.....	6
Slika 5: Transmisijski model komuniciranja.....	10
Slika 6: Vloga menedžerjev se spreminja glede na kulturo .....	16
Slika 7: Struktura zaposlenih v Ski Portillo S.A. ....	22
Slika 8: Fluktuacija zaposlenih v Ski Portillo S.A. ....	24
Slika 9: Fluktuacija novo zaposlenih v Ski Portillo S.A. ....	24

## UVOD

Globalizacija in internacionalizacija podjetij z vse večjo medsebojno odvisnostjo svetovnih gospodarstev, povečujejo pomembnost nacionalnih kultur ter razlik med njimi. Globalizacija neposredno vpliva na nastajanje globalnih omrežij, ki pa zaradi svoje razsežnosti, prepletajo različne dele sveta ter odpirajo vprašanje kulturne različnosti in njene vloge v samem procesu. Zagoršek in Štemberger (2005, str. 57) sta zapisala, da so menedžerji pred nekaj desetletji delovali v povsem drugačnem okolju, danes pa se soočajo z različnimi kulturami, z drugačnimi navadami, poslovnimi običaji ter novimi menedžerskimi prijemi. V času, ko vsi postajamo del globalnega omrežja, postaja razumevanje nacionalne kulture in vpliva, ki ga ima na vse vidike delovanja podjetja, ključen izziv za sodobnega menedžerja. Že Trim (1961) je pisal o možnih posledicah medkulturnih stikov med domačimi in nedomačimi govorniki na ravni skupinskih zaznav. Meni, da nedomači govorniki drugače dojemajo jezik, kar lahko povzroči, da domači govornik pripiše te razlike psihološkim potezam sogovornika. Poudarja, da se lahko v medkulturni komunikaciji krepijo ali ustvarjajo stereotipi o kulturah ter rasnih in etičnih skupinah. Ker smo predvsem v poslovnem svetu nenehno izpostavljeni kulturni različnosti, je danes toliko bolj pomembno poznavanje različnih kultur, navad, običajev ter nenazadnje situacij, ki nastajajo v medkulturnem komuniciranju.

Namen naloge je podrobneje preučiti vpliv kulture v poslovnem svetu, še posebej znotraj organizacij, saj je zaradi vse močnejšega mednarodnega poslovanja za uspešno poslovanje neizogibno poznavanje drugih kultur. Vsak poslovni stik se prične s komunikacijo, kar me je vzpodbudilo, da ne bom omenila zgolj vpliva kulturnih različnosti na vodenje, ampak bom izpostavila tudi vpliv kulturne različnosti na poslovno komuniciranje. Adlerjeva (1997) predlaga kulturno sinergijo kot odgovor na kulturno različnost, kar pomeni graditi na podobnosti in povezovanju različnosti. Takšen pristop predpostavlja, da nismo vsi enaki in da je treba upoštevati in vzdrževati svojo kulturno posebnost, kar predstavljam tudi v delu naloge, ki se nanaša na vodenje v multikulturnem okolju. Cilj naloge je prikazati prednosti, ki jih prinese poznavanje nacionalne kulture ter kulturnih različnosti v poslovnem svetu. Opisala bom, kako se spoprijeti s kulturnimi razlikami, saj je poznavanje le-teh pogoj za uspešno komuniciranje in vodenje znotraj multikulturnega podjetja.

V ta namen bom v nalogi podrobneje preučila pojem kulture. Najprej se bom dotaknila opredelitve kulture, v kateri postavljam nacionalno kulturo nad organizacijsko kulturo. Nadaljujem z opredelitvijo vodenja in komuniciranja, kateremu v nadaljevanju sledi poglavje o uravnavanju kulturnih raznolikosti v organizaciji. Z željo po prenosu teorije v prakso, sem opravila raziskavo v multikulturnem podjetju, ki jo podrobneje predstavljam v četrtem poglavju. V diplomski nalogi sem uporabila domačo in tujo strokovno literaturo ter spoznanja, ki sem jih pridobila med študijem ter praksi ter tekom raziskave. S kombiniranjem različnih metod in disciplin ter analizo podatkov in teorij sem se trudila zagotoviti celovitejši vpogled v proučevani problem.

# 1. ORGANIZACIJSKA IN NACIONALNA KULTURA

## 1.1. Opredelitev kulture

Kultura ne sodi v niz "tradicionalnih znanj ali veščin" menedžerjev. Pogosto je napačno interpretirana, predvsem zaradi dvomov o tem, kako jo analizirati ter kaj storiti na osnovi analiz sta zapisala Zagoršek in Štemberger (2005 str. 57), kar narekuje previdnost pri definiranju kulture. V SSKJ (2010) je kultura definirana kot skupek dosežkov, vrednot človeške družbe, ki je rezultat človekovega delovanja. Trompenaars (1993, str. 6) je kulturo opredelil kot način, kako skupine ljudi rešujejo probleme, Kluckhohn (v Hofstede, 2001, str. 9) pa kulturo opredeljuje kot vzorce razmišljanja, čutenja in obnašanja, pridobljenih in prenesenih s simboli, ki predstavljajo posebne dosežke skupine ljudi, vključujoč njihova ročna dela, jedro kulture pa sestavljajo tradicionalne zamisli in vrednote ljudi. S tem lahko razumemo, da so komponente, ki razlikujejo eno kulturo od druge, globoko zakoreninjene v posameznih družbah, ter posledično v organizacijah. Kljub temu, da je beseda kultura pogosta tako v organizacijah, kot v vsakdanjem življenju, je pomembno, da razlikujemo ravni kulture, kot sta organizacijska in nacionalna kultura (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 284).

Keller (1982, str. 114-118) je določil osem značilnosti kulture, ki pomagajo pri razumevanju delovanja kulture. Zapisal je, da je kultura plod človekovega ustvarjanja, ki se najprej kaže v zunaj vidnih simbolih, kot so oblačila, arhitektura, hrana ter jezik. Le ti pa so plod norm in vrednot, ki so zakoreninjene globlje v kulturo in se težje spreminjajo kot vidni, zgornji sloji. Norme določajo kar je prav in kaj narobe, medtem ko vrednote narekujejo dožemanje in so povezane z ideali. Verjame, da je posameznik del kulture, ki jo hkrati prenaša na druge, nove člane, pa vendar ni obstoj kulture odvisen od obstoja posameznika.

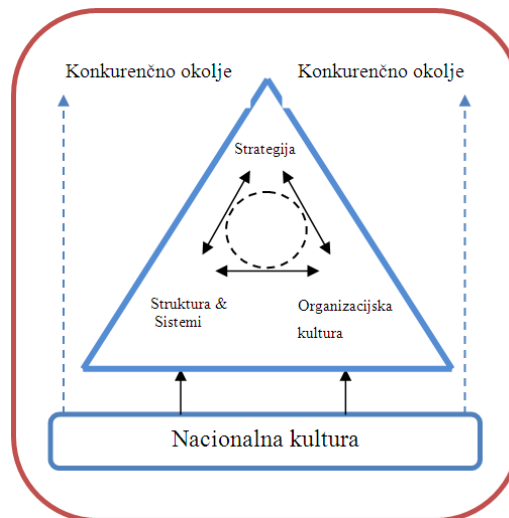
Kulture se da naučiti, pa vendar lahko rečemo, da je dedovana, saj gre za prepričanja, načine vedenja in pravila, ki so posredovana novim članom od rojstva naprej. Kultura se posreduje in se kaže v simbolih, kot so jezik, navade ter umetnost, ter narekuje vedenje, ki je plod usmeritev, narekovanih s kodeksi obnašanja in pravili. Kultura teži k doseganju notranje konsistence saj je sestavljena iz zaključene celote prepričanj, norm in vedenj, ki ohranjajo konsistenčnost. Prav tako pomaga, da se družba prilagodi svojemu okolju saj daje odgovore na vsakodnevna vprašanja z ohranjenimi metodami. Nenazadnje je prilagodljiva, a zgolj do neke mere, pa vendar se sčasoma spreminja, vendar to spreminjanje poteka adaptivno.

Keller (1982) z osmimi značilnostmi kulture, izpostavlja dejstvo, da lahko za opisovanje kulture izberemo mnogo definicij in razlag, a kljub temu s težavo najdemo le eno definicijo, ki bi jo v celoti opisala. Vse definicije se med seboj prepletajo, in se hkrati opirajo na osebne izkušnje posameznikov. Za podrobnejši pregled in lažje razumevanje, bom strukturirano razdelila kulturo glede na ravni, plasti, komponente ter dimenzije kulture.

## 1.2. Nacionalna in organizacijska kultura

Nacionalna kultura je del mentalne osnove, ki jo posamezniki izoblikujejo v zgodnjih letih svojega življenja, medtem ko organizacijsko kulturo posameznik osvoji, ko vstopi v organizacijo, vendar so njegove (osebne) vrednote že takrat jasno določene. To pomeni, da je organizacijska kultura bolj površinska in podrejena nacionalni. Zagoršek in Štemberger (2005, str. 58-59) sta zapisala, da nacionalna kultura določa temeljne vzorce vedenja in opredeljuje medsebojne odnose in pravila delovanja v izbranem okolju – tudi v organizaciji. Poleg tega vpliva na vse tri temeljne podstrukture podjetja: strategijo, strukturo in sisteme ter organizacijsko kulturo. Organizacija lahko deloma odstopa od prevladujočih kultur, ne more pa delovati popolnoma izven kulturnih omejitev, saj mora obstajati »kulturna usklajenost« med podjetjem in prevladujočo kulturo okolja.

Slika 1: Vpliv kulture na podjetje

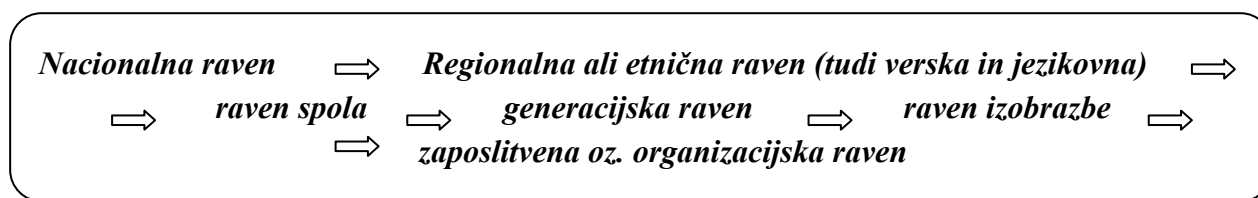


Vir: H. Zagoršek & M. Štemberger, *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*, 2005, str. 59.

Iz slike 1 je razvidno, da ima nacionalna kultura posredni vpliv na podjetje preko konkurenčnega okolja. Le-to namreč določa naravo in vedenje tekmecev, dobaviteljev, kupcev, dostopnost in spremenljivost substitutov ter vedenje vlade in drugih državnih organov. Mead (2005, str. 4-5) se potrjuje, da ima nacionalna kultura v večini primerov velik vpliv na to, kako organizacija sprejema odločitve, komunicira ter oblikuje vloge in odnose, le to pa uvršča med zunanje dejavnike, ki vplivajo na sprejemanje odločitev v organizaciji. Drugi zunanji dejavniki pa so še tehnologija, nacionalna, regionalna ter svetovna gospodarstva, finančni trgi, lokalne, nacionalne, regionalne ter svetovne politike, zakoni ter regulacije, infrastrukturni dejavniki, delavska združenja, potrošniške skupine, etični ter religiozni sistemi, dejavniki zelenega okolja ter interesi industrije. Glede na zapisano lahko povzamem, da nacionalna kultura posredno vpliva na poslovanje podjetja, organizacijska kultura pa je njegov sestavni del.

Organizacijska kultura je “bistvo” organizacije, tisto kar jo drži skupaj. Je neločljiv del podjetja, in predstavlja njegovo jedro (Zagoršek in Štemberger, 2005, str. 57-65). Iz tega posledično sledi, da narekuje način delovanja v organizaciji in postavlja sistem neformalnih nepisanih pravil. Hkrati je sistem skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje in običaje v organizaciji. Je vse kar člani organizacije zaznavajo kot osrednji, trajni in prepoznavni del organizacije. Na kulturo v organizaciji pa vplivajo tudi vodje, menedžerji, ki s stilom menedžmenta vplivajo na kulturo organizacije. Le-ta se oblikuje podzavestno, skozi vrednote ustanoviteljev podjetja, njegovega vrhnjega menedžmenta, norm in vrednot nacionalne kulture, panoge in dejavnosti enote (Chow, 2002). Glede na zapisano, govorimo na ravni organizacije o organizacijski kulturi, kjer pa ne smemo zanemariti, da se znotraj le-te lahko oblikujejo še nižje ravni kulture. Trompenaars (1993) izpostavlja, da se tudi znotraj podjetja lahko pojavijo določene subkulture, saj lahko določeni oddelki v podjetju razvijejo drugačne vrednote, prepričanja in vedenjske vzorce. Poleg tega, lahko identificiramo tudi panožne oziroma profesionalne kulture, ki združujejo pripadnike določenega poklica (Hofstede, 2001).

*Slika 2: Ravni kulture, ki si zaporedno sledijo*



*Vir: G. Hofstede & G.J. Hofstede, Cultures and Organizations: software of the mind, 2005, str. 7.*

Kulturo lahko razdelimo na več ravni, kot so prikazane na sliki 4, ki si zaporedno sledijo. Nekateri raziskovalci vključujejo še druge ravni, kot je na primer poklicna raven, ki jo omenja Trompenaars (1993).

### **1.3. Modeli in dimenzije kulture**

Ko proučujemo kulturo, se lahko upiramo na več različnih modelov. Jasno je, da je določene karakteristike kulture mogoče prepoznati le z detaljnim pogledom, medtem ko so nekatere značilnosti jasno razpoznavne, zato lahko vzamemo model ledene gore, kot princip analize kulture (Gibson, 2000). V omenjenih modelih so razvidne plasti kulture. Kontinuum v kulturi, povzet po Fennes in Hapgold (1997) nam daje vpogled v kontinuiteto kulture. Kontinuum pa lahko razumemo tudi kot plasti, ki se tesno stikajo in so med seboj povezane. Za globlje razumevanje ne smemo izpustiti mentalnega programiranja, ki opiše naravo učenja in možnosti ponovnega učenja nečesa novega v človekovem življenju.



### 1.3.1. Plasti kulture

Gibson (2000) prikazuje z *modelom ledene gore*, zapletenost razumevanja pripadnika druge kulture, saj so jasno opazni le manjši deli opazovane kulture, večji (bistveni) del je pa zakrit pod površjem. Najpogosteje se med vidnim delom pojavi umetnost, literatura, igre, kulinarika, načini obnašanja ter govor. Pod površjem se nahaja plast bistvenih sestavin, ki so splošnemu opazovalcu skrite. Skriti del zajema vzgojo, odnos do soljudi, odnos do živali, načine prijateljstva, govornice telesa, razumevanje (ne)normalnosti, koncept pravičnosti, način sprejemanja odločitev, dojemanje skupnosti in individualizma, človekovo percepcijo, koncept mobilnosti ter naravnost na preteklost oziroma prihodnost. Medtem ko je "vidni" del očiten in ga ljudje zaznavamo, je "nevidni" del skrit pod površje in se ga posledično ne zavedamo, je pa ključnega pomena za razumevanje določene kulture.

Zagoršek in Štemberger razvrstita plasti kulture na podoben način, kjer med vidni del uvrščata konkurenčno okolje, kateremu sledijo navade, rutine in postopki. Globlje, med nevidnim delom kulture ležijo vrednote in norme, katere izvirajo iz najnižje ležeče plasti, iz temeljnih prepričanj in predpostavk. Središčna plast kulture je sestavljena iz osnovnih predpostavk oziroma prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih težav človeškega življenja (Hofstede & Trompenaars v Zagoršek & Štamberger, 2005, str. 61).

Elemente kulture lahko razlagamo tudi z *zaporednico (kontinuumom)*, kot je razložil Larcher. (v Fennes & Hapgood, 1997, str. 16). Kontinuum se začne z manj vidnimi in nezavednimi deli in postopno preide do jasnih, bolj vidnih značilnosti. Lacher kontinuum povezuje s konceptom ledene gore, saj je v vidni del uvrstil pravila ter zakone, tradicijo in običaje, medtem ko ostale značilnosti spadajo pod površje in so nezavedne. Poudarja še, da se meja med jasnim in nezavednim spreminja glede na posameznika in glede na družbo v kateri posameznik biva.

*Slika 3: Kultura kot kontinuum*



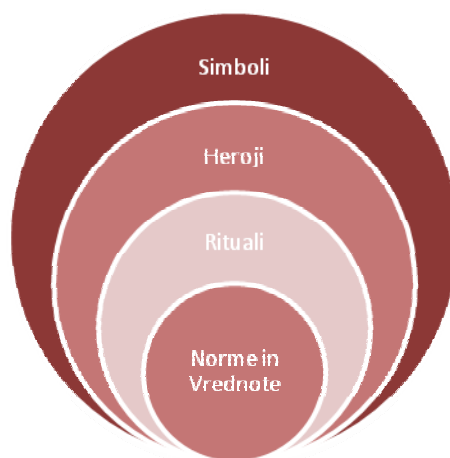
*Vir: H. Fennes & K. Hapgood, Intercultural learning in the classroom: crossing borders, 1997, str. 16.*

Na začetku kontinuumu so pravila, ki jih posamezniki znotraj kulture intuitivno oziroma instinktivno spoznavajo, saj le te določajo "normalno" obnašanje. Le tega pa posamezniki osvojijo s socializacijo v zgodnjem otroštvu. Na drugi strani kontinuumu pa se nahajajo pravila, ki so se oblikovala v družbi v namen kontrole med člani, katerih kršitev je v primeru neupoštevanja sankcionirana (Fennes & Hapgood, 1997, str. 16-18).

### 1.3.2. Komponente kulture

Hofstede (2001) in njegova raziskovanja se osredotočajo na vzorce potencialnega delovanja, občutenja ter mišljenja, ki jih ljudje razvijejo v življenju z učenjem. Kljub temu, da gre za “programiranje”, pa lahko ljudje odstopajo od že naučenih “mentalnih programov” in se naučijo (vsaj do neke mere) delovanja na nov način. Po veliki večini se naučimo “programov” že v zgodnjem otroštvu, le to se pa nadaljuje v šoli, družbi in na delovnem mestu. Hofstede in Hofstede (2005, str 6) razlagata kulturo kot kolektivno programiranje, ki ločuje skupine ljudi med seboj. Da bi jo pravilno razumeli, moramo odluščiti sloj za slojem.

Slika 4: Čebulni diagram



Vir: G. Hofstede & G.J. Hofstede: *Cultures and Organizations: software of the mind*, 2005, str. 6.

Sloje, ki so prikazani na sliki, lahko razumemo kot komponente kulture, katere sestavljajo simboli, heroji, rituali in norme in vrednote v samem jedru. **Simboli** so si med kulturami pogosto podobni, ni pa nujno, da imajo enak pomen znotraj kulture. Simbole lahko sčasoma nadomestijo novi, saj se le ti s časom spreminjajo. Sestavljeni so iz besede, slik ter predmetov, ki imajo nek pomen za kulturo. Sloj globlje se nahajajo **heroji**, ki so pogosto osebnosti, ki so zaznamovale kulturo, bodisi zaradi zgodovinskega ozadja, političnega, ali katerega drugega vpliva na predstavnike kulture. Heroji so skratka pomembne osebnosti v posamezni kulturi. Sledijo **rituali**, ki predstavljajo običaje. Običaji so lahko socialni, verski ali družbeni in se glede na ritual razlikujejo med načini izkazovanja spoštovanja v družbi.

Najgloblje ležijo **norme in vrednote**, ki predstavljajo najgloblji del kulture. Lahko jih opredelimo z negativnim ali pozitivnim opisom, kot je na primer: slabo:dobro, nenaravno:naravno, nevarno:varno, grdo:lepo, umazano:čisto, neobičajno:običajno, prepovedano:dovoljeno. Norme in vrednote so lahko razumljene kot središčna komponenta kulture, kjer norme narekujejo pravilno vedenje pripadnikov neke kulture, vrednote pa so predstave o želenem stanju (Zagoršek & Štambergar, 2005, str. 60). V kulturi lahko najdemo dele zavednega in nezavednega razmišljanja, prav tako različno obnašanje in prepričanja. Te je mogoče spremeniti, a le pod pogojem, da se jih zavedamo, da obstajajo.

Medkulturni stiki so pogosto tisti, ki vzpodbudijo razmišljanje o razlikah, ter možnih spremembah, saj v razlikah pogosto iščemo razloge za drugačne odzive pripadnikov drugih kultur.

Sanyal (2001, str. 46-48) našteva še nekatere komponente kulture, kot so religija, jezik ter socialni sistemi. **Religija**, katero lahko uvrstimo med nevidne sloje, se odraža v predanosti in določa nekatere vidike življenja, kot je odnos med spoloma, motivacija in etika, prehrambne navade, itd.. Lahko bolj ali manj vpliva na poslovne procese, kar je pa odvisno od njene zakoreninjenosti v določeni kulturi. Razlike v jeziku določajo interakcije med kulturami. **Jezik**, kot deloma vidni sloj, ima vpliv na načine opisovanja konceptov in čustev, ki so značilni za določeno družbo. Za nenaravno govoreče (non native speaker), lahko predstavlja oviro v razumevanju fraz in slenga, le tega problema pa se bom podrobneje dotaknila v naslednjem poglavju. Naslednja komponenta kulture je **rasa**, ki nastane zaradi vpliva migracij, kar lahko vodi k rasno raznolikim družbam. Zadnji a nič manj pomembni so **socialni sistemi**, ki se kažejo v pravilih in običaji, stilih komuniciranja ter avtoriteti. Ti se oblikujejo na osnovi okoljskih in zgodovinskih pogojev.

### 1.3.3. Dimenzije kulture po Hofstedu

Modeli kulture so sicer učinkoviti za opisovanje posameznih elementov v kulturi, vendar je za natančnejšo primerjavo med kulturami in razumevanje le teh, potrebno razdeliti kulture na dimenzije. Zagoršek in Štambergar (2005, str. 63) sta zapisala, da je skupno vsem modelom, da poskušajo kulturo »razbiti« na nekaj temeljnih kategorij (dimenzij), ki odražajo osnovne družbene težave, s katerimi se soočajo vse družbe pri uravnavanju človeške dejavnosti. Roy (2008) je organizacijsko kulturo razdelil na zgolj tri dimenzije, medtem ko jo Hofstede (1980) primarno razdelil na štiri dimenzije, kasneje pa na pet.

Tabela 1: Pet dimenzij po Hofstedu in vpliv na delovanje oseb znotraj organizacije

Individualizem	Kolektivizem
Svoboda za osebne cilje	Močna povezanost s skupino in njenimi cilji
Kontrola izvira iz krivde (interno)	Kontrola izvira iz sramu (eksterno)
Izpostavljen individuum (samo-spoštovanje)	Harmonija in sožitje s skupino
Izogibanje negotovosti (nizko)	Izogibanje negotovosti (visoko)
Odprost do sprememb	Cenjena varnost
Odprtost za nove ideje	Vera v ozko in strogo postavljene sisteme, pravila in procese
Razlika v moči (nizka)	Razlika v moči (visoka)
Majhna distanca med posamezniki na hierarhični lestvici	Večja (velika) distanca med posamezniki na hierarhični lestvici
Ceni se enakopravnost	Neenakost je sprejemljiva
Moškost (Kariera)	Ženskost (kvaliteta življenja)
Asertivnost	Pudarek na medebojnih odnosih/razmerjih
Materialistična usmeritev	Skrb za druge
Neenakopravnost med ženskami in moškimi	Enakopravnost med ženskami in moškimi
Dolgoročnost	Kratkoročnost
Dolgoročna (v prihodnost) usmerjena miselnost	Kratkoročna usmerjenost (preteklost, sedanost)
Spoštovanje vztrajnosti, trdega dela, časti, gospodarnost	Cenjenje recipročnosti, tradicije

Vir: N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2008, str. 44-62.

Hofstede je razvil model, ki je najpogosteje uporabljen model za merjenje razlik med kulturami. Ta se danes pogosto uporablja kot vodilo v organizacijah. Identificiral je najpogostejše razlike med posameznimi kulturami na podlagi mednarodne analize, v kateri je sodelovalo 116.000 oseb iz 50 držav. Razvil je 5 dimenzij, iz katerih izvirajo problemi vse družbe (Roy, 2008). V tabeli 1 so jasno razvidne razlike med obema poloma vsake izmed dimenzij. **Individualizem in kolektivizem** opredeljuje kulturo in posameznike, do katere so le-ti integrirani v skupino in predstavlja stopnjo do katere se ljudje vedejo kot posamezniki kakor kot člani skupine. V prilogi 1 vidimo, da najdemo tipične individualiste v ZDA, medtem ko so v latinski Ameriki močno usmerjeni v skupine. Kot druga dimenzija sledi **izogibanje negotovosti**, ki meri toleranco do negotovosti in nejasnosti. Za primer, prebivalci ZDA so dokaj sproščeni glede nepreglednih in negotovih težavah, medtem ko se jih v latinski Ameriki in zahodni Afriki močno izogibajo.

**Razlika v moči** obravnava stopnjo do katere so ljudje pripravljene sprejeti neenakost v družbi. Države z visoko stopnjo neenakosti ohranjajo razlike med ljudmi, medtem, ko jih države kot je Avstrija, ki ima nizko stopnjo neenakosti skušajo zmanjšati. Dimenzija **moškost** v nasprotju z ženskostjo, opisuje porazdelitev tipično moških vrednot, kot je orientiranosti k poslovni uspešnosti, herojstvo in materialni uspehi. Žensko usmerjene kulture nasprotno poudarjajo dobre odnose, družino ter kakovost življenja. Prve štiri opisane dimenzije, so pogosto uporabljene v marketingu in oglaševanju, ter za ravnanje s človeškimi viri v multikulturnem okolju in medkulturnem komuniciranju (Tayeb, 2005). Zadnja, peta dimenzija kulture po Hofstedu (Adler, 2008) je **dolgoročna in kratkoročna usmerjenost**. Ta dimenzija je bila dodana kasneje po končani prvotni

raziskavi in meri stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim prednostim in se odpovedati dolgoročnim ciljem. Zadnja dimenzija lahko pomaga, kadar se v podjetju postavlja sistem motiviranja.

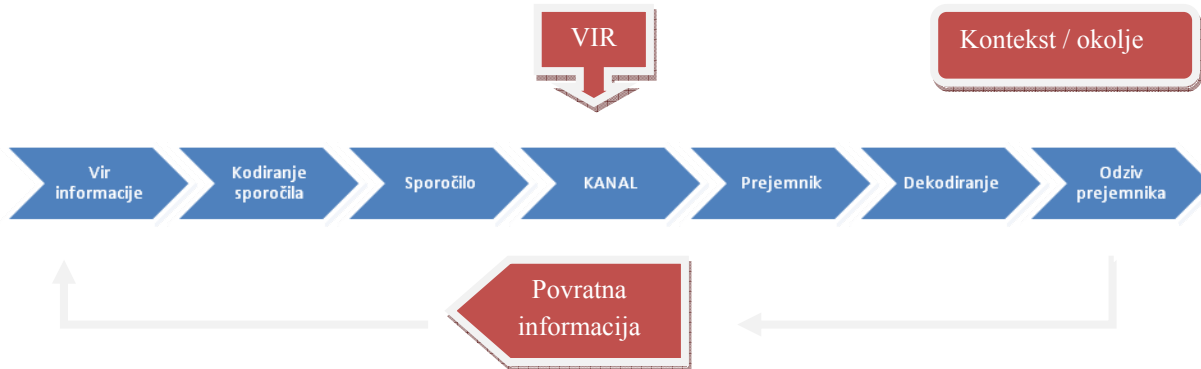
Adler (2007, str. 61-69) je povzel dimenzije kulture po Hofstedu in jih apliciral na človekovo vedenje znotraj organizacije. Uporabil je tri dimenzije kulture, ki so dimenzije individualizma in kolektivism, izogibanja negotovosti ter moškosti (podroben pregled se nahaja v prilogi 2). V **individualistično usmerjeni kulturi** nastopa menedžer kot strokovnjak. Participativno upravljanje ni možno, poleg tega pa ima ohranjanje ugleda velik pomen. Statusni simboli so pomembni, prav tako pa so pomembne hierarhične ravni v organizaciji. V **dimenziji izogibanja negotovosti**, kjer je prisotna močna stopnja negotovosti je opaziti močan nadzorni sistem, nefleksibilnosti finančnih sistemov, tekmovanje med člani je škodljivo, ciljem organizacije pa je potrebno slepo slediti. V takšnem okolju je pogosto prisotna visoka stopnja moškosti v **dimenziji moškosti**. V takšnem primeru lahko zasledimo naravnost k delovnim rezultatom in finančnemu zadovoljstvu. Zaposleni so osredotočeni na dokončanje naloge, motivira pa jih napredovanje, saj imajo visoke ambicije.

## 2. KOMUNICIRANJE V MULTIKULTURNEM OKOLJU

### 2.1. Splošni model komuniciranja

Komunicirati pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati. Kadar le-to poteka med različnimi kulturami, pomeni, da so pošiljatelji in prejemniki sporočil iz različnih kulturnih kontekstov (Jazbec, 2005, str. 86). Sklepamo lahko, da večja kot je razlika med kulturnim izvorom pošiljatelja in prejemnika, večja postane možnost, da bo prišlo do komunikacijskega šuma. Ker je komuniciranje neizogiben del poslovanja, je pomembno, da je komuniciranje izpeljano uspešno – se pravi brez šumov. V preteklosti je bilo izpostavljenih mnogo definicij komuniciranja. Ena, ki povzema mnoge v njihovi osnovi, je osnovni model komuniciranja, imenovan transmisijski model, kateri izhaja iz linearnega procesa.

Slika 5: Transmisijski model komuniciranja



*Vir: F.E. Jandt, An introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community, 2004, str. 30.*

Vsako sporočilo potuje skozi vse prikazan komunikacijski kanal, po katerem sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika. Pogosto se zgodi, da pri prenašanju sporočila pride do “šuma”, premagovanje le-tega pa spada med osnovne koncepte komunikacije. Do šuma lahko pride zaradi zunanjih motenj, ki so zvočne ali svetlobne, le tega pa imenujemo zunanji šum. Notranji šum je posledica prejemnikovih (notranjih) misli, ki lahko predstavljajo motnjo. Ljudje se namreč podzavestno odločajo na kaj bodo pozorni, s tem pa v sebi razvijejo kognitivne sheme in procese, ki jim omogočajo, da kategorizirajo posameznike in dajejo smisel družbenim povezavam (Jazbec, 2005 str. 86). Nenazadnje lahko pride do sematičnega šuma, ki se zgodi zaradi popačenja procesa, ki se dogaja v procesu komuniciranja in katerega pošiljatelj ni predvidel. Glede na to, da je končni cilj komunikacijskega procesa prejemnik, je odvisno od prejemnikovega znanja in sposobnosti, kako bo sporočilo sprejeto (Jandt, 2004 str. 30). V sprejemanju ter razumevanju sporočila se najbolj vidi vpliv kulturnih razlik, saj lahko takrat prihaja do različnih (napačnih) interpretacij sporočila, kar pošiljatelj opazi šele, ko sprejme odziv prejemnika s povratno informacijo.

V mednarodnem poslovanju ostajajo različne prakse v odzivanju poslovnežev na drugačno kulturo. Pogosti odziv poslovnežev je ignoriranje kulturne različnosti, kateremu sledi etnocentričnost, ki sicer priznava kulturno različnost, vendar le kot izvor težav, medtem ko drugo skrajnost predstavlja policentrični pristop “ko si v Rimu, se obnašaj tako kot Rimljani” (Jazbec, 2005, str. 87).

Različnost med kulturami se kaže na vseh področjih. Nekatere kulture dajejo večji poudarek verbalni komunikaciji, druge bolj pisni. V prilogi 2 so prikazani vplivi kulturnih raznolikosti na osebne značilnosti ljudi, kjer sem zabeležila vidnejše razlike med kulturami. Nemci imajo radi disciplino in točnost, v južnoameriških državah je polurna zamuda na sestanek skoraj pravilo. Rusi spoštujejo hierarhijo, Angleži cenijo zasebnost, Američani spodbujajo odprtost. V arabski kulturi se visoko vrednoti besedno komuniciranje, na Japonskem se spoštuje tišina. Pogled naravnost v oči pomeni v številnih azijskih državah, kot je npr. Kitajska, vdor v zasebnost, kar ni zaželeno pri sklepanju poslov, kar lahko razumejo za žalitev, kar je ob enem primer šuma v komunikaciji (Žaler, 2006). Adlerjeva (2005) priporoča kulturno sinergijo kot odgovor na kulturno različnost, ki

zagovarja priznavanja kulturnih razlik, ob zavedanju da nobena kultura ni superiorna. Kulturna sinergija namreč pomeni graditi na podobnosti in povezovanju različnosti ter spoštovanju in vzdrževanju kulturne posebnosti. Za lažje razumevanje omenjenih razlik se lahko opremo na modele, ki razlagajo načine komuniciranja v kulturi zato tudi nekatere predstavljam v naslednjem poglavju.

## **2.2. Model komuniciranja v kulturi**

Kultura ima veliko vlogo pri komuniciranju, saj je multikulturno komuniciranje mnogo zahtevnejše od monokulturnega komuniciranja, s čimer se strinja tudi Trček (1998, str. 30), ki je zapisal, da je pogoj za učinkovito in uspešno komunikacijo vsaj v določeni meri odvisen od razumevanja kulture drug drugega, ter vsaj delno prekrivanje obeh kultur. V naravi ljudi je, da interpretiramo besede in dejanja nekoga iz druge kulture na način, kot bi ga razumeli od pripadnika domače kulture. Ljudje, ki imajo različno kulturno poreklo, nimajo skupnega pojmovnega okvirja, zato lahko uporaba različnih sistemov za dekodiranje sporočila pogosto povzroči vzajemno napačno pojmovanje (Smith in Bond v Stražišar, 2009, str. 42). Poleg že omenjenih Hofstedovih dimenzij, si menedžerji lahko pomagajo tudi z modeloma Halla. Hall se osredotoča zgolj na čas ter kontekst v komuniciranju, a nam prav to daje celovit vpogled na različnost v komunikaciji glede na izvorno kulturo.

### **2.2.1. Čas v komuniciranju**

Hall (1987, str. 16) razlikuje med dvema skupinama časovnega sistema – monokronološkim in polikronološkim. Monokronološke kulture čas dojemajo linearno in se osredotočajo zgolj na eno stvar, ter upoštevajo časovne omejitve in dogovore. Na drugi strani polikronološke kulture živijo v morju informacij in delajo več stvari naenkrat. Posledično hitro izgubijo pozornost in so dojemljivi za prekinitve, časovne omejitve pa jim niso prioriteta. Nemci so tipični predstavniki monokronološko usmerjene kulture (Roy, 2008, str. 38). Pri poslovanju z njimi se lahko zanesemo, da se bodo držali časovnih omejitev, njihovi odnosi pa bodo usmerjeni zgolj na poslovni stik. Kljub kritiki nekaterih raziskovalcev (Roy, 2008, str. 48), da Hallova raziskava temelji na kvalitativnemu pogledu, zaradi česar težje opredelimo na kateri strani lestvice se nahaja določena kultura, je jasno, da Španci spadajo med polikronološko usmerjene kulture (Lopez, 2007, str. 106). Tipičen poslovni sestanek s Špancem se zgodi z nekaj deset minutno zamudo. Pogosto se odvija v restavraciji, kjer je obedovanje namenjeno spoznavanju in navezovanju odnosov, posla pa nihče ne omenja, do zadnjih nekaj minut poslovnega sestanka. Lopezova (2007, str. 88) zagotavlja, da je uspešen posel sklenjen z ustnim dogovorom, le nemalokrat pa se za detajle dogovorijo partnerji s kasnejšo komunikacijo, kar pa nemalokrat povzroča težave pripadnikom monokronološke kulture.

Tabela 2: Čas v komuniciranju

<p><u>Monokronološki Ljudje</u> Se obvežejo k delu Se strogo držijo načrtov Se držijo pravil in zasebnosti ter spoštovanja Poudarjajo urnos Redko si izposojajo Navajeni kratkoročnih odnosov</p>	<p><u>Polikronološki ljudje</u> So visokokontekstualni in že imajo informacijo Pogosto spreminjajo načrte Imajo skrb za ljudi (domače, prijatelje), bolj kot da bi zmotili druge Usmerjeni na dolgoročne odnose</p>
---	---

Vir: R.N. Sanyal, *International Management: A Strategic Perspective*, 2001 str. 63.

### 2.2.2. Kontekst v komuniciranju

Bistvo razlikovanja na visoko kontekstualne in nizko kontekstualne kulture je v kontekstu, v katerem se zgodi interakcija. Zanj je značilno, da vpliva na pomen in interpretacijo informacije (Sanyal, 2001, str. 63). Poleg tega pa je napačna interpretacija primaren vzrok za “šum” v komunikacijskem procesu. Za primerjavo lahko ponovno vzamemo nemško in špansko kulturo. Medtem, ko je pri Špancih pogosta uporaba neverbalne komunikacije, saj dajejo poudarek protokolu in posledično tudi statusu v družbi, je pri Nemcih opaziti jasno in včasih tudi “hladno” interakcijo, kot jo poimenuje Lopezova (2007, str 81). Komunikacija je neposredna in jasna, izjeme pri sklepanju poslov pa ne obstajajo, saj so pravila zapisana ter univerzalna. Poznavanje Hallovega modela lahko razreši marsikatero nejasnost menedžerju, ko se le ta sooča s komunikacijo med različnimi kulturami.

Tabela 3 : Kontekst v komuniciranju

<p><u>Visokokontekstualna kultura</u> Pomen je v kontekstu, odnosu, statusu, protokolu Neverbalni namigi so pomembni Polikronološki Pogosta uporaba neverbalne komunikacije V sporazumih je poudarek na besedi Posrednost je izraz iskrenosti Zakoni so fleksibilni in stvar dogovora</p>	<p><u>Nizkokontekstualna kultura</u> Pomen je ekspliciten in pogosto zapisan Ni dvomnosti Velika fizična razdalja Monokronološki V sporazumih je poudarek na zapisanih pogodbah Neposrednost je izraz iskrenosti Zakoni so nepopustljivi in univerzalni</p>
---	---

Vir: R.N. Sanyal, *International Management: A Strategic Perspective*, 2001 str. 63.

**Opomba:** Ker podatki v raziskavi niso bili predstavljeni številčno, je mogoča le subjektivna uporaba raziskave, kadar gre za primerjavo med različnimi kulturami.



### 2.3. Premagovanje ovir v multikulturnem komuniciranju

Ljudje vzamemo svoj način življenja za samoumevna, kot tudi njegov del, ki zajema komuniciranje. Na komunikacijo postanemo pozorni šele, kadar ta ni uspešna. Dejstvo je, da ljudje z različnim kulturnim poreklom nimajo skupnega pojmovnega okvirja, zato uporaba različnih sistemov za dekodiranje pomena sporočil pogosto povzroči vzajemno napačno pripisovanje in posledično težave pri usmerjanju interakcije (Smith & Bond, 1993, str. 90). Slednje lahko pomeni še večjo oviro v primeru, da govorimo o medkulturnem sporazumevanju, zato je prepoznavanje in razumevanje ovir, korak k uspešnemu reševanju problematike medkulturnega komuniciranja. Barna (1998) jih izpostavlja šest.

Ljudje pogosto domnevajo, da smo vsi enaki in da nam ni potrebno paziti na razlike med ljudmi. **Domnevamo podobnosti**, kar bi pomenilo, da se nam ni treba spopadati z razlikami med ljudmi, pa vendar. Komunikatorji morajo spoznati, da univerzalna človeška narava ne obstaja in da moramo domnevati razlike in ne podobnosti. Veliko oviro predstavljajo tudi **razlike v jeziku**. Pogosto se ljudje oklepajo enojnih pomenov besed ter fraz, kar lahko predstavlja problem, saj ljudje (sploh kadar prihajajo iz različnih kultur), uporabljajo različne komunikacijske stile. Problem se še poveča, kadar gre za sogovorca, ki se sporazumeva v ne-maternem jeziku. Ta bo le s težavo razumel uporabljene fraze, kar lahko vodi do napačne interpretacije namenov sogovornika ter označevanje sogovornika za neiskrenega, arogantnega, morda celo agresivnega. Slednje lahko povzroči **napačno interpretacijo**, ki je lahko še bolj izrazita, kadar gre za neverbalno komunikacijo.

Ljudje pogosto interpretiramo neverbalne znake in simbole preko lastnega referenčnega okvirja lastne kulture, kar lahko vodi do nesporazumov. Razlog je v zaznavanju, katerega pripadniki različnih kultur dojemajo različno. V latinskih kulturah so na primer telesni stiki običajni, v ZDA pa popolnoma nesprejemljivi.

Oviro v multikulturnem komuniciranju predstavljajo tudi **predsodki in stereotipi**. Slednji se v multikulturnem okolju pojavljajo kot ovire v zvezi s percepcijo ljudi in njihovih dejanj. Predsodek pa je priučeno prepričanje o vrednotah, ki vodijo posameznika ali skupino k pristranskosti, temeljijo pa na stereotipih, poenostavljenih ali neresničnih splošitvah o določeni skupini ljudi (Cashmore & Usunier v Čadež, 2004 str. 27). Stereotipiziranje je del procesa spreminjanja neznanega v znano s poenostavljanjem lastnosti tujih kultur (Usunier, 2000, str. 413), le ti pa lahko pomagajo posameznikom v multikulturnem okolju, saj zmanjšujejo stopnjo negotovosti o pripadnikih drugih skupin. V kolikor so predsodki negativni, je stereotip lahko tudi koristen, se strinja mnogo strokovnjakov na tem področju, med drugimi tudi Taylor in Barna (Barna, 1997). Pozitivna lastnost stereotipa se kaže v multikulturnem okolju, kjer pogosto prihaja do nepričakovanih situacij, saj zmanjšujejo negotovost.

**Ocenjevanje** se pojavlja kot naslednja ovira. Pomembno je, da ljudje ne vzamejo svoje kulture za najboljšo in z njo primerjajo druge v smislu boljšega oziroma slabšega, ampak da iščejo razlike med

kulturami, ki pa niso ne negativne ne pozitivne. Za preseganje slednje ovire, morajo biti vključeni posamezniki odprti do drugih kultur in njihovih pripadnikov. Dejstvo je, da srečanje z neznano osebo, drugačnimi verbalnimi in neverbalnimi stili ter neznanimi fizičnimi in psihičnimi dražljaji v nas povzroči **stres, tesnobo in napetost**, ter razvoj pričakovanega obnašanja druge osebe (Smith & Bond, 1993, str. 163). Posledično se udeleženci zavarujejo z obrambnimi mehanizmi, kar pa lahko povzroči, da se ne morejo osredotočiti na sporočilo, katero je posledično sprejeto popačeno. Tudi če se vsak od udeležencev trudi popraviti zmedo, to zelo verjetno storijo na kulturno različen način, kar situacijo še poslabša (Smith & Bond, 1993, str. 164). Nenazadnje so tudi izkušnje tiste, ki lahko pomenijo oviro v multikulturnem okolju, saj so življenjske izkušnje dveh oseb iz popolnoma različnih okolij pogosto zelo različne. V kolikor med osebama ne obstaja zavedanje o različnosti, je njuna komunikacija lahko zelo otežena.

V mnogih organizacijah pripravljajo izobraževanja na temo medkulturnega komuniciranja, a kot piše McFarlandova (1995), urjenje le redko vključuje teoretična znanja, ki omogočajo nanos principov medkulturnega komuniciranja na raznolike osebnosti in raznolika vedenja. Pogosto so predmet izobraževanja zgolj nasveti, kaj je v določeni kulturi sprejemljivo početje in kaj ne. Kljub temu lahko naštetá dejstva uporabimo v vsaki situaciji v multikulturnem okolju, kjer želimo izboljšati multikulturne odnose prav tako pa v vsakodnevnem delovanju multikulturne organizacije, saj le to vpliva na uravnavanje kulturnih raznolikosti v organizaciji. Orodja in načine katerih se naj poslužujejo tudi vodje, predstavljám v sledečem poglavju.

### **3. URAVNAVANJE KULTURNIH RAZNOLIKOSTI V MULTIKULTURNI ORGANIZACIJI**

Menedžerji morajo razumeti kulturne vrednote in navade zaposlenih. Kulturne posebnosti namreč določajo, kaj zaposlene motivira, kateri vodstveni stili so najučinkovitejši in kateri so načini učinkovite komunikacije. Poleg tega imajo ljudje pogosto močna nagnjenja k varovanju svojih kulturnih institucij, ikon in običajev, kar pomeni, da se morajo podjetja in menedžerji do določene mere prilagoditi kulturnemu okolju (Sanyal, 2001, str. 45). Na osnovi ugotovljenih razlik med narodi (Kranjčec, 2006), Hofstede trdi, da se učinkovito vodenje, motivacija ter modeli učinkovitih organizacij razlikujejo od dežele do dežele. Za uspešno vodenje v globalnem okolju morajo organizacije in njihovi vodje ravnati z različnimi vrednotami, normami in stališči, ki označujejo nacionalne kulture. Shaw (v Kranjčec, 2006) ugotavlja, da je lahko vpliv kulture modeliran s številnimi dejavniki. Na primer obseg familiarnosti (poznavanja) z drugimi kulturami vpliva na to, kako posamezniki procesirajo informacije o osebah in stvareh iz drugih kultur. Tudi izobrazba, izkušnje ter izpostavljenost tujim kulturam, zmanjšujejo razlike med posamezniki iz različnih kultur.

### **3.1. Multikulturni timi**

Tim sestavljajo posamezniki, ki so neodvisni en od drugega vendar si delijo skupno odgovornost, saj imajo s svojim delom vpliv na organizacijo (Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990, str. 120), pa vendar je mogoče, da gre zgolj za skupino in ne tim. Možina (1994) opozarja, da obstaja razlika, saj sta za skupino značilna dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev, medtem ko v timu njeni člani sodelujejo pri odločanju in so vsi v medsebojno pomoč pri opredeljevanju ciljev. Optimalni delovni tim je sestavljen iz članov, ki imajo komplementarna znanja in so neodvisni kot posamezniki, poleg tega imajo neodvisne vire in informacije, ki prinašajo koristi organizaciji (Thompson, 2007, str. 4).

Cox (Treven & Sriča, 2001 str. 188) je time razdelil na homogene (enokulturne), ter na heterogene (multikulturne), ki so sestavljeni iz članov več nacionalnih kultur. V tabeli v prilogi 3 so predstavljene prednosti in slabosti multikulturnih timov, ki so lahko ključnega pomena za učinkovito delovanje organizacije. Vsaka organizacija zaradi narave dela namreč ne more izkoristiti prednosti, ki jih ponuja multikulturni tim. Dejstvo je, da zaradi globalizacije in vse večjega prehoda delavcev naraščajo potrebe po multikulturnih delovnih skupinah. Raznolikost v multikulturnih timih namreč omogoča večje število idej, manj skupinskega mišljenja ter večjo ustvarjalnost. Le-ta pa vodi do primarno boljših opredelitev problema in posledično več alternativnih rešitev. Produktivnost ter učinkovitost multikulturnih timov, pa sta odvisni od narave dela, organizacije ter načina vodenja, saj lahko takšni timi postanejo nasprotno – manj učinkoviti, neuspešni ter neproduktivni (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 285). V slednjem je razlog za povečanje potrebe po razumevanju in učinkovitem upravljanju multikulturnih timov, ter splošnem uravnavanju kulturne raznolikosti v organizacijah kjer srečujemo zaposlene iz različnih nacionalnih kultur.

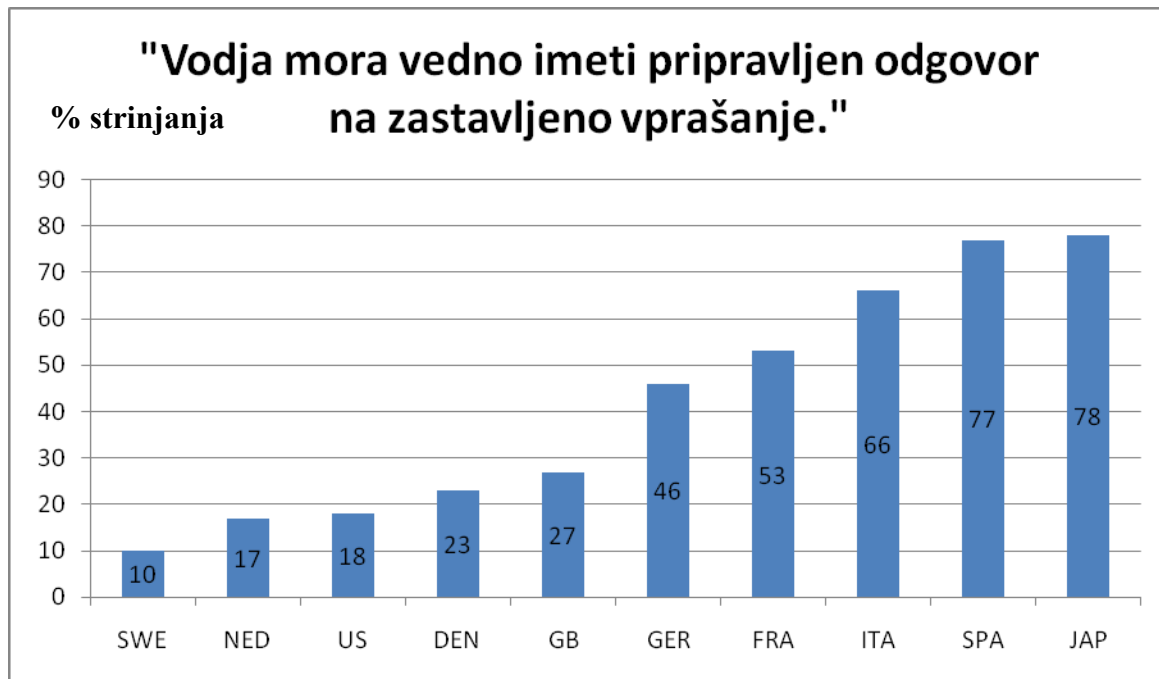
### **3.2. Vodenje v multikulturnem okolju**

Na osnovi Hofstedove raziskave, ki je bila usmerjena na ugotavljanje razlik med narodi velja, da se učinkovito vodenje, motivacija ter modeli učinkovitih organizacij razlikujejo od dežele do dežele (Hofstede & Hofstede, 2005). Za uspešno vodenje v globalnem okolju morajo organizacije in njihovi vodje ravnati z različnimi vrednotami, normami in stališči, ki označujejo nacionalne kulture. Shaw (v Kranjčec, 2006) ugotavlja, da je lahko vpliv kulture modeliran s številnimi dejavniki, kot je obseg familiarnosti (poznavanja) z drugimi kulturami. Slednji vpliva na to, kako posamezniki procesirajo informacije o osebah in stvareh iz drugih kultur, nenazadnje pa so tudi izobrazba, izkušnje ter izpostavljenost tujim kulturam bistvene za zmanjševanje konfliktov med posamezniki iz različnih kultur (Roy, 2008, str. 51). Na vodstveno ravnanje lahko rečemo, da vpliva vseh pet dimenzij kulture po Hofstedu vendar te niso edine. Lussier in Achua (2001) dodajata še dve dimenziji, ki vplivata na vodstvena ravnanja, ne smemo pa zanemariti že prej opisanih teorij, ki se nanašajo na komuniciranje.

### 3.2.1. Vpliv kulturnih raznolikosti na vedenje ljudi

Laurent (v Adler 2008, str. 49) je napravil raziskavo, kjer je spraševal zaposlene v organizacijah po svetu, kako pomembno se jim zdi, da ima njihov vodja vedno pripravljen odgovor na zastavljeno vprašanje. Japonci so kar štirikrat pogosteje odgovorili pritrdilno kot Američani, v primerjavi s Švedi pa skoraj osem krat.

Slika 6: Vloga menedžerjev se spreminja glede na kulturo



Vir: N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2008, str. 49.

Razlike med kulturami je moč izpostaviti tudi glede na dimenzije kulture. Hofstede (v Adler, 2008, str. 51) je našel večjo povezavo med osebnimi značilnostimi zaposlenih, delovnimi vrednotami in načini obnašanja, izhajajoč iz kulturnih značilnosti zaposlenega, kot iz položaja na hierarhični lestvici, starosti ter stopnje izobraženosti. Zaposlene v organizaciji je nato opredelil glede na kulturne dimenzije.

1. Dimenzija **individualizma in kolektivism** je v podjetju vidna v organizacijski klimi. Individualizem se kaže med zaposlenimi, ki najprej izpostavijo sebe. Ženejo se za individualnimi dosežki, motivirajo jih individualne vzpodbude. Takšne osebe so rade izpostavljene, vzpodbuja jih pohvala in priznavanje pred kolektivom. Na drugi strani, zaposleni iz kolektivistične kulture ne želijo biti izpostavljen, razen v primeru, če so izpostavljeni kot skupina. V kolektivističnih kulturah je možno vršiti pritisk z javnim izpostavljanjem, kateri lahko povzroči sram, medtem ko individualistične kulture vršijo pritisk s čustvom krivde (Adler, 2008, str. 51). Kolektivisti visoko cenijo organizacijske cilje, katerim tudi dajejo prednost pred osebnimi cilji. Tipičen primer takšnega delavca najdemo na Japonskem.

2. Dimenzija velike/majhne **razdalje do moči**, se med zaposlenimi vidi v pripravljenosti do sprejemanja dejstva, da ima nekdo več hierarhične moči (Adler, 2008, str. 51). Kjer je prisotna velika razdalja do moči, je med vodjo in zaposleni na nižjih delovnih mestih redka interakcija na enaki (enakovredni) ravni. Vodjo so člani skupine pripravljene upoštevati, saj pogosto velja, da se ga upošteva zgolj, ker je vodja. Na drugi strani, kjer je prisotna majhna razdalja do moči, zaposleni in vodje vstopajo v interakcijo na več ravneh kot enaki. Zaposleni niso brezpogojno pripravljene upoštevati hierarhije moči. Odločanje zato poteka kot participativna dejavnost.

3. Visoko/nizko **izogibanje negotovosti** je vidno kadar prihaja do sprememb v organizaciji. Prikazuje namreč stopnjo do katere so zaposleni pripravljene tolerirati dvoumne situacije, s tem pa tudi do katere mere potrebujejo sigurnost in varno okolje. Organizacije v okolju visokega izogibanja negotovosti se poslužujejo visokega nadzora. Opaziti je striktno hierarhično lestvico, preko katere organizacija zagotavlja nadzor in rezultate. V okolju nizkega izogibanja negotovosti pa se poudarja ohlapni nadzor in dinamična struktura. V takšnem okolju morajo biti podjetja previdna, saj so zaposleni hitro pripravljene zamenjati delovno mesto za boljše, kar zahteva nenehno motivacijo zaposlenih.

4. **Moškost/ženskost** se kaže v orientiranosti ljudi do denarja in uspeha, medtem ko ne kažejo globljega zanimanja za odnose. Kjer je prisotna visoka stopnja moškosti je v organizaciji moč opaziti predanost in orientiranost k dosežkom. Japonci in Avstrijci spadajo med kulture z visoko stopnjo moškosti. Moški stremijo za kariero in uspehom medtem, ko pričakujejo od partneric, da ostanejo po porodu doma in skrbijo za družino. Kadar je v kulturi prisotna nizka stopnja « moškosti » je prisotna skrb za kvaliteto življenja ter vzgojo, zaposleni se posvečajo delu, vendar dajo prednost dobremu počutju, zdravju in privatnemu življenju. Ne gre za striktno delitev med moškimi in ženskami. Na Švedskem dajo organizacije možnost porodniškega dopusta tudi očetom, poleg tega pa družba pričakuje, da se ženske zaposlijo.

5. **Dolgoročnost/kratgoročnost** predstavlja stopnjo do katere so se zaposleni pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 63). Organizacije v dolgoročno usmerjenih kulturah so sestavljene iz ljudi, vajenih gospodarnega poslovanja, vztrajnosti v doseganju ciljev ter predanosti. Takšni zaposleni pogosto ne zahtevajo takojšnjih povračil za svoje uspehe in dejanja, saj verjamejo, da bodo v prihodnosti dobili ves trud povrnjen. Na drugi strani, v organizacijah kratkoročno usmerjene kulture, zaposleni bolj cenijo vrednote namenjene skrbi za osebno stabilnost, ter zadovoljstvu, cilje izpolnjujejo na kratkoročni ravni, posledično pa je prisotna nižja stopnja varčevanja in (včasih) višji stroški poslovanja organizacije.

Lussier in Achua (2001) dodajata še dve dimenziji, ki vplivata na vodstvena ravnanja. Dimenzija **formalnosti/neformalnosti** se v organizacijah kaže v uveljavljenih strogih pravilih in vzdrževanju toge organizacijske strukture. Na drugi strani, v kulturi neformalnosti opazimo fleksibilnejše organizacijske strukture, v bolj ohlapnih pravilih in "prijateljskem" odnosu. V primeru nizke

stopnje formalnosti, se zaposleni poslužujejo neformalnih, odprtih odnosov. Merimo lahko tudi stopnjo **pomanjkanja/obilja časa**. V kulturah, kjer je značilno pomanjkanje časa, je v organizacijah moč opaziti več kratkoročnega načrtovanja in tudi vlaganj. Posli so speljani hitro, s pridihom nujnosti in nestrpnosti. Na drugi stani, v organizacijah iz kultur z obiljem časa, vidijo čas kot neomejen vir in kažejo več potrpežljivosti pri sklepanju poslov.

### **3.2.2. Uravnavanje kulturnih raznolikosti zaposlenih**

Osnovno vprašanje je, ali se organizacija sploh zaveda, da nacionalna kultura zaposlenih vpliva na medosebno vedenje in institucionalne prakse v organizaciji. V kolikor je odgovor na vprašanje pozitiven, mora organizacija prilagajati načine poslovanja prav vsem zaposlenim znotraj organizacije, kar Mead (2005, str. 16) označuje kot medkulturni menedžment. Slednji se upira na razvoj in uporabo znanja o kulturah kot del prakse v okolju kjer imajo ljudje različne kulturne identitete.

Korporativna kultura je močno orodje, ki vodi podjetje k učinkovitejšemu delovanju. V globalnem poslovnem okolju se korporativna kultura srečuje z nizom nacionalnih kultur in subkultur, ki morajo biti upoštrevane (Shukla, Gubellini, 2005, str. 2). Adler (1997) izpostavlja, da morajo menedžerji za uspešno vodenje medkulturne organizacije v ospredje postavljati cilje organizacije, ki imajo prednost pred multikulturalnostjo zaposlenih. Za učinkovito desego slednjega, morajo vodje poudarjati vizijo in cilje in s tem oblikovati kohezivno skupino, saj se le na tak način znotraj skupine razvije en cilj, ter hkrati onemogoči razvoj več ciljev, ki bi lahko vodili do konkurenčnih podskupin. Vodje morajo zagotavljati enakomerno porazdelitev moči med člani, saj v kolikor si ena podskupina pridobi preveč moči zaradi prevladujoče kulture, to posledično povzroči nižjo participativnos drugih članov in destruktivni konflikt. Zato se kulturno raznolike zaposlene upravlja s porazdelitvijo odgovornosti glede na sposobnost izvedbe naloge medtem, ko se kulturna pripadnost pri tem ne upošteva (Treven & Sriča, 2001, str. 191), pa vendar to ne pomeni, da se lahko zanemarijo kulturne raznolikosti med zaposlenimi. Pomembno je, da imajo zaposleni spoštovanje do kultur vseh članov ter da priznajo prispevek vsakega člana zgolj glede na njegove sposobnosti.

Cartwright (2002, str. 101) ter Smith in Bond (v Čadež 2004, str. 48) narekujejo načine do uspešnega vodenja in delovanja multikulturnih timov. V naštetih elementih lahko najdemo nekatere podobnosti, ki so navedeni v korakih do učinkovitega komuniciranja, pa vendar obstajajo tudi razlike. Kot osnovni element navajajo, da je potrebno spoznati kulturo dežele v kateri se nahaja organizacija, ter kulturo sodelavcev ali skupine zaposlenih. Vodilni delavci in menedžerji morajo poznati osnovne značilnosti vseh kultur, ki jim pripadajo zaposleni v organizaciji. Poleg tega je pomembno razumevanje narave poslovanja organizacije. Različni deli organizacije imajo različen način delovanja, menedžer pa mora poznati te načine in razumeti, da kar deluje v enem sektorju, ne bo nujno delovalo v drugem. V organizaciji se namreč lahko razvije več kultur glede na posamezno

področje za prepoznavanje takšnih razlik, pa je ključno poznavanje kulture organizacije in vpliv, ki ga ima ta na druge organizacije in posameznike (Zagoršek & Štambergar, 2005, str. 59).

Organizacijska politika naj eksplicitno podpira kulturni pluralizem. Raznolikost ne omeni le problemov, temveč tudi nove priložnosti in večjo inovativnost. Menedžerji pa morajo poskrbeti, da diskriminacija v organizaciji ni dovoljena in je sankcionirana. Na zaposlene pozitivno deluje ocenjevanje učinkovitosti zaposlenih s kriteriji, ki vključujejo vidike multikulturne učinkovitosti, kot je na primer reševanje nesporazumov, česar pa se lahko zaposleni naučijo na različnih delavnicah. Delavnica kulturnega prilagajanja novo zaposlenih, predvsem tistih, ki prihajajo iz tujih kultur novo zaposlenemu na primer omogoči dostopnost do sodelavcev, sploh tistih, ki pripadajo isti kulturi kar zagotavlja socialne podpore ne le zaposlenim ampak tudi njihovim družinskim članom.

Mnogi raziskovalci so že ugotovili, da so samo nekateri multikulturni timi produktivni in ne vsi. Ključnega vlogo igra sinergija znotraj tima, do katere lahko pomaga vodja tima (Adler, 2008, str. 144). Naloga vodje je, da vzpostavi sinergijo znotraj tima z integracijo in dajanjem poudarka različnim perspektivam med člani. Rešitve ter strategije, ki se pa razvijejo v takšnem delovnem okolju, dajejo boljše rezultate in so pogosto inovativnejše, pa vendar, da tim postane visoko produktiven, se morajo člani med seboj razumeti in biti sposobni prispevati svoje ideje ter hkrati graditi na idejah drugi (Lineham, 2001 str. 5). Vodja mora zagotoviti delovno okolje **usmerjeno k nalogam**, ki ne bazira na narodni pripadnosti (Adler, 2008, str. 144).

Selmer in Leung (2003) sta ugotovila, da je maksimiziranje efektivnosti je mogoče kadar so člani tima načrtno izbrani in sestavljajo homogeno celotno glede na svoje sposobnosti (kar olajša komunikacijo znotraj tima) ter heterogenost glede na osebne značilnosti (kar zagotavlja širok spekter rešitev problemov). Pomembno je tudi **prepoznavanje razlik** med člani, ki so še najbolj vidne v kulturnih razlikah v multikulturnih timih. Raziskave so pokazale, da vodje, ki razumejo multikulturno okolje ter poznajo kulturne razlike, so uspešni ne glede na stil vodenja (Adler, 2008, str. 145). Nenazadnje morajo tudi člani tima prepoznati razlike med seboj, zato naj člani tima na samem začetku izpostavijo kulturne razlike, vendar brez ocenjevanja. Člani tima se morajo najprej zavedati svoje kulture in stereotipov, saj lahko le tako razumejo zakaj in kako jih razumejo pripadniki drugih kultur. Primarno gre za deskripcijo kulture, kateri sledi interpretacija, kreativnost na bazi kulture pa se pokaže v razumevanju prispevkov vsakega člana tima, kar lahko povežemo s koraki zagotavljanja kulturne sinergije v organizaciji, le ta je v timih usmerjena na manjšo skupino (Baker, 1975, str. 259).

**Vizija** s katero se morajo vsi člani strinjati, pomaga timu, da ima načrtano smer, kar je ključno v kriznih situacijah v času težav, neuspehov ali ob izgubi motivacije, poleg tega, pa je navadno zastavljena širše, nad osnovnimi cilji tima, ki so lahko bistvenega pomena za organizacijo (Porter, 1990). V kulturno raznolikih timih je pomembno, da ena kultura ne dominira, ter da je vzpostavljena **enakost moči** med člani, kar zagotavlja enakovredno udeležbo vseh članov tima in posledično večjo produktivnost, je zapisala Adlerjeva (2008, str. 146), saj je lahko le tako izkoriščen potencial

vsakega člana. Slednje pripomore tudi k **vzajemnem spoštovanju** med člani, k čemer lahko pripomorejo vodje z izbiro članov tima na podlagi enakovrednih sposobnosti. Dajanje **povratnih informacij** je nujno, ne le ob koncu projekta, ampak tudi tekom, saj je splošno znano dejstvo, da imajo multikulturni timi več težav kot monokulturni timi, da dosežejo konsenz. Povratne informacije, ki pridejo od zunaj so odraz delovanja tima, kar vzpodbudi člane, da nase gledajo kot na skupino, prepoznajo prispevke sebe in drugih ter dvignejo zaupanje v tim, kar se odraža v boljšem delovanju tima in posledično boljših rezultatih (Adler, 2008, str. 147).

#### **4. RAZISKAVA - PODJETJE SKI PORTILLO IN URAVNAVANJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI**

Na primeru multikulturnega podjetja Portillo S.A., sem ugotavljala kako uravnavajo kulture raznolikosti v praksi. Postavila sem si predvsem vprašanje, ali je komunikacija med zaposlenimi, ki prihajajo iz različnih kultur uspešna in, ali se menedžment zaveda pomembnosti uspešnega upravljanja kulturnih razlik. Raziskava je bila izvedena v podjetju Ski Portillo S.A., ki ima sedež v Santiagu v Čilu, področje smučarske šole, katerega sem izbrala za analizo, pa deluje v izrazito multikulturnem okolju.

##### **4.1. Predstavitev raziskovalnega načrta**

Za raziskovanje sem izbrala študijo primera – podjetja Ski Portillo S.A., natančneje področje smučarske šole. Glede na mesto, kjer sem zbirala podatke, je šlo za empirično raziskavo, saj sem podatke zbirala neposredno iz prakse. Glede na raziskovalno področje, sem izbrala kvalitativno raziskavo, ki je bazirala na poglobljenih individualnih intervjujih, ter oceni dela v področju. Proučevala sem manjšo skupino zaposlenih, saj področje šteje zgolj 35 zaposlenih. Študijo primera sem izvedla z opazovanjem z udeležbo, o kateri so bili opazovanci obveščeni v začetku delovnega procesa, saj sem želela upoštevati etične omejitve, ki jih narekuje raziskovanje opazovanja z udeležbo. Pogosto se pojavijo kritike slednje metode, da se opazovanci vedejo nenaravno, kadar so seznanjeni z dejstvom, da so opazovani (Poslovna antropologija). Kot raziskovalka do odgovorov nisem prihajala s postavljanjem, temveč z opazovanjem dejanskega vedenja opazovanih, kar posledično pomeni, da se opazovani vedejo kar najbolj avtentično, kar vodi k maksimalno objektivnim rezultatom opazovanja (Poslovna antropologija). V raziskavi sem uporabila tudi sekundarne podatke, med katere spadajo interna gradiva organizacij ter strokovna literatura (Dimovski, 2002). V času raziskave sem želela spoznati kako poteka vodenje v multikulturnem okolju v praksi ter kako se odražajo vplivi različnih kultur na zaposlene, zato sem si postavila vprašanje kako vodje uravnavajo omejitve, ki jih narekuje komuniciranje v multikulturnem okolju ter kako se to odraža na zaposlenih.



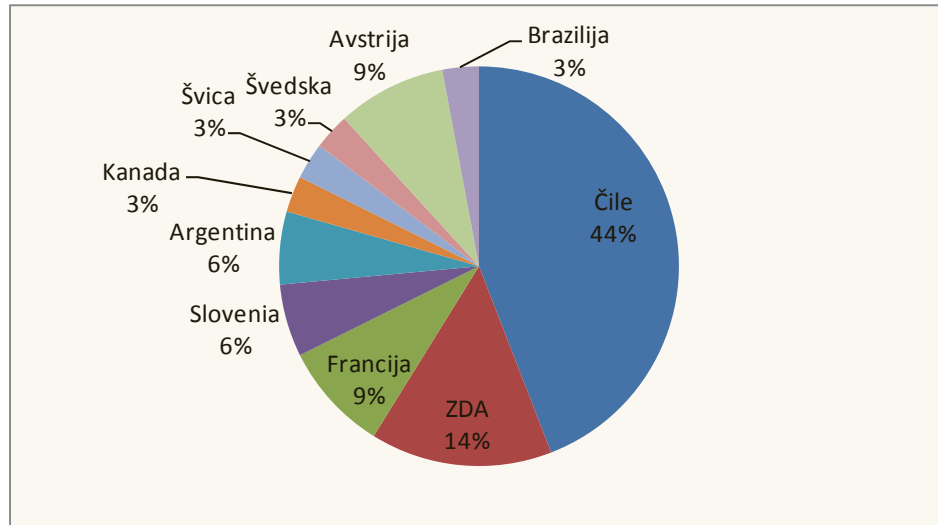
## **4.2. Predstavitev podjetja**

Hotel Portillo je bil zgrajen leta 1949, kamor tudi segajo začetki poslovanja smučarskega centra Ski Portillo. Leta 1961 je hotel prišel v last Boba in Dicka Purcell. Danes se podjetje imenuje Ski Portillo S.A. s sedežem v Santiagu v Čilu. Podjetje, katerega lastnik je g. Henri Purcell ima v lasti celotno smučarsko središče vključno s hotelom, katerega generalni menedžer je od letos Američan Michael Rogan. Ski Portillo je eno najprestižnejših smučarskih centrov na svetu. Poznan je tako med turisti, kot tudi tekmovalci v smučanju iz vsega sveta. Medtem, ko so zaposleni po večini iz južno ameriških držav, opazimo enakomernejšo porazdelitev med gosti iz Južne ter Severne Amerike. Podrobnejša struktura tako zaposlenih, kot gostov, je razvidna v prilogi 4. Področje smučarske šole vidneje odstopa od povprečja znotraj podjetja. Zaradi izrazite multikulturalnosti med zaposlenimi, sem jo izbrala za predmet raziskave. Poleg tega, samo področje navidezno deluje kot samostojno podjetje. Vodstvo se že desetletja trudi, da bi pridobilo kadre iz vsega sveta, kar se danes pozna v storitvi najvišje kvalitete v zimsko-športni industriji, poleg tega je šola poznana po vsem svetu. Vir: Lastna raziskava ter interni dokumenti podjetja Ski Portillo S.A..

### **4.2.1. Struktura podjetja**

Ski Portillo S.A. šteje v času sezone, ki traja od junija do oktobra, 450 zaposlenih. V času izven sezone se številka bistveno zmanjša, na v povprečju, 120 delavcev. Del le-teh skrbi za vzdrževanje centra ter oskrbo gostov v času omejenega obratovanja, drugi del pa skrbi za osnovne funkcije v podjetju, kot je računovodstvo, finance, marketing ter ostalo. Struktura smučarskega centra ter vizija lastnikov, da ohrani center v svoji začetni podobi iz leta 1961 onemogočata vidnejšo rast centra ter posledično smučarske šole saj je le ta omejena z razpoložljivim številom gostov, ki varira skozi sezono med 380 in 470 na dan. Ski Portillo S.A. je bil leta 2007 soinvestitor pri projektu Tierra Atacama, ki razvija športni in wellness turizem na severu države, kar na drugi strani kaže na tendenco po razvoju podjetja. Ker je smučarska šola edino področje v podjetju z vidnejšim številom zaposlenih iz drugih držav, sem se omejila na proučevanje le-te.

Slika 7: Struktura zaposlenih v Ski Portillo S.A.



Vir: Lastna raziskava, 2009.

V smučarski šoli prevladuje moška populacija s 69%. V prilogi 4 je razvidna nacionalna pripadnost zaposlenih v celotnem podjetju, kjer s 72% vidno prevladujejo domačini (Čilenci), medtem ko je v smučarski šoli, kar je razvidno na sliki 7, zgolj 43% domačinom, sledijo Argentinci s 15%, Avstrijci ter Francozi z 9% vsak, ter ostali. Če primerjamo rasno strukturo, je porazdelitev bolj enakomerna med belci in latino hispanci - prevladujejo belci s 51%, sledijo latino-hispanci s 46%, ter azijski z zgolj 3%. Glede na opravljeno analizo je v področju za tretjino več moških, procent moških je pa precej večji v celotnem podjetju, saj moški prevladujejo z 87% vseh zaposlenih. Povprečna starost v proučevanem področju znaša 38,8 let, kar je podatek, da gre za nekoliko starejši kolektiv v primerjavi z industrijo, ki znaša 28,7 let v ZDA (Aspen Skiing Company, 2010). Med zaposlenimi je 18% tistih, ki se trenutno šolajo. 72% zaposlenih ima peto stopnjo izobrazbe, 9% ima zaključeno osnovno šolo, 9% ima zaključeno sedmo stopnjo izobrazbe. Glede na to, da ima Ski Portillo S.A. ameriške lastnike, je relevanten podatek, da kar 38% učiteljev smučanja nadaljuje izobrazbo, kar pogosto pomeni, da je to zgolj prehodno delovno mesto v času študija ali tekom srednje šole (Aspen Skiing Company, 2010). V primerjavi s smučarsko šolo Ski Portillo, se jih trenutno šola precej manj, za kar lahko upravičeno sklepamo, da je večina učiteljev smučanja izbrala učenje za svoj poklic. Podatek, da kar 88% vseh učiteljev smučanja dela v smučarski šoli tudi v drugi polovici leta na severni polobli, le potrjuje prej omenjeno dejstvo.

### 4.3. Rezultati raziskave

Interviju sem izvedla z vsemi 35 delavci v smučarski šoli, kolikor jih je bilo takrat uradno zaposlenih v področju. Delavci za polovični čas in zunanji sodelavci niso bili vključeni v raziskavo, saj sem ocenila, da ne bi znali podati dovolj točnih informacij, saj niso spremljali priprave na sezono, katera je potekala pred samo sezono (na daljavo), tudi niso bili vključeni v usposabljanje na začetku

sezone, prav tako pa se jim ni potrebno udeleževati tedenskih srečanj na snegu ter obveznih evalvacijskih sestankov ob koncu sezone.

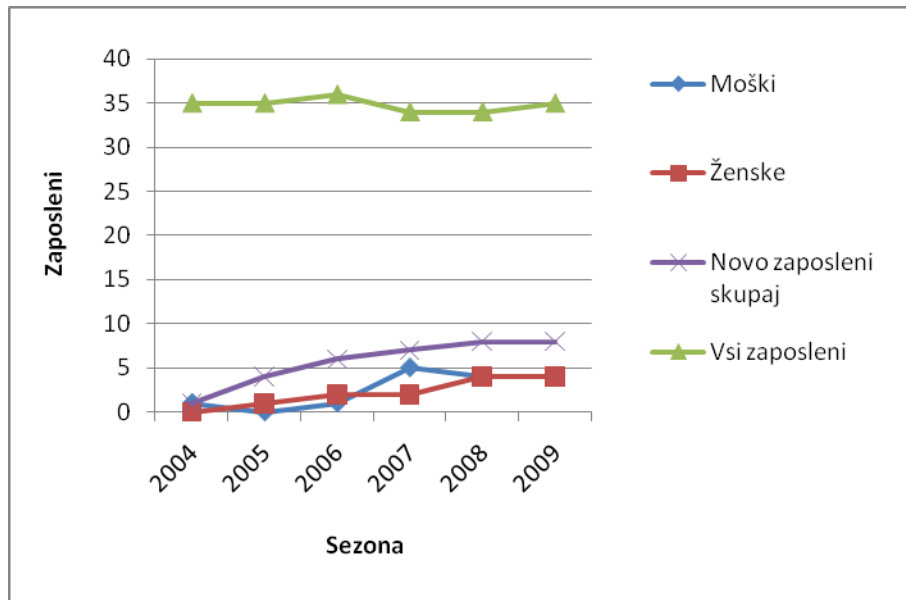
#### **4.3.1. Komuniciranje**

Zaradi dejstva, da je smučarska šola izrazito multikulturalna, me je zanimalo, kako zaposleni dojemajo svoje kolege in okolje v katerem delujejo. Kulturno ozadje je pestro, saj 35 zaposlenih izvira iz kar 10 različnih kultur. Posledično je področje smučarske šole izpostavljeno oviram pri uravnavanju medkulturnih razlik, med katere štejemo tudi komunikacijo. Več kot polovica zaposlenih ne komunicira v maternem jeziku. Špansko govoreči zaposleni so izpostavili nezadovoljstvo nad slabšim znanjem španščine med tujimi kolegi. Tuji kolegi izpostavljajo slabše znanje angleščine med špansko govorečimi sodelavci, medtem ko sami (ne-špansko) govoreči zaposleni navajajo, da nimajo težav z razumevanjem delovnih nalog. Zaposleni tudi priznavajo, da lažje in več komunicirajo s predstavniki iz isto govorečih držav. Le tisti, ki so v manjšini, kot npr. Slovenci in Švedi priznavajo, da lažje komunicirajo s kolegi iz angleško ter nemško govorečih držav. Ugotovimo lahko, da se španščina kot delovni jezik uporablja 100% znotraj podjetja. V odnosu s strankami se španščina uporablja kot delovni jezik v 65%. Kot neformalni jezik se španščina uporablja v zgolj 58%. Kljub prevladi španskega jezika, zaposleni iz drugače govorečih držav nimajo občutka, da so prikrajšani na delovnem mestu. Kljub temu si nekateri želijo izboljšati svoje znanje španščine, saj le v tem vidijo poslovno priložnost. Poleg jezikovnih značilnosti komuniciranja, so rezultati pokazali nekatera dejstva, ki zadevajo načine komuniciranja. Zaposleni iz ZDA, Slovenije, Kanade, Švice in Švedske so se pritoževali nad prepozno danimi informacijami ter slabim in nejasnim komuniciranjem.

#### **4.3.2. Vodenje in fluktuacija**

Zaposleni kažejo vsesplošno nezadovoljstvo nad razporeditvijo delovnih nalog saj menijo, da so bile razdeljene brez vidnih končnih ciljev in brez strateško usmerjenih odločitev. Direktorju, Jesusu Puenteju, na splošno očitajo neprofesionalnost ter netočno izpolnjevanjem časovnih zadolžitev. Zaposleni so še izpostavili razlike na očitne razlike med spoloma. Medtem, ko so ženske, ne glede na stopnjo izobraženosti na delovnem mestu, opravljala dela na nižji stopnji, so moški, kljub vidni neizkušeni, opravljali odgovornejše naloge. Tukaj velja poudariti, da je Jesus Puente, po rodu Španec, ki je, preden je nastopil v funkciji direktorja smučarske šole, 18 let honorarno delal v Južni Ameriki. Na delovno mesto je nastopil leta 2005, od takrat je pa tudi opaziti precej višjo stopnjo fluktuacije. Fluktuacija pred letom 2005 se je gibala med 2% in 6% na sezono, medtem, ko je bila leta 2008 kar 23%, leta 2009 pa 26%.

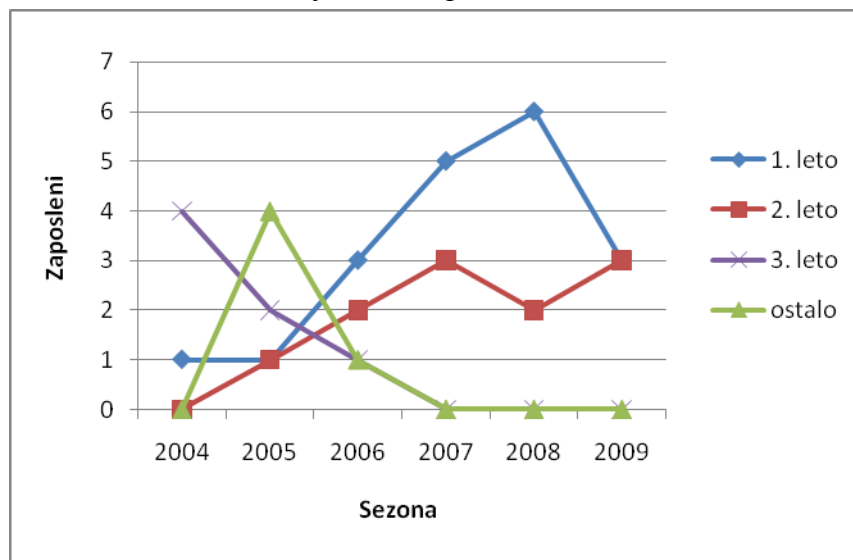
Slika 8: Fluktuacija zaposlenih v Ski Portillo S.A



Vir: Lastna raziskava, 2009.

Na sliki 8 je vidno naraščanje fluktuacije v letih, ko je smučarsko šolo vodil Jesus Puente. Na sliki 9 pa sem prikazala fluktuacijo zaposlenih glede na število let zaposlitve v smučarski šoli.

Slika 9: Fluktuacija novo zaposlenih v Ski Portillo S.A



Vir: Lastna raziskava, 2009.

V letu 2005 je opazen viden skok v številu odpovedi med novo zaposlenimi, kar je tudi razumljivo, glede na to, da se je zamenjalo vodstvo. Zanimivejši podatki sledijo od leta 2006 in naprej, ko je opaziti vse višjo fluktuacijo, predvsem med novo zaposlenimi delavci. Leta 2008 je se kar 17% novo zaposlenih ni vrnilo naslednjo sezono. Glede na opravljeno raziskavo je bila zamenjava direktorja

šole edina spremenljivka. Enaki so ostali sistem nagrajevanja, delovni pogoji, načini zaposlovanja, lastništvo podjetja, ter ostalo, zato se lahko osredotočimo na načine vodenja, kot razlog za vse višjo fluktuacijo v področju. Visoka stopnja fluktuacije predstavlja visok strošek za podjetje, ne le zaradi denarja in časa, ki je namenjen vsakoletni izbiri kadrov ampak tudi zaradi časa, ki je namenjen uvajanju novih delavcev. Novo zaposleni morajo skozi uvajanje in kljub temu so manj produktivni v začetku sezone v primerjavi s starimi delavci. Poleg tega, se niža kakovost storitve, saj se gostje pritožujejo, da se vsako leto zamenjajo učitelji, oni pa si želijo obdržati enega učitelja smučanja skozi vsaj nekaj sezon. Poleg tega se izgublja zaupanje v smučarsko šolo, saj že gostje opažajo visoko stopnjo fluktuacije (smučarska šola Portillo je izredno majhna, poleg tega so gostje precej povezani z zaposlenimi v podjetju), poleg tega pa opažajo nezadovoljne delavce na delovnem mestu, kar je sploh slabo za kakovost storitve.

## 5. DISKUSIJA

### 5.1. Ugotovitve in predlogi za izboljšave

V raziskovalnem delu sem že vnaprej določila predpostavko da je področje smučarska šola Ski Portillo S.A. izrazito multikulturna. Z izzivi kulturne različnosti se srečujejo vsak dan, med zaposlenimi pa se oblikujejo odnosi, ki so ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja. Nedvomno so potrebne izboljšave na delovnem mestu z osredotočenjem na integracijo novo zaposlenih. Ne sme se zanemariti uravnavanja kulturnih raznolikosti zaposlenih skozi sisteme vodenja ter komuniciranja.

5.1.1. Komuniciranje Glede na to, da delavci delujejo v multilingvističnem okolju, je nujno dobro poznavanje tujih jezikov za vse zaposlene. Dejstvo je, da v zadnjih nekaj letih, v smučarski šoli, zaposleni niso bili izbrani na osnovi lingvističnih sposobnosti. Zaposlene bi bilo nujno izbrati na podlagi znanja španščine (primarno) in angleščine (sekundarno), saj sta oba jezika nujna za sporazumevanje tako znotraj podjetja, kot tudi za delo s strankami. Znanje ostalih jezikov je zgolj prednost, ni pa ključnega pomena za delo v smučarski šoli. Glede na to, da se delavci delijo med špansko in angleško govoreče (sem štejem tudi tiste, ki jim je angleščina 1. tuj jezik, španščina pa šele drugi ali tretji), naj učitelji smučanja delajo z gosti, ki imajo podobne jezikovne preference. S tem bodo zagotovili višjo kakovost storitve in posledično višje zadovoljstvo tako na strani stranke kot tudi delavca.

Kot je bilo omenjeno že v teoretičnem delu naloge, je pomembno, da so v multikulturnem okolju upoštevane osnovne zakonitosti, ki vodijo do uspešne komunikacije. Vodja mora paziti, da podaja jasne ter točne informacije, ter da upošteva kulturne omejitve svojih podrejenih, ter vplive okolja,

zaradi katerih bi prihaja do nerazumevanja v področju. Vodji svetujem, da zbira povratne informacije, saj je le s tem sklenjen krog uspešne komunikacije (Jazbec, 2005, str. 86).

Glede na to, da vodja prihaja iz polikronološke kulture, zaposleni v področju pa izvirajo tudi iz monokronološke, je dokaj razumljivo zakaj prihaja do trenj v komunikaciji. Če se držimo principa »ko si v Rimu, se obnašaj kot Rimljani«, bi se mogli zaposleni iz monokronološke kulture prilagoditi tistim iz polikronološke. Glede na to, da pa si dober vodja želi sinergije v svojih timih, svetujem, uporabo korakov do uspešnega multikulturnega tima. To je sicer možno v začetku sezone, ko so zaposleni dodeljeni v delovne time, zato morajo biti izbrani kot homogena celota, kar jim bo omogočalo učinkovito komunikacijo znotraj tima. Ko se bodo člani med seboj spoznavali, naj prepoznajo kulturne razlike med seboj, ter jih sprejmejo. Sledi ustvarjanje vizije, ki bo timu pomagal, da bo imel motivacijo skozi vso sezono. Polet tega je še pomembno, da vodja »kontrolira« razporeditev moči znotraj tima, saj lahko zaradi kulturne dominancne ene kulture ali »močnejšega« člana določene kulture, pride do kulturne dominancne znotraj tima. V kolikor se člani med seboj spoštujejo, ter dobivajo povratne informacije, bodo timi delovali veliko učinkoviteje.

Kadar vodja komunicira s svojimi podrejenimi, bi bilo smotrno, da upošteva iz katere kulture prihaja njegov podrejeni (visokokontekstualna ali nizkokontekstualna), ter temu primerno komuniciranje. Jasno je, da ko komunicira z vsemi naenkrat na primer na sestanku, se bo držal neke sredine med obema skrajnostima. Pomembno je še, da vodja pazi na možnost napačne interpretacije njegovih sporočil, zato svetujem uporabo jasnih ter kratkih sporočil, ki temeljijo na preprostem jeziku iz katerega so izvzete fraze, saj se bo s tem izognil možnim komunikacijskim šumom.

### **5.1.2. Vodenje**

Dejstvo je, da je okolje v področju izrazito multikulturno, zato naj bo temu primerno tudi vodenje. Če bo zagotovljeno učinkovito komuniciranje, je narejenega že veliko, poleg tega pa lahko vodja upošteva še dimenzije kulturnih razlik, kar bo izboljšalo delovanje posameznikov znotraj področja. Vodja mora poznati kulturno ozadje zbranih zaposlenih in temu primerno prilagajati stil komuniciranja in vodenja. Če je zaposleni iz individualistične kulture, naj vodja vzpodbuja s pohvalo in priznavanji pred kolektivom. Na drugi strani naj zaposleni iz kolektivistične kulture ne bodo izpostavljeni, razen v primeru, če so izpostavljeni kot skupina. Glede na to, da spadajo latinske kulture med tiste z veliko razdaljo do moči, je vodja upoštevan že zato, ker je vodja: Na drugi strani pa zaposleni iz na primer Švedske, kjer je prisotna majhna razdalja do moči, vodjo upoštevajo glede na njegove sposobnosti. Pred takšnimi kulturami je pomembno, da se zna vodja izpostaviti s svojim znanjem in si pridobiti zaupanje s svojimi odločitvami. Glede na dimenzijo moškosti, naj vodja razume, da bodo določeni zaposleni pripravljene delati več, ter se posvečati zgolj karieri (na primer Američani), drugi se bodo pa raje odrekli dodatnemu plačilo, če jim bo to zagotavljalo nekoliko daljši odmor za kosilo. Razumevanje le-te kulturne razlike lahko pomaga vodji do razumevanja odločitev določenih zaposlenih in prepreči napačno sklepanje, kot na primer, da je nekdo

nemotiviran na delovnem mestu. Zaposleni iz dolgoročno usmerjene kulture, bodo zadovoljni, če bodo sigurni na delovnem mestu in če se ne bodo spopadali z nejasnimi situacijami. Le-te jih demotivirajo, lahko tudi povzročijo nezadovoljstvo in odhod iz delovnega mesta.

### **5.1.3. Fluktuacija – pripadnost zaposlenih**

Marsikateri zaposleni se čez leto seli v drugo državo in dela za druge smučarske centre na severni polobli. Smotrno bi bilo, da se Ski Portillo S.A. poveže s podjetjem Tierra Atacama ter izmenja športne delavce in tako zagotovi iste delavce v športu skozi vse leto, kar bi povečalo pripadnost zaposlenih. Tako bi se zaposleni bolje povezali s podjetjem. Le-to bi lahko podjetje povečalo tudi z boljšo integracijo novo zaposlenih, saj je bilo v zadnjih letih opaziti, da se predvsem novo zaposleni niso vrnili v podjetje v sledeči sezoni. Ko pride novo zaposleni v podjetje, je potrebna socializacija zaposlenega, da se le ta spozna z okoljem, v ta namen, pa bi bilo smotrno zagotoviti »mentorja«, ki bi bil na voljo enemu zaposlenemu za pomoč in vprašanja, katera se vedno pojavljajo, še posebej pa v tako specifičnem okolju, kot je Portillo, kjer je dejansko 450 zaposlenih izoliranih v hribih v enem hotelu. Izbrani mentor, bi pomagal novo zaposlenemu, da se seznanj z okoljem, z značilnostmi v podjetju in navadami ostalih zaposlenih, saj se bo hitreje počutil domače in sproščeno, kar se bo odražalo tudi na njegovem delu. Pomembno je še uvajanje novo zaposlenih, ki mora biti izpeljano načrtno. Ko zaposleni pride v podjetje, naj bo seznanjen z okolico ter s kolektivom. Nujno je, da se mu zagotovi delovna oprema (in ne da jo sam išče po podjetju, kot je bilo omenjeno v enem izmed intervjujev). Predlagam, da se naredi orientacija v delovnem okolju za skupino novo zaposlenih. Če ja ta vodena s strani vodje, bo imel le-ta možnost bolje spoznati svoje nove delavce in bo že vzpostavil odnos z njimi.

### **5.1.4. Izobraževanje zaposlenih**

Vodstvo podjetja ne ponuja nikakršnih izpopolnjevanj oziroma izobraževanj na področju kulturne raznolikosti ne za nadrejene, niti za sodelavce. Smotrno bi bilo uvesti kulturno izobraževanje za učitelje smučanja, saj bi le to izboljšalo razumevanje ter zvišalo toleranco do kulturnih raznolikosti sodelavcev. Poleg tega, bi izboljšalo odnos zaposlenih do gostov, saj imajo tudi ti različno kulturno identiteto in včasih prihaja do nerazumevanja v komunikaciji. Izobraževanje bi pripomoglo ne le k boljšemu poslovanju ampak tudi k višji kakovosti storitve. Poleg tega naj vodstvo podjetja ponudi tečaje tujih jezikov za svoje zaposlene, saj bi le to dvignilo kakovost storitve, poleg tega pa zaposleni cenijo možnosti dodatnega izobraževanja, ki ga ponuja podjetje. V ta namen bi lahko podjetje zagotovilo izpopolnjevanje znanja na temo učenja smučanja, varnosti na smučišču, komunikacijskih veščin, ter ostalih sorodnih tematik. Vsak zaposleni, ki ima občutek, da podjetje vlaga v njega in ga ceni, bo dosti raje ostal v podjetju, saj bo dobil občutek, da nekaj dobi od delodajalca ter da je cenjen del verige. Poleg izobraževanja namenjenega kulturni raznolikosti ter jezikovnih usposabljanj, naj podjetje zagotovi redno komuniciranje pred sezono, ter zadostno pripravo na delo med sezono. V primeru, da bi bili delavci seznanjeni z delovnimi razmerami, bi se lažje pripravili na sezono, kot sicer.

Nenazadnje je pomembno dajanje in pridobivanje povratnih informacij tako s strani delavcev, kot tudi vodje in nenazadnje tudi od gostov. Povratne informacije morajo nenehno pritekati, saj se le tako lahko izboljša delovanje že tekom sezone, ter popravi marsikatera malenkost, ki pa lahko ima do konca sezone odločilno vlogo pri odločitvi o vrnitvi v sledeči sezoni. Vse naštetu se odraža v boljšem delovanju tima ter podjetja in posledično boljših rezultatih.

## **5.2. Vrednotenje dela in predlogi za nadaljne raziskovanje**

S proučevanjem razpoložljive literature in virov, sem predpostavila, da je komunikacija med ljudmi iz različnih kultur mnogokrat neuspešna zaradi nepoznavanje primernih načinov komuniciranja v medkulturnem okolju. Glede na to, da sem uporabila metodo opazovanja z udeležbo, je pomembno, da omenim pomanjkljivosti raziskovalne metode. Opazovalno študijo je skoraj nemogoče replicirati glede na to, da je v naravnih okoliščinah, ki pa se le redko identično ponovijo. Poleg tega, bi bilo zanimivo videti, kako bi se zaposleni odzvali na podane predloge ob koncu raziskave, pa vendar nimam možnosti, da bi lahko aplikativno uporabila predloge na izbranem podjetju. Kot naslednji problem bi izpostavila vprašanje etičnosti povezane z raziskavo. Ker sem si želela zagotoviti soglasje udeležencev, so bili le-ti seznanjeni z raziskavo, kar bi lahko deloma vplivalo na njihovo obnašanje. Nenazadnje pa je vredno omeniti še predsodek mene, kot opazovalca, kar bi lahko deloma vplivalo na interpretacijo rezultatov.

V prihodnosti bi bilo vredno preizkusiti delovanje predlaganih izboljšav in nato izmeriti zadovoljstvo zaposlenih. Dejstvo je namreč, da je vse več multikulturnih delovnih okolij in da poznavanje osnovnih karakteristik uravnavanja multikulturnih razlik lahko močno vpliva na delo in zaposlene v podjetju. To posledično prinaša višjo produktivnost, kar je pa tudi ključno za delovanje v visoko konkurenčnem okolju, kateremu se podjetja danes in v prihodnosti ne bodo mogla izogniti.



## SKLEP

Globalizacija narekuje organizacijam, da se nenehno prilagajajo novo nastalim dejavnikom v okolju. Prav zato je lahko kulturna raznolikost znotraj organizacije prednost, a hkrati predstavlja izzive. Če je v organizaciji postavljen sistem za soočanje z multikulturnostjo, lahko le ta podjetju prinese tako konkurenčne kot tudi ekonomske prednosti.

Pomembno je, da podjetje upošteva edinstvene značilnosti, ki jih s seboj prinašajo zaposleni s svojo identiteto in se vključujejo v vizijo organizacije. Zaradi multikulturnosti v organizaciji lahko nastajajo problemi, a če se je organizacija pripravljena prilagoditi in zagotoviti delovno okolje mnogih priložnosti, bo zmogla uspešno preseči možne probleme zaradi kulturne različnosti. Predispozicija je, da menedžerji poznajo in razumejo organizacijo, okolja v katerih deluje, vizijo in poslanstvo, saj lahko le tako jasno in uspešno prenašajo sporočilo svojim podrejenim. Menedžerji se naj osredotočajo na komunikacijske procese, razlike in podobnosti pa naj uporabljajo kot potencialne za ustvarjanje dodane vrednosti.

V nalogi sem omenjala, da je lahko komunikacija med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam otežena ali celo neuspešna, še posebej, če se v organizaciji ne zavedajo kulturne raznolikosti. Komunikacijski problemi lahko negativno vplivajo na delovanje organizacije v celoti, vendar za to ni nujno vzrok v vodstvu organizacije. Če organizacija ponuja orodja za premagovanje kulturnih razlik in razumevanje le teh bo uspela izboljšati odnose v medkulturni komunikaciji prav tako pa lahko sklepamo, da bo uspešnost organizacije naraščala. Danes se mlajše generacije vse lažje odločajo za delo v kulturno raznolikem okolju, kar že v samem začetku olajša nalogo organizaciji, saj pridobiva kader, ki si želi takšnega dela in je vsaj delno seznanjen z njegovimi omejitvami. Ljudje se začenjajo zavedati, da se je nemogoče izogniti kulturni raznolikosti, saj se vsakodnevno srečujemo z ljudmi različne narodnosti, verske pripadnosti, rase itd., tako na osebnem področju kot delovnem. Tako vpričo vseh nas nastaja nova kultura, tolerantna in odprta do novega, željna znanja in izzivov.

## 6. LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behaviour, 5th edition*. Ohio: Thomson South-Western.
2. Aspen Skiing Company. (2010). *Skiing industry in North America* (interno gradivo). Aspen: Aspen Skiing Company.
3. Baker, J.C. (1975). An Analysis of How the U.S. Multinational Company Considers the Wife of American Expatriate Managers. *Academy of Management Proceedings*, 35, 258-260.
4. Barna L.M., (1997) Stumbling Blocks in Intercultural Communication. V L. A. Samova, R. Porter & E. Richard: *Intercultural Communication – A Reader* (8<sup>th</sup> ed.). Wadsworth, CA, USA.
5. Cartwright R., (2002). *Managing Diversity*. Oxford: Capstone Publishing.
6. Chow, C.W., Harrison, G.L., McKinnon, J.L., & Wu, A. (2002). *The Organizational Culture of Public Accounting Firms. Evidence from Taiwanese Local and US Affiliated Firms*. Amsterdam: Elsevier.
7. Cox Jr. T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. *Cultural Dimensions - Geert Hofstede itim international*. Najdeno 3. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.geert-hofstede.com/>
9. Čadež M. (2004). *Medkulturna komunikacija, preseganje kulturnih razlik na delovnem mestu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
10. *Definicija kulture - Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU*. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=kultura&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kultura&hs=1)
11. Deresky, H. (2000). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
12. Dimovski, V., Pengler, S., & Škerlavaj, M. (2002): *Metode raziskovalnega dela. 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

13. Feenes H., & Hapgood K. (1997). *Intercultural Learning in the Classroom: Crossing Borders*. London: Cassell Council of Europe.
14. Gibson, R. (2000). *Intercultural Business Communication*. Berlin: Cornelson Lehrbuch.
15. Hall, E. T., & Hall M. R., (1987). *Understanding Cultural Differences*. London: Intercultural Press.
16. Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park: Sage.
17. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
18. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
19. Jandt, F.E. (2004). *An introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community. 4th Edition*. London: Sage Publication.
20. Jazbec, M. (2005). *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Keller, V.E. (1982). *Management in fremden Kulturen*. Bern: Haupt.
22. Krajnčič (2006). Vpliv medkulturnih razlik na vodenje. *Philological Studies*. Najdeno 17. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.philologicalstudies.org/dokumenti/2006/vol2/12.pdf>
23. Linehan, M., (2001). European Female Expatriates Careers: Critical Success Factors. *Journal of European Industrial training*, 25, (8), 392-418.
24. Lopez, M.P., (2007). Managing cultural differences: Doing business in Spain. Class notes for the class Managing Cultural differences: Doing business in Spain. Alicante: Universidad de Alicante.
25. Lussier R.N., & Achua C.F., (2001) *Leadership: Theory, Application, Skill building / R.N.*. Ohio: South-Western College Publishing.
26. McFarland, J.R., (1995). *The Status of Intercultural Communication Training in Fortune 500 Manufacturing and Service Organizations*. Austin, TX: AHRD.
27. Mead, R. (2005) *International Management, Cross-Cultural Dimensions 3<sup>rd</sup> ed*. San Francisco CA: Blackwell publishers.

28. Možina S., Kavčič B., Tavčar M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Repovž L., Vizjak A., Vahčič A., Rus V., & Bohinc R. (1994). *Management*. Radovljica: Didaktika.
29. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
30. Poslovna antropologija (2007). *Metologija antropološkega raziskovanja*. Najdeno 26.junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.poslovna-antropologija.com/metodologija.html>
31. Roy, J.P. (2008). *Dimensions of Culture*, Kingston CA: Comm 353, Class literature, Queens school of Business.
32. Sanyal, R. N. (2001). *International Management: a Strategic Perspective*. New Jersey: Upper Saddle River.
33. Selmer, J., & Leung, A.S.M. (2003). Are Corporate Career Development Activities Less Available to Female than to Male Expatriates?. *Journal of Business Ethics*, 43, (1-2), 125-136.
34. Shukla, P., & Gubellini, V. (2005). *Communication Accomodation Perspectives on the Relationship between Organizational and Personal Culture on Multicultural Organization*. Conference papers. Annual meeting. New York: International communication association.
35. Ski Portillo S.A. (2009). *Ski Portillo* (interno gradivo). Santiago: Ski Portillo S.A..
36. Smith, P., Bond B., & Harris M. (1993). *Social Psychology Across Cultures, Analysis and perspectives*. Herfordshire: Harvester Wheatsheaf.
37. Stražišar, S. (2009). *Izzivi medkulturne komunikacije v multikulturni organizaciji*. London: UM.
38. Sundstrom, E., DeMeuse, K., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 2., 120-133.
39. Tayeb, M.H. (2005). *International Human Resource Management. A Multinational Company Perspective*. New York: Oxford University Press.
40. Thompson, L. (2007). *Making the Team: A Guide for Managers (3<sup>rd</sup> Ed.)*. Toronto: Prentice Hall.
41. Trček, J. (1998). *Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus.
42. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

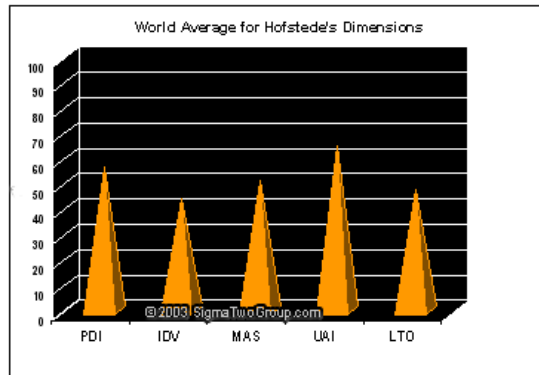
43. Trim, J. L. M. (1961). *English Standard Pronunciation, English Language Teaching*. London: Oxford University press.
44. Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
45. Usunier J. C. (2000). *Marketing Across Cultures (3<sup>rd</sup> ed.)*. Harlow: Financial times, Prentice Hall.
46. Zagoršek, H. & Štambergar, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar, A. Cimerman, *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-84). Ljubljana: Časnik Finance.
47. Žaler, J. (2006, 25.april). Zunanji trg jemljite kot danost. "Igrajte globalno, razmišljajte lokalno". *MojeDeloRevija*. Najdeno 22.8.2010 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zunanji-trg-jemljite-kot-danost-igrajte-globalno-razmisljajte-lokalno-701.aspx>



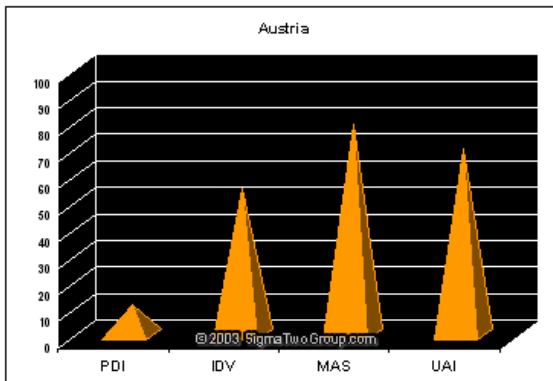
# PRILOGE

## Priloga 1

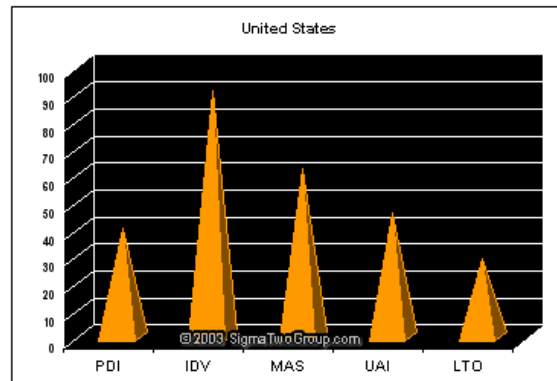
Hofstede – 5 dimenzij kulture in razporeditev držav znotraj dimenzij



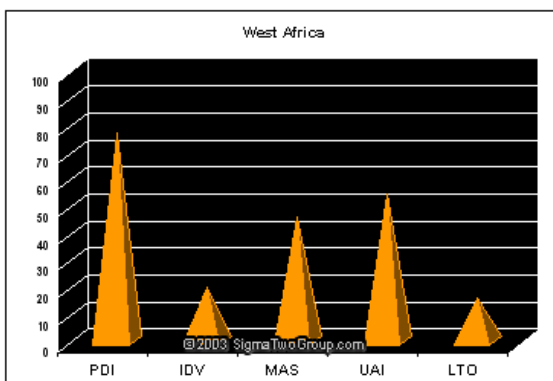
**Svetovno povprečje**



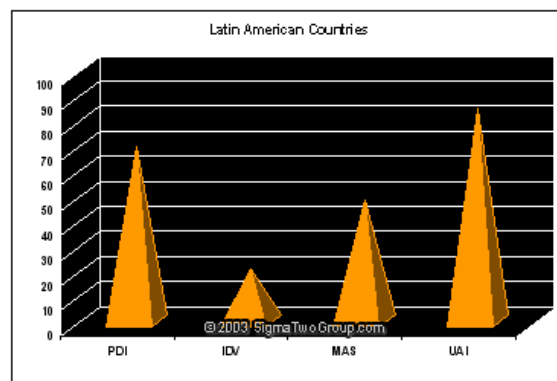
**Austria**



**ZDA**



**Zahodna Afrika (Gana, Nigerija...)**



**Latinske kulture**

*Vir: Cultural Dimensions - Geert Hofstede.*

## Priloga 2

### Vpliv kulturnih raznolikosti na osebne značilnosti ljudi

Individualizem/kolektivizem	Kolektivizem	Individualizem
Organizacijska struktura	Relativno ravna	Hierarhična piramida
Statusni simboli	Relativno nepomembni	Zelo pomembni
Pomembnost ugleda	Ohranjevanje ugleda je manj pomembno	Ohranjanje ugleda je pomembno
Participativno upravljanje	Možno	Ni možno
Vloga menedžerja	Sposobnež	Strokovnjak
Premagovanje negotovosti	Šibko	Močno
Načrti organizacije	Pojmovani kot smernice	Potrebno jim je slediti
Tekmovanje, konkurenca	Pojmovano kot prednost	Pojmovano kot škodljivo
Finančni sistemi	Fleksibilni	Nefleksibilni
Nadzorni sistem	Ohlapni	Močni
Tveganje	Tvegati	Izogibanje tveganju
Odločanje	Skupni konsenz	Individualno odločanje
Sistemi nagrajevanja	Temeljijo na skupini	Individualni (glede na zasluge)
Etika/vrednote	Partikularizem	Univerzalizem
Organizacijska skrb	Skrbi za zaposlene	Zaposleni skrbijo zase
Moška/Ženska zasnovanost	Ženska zasnovanost	Moška zasnovanost
Cenjene nagrade	Kvaliteta življenja	Denar, delovni rezultati
Povezanost	Pomembna za medsebojne odnose	Pomembna za delovne rezultate
Osredotočenost pri medsebojnih odnosih	Na vzdrževanje odnosov	Na dokončanje naloge
Temelji motivacije	Služenje drugim	Ambicije - napredovanje

*Vir: N. Adler, Internationa Dimensions of Organizational Behaviour, 2007, str. 61-97.*



## Priloga 3

### Prednosti in slabosti raznolikosti v multikulturnem timu

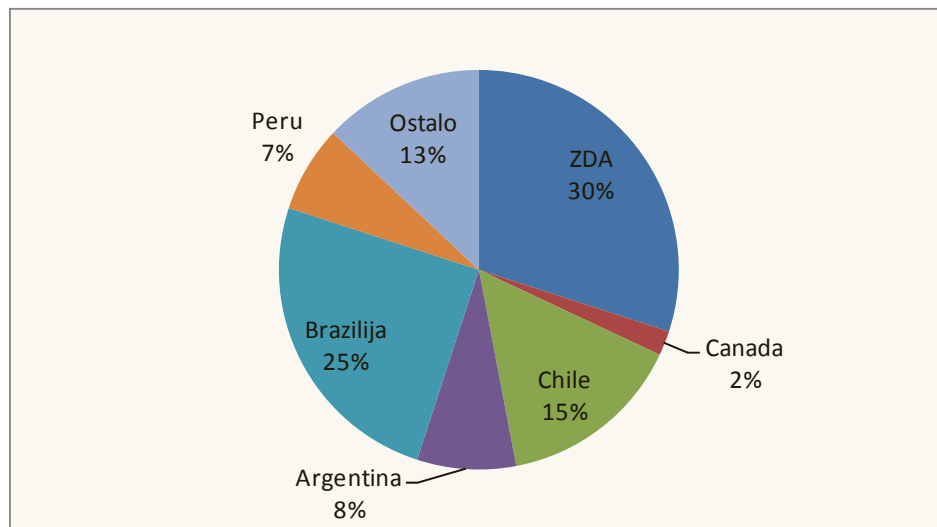
<u>PREDNOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>
<p><b>Raznolikost omogoča:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- večjo ustvarjalnost</li> <li>- Več različnih možnosti</li> <li>- Boljše in večje število idej</li> <li>- Manj skupinskega mišljenja</li> </ul> <p><b>Raznolikost omogoča večjo osredotočenost na razumevanje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idej drugih</li> <li>- Stališč drugih</li> <li>- Pričakovanj drugih</li> </ul>	<p><b>Raznolikost vpliva na:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjšo kohezijo</li> <li>- Nezaupanje</li> <li>- Manj medsebojne privlačnosti</li> <li>- Stereotipe</li> <li>- Več pogovorov med člani iste skupine</li> </ul> <p>- Slabšo komunikacijo</p> <p>- Počasni govor gostujočih delavcev in problem prevajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manj točno komunikacijo</li> <li>- Nerazumevanje različnih norm in vrednot</li> <li>- Stress</li> <li>- Več neproduktivnega vedenja</li> <li>- Manj soglasja o vsebini</li> <li>- Tenzijo</li> </ul>
<p><b>Večja ustvarjalnost vodi do:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boljših opredelitev problema</li> <li>- Višja kreativnosti in stopnja inovacij</li> <li>- Več alternativnih rešitev</li> <li>- Več rešitev</li> <li>- Več odločitev</li> </ul>	<p><b>Pomanjkanje kohezije povzroča nesposobnost za:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrednotenje idej in ljudi</li> <li>- Razumevanje stilov vodenja in organiziranja</li> <li>- Sporazumevanje, ko je potreben dogovor</li> <li>- Neupoštevanje veččin in talentov med člani</li> <li>- Pridobitev soglasja o odločitvah</li> <li>- Izvedbo dogovorjene dejavnosti</li> </ul>
<p><b>Timi so lahko:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Učinkovitejši</li> <li>- Produktivnejši</li> </ul>	<p><b>Timi lahko postanejo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manj učinkoviti</li> <li>- Manj uspešni</li> <li>- Manj produktivni</li> </ul>

*Vir: H. Deresky, International Management: Managing Across Borders and Cultures, 2000, str. 451; G. Hofstede & G.J. Hofstede, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2005, str. 285.*

## Priloga 4

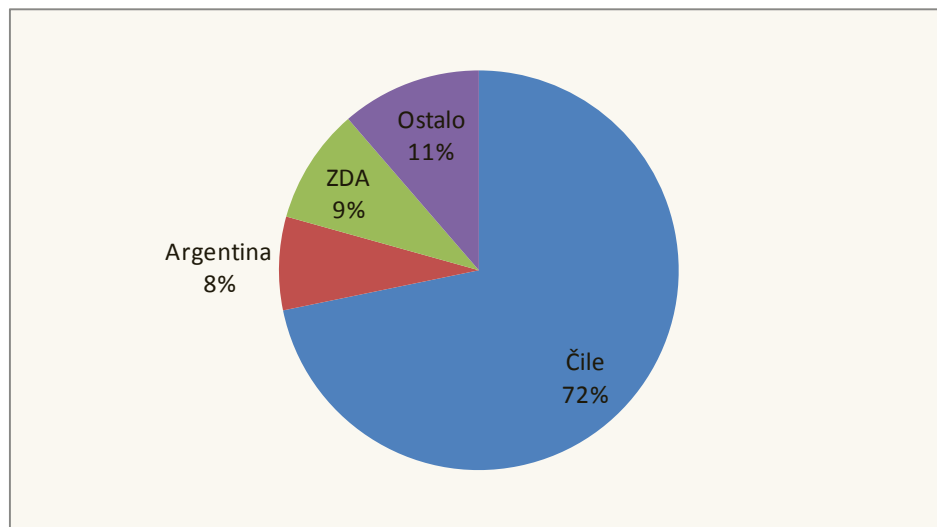
### Ski Portillo – Rezultati raziskave

*Struktura gostov v hotelu Portillo*



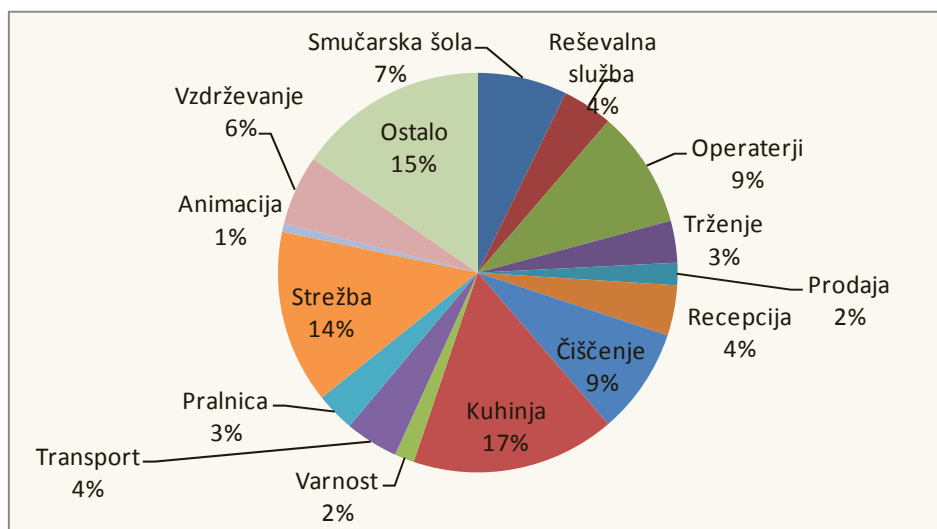
*Vir: Lastna raziskava, 2009.*

*Struktura zaposlenih v Ski Portillo S.A. glede na njihov nacionalni izvor*



*Vir: Lastna raziskava, 2009.*

*Struktura zaposlenih v Ski Portillo S.A. glede na področje*



*Vir: Lastna raziskava, 2009.*