

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV NACIONALNE KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK
NA VODENJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV**

Ljubljana, december 2014

DAVID BAJIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani DAVID BAJIĆ, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom VPLIV NACIONALNE KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK NA VODENJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. SANDRO PENDER.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 Opredelitev vodenja	3
1.2 Razlikovanje med vodjo in managerjem	4
1.3 Modeli vodenja	5
1.3.1 Modeli osebnih značilnosti	5
1.3.2 Modeli vedenja vodje	6
1.3.3 Situacijski modeli	7
1.4 Timsko delo	8
1.4.1 Opredelitev tima	8
1.4.2 Vrste timov	9
1.4.3 Razlikovanje tima in skupine	10
1.4.4 Značilnosti timov	11
1.4.5 Prednosti in slabosti timov	12
1.5 Motivacija zaposlenih	13
1.5.1 Koncept motivacija	13
1.5.2 Vrste motivov	14
1.5.3 Hierarhija potreb po Maslowu	15
1.5.4 Herzbergova motivacijska teorija	16
1.6 Komuniciranje v organizaciji	17
1.6.1 Komunikacijski proces	18
1.6.2 Organizacijsko komuniciranje	18
1.6.3 Ovire pri komuniciranju	19
1.6.4 Participativno vodenje	20
1.6.5 Avtokratsko vodenje	20
1.6.6 Avtentično vodenje	21
2 NACIONALNA KULTURA IN MEDKULTURNE RAZLIKE	22
2.1 Opredelitev kulture	22
2.2 Pomen kulture v mednarodnem poslovanju	24
2.3 Vpliv kulture na motivacijo	25
2.4 Vpliv kulture na način komuniciranja	26
2.5 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture	27
2.5.1 Distanca moči	28
2.5.2 Dimenzija individualizem/kolektivizem	30
2.5.3 Dimenzija premagovanja negotovosti	32
2.5.4 Dimenzija delitve vlog med spoloma v družbi	35
2.5.5 Dimenzija dolgoročne/kratkoročne usmeritve	36
2.6 Medkulturene razlike	37
2.6.1 Opredelitev medkulturnih razlik	37
2.6.2 Medkulturene razlike v poslovnem svetu	38

2.6.3	Medkulturne razlike in ovire	39
3	VPLIV NACIONALNE KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK NA	
	VODENJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV	41
3.1	Predstavitev izbranih primerov	41
3.1.1	Predstavitev globalnega podjetja McDonald's	41
3.1.2	Predstavitev globalnega podjetja Disney	42
3.1.3	Predstavitev globalnega podjetja Wal-Mart.....	43
3.2	Analiza izbranih primerov	44
3.2.1	Analiza primera McDonald's	44
3.2.2	Analiza primera Disney	45
3.2.3	Analiza primera Wal-Mart	47
3.3	Diskusija z zaključnimi ugotovitvami	49
3.4	Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitev dela	52
	SKLEP.....	54
	LITERATURA IN VIRI.....	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki odločijo izbor stila vodenja.....	7
Slika 2: Situacijski dejavniki.....	7
Slika 3: Prednosti in slabosti timskega dela.....	12
Slika 4: Temeljni motivacijski proces.....	14
Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu	16
Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij	21
Slika 7: Čebulni diagram.....	23
Slika 8: Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med managementom in vodenjem v obliki dveh modelov	5
Tabela 2: Značilnosti za identifikacijo vodje	6
Tabela 3: Spremenljivke za pomoč pri odločanju najboljšega načina vodenja v dani situaciji .	8
Tabela 4: Značilnosti timskega dela.....	11
Tabela 5: Maslowa teorija potreb.....	15
Tabela 6: Herzbergova motivacijska teorija	17
Tabela 7: Opredelitev kulture	23
Tabela 8: Razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (splošne norme, družina, šole)	29
Tabela 9: Razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (politika, ideologija)	29
Tabela 10: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (družina, šola, delovno mesto)	31
Tabela 11: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (država in ideje)	32

Tabela 12: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto)	33
Tabela 13: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (politika in miselni svet)	34
Tabela 14: Razlike med ženskimi in moškimi družbami (pravila, družina, šola, delovno mesto).....	35
Tabela 15: Razlike med družbami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo.....	36
Tabela 16: Mehanizmi, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen pred komuniciranjem s tujci ..	39
Tabela 17: Smernice, ki pojasnjujejo obvladovanje medkulturnih razlik	51

UVOD

V obdobju, v katerem živimo, je zaradi gospodarske in finančne krize ter izpostavljenosti organizacij ostri in hudi konkurenci zelo pomembno, kako so le-te vodene, zaradi česar je vse več raziskav, ki temeljijo prav na proučevanju vodenja. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 217). Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem pomenu zadeva: vodenje v ožjem smislu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 114). Marques (2009, str. 8) opredeli vodjo 21. stoletja kot prebujenega vodjo. To naj bi bili tisti, ki vodijo s srcem in dušo. To vodjo zaznamujejo izkušnje, pridobljene skozi odraščanje. Vodenje v težkih časih je čedalje zahtevnejše. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja. Sposobnost hitrega okrevanja po kriznih situacijah so odlike dobrih vodij. Sedaj potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 103).

Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont in Kaše (2009, str. 581) kulturo opredelijo kot sistem pomenov, ki je skupen vsem pripadnikom neke družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kaj cenijo in kako se vedejo. Nacionalna kultura je sistem fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih ustvarjajo pripadniki določene nacije, njihov vzorec obnašanja, ritualov in herojev ter na najglobljem nivoju njihovih norm, prepričanj in vrednot. Hofstede (2001, str. 1) kulturo definira kot skupinsko mentalno programiranje, ki se kaže ne samo v vrednotah, temveč tudi v bolj površinskih, vidnih elementih, in sicer v simbolih, herojih in običajih. Kot prebivalci sveta se moramo zavedati medsebojnih razlik, če ne bomo poučeni o osnovnih kulturnih raznolikostih in veščinah za uspešno medkulturno komuniciranje in ne bomo premogli volje, da bi to storili, bo svetu trda predla. Naučiti se moramo uspešnega komuniciranja z ljudmi, ki so vzgojeni v drugem kulturnem okolju (Hofstede, Pedersen, & Hofstede, 2006, str. 14).

Za uspešno poslovanje v mednarodnem okolju je poznavanje kultur nepogrešljivo. Sprejeti je potrebno izzive medkulturnih izkušenj. Medkulturne razlike lahko privedejo do nevidnih ovir, ki jih lahko presežemo le s poznavanjem druge kulture in s pripravljenostjo sprejemanja ljudi takšnih, kot so. Ključ do uspeha v mednarodnem poslovanju je iskrena želja, da se vključimo v novo okolje in drugačno kulturo (Elena, 2010, str. 662). Poslovni svet ni zasnovan le na ekonomskih in finančnih faktorjih, ampak je v veliki meri odvisen tudi od kvalitete človeških in družbenih odnosov. Za zagotavljanje dobrih odnosov je potrebno zmanjšati kulturno distanco s posamezniki in prepoznati medkulturne razlike, ki jih moramo razumeti, tolerirati in sprejemati (Jelovac & Rek, 2010, str. 56).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature razširiti znanje in povečati razumevanje vpliva nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje. Teoretični del magistrske naloge predstavlja podlago za praktični del, v katerem bom na pregleden in razumljiv način na primeru izbranih globalnih podjetij analiziral vpliv nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje. Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, ker podjetja poslujejo v negotovih časih, zato je za uspešno mednarodno poslovanje bistveno, da vodja pozna kulturo, v kateri deluje ali se o njej pouči, saj se na ta način lahko izogne konfliktom, poveča učinkovitost ter s tem uspešnost podjetja. Magistrsko delo bo doprineslo k znanosti, saj bom teoretična izhodišča proučil tudi na primeru znanih globalnih podjetij.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, sodobne strokovne in znanstvene literature ter člankov podrobno preučiti vpliv nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje ter izvesti raziskavo na primeru globalnih podjetij.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. s pomočjo tujih in domačih javno dostopnih znanstvenih in strokovnih člankov, spletnih vsebin, poročil, internetnih virov in prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti vpliv nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje;
2. na podlagi proučenih virov in literature utemeljiti pomen vodenja, nacionalne kulture in medkulturnih razlik;
3. izpostaviti elemente nacionalne kulture, ki vplivajo na poslovanje v mednarodnem okolju;
4. analizirati izbrane primere z namenom prepoznavanja različnih kulturnih dejavnikov, ki se pojavljajo in vplivajo na poslovanje podjetja ter na podlagi izsledkov analize in teoretičnih spoznanj podati svoje ugotovitve in predloge.

Temeljna teza magistrskega dela je, da nacionalna kultura in medkulturne razlike vplivajo na uspešnost vodenja; medkulturne razlike lahko zavirajo ali spodbujajo proces prilagajanja spremembam, zato ima poznavanje le-teh vedno večji pomen. Vodilnim v podjetju omogoča, da sprejmejo potrebne odločitve za uresničitev ciljev podjetja. Vstopanje na mednarodni trg za podjetje in posameznika prinaša novosti in zahteva pripravo ter prilagajanje. Poleg te pa še šest raziskovalnih vprašanj: R1: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru McDonald's?; R2: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru Disney?; R3: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru Wal-Mart?; R4: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru McDonald's?; R5: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru Disney?; R6: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru Wal-Mart?

Magistrsko delo sestavljata dva glavna dela, teoretični in raziskovalni del. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij. Zasnovo bo na metodah znanstvenega raziskovanja. Prvi dve poglavji bosta namenjeni proučevanju raziskovalnih konstruktov, tretje pa kvalitativni raziskavi. V prvem poglavju magistrske naloge predstavim teorijo vodenja, torej opredelitev samega pojma kot tudi drugih osnovnih pojmov, ki so po mojem mnenju ključni za razumevanje obravnavane tematike. Prav tako so v prvem poglavju predstavljene razlike med vodjo in managerjem, opredeljeni modeli vodenja in timsko delo, v grobem je izpostavljena motivacija zaposlenih, komuniciranje v organizaciji in sodobni pristopi vodenja.

V drugem poglavju je podrobneje predstavljen pojem nacionalne kulture in medkulturnih razlik. Prikazano je, kako kultura vpliva na motivacijo zaposlenih, komunikacijo, globalizacijo in delovne time. Drugo poglavje je namenjeno Hofstedejevi opredelitvi razsežnosti kulture, definiciji petih razsežnostnih vrednot, s katerimi je Hofstede poskusil razložiti razlike med kulturami. Drugo poglavje je namenjeno tudi pomenu medkulturnih razlik, smernic za obvladovanje le-teh in reševanju konfliktov v luči medkulturnih razlik.

V tretjem poglavju, raziskovalnem delu, ki temelji na kvalitativni raziskavi, je beseda namenjena analizi izbranih primerov. Tretje poglavje je tako sestavljeno najprej iz predstavitev mednarodnih podjetij nato izsledkov primera. Pri tem sem preučil sekundarne podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo spletnih strani podjetij in člankov. Magistrsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami, ki so pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 197) vodenje opredelijo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Koncept vodenja se neprestano razvija v skladu s spreminjanjem potreb organizacije. Med vsemi idejami in literaturo o vodenju izstopajo trije dejavniki: ljudje, vpliv in cilji. Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseg ciljev (Dimovski et al., 2003, str. 217). Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994, str. 4). Vodenje v širšem pomenu zadeva: vodenje v ožjem smislu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 114). Marques (2009, str. 8) opredeli vodjo 21. stoletja kot prebujenega vodjo. To naj bi bili tisti, ki vodijo s srcem in dušo. To vodjo zaznamujejo izkušnje, pridobljene skozi odraščanje. Vodenje je torej splet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, ki izhajajo iz organizacijskih ciljev (Zupan & Kaše, 2003, str. 84).

Vodenje v težkih časih je čedalje zahtevnejše. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja. Sposobnost hitrega okrevanja po kriznih situacijah so odlike dobrih vodij. Sedaj potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto (Dimovski et al., 2009, str. 103). Kambil (2010, str. 44) trdi, da so trenutni voditelji odgovorni pomagati obetavnim sledilcem z nadaljnjim razvojem potrebnih spretnosti, ki jih bodo ponesle v sam vrh. Večina spretnosti, ki naredi uspešnega vodjo, se izoblikuje z razvijanjem. Garrity (2010, str. 273) vodjem pripiše različne organizacijske vloge. V želji, da izpolni organizacijske cilje, se mora obnašati različno oziroma igrati različne vloge, odvisne od situacije. V vsaki situaciji je podvržen cilju doseganja želenega rezultata. Organizacije potrebujejo avtoritativne vodje, ki izžarevajo zaupanje. To so ljudje, ki se vedejo v skladu s svojimi prepričanji (Manfred, 2000, str. 227).

Vodenje je proces usmerjanja in sodelovanja z različnimi interesnimi skupinami, da bi organizacija dosegla cilje v spreminjajočem se okolju (Kreitner, 2007, str. 5). Vodja mora poznati različne stile vodenja, saj mu lahko prav to znanje pomaga pri vzpostavljanju fleksibilnega odnosa do različnih ljudi, pozneje tudi pri doseganju ciljev (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 22). Vodenje lahko opredelimo kot proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci in okoliščine (Hočevar & Jaklič, 2003, str. 130). Vsak vodstveni delavec ima jasne naloge in mora uresničevati cilje, ki so v neposrednem stiku z delavci. Naloga vodstva je, da ugotavljajo, kateri dejavniki so pomembni za razvoj podjetja (Kutzschenbach, 2000, str. 107). Krause (1999, str. 7) vodenje opredeli kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moči, da se neko delo opravi.

1.2 Razlikovanje med vodjo in managerjem

Razvoj managementa se je tako kot druge znanstvene discipline začel v praksi. Določena znanstvena izhodišča managementa segajo v devetnajsto stoletje, sistematični razvoj sodobnega managementa kot znanstvene discipline se je začel v začetku dvajsetega stoletja (Kovač et al., 2004, str. 12). Managerska moč prihaja iz organizacijske strukture. Poudarek je na stabilnosti, redu in reševanju problemov znotraj strukture. Vodstvena moč po drugi strani izhaja iz osebnih virov, med katere spadajo osebni interesi, cilji in vrednote. Poudarek vodstvene moči je na viziji, kreativnosti in organizacijskim spremembam. Ena bolj pomembnih razlik med managerjem in vodjo se nanaša na njun izvor moči, ki občutno vpliva na obnašanje drugih (Dimovski et al., 2003, str. 217).

Rost (v Kovač et al., 2004, str. 18) navaja, da je že leta 1957 bilo zaslediti razprave o razliki managementa in vodenja, pri čemer so avtorji pri obrazložitvi razlik med managementom in vodenjem izhajali iz dveh modelov.

Iz Tabele 1 so razvidne razlike med managementom in vodenjem v obliki dveh modelov.

Tabela 1: Razlike med managementom in vodenjem v obliki dveh modelov

Prvi model	Drugi model
Model temelji na Katzovi in Kahnovi teoriji opredeljevanja razlik med managementom in vodenjem, in sicer model izhaja iz obrazložitve o uporabi različnih inštrumentov pri usmerjanju resursov v organizaciji. Avtorja poudarjata, da je razsežnost managementa determinirana z uporabo avtoritete, vodenje na drugi strani z vplivom.	Model izhaja iz opredelitve vodenja po avtorju Burns-u, ki zagovarja, da je model transakcijskega vodenja opredeljen kot management, transformacijski model pa kot vodenje.

Vir: J. Kovač et al., Stili in značilnosti uspešnega vodenja, 2004, str. 18.

Zaslediti je bilo, da se management povezuje s kompleksnostjo, vodenje s spremembami. Oba termina povezujejo oblikovanje ciljev in organiziranje posameznikov v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Vodenje in management naj bi bile dve skrajnosti na isti liniji, vodje tako kot managerji so podvrženi razvijanju obeh vrst znanj in sposobnosti.

1.3 Modeli vodenja

O tem, kakšno vodenje je uspešno, je bilo opravljenih že veliko raziskav. Enopomenskih ugotovitev ni. Predstavil bom tri vrste modelov vodenja: modele osebnih značilnosti, modele vedenja vodje in situacijske modele. Vsak model vsebuje različne dejavnike, ki naj bi opisovali in izražali, kateri način vodenja je boljši pod določenimi pogoji (Možina et al., 2002, str. 517).

1.3.1 Modeli osebnih značilnosti

Prve študije o vodenju so bile usmerjene na odkrivanje osebnostnih lastnosti vodje, pozneje so preučevanja razširili še na telesne, socialne in delovne značilnosti. Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne in telesne posebnosti značilne za vodjo. Na podlagi teh ugotovitev so ločevali vodje od nevodje (Možina et al., 2002, str. 517).

Iz Tabele 2 so razvidne značilnosti, ki naj bi veljale za vodje.

Tabela 2: Značilnosti za identifikacijo vodje

Telesne	Srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanosti.
Osebnostne	Prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten.
Socialne	Prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen.
Delovne	Usmerjen k dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 517.

Vodje naj bi imele posebne interese, odlike, znanja in osebnostne lastnosti, vendar se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno ločevali dobrih vodij od slabih. To pomeni, da morajo biti navedene značilnosti ocenjevane v zvezi z okoliščinami in potrebami članov organizacije. Slabost teh modelov se kaže v prevelikem poudarjanju telesne in osebnostne značilnosti. Telesne značilnosti niso ključna lastnost uspešnega vodje, morda le nakazujejo sposobnosti vodje (Možina et al., 2002, str. 517-518).

1.3.2 Modeli vedenja vodje

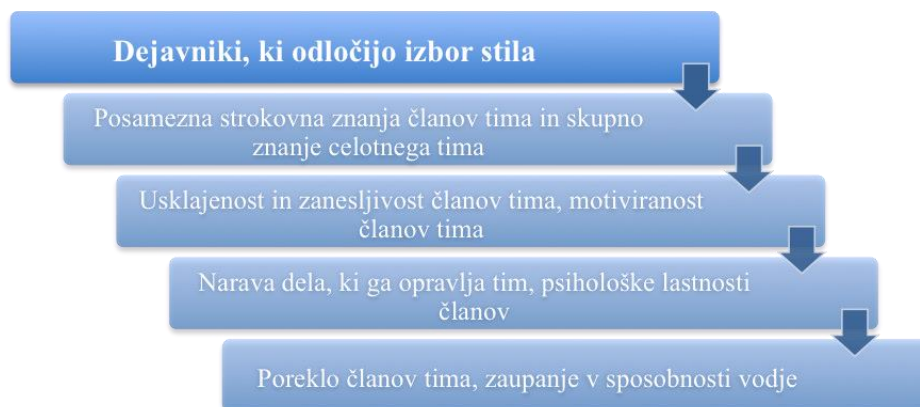
Po raziskovanju osebnostnih lastnosti in drugih značilnosti vodij so raziskovalci večjo pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Ti modeli poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti tako uspešnih kot neuspešnih vodij. Raziskovalci so proučevali, kako se vodje vedejo, kako komunicirajo, dajejo naloge in podobno. Vedenje vodje se je za razliko od osebnih značilnosti vodje mogoče naučiti in opazovati. Z usposabljanjem posameznikov vsekakor prispevamo k njihovem uspehu v vodenju (Možina et al., 2002, str. 518).

Na Univerzi Ohio State so raziskovalci prosili zaposlene, naj opišejo načine dela svojih vodij. Ugotovili so, da obstajata dva sloga vodenja, značilna po tem, da vodja skrbi za ljudi oziroma za naloge. Skrb za ljudi poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih. Vodja išče ustrezne poti, da bi zaposleni čim lažje delali in bili zadovoljni s svojimi dosežki. Pri tem načinu se zelo malo ali sploh ne uporablja legitimne moči in moč prisile, kar pozitivno vpliva na zaposlene. Značilno za takega vodjo je, da pohvali svoje zaposlene v primeru dobro opravljenega dela, ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti, pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah in ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju. Tako vodenje je zelo zaželeno pri zaposlenih, omogoča jim uveljavljanje svoje koristi in spodbuja produktivnost. Pri slogu vodenja - skrb za naloge je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje ter usklajevanje nalog. Vodja zaposlenim natančno določi naloge, postavi delovne standarde, ki morajo biti individualno doseženi, obvešča zaposlene o zahtevnosti dela in skupinsko načrtuje delovne naloge (Možina et al., 2002, str. 519-520).

1.3.3 Situacijski modeli

Vodja se pri situacijskem vodenju ne opredeli za en stil vodenja. Pomembno je, da pozna prednosti in slabosti različnih stilov, kar mu v določenih okoliščinah omogoča izbor najprimernejšega. Med samo izbiro stila, mora upoštevati določene dejavnike (Treven & Srića, 2001, str. 161). Slika 1 prikazuje dejavnike, ki odločijo izbor stila vodenja.

Slika 1: Dejavniki, ki odločijo izbor stila vodenja



Vir: S. Treven & V. Srića, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 161.

Pri odločanju najboljšega načina vodenja je prav situacija najbolj kritična. Situacijskih dejavnikov je več, kar je prikazano v sliki 2.

Slika 2: Situacijski dejavniki



Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 522.

Fiedlerjev kontingenčni model zagovarja, da je uspešno vodenje odvisno od skladnosti situacijskih dejavnikov z načinom dela vodje. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora analizirati situacijo, sledi uskladitev situacije in stila vodenja, kar lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali spremeni način svojega dela (Možina et al., 2002, str. 522).

Iz Tabele 3 so razvidne spremenljivke za pomoč pri določanju, kateri način vodenja je najboljši v dani situaciji.

Tabela 3: Spremenljivke za pomoč pri odločanju najboljšega načina vodenja v dani situaciji

Odnos skupine do vodje	Govori o sprejetju vodje v skupini. Vodja, ki ga člani skupine spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni potrebno uporabiti moči pritiska. Ravno nasprotno je z vodjo, ki mu zaposleni ne zaupajo, zanašati se mora le na formalno avtoriteto.
Zapletenost dela	Preprosto, rutinsko delo je ponavadi natančno opredeljeno z vsemi potrebnimi podrobnostmi, medtem ko zapleteno delo zahteva, da ga vodja razloži z vsemi različicami in možnimi izvedbami ter vnaprej določenimi postopki.
Moč položaja	Moč pokaže legitinost nagrajevalne in prisilne moči vodje. V primeru močne pozicije lahko precej vpliva na podrejene.

Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 523.

K delu usmerjeni vodje so najbolj uspešni v situacijah, ki označujejo dobre odnose s skupino, dokaj visoko sestavljenost dela in tudi moč njegovega položaja ni majhna. Lahko si privoščijo svobodo pri nagrajevanju, odločanju in zahtevah po kakovosti in količini dela. V situaciji, kjer v skupini ni podpore, delo je preprosto in moč položaja majhna, mora vodja uporabiti le k delu usmerjeni način, če hoče biti uspešen. Vodje, ki so naravnani v dobre odnose s sodelavci, se nahajajo v heterogenih situacijah. To pomeni, da je delo zapleteno, skupina ni naklonjena vodji, ki ima veliko položajno moč. Fiedlerjev kontingenčni model prinaša nov vpogled na problematiko vodenja. Ključni prispevek modela je v tem, da ne nudi končnega in edinega odgovora, temveč navaja k analizi stanja v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 524).

1.4 Timsko delo

1.4.1 Opredelitev tima

Tim je enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj. Omenjena definicija vsebuje tri komponente. Prvič, potrebna sta dva ali več ljudi. Timi so lahko precej veliki, toda večina šteje manj kot petnajst ljudi. Drugič,

ljudje v timu medsebojno vplivajo drug na drugega, so v redni interakciji. Ljudje, ki niso v redni interakciji, kot npr. skupina ljudi, ki stoji v vrsti za nakup kino vstopnic, ni tim. Tretjič, ljudje v timu veže skupni cilj, kot je npr. zmaga na tekmi (Dimovski et al., 2003, str. 252).

Timskemu delu v organizacijah pripisujemo velik pomen, saj je očitno, da veliko časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektnih in delovnih timih. To posebno velja za managerje na vseh ravneh, ki redno komunicirajo z drugimi oddelki, hkrati pa rešujejo probleme, ki se nanašajo na medosebne, delovne in poslovne zadeve. Pogosto se dogaja, da managerji polovico svojega delovnega časa preživijo na pogovorih in sestankih. Timom in delovnim skupinam se pripisuje veliko vlogo pri pojasnitvi večje in manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina et al., 2002, str. 541). Timsko delo je precej razširjena oblika izvajanja kompleksnih nalog vodenja, pri katerih so znanja z različnih strokovnih področij nepogrešljiva. Prvotni namen oblikovanja tima je združevanje znanja sodelavcev z različnih področij za reševanje konkretnega problema, kar pomeni, da poenotenje mnenj članov tima ni prvotni namen (Rozman et al., 1993, str. 209).

Timsko delo je neizogibno takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema, niso znani. Takrat so cenjena raznovrstna stališča, sledi diskusija in izbira ustrezne rešitve. Takšni primeri nas spodbujajo k sestavi skupine ljudi s podobnim znanjem, ki prispeva k hitremu nastanku tima (Lipičnik, 1998, str. 272).

1.4.2 Vrste timov

V organizacijah obstajajo različne vrste timov. Poznamo time za reševanje problemov, v katere spadajo skupine zaposlenih iz različnih oddelkov, ki se prostovoljno srečajo vsak teden za nekaj ur in razpravljajo o tem, kako izboljšati kakovost, produktivnost, in delovne pogoje. Samousmerjajoči se timi so timi, kjer člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kako naj bo delo opravljeno. Značilno za njih je, da nimajo vodij. Temveč skoraj v celoti prevzemajo managerske dolžnosti, tudi nameščanje delavcev in opredeljevanje delovnih ciljev. Naloga posameznega člana je naučiti se več nalog, tako je ob potrebi sposoben nadomestiti drugega. Vodja, če obstaja, je zunaj skupine, opravlja strokovno delo in ima mentorsko vlogo (Možina et al., 2002, str. 566). Med-funkcijski timi so skupina zaposlenih, običajno na isti hierarhični ravni, vendar z različnih delovnih področji. Njihov namen je izmenjava informacij, razvijanje idej, reševanje problemov in usklajevanje kompleksnih projektov. Timi za posebne namene so oblikovani izven formalne organizacijske strukture za projekte posebnega pomena ali za take projekte, ki zahtevajo visoko stopnjo kreativnosti. Managerski timi so skupina managerjev, ki kot tim vodi podjetje, torej sprejema skupne odločitve pomembne za podjetje kot celoto (Zupan & Kaše, 2003, str. 131).

Timi za izboljšanje kakovosti katerih naloga je, da člani iščejo poti za izboljševanje kakovosti dela in izdelkov oziroma storitev. Ti timi so na raznih ravneh organizacije in niso sestavljeni samo iz tehničnega osebja. Izboljšanje kakovosti zajema vse enote in službe v organizaciji, tudi administracijo. Zadnji so krožki kvalitete, ki so posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti. Sestavljajo jih zaposleni istega delovnega področja. Sestajajo se prostovoljno in analizirajo delovno situacijo ter predlagajo ustrezne rešitve. Sestanki so večinoma enkrat tedensko, trajajo eno do dve uri v delovnem času ali po njem in so praviloma plačani. Člani krožkov kvalitete dobijo osem ali več ur inštrukcij o načinih reševanja problemov in odločanju v skupini ter načinih, kako naj dobljene rešitve prenašajo v prakso (Možina et al., 2002, str. 566-567; Zupan & Kaše, 2003, str. 130-131, 135-136; Dimovski et al., 2003, str. 253-257).

1.4.3 Razlikovanje tima in skupine

Vsakdo izmed nas pripada kaki skupini: delovni, športni, socialni, prijateljski, politični in podobno. Skupino opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. V primeru, da pet ljudi čaka na vstop na igrišče, še ne moremo trditi, da je to skupina, kljub izmenjavi parih besed. V primeru, da sledi priprava terena za igro in delitev dela, takrat že lahko trdimo, da gre za skupino. Če bi sestavili moštvo, npr. za nogometno tekmo nasproti drugemu moštvu in bi začeli tekmovati, potem bi lahko trdili, da je to morda že tim. Zaključek je, da obstajajo razlike med skupinami in timi. Tim je skupina, kjer so njeni člani vključeni pri odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda, glede na prej omenjeno, niso vse skupine timi (Možina et al., 1994, str. 601).

Če lahko v posamezni skupini prepoznamo predanost članov skupnemu cilju, enakopravni položaj članov, pozitivno ozračje, usklajenost odnosov, odprto komunikacijo, timski ponos, entuziazem in zanos, potem lahko govorimo o timu. Prispevek k skupni stvari članov tima v primerjavi članov skupine ni enakovreden. Precej večji je učinek člana tima, katerega se sposobnosti stalno in intenzivno razvijajo. Omenjene sposobnosti ima za razliko od člana skupine tudi priložnost pokazati in dokazati (Treven & Srića, 2001, str. 173-174). Značilno za skupinsko delo je sodelovanje več ljudi, toda delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od posebnih vezi med posameznimi člani, kar lastnost timskega dela. Socialnih stikov med posameznimi člani ne moremo zanikati, toda za izpolnitev naloge niso pomembni (Lipičnik, 1998, str. 271).

Maddux (1992, str. 11) razlike med skupino in timom vidi predvsem v odnosih med člani. V skupini je vsak usmerjen predvsem na svoje delo, izpolnjujejo vnaprej določene naloge in ne izražajo svojih mnenj, redko sodelujejo pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, medsebojno se ne spodbujajo in pogosto zaidejo v konfliktno situacijo, ki jih ne znajo rešiti. V timu člani sodelujejo pri postavljanju ciljev in spreminjanju odločitev, zato so bolj zavzeti in si medsebojno pomagajo. Člani si zaupajo, zato izražajo svoja mnenja in

predloge, tudi če se razlikujejo od mnenj večine, konflikte razrešujejo hitro in konstruktivno. Skupine postanejo timi, kadar njihov splošni namen postane jasen vsem članom. Posamezni člani uspešnega tima igrajo predpisano vlogo, ki jim omogoča v največji možni meri uveljavljanje svojega znanja in talenta. Cilji tima so doseženi, ko člani združijo svoje sposobnosti in s tem pokažejo svojo premoč ter zmanjšajo svoje šibke lastnosti (Maddux, 1992, str. 15).

1.4.4 Značilnosti timov

Timi v organizacijah imajo značilnosti, ki so pomembne za notranje procese in uspešnost tima. Velikost tima in vloge njihovih članov sta dve pomembni značilnosti za managerje. Popolna velikost tima naj bi bila sedem članov, toda dopustna so nihanja od pet do dvanajst. Takšna velikost timov omogoči članom izkoristek prednosti različnih spretnosti in znanj ter izražanje pozitivnih in negativnih stališč. Ob tem so tudi dovolj majhni, da se člani počutijo intimen del skupine (Dimovski et al., 2003, str. 259). Iz Tabele 4 so razvidne značilnosti timskega dela.

Tabela 4: Značilnosti timskega dela

Značilnosti timskega dela
Članom lahko določimo realne in dosegljive cilje, ker izvajalci dela sami sodelujejo pri postavljanju ciljev.
Zaposleni in vodje si lahko prizadevajo nuditi drug drugemu oporo za uspešnost tima.
Člani tima drug drugemu priznavajo prednostne naloge in si med seboj pomagajo ter se vzajemno podpirajo, kadar se znajdejo v težavah.
Komunikacija je svobodna, člani spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, uporabo izboljšanih delovnih postopkov ter jasno razpravljajo o težavah in skupnih nalogah.
Reševanje problemov je uspešnejše, ker lahko opravimo timsko strokovno analizo.
Povratna informacija o uspešnosti dela je zelo pomembna, ker člani tima vedo, kaj se od njih pričakuje in so zato na tekočem o tem, koliko opravljeno delo ustreza pričakovanjem.
Konflikt v timu imajo za nekaj povsem navadnega in ga razumejo kot priložnost za reševanje spornih vprašanj, rešujejo ga v odkritem pogovoru, še preden postane nevaren.
Člane spodbujamo, naj preskušajo svoje sposobnosti, naj se poskusijo z izvirnimi zamislimi, takšno ozračje kmalu postane nalezljivo in stimulira posameznike, da postanejo še kvalitetnejši delavci.
Članom tima priznavamo pomembnost delovnih navad in prilagajamo svoje vedenje tako, da se ujema s timskimi standardi.
Ko se naučimo delati uspešno kot enota, smo pripravljeni za timsko sodelovanje z drugimi enotami.

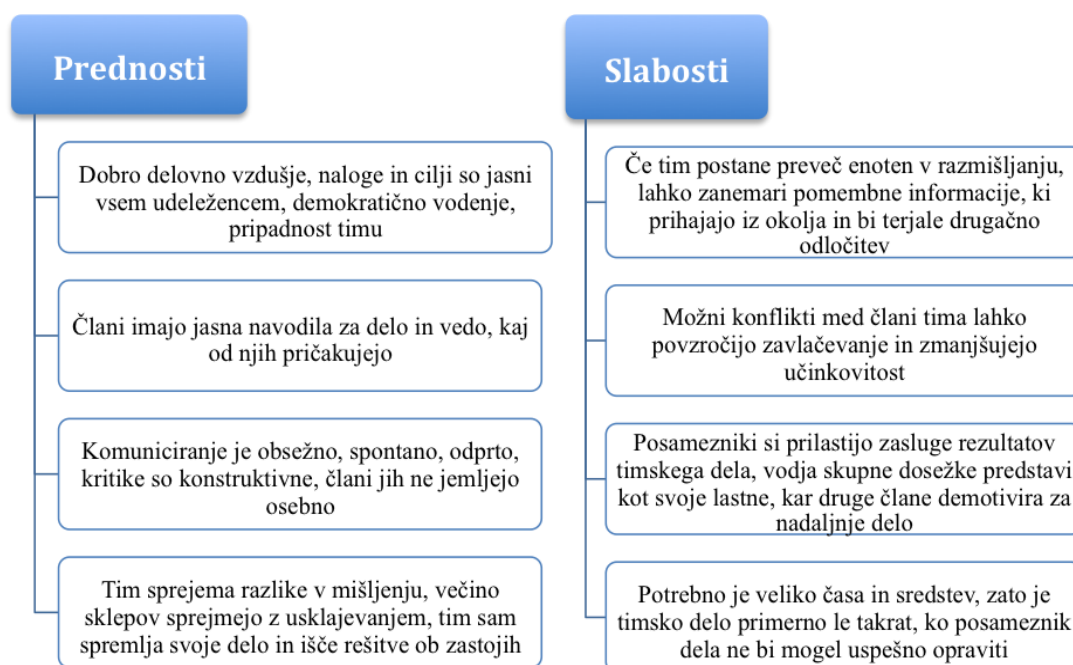
Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 562.

Dolgoročna uspešnost tima zahteva izpolnitev določenih kriterijev. Tim mora biti strukturiran tako, da vzdržuje blagostanje svojih članov in tudi izvrši svojo nalogo. Omenjene zahteve se v uspešnih timih rešujejo s pojavom dveh vrst vlog, specialisti za naloge in družbeno-čustvena vloga. Specialisti za naloge poskrbijo, da je cilj tima dosežen. Predlagajo rešitve problemov, dajejo mnenja o njih, iščejo informacije, stimulirajo tim k dejanjem. Ljudje z družbeno-čustveno vlogo podpirajo čustvene potrebe članov tima in pomagajo krepiti družbeno entiteto. Zmanjšujejo napetost, gladijo konflikte, sledijo idejam drugih članov. V uspešnem timu so potrebni ljudje, ki so sposobni izvajati obe vlogi. Humor in družbena občutljivost sta prav tako pomembna kot dejstva in reševanje problemov. Na dolgi rok bo imel dobro uravnotežen tim odlične rezultate, saj bo osebno zadovoljujoč, ob tem se bodo izvrševale tudi naloge (Dimovski et al., 2003, str. 259-260).

1.4.5 Prednosti in slabosti timov

Temeljna prednost tima je v tem, da različna znanja, sposobnosti, različni načini razmišljanja in več informacij predvidoma vodi do boljših rešitev. Dejstvo je, da člani bolje sprejmejo skupne odločitve oziroma rešitve, pri katerih so sodelovali. Omenjene rešitve bolje razumejo, kar pomeni, da v kasnejših fazah izpeljave nalog ni potrebno dodatno pojasnjevanje, zmanjša se tudi število napak (Zupan & Kaše, 2003, str. 134). Slika 3 prikazuje prednosti in slabosti timskega dela.

Slika 3: Prednosti in slabosti timskega dela



Vir: N. Zupan & R. Kaše, Organizacija podjetja, 2003, str. 134.

Timi imajo različen vpliv na produktivnost in zadovoljstvo članov, v določeni točki se lahko zgodi, da sta motivacija in uspešnost celo znižani. Popoln potencial timov se doseže ob povečanju individualne produktivnosti. Glavni razlog za slabo funkcioniranje timov je nepripravljenost managerjev na prenos moči na zaposlene, kar se kaže predvsem pri samousmerjajočih se timih. Pozabiti ne smemo tudi na stroške koordiniranja, kjer mislimo na čas in energijo potrebno za usklajevanje aktivnosti članov (Dimovski et al., 2003, str. 263).

1.5 Motivacija zaposlenih

1.5.1 Koncept motivacija

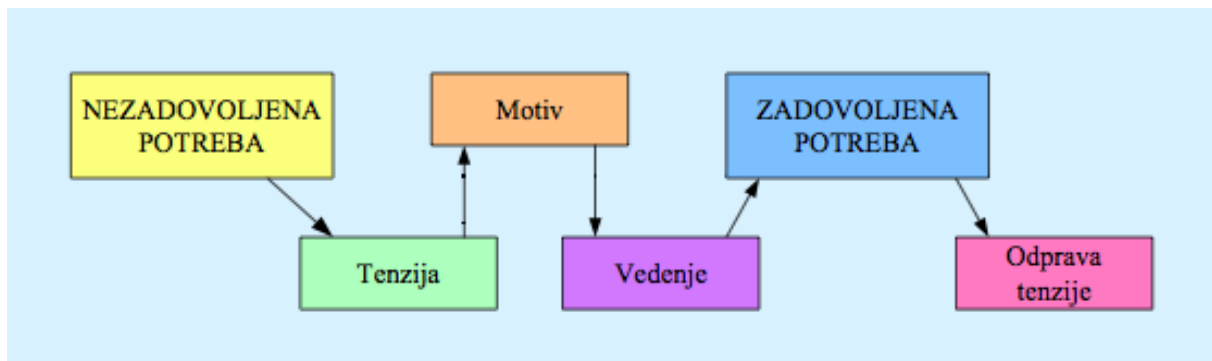
Motivacija lahko vodi k obnašanjem, katerih posledica je večja uspešnost organizacije. Rezultati novejših študij kažejo, da obstaja vez med visoko motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički (Dimovski & Penger, 2008, str. 131.) Motivacija je ena temeljnih aktivnost managementa, s katero si vodje prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim trdim delom dosegali rezultate, potrebne za uspešnost njihove organizacije. Temeljna naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da opravljajo svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Motiviranje razumemo kot nekaj skrivnostnega, koristnega, podobnega čarobnemu prahu, ki ga potresemo po ljudeh, da nenadoma pridobijo moč in postanejo pripravljeni za delovanje v želeni smeri (Keenan, 1996, str. 5).

Možina (1994, str. 166-167) opredeli motivacijo kot neposredno vez s človekovimi aktivnostmi, z delom. Za vsako človekovo aktivnost obstajajo vzrok, potreba in cilj, ki ga nameravamo z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. Spodbude kot ključni element motiviranja, so lahko po naravi pozitivne, se pravi, spodbujajo določeno aktivnost, ali negativne, jo torej ovirajo. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Vse potrebe, psihološko in biološko zasnovane, vzbudijo v organizmu določeno napetost, stanje tenzije. Tenzija sama po sebi ne vodi do zadovoljitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, opozarja nas, da jo moramo rešiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba.

Za Motivacijo lahko trdimo, da je povezana z motivom in posledično željo po njegovi uresničitvi. Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja. Naloga managerja v podjetju je, da prepozna in razume potrebe ali motive zaposlenih. Odsvetuje se delovanje proti njihovim ciljem, interesom, potrebam, željam, razen v primeru nasprotovanja ciljem podjetja. Manager se mora zavzemati, da jih v čim večji meri izkoristi. Pomembna lastnost uspešnega managerja se kaže v sposobnosti usmerjanja motivacijske energije. Motivacijska energija izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje čim boljših učinkov za podjetje (Treven & Srića, 2001, str. 125).

Slika 4 prikazuje temeljni motivacijski proces.

Slika 4: Temeljni motivacijski proces



Vir: S. Treven & V. Srića, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 125.

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, sama po sebi ni zaznaven fenomen, temveč sila, ki sproža naša dejanja (Černetič, 2004, str. 143-144). Motivacija je pomembna vodstvena naloga. Subjekt motiviranja je človek, ki mu je motivacija namenjena, je na različnih razvojnih stopnjah, različno dovzeten za posamezne oblike motivacije. Na to vplivajo primarne in sekundarne potrebe. Motivacije morajo biti privlačne za delavca (Bizjak & Petrin, 1996, str. 160-161). Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom opravili dane naloge (Možina, 1990, str. 18).

Na podlagi delovne motivacije so bile izvedene številne študije, ki so pripeljale do zaključka, da niti ena sama človekova aktivnost, torej tudi ne delo, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki, nekaterih od njih niti ne poznamo. Če bi poznali vse vzgibe in gibalne, ki so posameznika privedli do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela nečesa drugega (Lipičnik, 1998, str. 155).

1.5.2 Vrste motivov

Motive delimo na več vrst, osnova za delitev je vrsta potrebe, ki povzroča nek motiv. Tako ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. V to skupino spadajo potrebe, kot so lakota, žeja, spanje, počitek, spolnost, materinstvo in druge. Te potrebe so v vsakem človeku in jih preprosto mora zadovoljevati. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, zato se tudi imenujejo biološki. Motive človek prinese na svet, so podedovani in značilni za vse ljudi.

Sekundarni motivi so tisti, ki v človeku zbuja zadovoljstvo v primeru njihove zadovoljitve, toda v nasprotnem primeru ne ogrožajo njegovega življenja. Človek jih ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči v življenju. Sekundarni motivi prihajajo v ospredje v kompleksnih, gospodarsko razvitih družbah. Med ljudmi v takšni družbi, primarni motivi ne prevladujejo, razen pri redkih izjemah. Veliko pomembnejši so sekundarni motivi, ki so tesno povezani s koncepti učenja. Motiv, ki spada v skupino sekundarnih motivov, nikakor ne sme biti biološki. Sekundarne motive se je mogoče naučiti. Katere izmed njih se človek nauči, je povsem odvisno od razvitosti družbe, v kateri živi (Treven, 1998, str. 107-110).

1.5.3 Hierarhija potreb po Maslowu

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej težil k temu, da bi zadovoljil primarne biološke motive, ker mu omogočajo preživetje. Nato nastanejo višje potrebe, ki si prav tako sledijo v določenem zaporedju. Managerji morajo preprosto presoditi, kje v piramidi se nahaja delavec in kaj ga v danem trenutku motivira (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Iz Tabele 5 je razvidna Maslowa teorija potreb.

Tabela 5: Maslowa teorija potreb

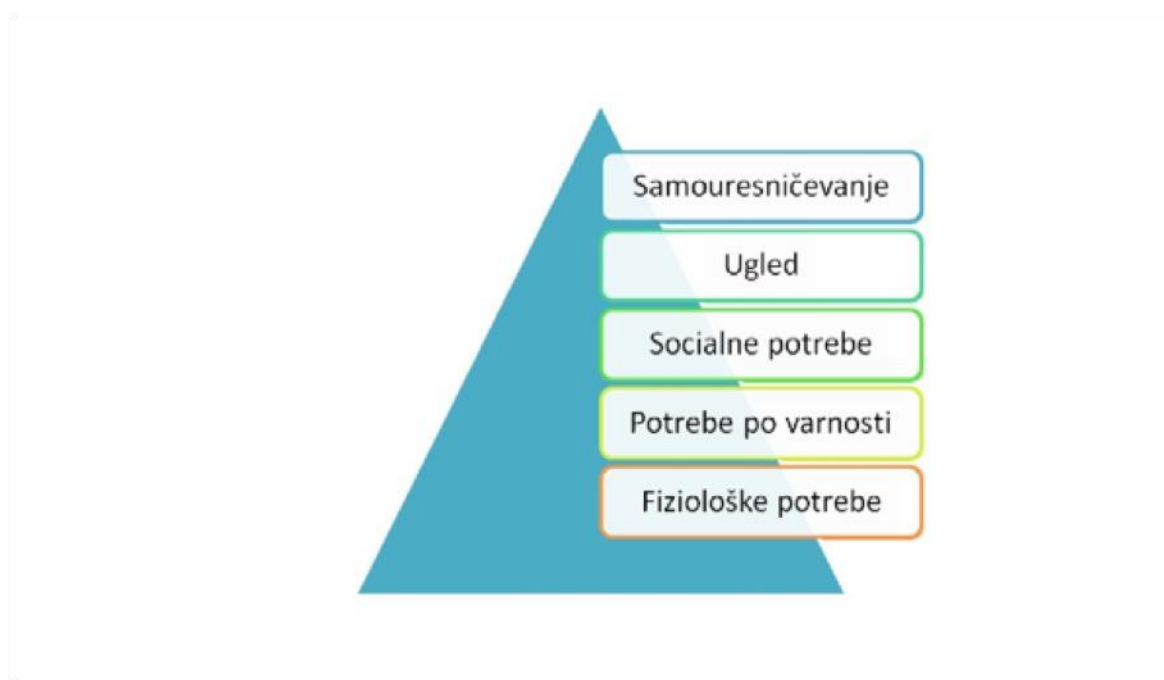
Fiziološke potrebe	Kisik, voda, hrana, zaščita, oblačenje in spolnost so osnovne človeške fiziološke potrebe. Najtežje ljudje prenašajo prav njihovo nezadovoljenost.
Potreba po varnosti	Vključuje potrebo po redu, stabilnosti, družbi in varnosti. Povezane so s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
Potrebe po pripadnosti	Ko ljudje zadovoljijo potrebo po varnosti, se v njih pojavi potreba po pripadnosti. Te potrebe odražajo željo biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine in biti ljubljen.
Potreba po samospoštovanju	Odraža željo po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih. Če so človekove potrebe po spoštovanju zadovoljene, se poveča njegovo zaupanje v lastne sposobnosti, v nasprotnem primeru se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v lastne sposobnosti.
Potrebe po samouresničitvi	Gre za najvišjo raven potreb, ki zadevajo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. Potrebe te ravni človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost. Samouresničitvene potrebe v organizaciji je mogoče doseči tako, da je posameznikom omogočena rast kreativnost in usposabljanje za bodoče izzive ter napredovanje.

Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 132-133.

Ljudje težijo k zadovoljtvu potreb korak za korakom, začnejo pri osnovnih potrebah in šele nato se gibljejo navzgor po hierarhiji potreb. Oseba, ki ima potrebo po varnosti, bo ves svoj trud vložila v to, da bi si zagotovila varnost in se ne bo ukvarjala s potrebami po samouresničitvi. Ko dobimo občutek, da je potreba zadovoljena, se začnemo pomikati na višjo raven v hierarhiji potreb (Dimovski & Penger, 2008, str. 133). Dejstvo je, da so pri vsakem človeku prisotne vse te potrebe, tega bi se morali zavedati vsi managerji in vodje delovnih timov. Razlika se kaže le v moči zastopanja posamezne potrebe. Zato je potrebno pri vsakemu zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne (Treven & Srića, 2001, str. 129).

Slika 5 prikazuje hierarhijo potreb po Maslowu.

Slika 5: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: S. Treven & V. Srića, Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001, str. 128.

1.5.4 Herzbergova motivacijska teorija

Frederick Herzberg je razvil naslednjo priljubljeno teorijo motivacije, ki se imenuje dvofaktorska teorija. V svoji študiji je opravil intervjuje s stotinami delavcev o tem, kakšen je vpliv zadovoljstva pri delu na učinkovitost in motiviranost. Njegove ugotovitve kažejo, da so značilnosti dela, povezane z nezadovoljstvom, precej drugačne od tistih v povezavi z zadovoljstvom. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini (Dimovski & Penger, 2008, str. 133-134).

Iz Tabele 6 je razvidna Herzbergova motivacijska teorija.

Tabela 6: Herzbergova motivacijska teorija

Higienski dejavniki	Motivatorji
Vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medosebni odnosi. Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so v delovnem okolju prisotni, bo nezadovoljstvo manjše, vendar zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje.	Drugače kot higieniki, povzročajo v delovnem okolju večje zadovoljstvo in vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če ti faktorji v organizaciji niso prisotni, zaposleni zaradi tega ne bodo nezadovoljni. Motivatorji so potrebe višjega ranga in vključujejo dosežke, priznanje, odgovornost in priložnost za rast.

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 133-134.

Herzbergova motivacijska teorija je za managerje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabljajo dve vrsti orodij za motiviranje zaposlenih. Ko je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, bo vodja z izboljšanjem higienikov odpravil njegovo nezadovoljstvo, toda večjo učinkovitost tima doseže z uporabo motivatorjev. Ljudje si niso enotni pri izbiri orodij za motiviranje, toda naloga managerja je, da ugotovi, kaj posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 134-135).

1.6 Komuniciranje v organizaciji

Kavčič (2000, str. 1-3) opredeli komuniciranje kot eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Komuniciranje je pretok informacij med ljudmi, gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, katerih vloga se menjava. Da bi proces vodenja lahko potekal, je potrebno komuniciranje. S komuniciranjem razumemo prenos sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Predpostavka uspešnega komuniciranja je, da oddajnik in sprejemnik enako razumeta sporočilo. V proces komuniciranja pogosto vključujemo tudi kodiranje in dekodiranje sporočil (Rozman et al., 1993, str. 227).

Komuniciranje je orodje, s katerim manager posreduje informacije in zadolžitve svojim podrejenim. Komuniciranje je sestavni del vseh procesov v organizaciji, v katerih poteka posredovanje ali izmenjava informacij (Dimovski et al., 2003, str. 243). Manager precej svojega časa nameni za komuniciranje z ljudmi. Malo je takih, ki večino svojega časa na delovnem mestu presedijo za pisalno mizo in v samoti premišlujejo. Statistike kažejo, da kar 60% delovnega časa managerji namenijo pisanju dopisov, komuniciranju s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. (Možina et al., 1994, str. 560).

1.6.1 Komunikacijski proces

Komuniciranje v organizaciji obsega vse pojave, v katerih razpošiljamo ali usmerjamo podatke. Komunikacijski proces, ki je enosmeren je sestavljen iz pošiljatelja, prejemnika in sporočila. Pri enostranskem komuniciranju je proces podrejen oddajniku. Do dvosmernega komuniciranja pridemo, ko pošiljatelj izbira in kodira sporočila, določeni posredniki jih prenašajo in oblikujejo, sledi dešifriranje s strani prejemnika in reakcija z ustreznim odgovorom (Možina, 1994, str. 89).

Kavčič (2000, str. 5-10) opredeli komunikacijski proces v organizaciji kot celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika. Komunikacijski proces začne sporočevalec, ki preoblikuje informacije v sporočilo z namenom posredovanja drugi osebi. Ob oblikovanju sporočila se opravi tudi selekcija informacij, kar bistveno zmanjša objektivnost informacij. Sledi kodiranje, izražanje misli v obliko, ki jo bo prejemnik razumel. Sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku preko komunikacijskega kanala na različne načine. Lahko se prenese prek neposrednih stikov med pošiljateljem in prejemnikom, pisno, z različnimi tehničnimi pripomočki, zlasti s pomočjo telekomunikacijskih zvez. Sprejemnik informacijo sprejme in dekodira, spremeni v signale, ki jih razume uporabnik informacije. Če je sporočilo razumel in je njegovo razumevanje enako, kot so misli pošiljatelja, je komunikacija uspela. Povratno sporočilo navadno prejemnik posreduje pošiljatelju, s tem potrdi sprejem in razumevanje sporočila. Prekinitve so sestavni del komunikacijskega procesa, imenujemo jih motnje. To so lahko hrup, govorjenje drugih ljudi in tehnološki problemi, kot je na primer okvara računalnika. Pozabiti ne smemo na kulturne in družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko povzročijo precej težav pri razumevanju drug drugega (Treven & Srića, 2001, str. 195-196).

1.6.2 Organizacijsko komuniciranje

V organizacijah poznamo tri različne vrste komuniciranja glede na smer: navzdol, navzgor in horizontalno. Vodje so odgovorni za vzpostavljanje in vzdrževanje formalnih kanalov komuniciranja v vseh omenjenih smereh. Za formalno komunikacijo torej obstajajo določena pravila, poteka na osnovi določenih formalnih razmerij in procesov, neformalna komunikacija temelji na medosebnih družbenih odnosih. Pojavlja se v vsaki organizaciji na nivoju neformalnih skupin, kot je druženje na kosilu. Komunikacija navzdol omogoča prenos informacij od nadrejenih k podrejenim. Komunikacija navzdol je najbolj očiten in pogost tok formalnih informacij, katere namen je seznaniti zaposlene o njihovih nalogah in ciljih. Obstaja več načinov, kako lahko vodje komunicirajo navzdol: z govori, elektronsko pošto, sporočili na informativni deski ali informativnimi letaki (Dimovski et al., 2003, str. 245-246).

Formalno komuniciranje navzgor obsega tok sporočil, katerih namen je podajanje povratnih informacij o delovnem procesu od spodnjih k višjim nivojem v organizaciji, opozarjanje managerjev na morebitne težave in dajanje koristnih predlogov s strani zaposlenih. Želja vsake organizacije je vzpostavitev zdravih komunikacijskih kanalov navzgor. Komunikacijski krog med managerji in zaposlenimi je zaključen z združitvijo pravega toka informacij v obe smeri. Horizontalna komunikacija ali diagonalna izmenjava informacij med sodelavci se lahko dogaja znotraj oddelkov oziroma med njimi. Vodoravne komunikacije služijo za koordinacijo delovnih nalog, reševanje problemov med enotami in medsebojnem obveščanju. Značilne so za učeče se organizacije, kjer zaposleni neprestano rešujejo probleme in iščejo nove načine za to, kako uspešneje početi stvari. Neformalni komunikacijski kanali se ne ozirajo na hierarhično strukturo organizacije. Neformalno komuniciranje soobstaja ob formalnem, vendar lahko preskoči nivoje v hierarhiji in povezuje dobesedno vse v organizaciji, tako vzpostavlja nove vezi med zaposlenimi (Dimovski et al., 2003, str. 247).

1.6.3 Ovire pri komuniciranju

Komuniciranje je uspešno takrat, kadar udeleženci informacijo razumejo tako, kot želimo. Proces komuniciranja je sestavljen iz več faz, pri vsaki od teh faz obstaja verjetnost motenj, zato ljudje različno razumejo informacije. Že na samem začetku se lahko pojavi težava, ko oddajnik nima jasno izoblikovane ideje (Zupan & Kaše, 2003, str. 125-126). Pošiljatelj in sprejemnik imata lahko različne sposobnosti, znanje, nagnjenja in položaj v organizaciji. Identična informacija ima popolnoma drugačno težo za delovodjo kot za glavnega managerja. Pogosto se zgodi, da zaposleni selektivno izberejo informacijo, kar pomeni, da ne sprejmejo celotne informacije, če je v nasprotju z njihovim mnenjem.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 233) komuniciranje opredelijo kot prenašanje razumevanja, ki je vezano na informacije, izražene v simbolih. Raznolikost jezika, izrazov se kaže v drugačnem razumevanju enakih besed, v uporabi žargona, v jasnosti uporabljenih izrazov in podobno. Pričakovanje oddajnika je, da sprejemnik razume izraze isto kot on, kar ne drži. Različne stvari imajo vpliv na oddajnika in sprejemnika, med katere štejemo močna čustva, jezo, skrb, veselje in podobno. V zadnjem času se srečujemo s problemom prevelikega obsega informacij, ki od sprejemnika zahteva selekcijo med njimi, tako se zgodi, da se pomembne informacije spregledajo. Eden bolj pogostih vzrokov ovir pri komuniciranju je nesposobnost aktivnega poslušanja, kar se kaže kot nepozornost, nepotrpežljivost, nerazumevanje, prevelika kritičnost, predvsem premajhna dvostranost razgovora (Rozman et al., 1993, str. 232-234). Pomembno je, da način komuniciranja prilagodimo posamezniku in s tem uravnamo obseg informacij. Priporočljiva je uporaba dvosmerne osebne komunikacije, enostavnega razumljivega jezika in sprotno preverjanje povratnih informacij (Zupan & Kaše, 2003, str. 126).

1.6.4 Participativno vodenje

Pri participativnem stilu vodenja želi vodja povečati učinkovitost poslovanja tako, da vključuje v odločanje tudi svoje podrejene in s tem omogoči njihov vpliv na doseganje ciljev podjetja in svojih lastnih ciljev. To ni mogoče doseči samo z avtoriteto, vodja uporabi tudi strokovnost in karizmo, da prepriča podrejene, naj mu sledijo. Vodja torej ni več tisti, ki le ukazuje, temveč je njegova vloga koordiniranje, usmerjanje in organiziranje. Komunikacija med vodjem in sodelavci postane dvosmerna, zaposleni ima pravico do vprašanja in odgovora. Vsak član ima pravico, da vodjo sprašuje in dobi odgovor, daje pobude in predloge. Na ta način se poveča tudi motivacija zaposlenih. Sodelavci aktivno, skupaj z vodjo sodelujejo pri izbiri načrta za nadaljnje delo v podjetju. Usmerjenost zaposlenih ni k ubogljivosti, temveč k delovnemu učinku. Participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega, saj ne gre le za prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, temveč za usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike. Participativni stil vodenja je v primerjavi z avtokratskim stilom vodenja precej zahtevnejši (Rozman et al., 1993, str. 206-207).

Za participativnega vodjo je značilno, da skliče sestanek s sodelavci, kadar se je potrebno odločiti o pomembnih stvareh in jim razloži problem ter vzpodbudi razpravo. Nato na osnovi mnenja večine predstojnik sprejme svojo odločitev. Večji pomen se daje socialnim vrednotam, humani družbi, demokratičnosti, neposrednemu odločanju, občutku koristnosti, prostemu času in potrebi po timski sposobnosti bodočih vodij (Kovač et al., 2004, str. 154).

1.6.5 Avtokratsko vodenje

Za avtokratski način vodenja je značilno, da vodja o vsem odloča sam. Deluje v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer se opira predvsem na svoj hierarhični položaj v organizaciji. Vodja verjame, da pozna najboljšo rešitev, najboljšo pot in zato je naloga podrejenih, da sledijo njegovim ukazom in jih izpolnjujejo. Zaposleni skoraj nimajo samostojnosti, saj vodja od njih pričakuje le poročanje o rezultatih. Delavci so le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje se razume za odvečno ali celo škodljivo. Če delavec ne dela tako, kot mu je ukazano, sledijo sankcije, ki jih dosledno uresničujejo. Torej vodja drži vse niti odločanja v svojih rokah, o vsem odloča sam. V sodobnih organizacijah redko srečamo čisti avtokratski stil vodenja, ki je sicer učinkovit predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje organizacije. Pri običajnem poslovanju je tak stil prej zavora kot spodbuda učinkovitosti (Rozman et al., 1993, str. 206).

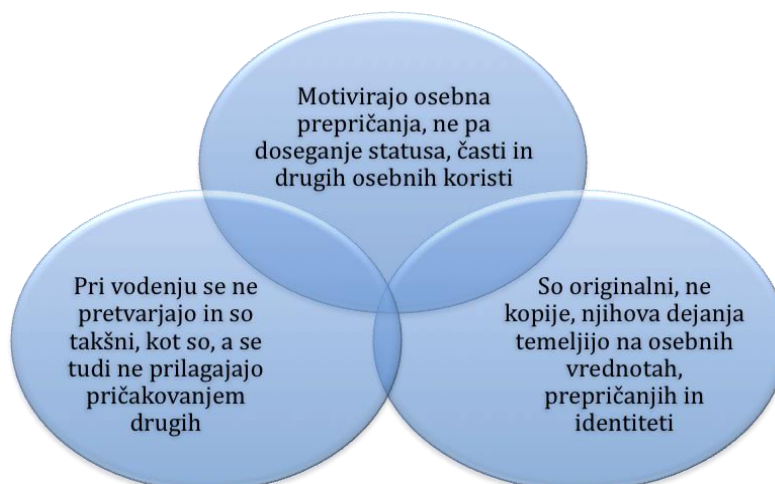
Pri avtokratskem načinu vodenja je vodja prepričan, da le on najboljše pozna rešitve, najboljšo pot in zato je naloga zaposlenih, da sledijo njegovim ukazom. Pri takšnem načinu vodenja so zaposleni le izvrševalci nalog, vodja drži vse niti odločanja v svojih rokah in o vsem odloča sam. Zaposleni pri svojem delu ne morejo biti samostojni, komunikacija teče enosmerno navzdol in od vsake akcije se pričakujejo rezultati (Dimovski et al., 2003, str. 225). Za avtoritativnega vodjo je značilno, da se takoj odloči in sodelavcem jasno in odločno sporoči svoje odločitve. Pri tem pričakuje, da bodo sodelavci lojalni in ne bodo delali težav pri izvedbi odločitev. Je tradicionalni stil vodenja, usmerjen v delo, družino, manj pomembne so socialne vrednote, humana družba, demokratičnost, samouresničitev, stabilno gospodarstvo, občutek koristnosti in zanesljivost zaposlitve (Kovač et al., 2004, str. 154).

1.6.6 Avtentično vodenje

V zadnjem desetletju se je pojavilo novo področje preučevanja na področju vodenja, in sicer avtentično vodenje. V teh nepredvidljivih časih je vodenje vedno bolj zahtevnejše, zato edinstveni dejavniki stresa, s katerimi se vsakodnevno soočajo podjetja, danes kličejo po pristnem avtentičnem vodenju (Avolio & Gardner, 2005, str. 315). Nova paradigma vodenja se osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102). Razlogi za nastanek te oblike vodenja so predvsem v hitrih spremembah do katerih je prišlo zaradi vgradnje tehnološkega napredka in zahtevnosti na trgu, skupaj s povečanimi pritiski na organizacije zaradi globalizacije (Franklin, 2010, str. 4).

Slika 6 prikazuje značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105.

Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo verodostojnost ter si pridobijo spoštovanje in zaupanje sodelavcev, kar pomeni, da vodijo na način, ki ga sodelavci prepoznajo kot avtentičnega. Model avtentičnega vodenja temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Pogoj za neprestano izboljšavo rezultatov zaposlenih je spodbujanje motivacije, zavezanosti in zadovoljstva, to je sposobnost, ki opisuje avtentičnega vodjo. Avtentične vodje najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. V procesih socialnega družbenega vpliva se pozitivna čustva avtentičnega vodje razširijo, to spodbudi pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 105-108).

Zaposleni, ki dojemajo svoje vodje kot avtentične, izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji, zadovoljstvo s svojim delovnim mestom in veselje do dela. Avtentični vodje z uravnavanjem socialnih mrež in povezav vseh članov organizacije skrbijo za aktivno interakcijo med posameznikom, timom in organizacijo kot celoto ter svoje prakse prenašajo tudi navzven, do strateških poslovnih partnerjev in drugih ciljnih skupin organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 162). Avtentični vodje so tisti, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, da so samozavestni, resnični, zanesljivi in zaupanja vredni, usmerjeni v prihodnost ter dajejo prednost razvoju sodelavcev (Khan, 2010, str. 168). Avtentično vodenje za razliko od drugih konceptov izpostavlja osebnost vodje, ki mora slediti svojemu značaju, saj bo le v primeru, ko bodo njegova dejanja usklajena z njegovimi vrednotami, uspel prepričati sledilce. Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov (Dimovski et al., 2009, str. 102).

2 NACIONALNA KULTURA IN MEDKULTURNE RAZLIKE

2.1 Oprelitev kulture

Beseda kultura izvira iz latinščine, v kateri *cultura*, *culturae* pomeni obdelovanje, vzgojo, izobrazbo (Jelovac, 2000, str. 9). Živko, Zver in Bobek (2004, str. 6) kulturo opredelijo kot način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja, prizadevanj po odpravi negotovosti in ustvaritvi umetne stopnje socialnega življenja. Ljudje v družbi generalno razvijajo kulturne vrednote, ki jim povedo, kaj je pomembno, katera je prava pot in kako naj bi stvari sploh izgledale. Še bolj specifično, kultura je integracija skupnih idej, odnosov, običajev in tradicij v pluralističnem sistemu. Kakšna je neka kultura, je odvisno od okolja, ki ustvarja pogoje za oblikovanje določenih kulturnih, družbenih in vedenjskih vzorcev (Treven & Srića, 2001, str. 43).

Iz Tabele 7 je razvidna opredelitev kulture.

Tabela 7: Opredelitev kulture

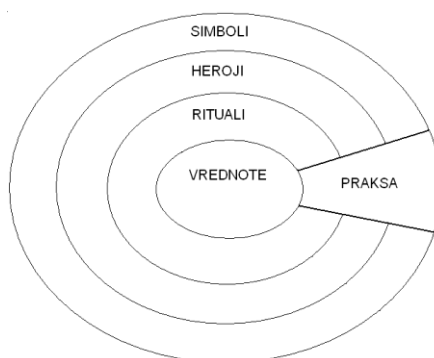
Opredelitev kulture
Kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi.
Kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih.
Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, toda popolnoma pozabili.
Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja.
Kultura je filter, prek katerega zaznavamo realnost.

Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2003, str. 65.

Tavčar (2000, str. 57) trdi, da je kultura priučena in ni podedovana, izhaja iz družbenega okolja, ne iz genov. Prenaša se iz roda v rod kot izročilo. Kultura je skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-zgodovinski praksi. Ker se pojem kultura poskuša opredeliti z različnih stališč, še vedno ni eksplicitne razlage tega pojma. Kroeber in Kluckhohn sta zbrala in naredila katalog z več kot 160 definicijami kulture ter hkrati ponudila tudi eno najbolj sprejemljivih definicij: Kultura je prenosljiv vzorec vrednot, idej in drugih simboličnih sistemov, ki oblikujejo vedenje (Hoecklin, 1995, str. 28). Jelovac in Rek (2010, str 17) kulturo opredelita kot živ sistem, ki omogoča posameznikom in skupinam, da sodelujejo med sabo in zunanjim svetom. Zaradi tega kultura pogojuje naše osebno in družbeno življenje, saj se vsako naše dejanje manifestira skozi kulturo. Samovar in Porter (1991, str. 52-54) poudarjata pomen zakladnice znanja, izkušenj, verovanja, vrednot, stališč, religij, časa, vlog, prostorskih odnosov ter imetja, ki so jih pridobili posamezniki in skupine ljudi od prejšnjih generacij.

Slika 7 prikazuje manifestacijo kulture na različnih ravneh.

Slika 7: Čebulni diagram



Vir: G. Hofstede, Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2001, str. 11.

Hofstede je oblikoval tako imenovani čebulni diagram, ki prikazuje manifestacije kulture na različnih ravneh. Simbole predstavljajo besede, slike, geste ali predmeti, ki v sebi nosijo določen pomen prepoznaven tistim, ki delijo določeno kulturo. Novi simboli se hitro razvijajo, stari počasi izginjajo. Simboli se pogosto kopirajo iz kulture v kulturo. Junaki so mrtve, žive ali fiktivne osebe, ki v določeni kulturi ljudem predstavljajo pozitiven zgled. Tako na primer Barbie, Batman in Asterix služijo kot kulturni heroji. Ritualni so kolektivna dejavnost, ki se kaže v različnih običajih, kot je oblika pozdravljanja, izkaz spoštovanja, socialni in verski obredi (Hofstede, 2001, str. 10).

2.2 Pomen kulture v mednarodnem poslovanju

Kultura ima vedno večji pomen v mednarodnem poslovanju. Z množično uporabo sodobnih sredstev za komunikacijo in tesnim meddržavnim gospodarskim sodelovanjem, je v zadnjem desetletju na voljo čedalje več informacij o drugih kulturah. Enake blagovne znamke in proizvodi se tržijo povsod po svetu, v nekaterih primerih se v različnih državah celo tržijo na enak način. Skoraj v vsaki državi na svetu lahko opazimo globalno širjenje blagovnih znamk. V Sloveniji lahko vidimo mladino s hamburgerjem v roki, ki so ga kupili v restavraciji McDonald's, pri tem sedijo na motorju znamke Yamaha, v katerem je Schellov bencin. Na podlagi takšnih primerov lahko sklepamo, da je podobnost med kulturami vedno večja. Podrobnejše raziskovanje na omenjene kulturne podobnosti nam razkrije zanimive podatke. Vladimir, ki se odloči za kosilo v restavraciji McDonald's v središču Moskve, s tem med svojimi vrstniki pridobi na ugledu. Človek, ki si lahko privošči obrok v omenjeni restavraciji v Moskvi je večinoma iz premožnejše družine. Jones, ki prav tako obišče omenjeno restavracijo, toda ne v Rusiji, temveč v Chicagu, si v njej, tako kot Sergej v Moskvi, naroči enak obrok, toda v ZDA je to cenejši način prehranjevanja, obrok v navedeni restavraciji je nekaj povsem vsakdanjega. Druge kulturne razlike je mogoče še hitreje opaziti, zaradi katerih se pojavljajo etnična nasprotja po svetu, ki si prizadevajo ohraniti različne kulturne identitete (Treven & Srića, 2001, str. 67-68).

S spremembo komunikacijskih tehnologij, elektronskimi mediji in internetom se pojavlja kulturna globalizacija. Od kulturne globalizacije so v veliki meri odvisni tudi drugi vidiki oziroma razsežnosti globalizacije. Mnoge opredelitve globalizacije poudarjajo kulturno homogenizacijo, torej povečanje podobnosti med kulturami in s tem izginjanje kulturne raznolikosti. Živimo v povezanem in soodvisnem svetu, zato si postajamo čedalje bolj podobni. Posledica tega je zbliževanje kultur, prevzemanje posameznih sestavin druga od druge in nastajanje nove globalne kulture. Raziskovalci globalizacijskih procesov opozarjajo na enosmeren kulturni pretok, torej od gospodarsko razvitih delov sveta k manj razvitim in s tem prevlado ene kulture nad drugimi. Globalizacija je v človeški zgodovini povečala zavest o kulturnih razlikah, spodbudila je potrebe posameznikov po identifikaciji z nečim, kar je domače (Počkar, Andolšek, Popit, & Barle Lakota, 2011, str. 158).

2.3 Vpliv kulture na motivacijo

Kultura države, v kateri delujejo različne organizacije, v veliki meri vpliva na način motiviranja njihovih zaposlenih. V posameznih družbah so načini nagrajevanja in motiviranja zaposlenih različni. Razlikujejo se po tem, ali je kultura kolektivno ali individualno zasnovana. Japonsko uvrščamo v kolektivistično zasnovano kulturo. Za tako kulturo je značilno, da bo zaposleni neprijetno presenečen v primeru dodelitve individualne nagrade za uspešno delo. V teh kulturah imajo oblikovane norme o vedenju v določenih okoliščinah. Če se nagradi zaposlenega z individualno nagrado, je to v nasprotju s skupinskimi normami. Zato je le malo verjetno, da bo takšen način motiviranja imel pozitiven učinek na njegovo motivacijo (Treven & Srića, 2001, str. 68). Tudi zaposleni na Tajvanu imajo različna stališča o uspešnem načinu motiviranja. Največji vpliv na njihovo motivacijo imajo ugodnosti, kot so bonusi na koncu leta, izplačilo dividend, fleksibilen delovni čas, pokojnine, dopust in nadomestilo za bolezen (Hong et al., 1995, str. 11-13).

Ljudje smo si različni, tako se zgodi, da v enakih situacijah pogosto ravnamo različno. Pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje ljudi, je kultura naroda, v katerem se je pojavila določena oblika vedenja. Če želimo pojasniti vedenje ljudi v različnih okoliščinah, je treba upoštevati kulturo. Kultura vpliva na delovno uspešnost, na motivacijo zaposlenih v organizacijah, na način komuniciranja, na uspešnost reševanja konfliktov in na druge dejavnike organizacije (Černetič, 2007, str. 274).

Motivacija je konstrukt, je tudi sila, ki razlaga obnašanja. Recimo, če v Ameriki vprašamo zaposlenega po ključnem razlogu, zakaj se v službi bolj trudi, bo povedal, da je to denar. V Franciji bo zaposleni povedal, da je ključni motivator čast, Kitajec bo izpostavil obveznostih do ostalih, Danec bi mogoče omenil kolegijalnost. Ustanovitelj teorije o motivaciji je Sigmund Freud, klasični predstavniki motivacijske teorije v Ameriki so David McClelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg in Victor Vroom. Freud je trdil, da ljudje ravnajo po neznanih silah, ki so v nas. Naše dojemanje, naš ego, nek nezavedni notranji pilot, ki nas usmerja. Freud to opisuje kot posledico socializacije, ki se začne že pri odnosu staršev z otroki (Hofstede, 2001, str. 385).

Opaziti je tudi razlike v načinu motiviranja zaposlenih patriarhalnih in matriarhalnih kultur. V moški kulturi so najbolj cenjene denarne nagrade, nato sledijo nagrade v obliki nazivov in druge statusno materialno usmerjene nagrade. Izrazit primer le-tega je arabski svet, kjer je najpomembnejša nagrada zlato in dragi kamni, zaželjena nagrada so tudi statusni simboli pri katerih bi lahko izpostavili pregrešno drage avtomobile. V matriarhalno zasnovani kulturi med pomembnejše nagrade sodi prosti čas, večje ugodnosti pri delu in simbolične nagrade, ki izražajo pozornost do zaposlenih delavcev (Treven & Srića, 2001, str. 68). V skandinavskih državah, kjer so ženske zelo cenjene, je moč opaziti nagrajevanje v obliki dodatka za gospodinjstvo pomoč, skrb za otroke ter obilici prostega časa (Sobhani, 1996).

Različne materialne ugodnosti se v nekaterih državah sprejemajo kot darilo, in ne kot nagrado za opravljeno delo. Na Kitajskem imajo staro tradicijo, da za praznike pogosto podarijo svojim delavcem različne vrste prehrabnih izdelkov. Managerji in vodstveni delavci prejmejo več teh dobrin ali artiklov boljše kakovosti, toda nihče med zaposlenimi ne povezuje daril z njihovo učinkovitostjo pri delu. Motivacijski dejavniki v organizacijah niso samo predmet razlike med kulturami, temveč se pogosto razlikujejo tudi znotraj določene kulture (Treven & Srića, 2001, str. 68-69).

2.4 Vpliv kulture na način komuniciranja

Ule (2005, str. 370) medkulturno komuniciranje opredeli kot interakcijo, odnose, stike, samopredstavljanje in oblikovanje samopodobe drugih med člani različnih socialnih, kulturnih skupin. Zato predstavlja večjo težavo odnosi vidik komuniciranja kot sporočevalski. Tu prihaja do usodnejših motenj in nesporazumov, saj jezikovne nesporazume lažje rešimo in jezikovne spodrsaljaje lažje opravičimo. Komuniciranje z ljudmi, ki živijo v drugi kulturi ali mikrokulturi pomeni medkulturno komuniciranje. Beseda medkulturno komuniciranje asocira na jezikovne ovire. Posameznik, ki je že kdaj komuniciral s pripadniki drugih jezikovnih skupin je seznanjen z dejstvom, da poznavanje jezika ni dovolj za nemoteno komuniciranje. Medkulturno komuniciranje ne poteka smo med pripadniki različnih jezikovnih skupin, temveč tudi znotraj iste jezikovne skupine.

Medkulturno komuniciranje je zahtevno, gre za srečanje ali trk kultur, ne samo oseb. Pri medkulturni komunikaciji je treba upoštevati tudi medkulturne razlike in različne socialne kontekste ter ozadja, povezana s temi razlikami, in ne samo medosebnih razlik. Zahteva še več empatije, odnosnega sporazumevanja, postavljanja na stališča drugih, spreminjanja perspektiv, pozicioniranja, postavlja še več komunikacijskih, socialnih, etičnih zahtev, ki lahko povzročajo nesporazume, motnje in lome v komuniciranju. Po drugi strani je medkulturna komunikacija vznemirljiva in zanimiva, ker omogoča pretok različnih znanj in izkušenj, tradicij, vrednostnih in življenjskih orientacij, razumevanje in sprejemanje različnosti in drugačnosti (Ule, 2005, str. 370).

Raziskave so pokazale, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7% delež, ton in glasnost govora 38 % delež, kar 55 % delež odpade na nebesedno oziroma neverbalno komuniciranje (Harris & Moran, 1996, str. 33). Med kulturami lahko opazimo velike razlike v uporabi navedenih nebesednih sporočil. Kar v eni kulturi razumejo kot nežno čustveno izražanje, morda v drugi zaznajo kot čustven izbruh. V mednarodnem poslovanju je nebesedno komuniciranje najbolj nepredvidljiva komponenta v komunikaciji. Za uspešno komunikacijo poznavanje pogovornega jezika tuje države ni dovolj, poznati moramo tudi poslovni jezik in neverbalno govorico njenih prebivalcev. Učinkovitost osebnega komuniciranja dosežemo šele takrat, ko osvojimo vse vidike jezika in navade ljudi (Ješovnik, 2001, str. 88).

Neverbalni način komuniciranja se izraža z obrazno mimiko, kretnjami, gibi telesa, stikom z očmi in barvo glasu. Tudi pri pozdravljanju med različnimi kulturami je moč opaziti razlike v kretnjah. V Nemčiji je povsem običajno, da predstavnica ženskega spola pozdravi poslovnega partnerja s stiskom roke, v Rusiji se moški pozdravijo z objemom in poljubom, jponci so znani po priklononu drug drugemu. Nasmeh običajno pomeni veselje ali ugodje pri ljudeh, vendar je za Azijce lahko tudi znak zadrege ali vznemirjenja. Prebivalci Italije in Grčije so znani po uporabi kretenj, kar za Kitajce in Japonce pri komuniciranju ne predstavlja prioritete (Samovar & Porter, 1991, str. 94-95).

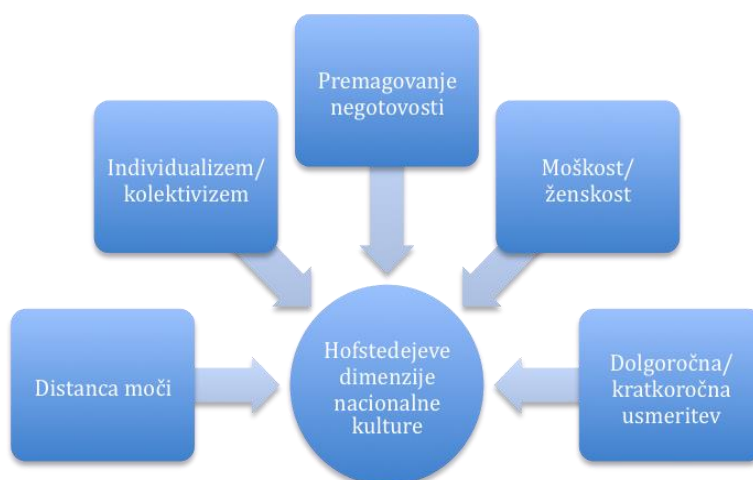
Po Ješovniku (2001, str. 81) so v mednarodnem poslovanju managerji obsojeni na stalne kontakte s tujimi partnerji. Management takšnega podjetja potrebuje ogromno znanj o splošni in poslovni kulturi na tujem tržišču, in sicer o načinu osebnega komuniciranja, oblačenja, prehranjevanja, formalnostih itd., da bi lahko uspešno komunicirali s svojimi poslovnimi partnerji. V mednarodnem poslovanju veliko poslov propade prav zaradi neuspešnega načina komuniciranja ter napačnega razlaganja sporočil, posledica česar je nezaupanje, še posebej v zgodnjem obdobju formiranja partnerstev.

2.5 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture

Geert Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Podatke je pridobil od delavcev iz petdeset različnih držav, ki so bili zaposleni pri IBM. Ob analizi podatkov od več kot 116.000 zaposlenih, je Hofstede izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami (Deresky, 2002, str. 94).

Slika 8 prikazuje Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture.

Slika 8: Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture



Vir: H. Deresky, International management: managing across borders and cultures, 2002, str. 94.

2.5.1 Distanca moči

Dimenzija distanca moči, opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Kulture z majhno stopnjo neenakosti, kot denimo Danska in Izrael, si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko dežele z veliko stopnjo neenakosti, na primer Indija in Filipini, težijo k ohranjanju teh razlik. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam. Medtem, ko si v ZDA prizadevajo zmanjšati te razlike tudi tako, da pri nagovarjanju posameznika uporabljajo le njegovo ime, na Japonskem in v Mehiki navedejo njegov ali njen celotni naziv (Deresky, 2006, str. 94-95).

Družina, kot primarna celica, ki služi predvsem vzgoji, je temelj razvoja družbenih neenakosti. V družbah z visoko distanco moči se od otrok pričakuje poslušnost in spoštovanje svojih staršev. To pričakovanje kasneje prevzamejo otroci in ga prenašajo na svoje potomce. Obstajajo močni vzorci odvisnosti od starejših, ki se izražajo tudi v družbenih odnosih in regenerirajo izrazito potrebo po takšni odvisnosti. Naloga otrok je finančna in psihološka oskrba svojih staršev vse do njihove smrti. V deželah z nizkimi vrednostmi distance moči so otroci, ko postanejo samostojni obravnavani več ali manj enakovredno odraslim.

Cilj starševske vzgoje je, da otrok čim prej postane odgovorna, samostojna in neodvisna oseba. Ko otroci odrastejo, postane vez med njimi in starši izključno prijateljska, vse nadaljnje življenjske odločitve sprejmejo sami, brez nasveta ali pomoči staršev. Opazne so razlike v trajanju šolanja med bogatejšimi družbami, kjer traja celo več kot 20 let in revnejšimi družbami, kjer otroci pogosto obiskujejo samo primarno stopnjo izobraževanja (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 51-53).

V državah z visokimi vrednostmi distance moči se potreba po odvisnosti izraža tudi v odnosu med učiteljem in učencem. Učitelji uživajo avtoriteto, so izredno spošovani, ko vstopijo v učilnico mora vladati popoln red in mir, učenci ob prihodu učitelja stojijo, govorijo lahko le kadar so vprašani. Ko se otrok obnaša neprimerno, učitelj o tem obvesti starše in od njih pričakuje pomoč. V kulturah z nizkimi vrednostmi distance moči se pričakuje, da bodo učitelji obravnavali učence enakovredno sebi, zato je izobraževalni proces usmerjen na učenca. Učenci v primeru nerazumevanja učnega gradiva vprašajo učitelja za obrazložitev. Ko se otrok obnaša neprimerno se starši postavijo na otrokovo stran. Izobraževalni proces je neoseben, snov je predavana na osnovi resnic. Celotni sistem temelji na izoblikovanju otrok v zrele in neodvisne osebnosti (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 53-54).

Iz Tabele 8 so razvidne razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (splošne norme, družina, šole).

Tabela 8: Razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (splošne norme, družina, šole)

Nizka vrednost	Visoka vrednost
Neenakosti med ljudmi naj bi bile minimizirane.	Neenakost med ljudmi so pričakovane in zaželjene.
Med bolj in manj močnimi ljudmi mora obstajati medsebojna odvisnost.	Ljudje z manj moči morajo biti odvisni od tistih z močjo.
Starši obravnavajo otroke kot sebi enakovredne posameznike.	Starši učijo otroke poslušnosti in spoštovanja.
Učitelji pričakujejo pobudo s strani učencev.	Pobuda se pričakuje s strani učiteljev.
Učitelji so strokovnjaki, ki posredujejo splošno resnico.	Učitelji so guruji, ki posredujejo lastna znanja.
Učenci smatrajo učitelja kot sebi enakovrednega.	Učenci obravnavajo učitelja s spoštovanjem.
Ljudje z nižjo izobrazbo se nagibajo k večji avtoriteti kot ljudje z višjo izobrazbo.	Bolj in manj izobraženi ljudje se enako nagibajo k avtoriteti.
Kvaliteta izobraževanja je odvisna od dvosmerne komunikacije.	Kvaliteta izobraževanja je odvisna odličnosti učitelja.

Vir: G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, 2005, str. 57.

Razlika v družbah z nizko in visoko distanco moči na področju primarne in sekundarne socializacije, je dobro razvidna iz primera obravnave otrok s strani odraslih. V eni kulturi jih odrasli obravnavajo kot sebi enake, v drugi so otroci v podrejenem položaju. Razlika se kaže tudi pri procesu odločanja, v družbi z nizko distanco moči člani pričakujejo sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Pri družbah z visoko distanco moči njeni člani niso vajeni prevzeti odgovornosti odločanja in s strani vodilnih v družbi pričakujejo navodila.

Iz Tabele 9 so razvidne razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (politika, ideologija).

Tabela 9: Razlike med družbami z nizko in visoko distanco moči (politika, ideologija)

Nizka vrednost	Visoka vrednost
Srednji sloj je množičen.	Srednji sloj je šibak.
Oblast mora biti legitimna in presojena z dobrim in zlim delovanjem.	Oblast izhaja iz pravice. Kdor ima oblast, je upravičen do nje in je dober.

se nadaljuje

nadaljevanje

Nizka vrednost	Visoka vrednost
Vsi imajo enake pravice.	Vladajoči so deležni privilegijev.
Sposobnost, bogastvo in oblast niso neločljivo povezani.	Sposobnost, bogastvo in oblast so neločljivo povezani.
Vladajoči se kažejo manj oblastniško, kot dejansko so.	Vladajoči poudarjajo svojo oblast v svojih nastopih.
Oblast temelji na uradnem položaju, strokovnosti in na zmožnosti nagrajevanja drugih.	Oblast temelji na podpori prijateljev ali družine, na karizmi ali možni uporabi sile.
Politični sistem se lahko spreminja s predpisi (evolucija).	Politični sistem se lahko spreminja tako, da se zamenjajo glave na vrhu (revolucija).
Vlada je pluralna. Volilni sistem sloni na temelju večine.	Vlada je avtokratična ali oligarhična. Vsakdo je lahko imenovan v vlado.
Izrazita strankarska scena. Sredinske stranke so močne, ekstremno leve in desne šibke.	Strankarski spekter ni izrazit. Šibak center, močne leve in desne stranke.
Majhne dohodkovne razlike, ki se z davčnim sistemom še zmanjšajo.	Velike dohodkovne razlike, ki se z davčnim sistemom še povečujejo.
Prevladujoče religije in filozofski sistemi poudarjajo enakost.	Prevladujoče religije in filozofski sistemi podpirajo hierarhijo in delitev družbe na razrede.

Vir: M. Zver, T. Živko, & V. Bobek, Ekonomija in kultura, 2005, str. 42, tabela 2.2.

Izrazit primer razlik se kaže v razslojenosti posameznih družb. Hierarhične in razslojene družbe privilegirajo vladajoče posameznike, v nasprotju s tem so posamezniki med seboj izenačeni. Pri družbah z nizko distanco moči mora biti oblast legitimna in ovrednotena z zaupanjem in nezaupanjem. To je značilno za demokratične družbe, kjer se oblast vzpostavlja na podlagi volitev na katerih ima vsak posameznik družbe enakovreden glas. V kolikor izhaja oblast iz pravice, gre v večini primerov za monarhične družbe, kjer je oblast običajno podeljena in podedovana.

2.5.2 Dimenzija individualizem/kolektivizem

Dimenzija individualizma in kolektivizma se osredotoča na razmerje med posameznikom in skupino. Hofstede opredeli individualistične družbe kot tiste, v katerih so vezi med posamezniki zelo rahle, od vsakega se pričakuje, da skrbi zase in za svojo družino. Za kolektivistične družbe je značilna privrženost, da so ljudje od rojstva naprej vključeni v močne in povezane skupine, ki jih skozi celotno življenje ščitijo v zameno za brezpogojno zvestobo (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 76).

Iz Tabele 10 so razvidne razlike med kolektivistično in individualistično družbo (družina, šola, delovno mesto).

Tabela 10: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (družina, šola, delovno mesto)

Kolektivistična družba	Individualistična družba
Ljudje so rojeni in odraščajo v razširjenih družinah ali drugih skupinah, ki jih ščitijo v zameno za lojalnost.	Vsakdo odraste in skrbi le zase in svojo najbližjo družino
Posamezniki se izogibajo uporabi besede »jaz«.	Vzpodbuja se uporaba besede »jaz«.
Ohranja se harmonija, konfliktom se izogiba.	Povedati lastno mnenje je lastnost odkrite osebe.
Visoko-kontekstna komunikacija.	Nizko-kontekstna komunikacija.
Nižja poklicna mobilnost.	Višja poklicna mobilnost.
Prestopki vodijo do sramote in "izgube obraza" zase in za skupino.	Prestopki vodijo do krivde in izgube samospoštovanja
Namen izobrazbe je naučiti se, kako nekaj narediti.	Namen izobrazbe je naučiti se, kako se česa naučiti.
Diploma prinese vstop v skupine višjega statusa.	Diploma poveča ekonomsko vrednost in samospoštovanje.
Odnos delodajalec-delojemalec se obravnava z moralnih vidikov, podobno kot družinske vezi.	Odnos delodajalec-delojemalec je pogodba med dvema strankama na trgu delovne sile.
Management je management skupine	Management je management posameznika.
Odnos prevladuje nad nalogo.	Naloga prevladuje nad odnosi.

Vir: G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, 2005, str. 92, 97, 104.

Individualistična družba zagovarja izpostavljanje ter zagovarjanje lastne identitete in mnenja, kolektivistična družba teži k ohranjanju ravnovesja z izogibanjem konfliktom za vsako ceno. Pri kolektivističnih družbah je odnos delodajalec-delojemalec bolj podoben odnosom v družini, ki ga vodijo moralna načela. Kot primer lahko navedemo kitajsko družbo, kjer temelji podjetje oziroma poslovna skupnost na sorodstvenih vezeh. Pri individualistični temelji odnos delodajalec-delojemalec na pogodbenem razmerju, ki prinaša obojestransko korist. V Sloveniji so kandidati za delovno mesto izbrani na podlagi izobrazbe in znanj ter strokovnosti.

Iz Tabele 11 so razvidne razlike med kolektivistično in individualistično družbo (država in ideje).

Tabela 11: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (država in ideje)

Kolektivistična	Individualistična
V osebno življenje vdira skupina.	Vsakdo ima pravico do zasebnosti.
Kolektivni interesi prevladujejo nad osebnimi.	Osební interesi prevladujejo nad kolektivnimi.
Mnenja oblikujejo člani skupine.	Od vsakega se pričakuje, da bo imel lastno mnenje.
Podjetja so v lasti družin ali skupin.	Podjetja so v lasti posameznih investorjev.
Nizek BDP na prebivalca	Visok BDP na prebivalca.
Nižje spoštovanje človekovih pravic.	Višje spoštovanje človekovih pravic.
Ideologija enakosti prevladuje nad ideologijo osebne svobode.	Ideologija osebne svobode prevladuje nad ideologijo enakosti.
Ravnovesje in konsenz v družbi je najvišji cilj.	Samouresničevanje vsakega posameznika je najvišji cilj.

Vir: G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, 2005, str. 109.

Visoko cenjena vrednota individualistične družbe je intima, v katero pri kolektivistični družbi vdira skupina. V individualistični družbi imajo vsi njeni pripadniki enake pravice, ki so običajno zapisane v temeljnem in najvišjem aktu oziroma ustavi. Iz tega izhaja, da so vsi pred zakonom enaki in nihče ni privilegiran. V kolektivistični družbi, ki je običajno hierarhično razslojena vsaki izmed skupin pripadajo določene pravice in zanje veljajo specifični zakoni.

Dimenzija individualizma in kolektivismusa je najbolj povezana z ekonomskim razvojem države. Visok indeks individualizma pomeni individualistično družbo, nizek indeks individualizma kolektivistično družbo. Individualizem prevladuje v razvitem svetu, predvsem v državah zahodnega sveta, in sicer je najvišji indeks individualizma v Združenih državah Amerike, Avstraliji in Veliki Britaniji. Kolektivismus se v nasprotju z individualizmom pojavlja v manj razvitih državah, predvsem na Vzhodu. Države z najnižjim indeksom individualizma so Gvatemala, Ekvador in Panama. Slovenija je prav tako na podlagi raziskave razmeroma kolektivistična družba (Hofstede, 2001, str. 215).

2.5.3 Dimenzija premagovanja negotovosti

Dimenzija premagovanje negotovosti se ukvarja s stopnjo tolerance družbe do negotovosti in nejasnosti. Hofstede je izogibanje negotovosti opredelil kot obseg, do katerega se člani kulture čutijo ogroženi s strani dvoumnih ali neznanih situacij (Hofstede, 2005, str. 167). V državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, je prisotna majhna sprejemljivost negotovosti in nejasnosti. V teh državah so nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, pravilom in disciplini, saj želijo zmanjšati vsakršno negotovost glede prihodnosti (Hofstede, 2001, str. 149).

Zaposleni so nenaklonjeni spremembam in tveganju, veliko načrtujejo in poskušajo predvideti vsa dogajanja v prihodnosti. Posledice visokega izogibanja negotovosti so tudi večji odpor do sprememb, manj inovacij, počasnejša implementacija novih proizvodov na trgu in večja nenaklonjenost investiranju. Države z visokim indeksom izogibanja negotovosti so Grčija, Portugalska in Gvatemala (Hofstede, 2001, str. 149-155).

Nizka stopnja izogibanja negotovosti kaže na to, da so ljudje manj zaskrbljeni glede nejasnosti in negotovosti ter bolj odprti za spremembe in inovacije. Obstaja višja meja tolerance do drugačnosti in večje spoštovanje mladih. Takšna družba ni naklonjena zakonom, pravilom in postopkom, bolj je dovzetna za novosti in lažje sprejema tveganje. Pripadniki takšne družbe pogosto celo raje kršijo pravila in postopke. Odnosi so manj formalni in nestrukturirani. Nizek indeks izogibanja negotovosti imajo Singapur, Jamajka in Danska (Hofstede, 2001, str. 150-160).

Iz Tabele 12 so razvidne razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto).

Tabela 12: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto)

Šibko preprečevanje negotovosti	Močno preprečevanje negotovosti
Starši kontrolirajo svoja čustva.	Starši so bolj čustveni.
Šolarji se učijo, da je resnica relevantna.	Šolarji se učijo, da je resnica absolutna.
Upanje v uspeh.	Strah pred porazom.
Hiter sprejem novih izdelkov in tehnologij	Nezaupanje do novih izdelkov in tehnologij.
Nejasne situacije z nepoznanim tveganjem sprejemamo kot danost.	Akceptiranje znanih tveganj; strah pred nejasnimi situacijami in neznanimi tveganji.
Najvišji managerji se ukvarjajo s Strategijo.	Najvišji managerji se ukvarjajo z dnevnim poslovanjem.
Kar je drugačno, je čudno.	Kar je drugačno, je naravno.
Šolarji imajo radi »open-end« učne situacije in dobre diskusije.	Šolarji imajo radi strukturirane učne situacije in pravilne odgovore.
Učitelj si lahko privoščiti povedati, da »ne ve«.	Učitelji poznajo odgovore na vsa vprašanja.
Državljeni zaupajo politikom, javnim uslužbencem in pravnemu sistemu.	Državljeni imajo negativen odnos do politikov, javnih uslužbencev in pravnega sistema.
Otroci so izpostavljeni neznanim situacijam.	Otroci so zaščiteni pred neznanimi situacijami.

Vir: G. Hofstede, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2001, str. 169.

Azijski svet je zagovornik močnega preprečevanja negotovosti, saj je znano dejstvo, da je učitelj kot vzornik vseveden. Učiteljeva beseda je zakon, ki mu ne gre oporekati in dvom v njo ni dopusten. V zahodnem svetu si le-ta lahko privošči tudi kanček nevednosti. Učiteljev cilj ni zgolj golo podajanje znanja, temveč tudi intriga učencem k samostojnemu raziskovanju.

Iz Tabele 13 so razvidne razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (politika in miselni svet).

Tabela 13: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (politika in miselni svet)

Šibko preprečevanje negotovosti	Močno preprečevanje negotovosti
Malo splošnih zakonov in pravil.	Mnogo natančnih zakonov in pravil.
Če pravil ni mogoče upoštevati, jih je treba spremeniti.	Če pravil ni mogoče uresničevati, grešimo in moramo delati pokoro.
Kompetentnost državljanov v odnosu do državne oblasti.	Nekompetentnost državljanov v odnosu do državne oblasti.
Upoštevajo protest državljanov.	Protest državljanov je treba zatreti.
Državljeni imajo pozitiven odnos do institucij.	Državljeni imajo negativen odnos do institucij.
Državni uslužbenci imajo pozitiven odnos do političnega sistema.	Državni uslužbenci imajo negativen odnos do političnega sistema.
Tolerantnost, zmernost.	Konzervativnost, ekstremizem, pravo in red.
Pozitiven odnos do mladih ljudi.	Negativen odnos do mladih ljudi.
Regionalizem, internacionalizem, poizkusi integriranja manjšin.	Nacionalizem, ksenofobija, zatiranje manjšin.
Visoko vrednotenje generalistov in zdravega razuma.	Visoko vrednotenje strokovnjakov in specializacij.
Veliko število medicinskih sester, malo zdravnikov.	Veliko zdravnikov, malo bolniških sester.
Resnic neke skupine ne smemo vsiljevati drugim.	Obstaja samo ena resnica, ki je v naši posesti.

Vir: M. Zver, T. Živko, & V. Bobek, Ekonomija in kultura, 2005, str. 49, tabela 2.6.

V družbi z močnim preprečevanjem negotovosti je moč opaziti zatiranje lastnega mišljenja ljudstva. Lastno mnenje je zatirano s konstantnim podajanjem edine prave ideologije, ki služi manipuliranju in ohranjanju oblasti. Javno mnenje se v družbami s šibkim preprečevanjem negotovosti upošteva, ceni in spodbuja. Pri teh družbah so dovoljeni protesti za izraz nestrinjanja in podajanja drugačnih ideologij vladajočim, javna sfera je vabljen k oblikovanju za vse veljavnih zakonov.

2.5.4 Dimenzija delitve vlog med spoloma v družbi

V tradicionalni patriarhalni družbi, v kateri so razlike v razporeditvi vlog med spoloma trdno določene in rigidne, je moškost kot kulturna komponenta nasprotna ženskosti. V moških družbah obstaja visoka stopnja razločevanja med vlogami spolov, ki je v skladu s stereotipi spolov. Moški pogosteje opravljajo dejavnosti zunaj doma, medtem ko ženske ostajajo doma ter skrbijo za otroke in gospodinjstvo. Moške družbe cenijo uspeh, tekmovalnost, izzive in materialne dobrine. V ženskih družbah je stopnja razločevanja med vlogami spolov nižja in vloge se prekrivajo. Tako moški kot ženske se ukvarjajo z dejstvi in čustvi. Ženske družbe cenijo zmernost, medsebojno solidarnost, soglasje in enake možnosti za oba spola. V Hofstedejevi raziskavi so zaposleni v moških družbah pripisali večjo pomembnost priložnosti za višji zaslužek, prejetju priznanja za dobro opravljeno delo, priložnosti za napredovanje ter delu, ki prinaša občutek dosežka, medtem ko so zaposleni v ženskih družbah kot bolj pomembno ocenili dobre delovne odnose z nadrejenimi, sodelavce, s katerimi lahko dobro sodelujejo, ter varstvo zaposlitve (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 118-119).

Iz Tabele 14 so razvidne razlike med ženskimi in moškimi družbami (pravila, družina, šola, delovno mesto).

Tabela 14: Razlike med ženskimi in moškimi družbami (pravila, družina, šola, delovno mesto)

Ženske družbe	Moške družbe
Tako od moških kot od žensk se pričakuje, da so občutljivi in prizadevni v medčloveških odnosih.	Od žensk se pričakuje, da so občutljive in da negujejo medčloveške odnose.
V družini sta tako oče kot mati pristojna za dejstva in čustva.	V družini je oče pristojen za dejstva, mati za čustva.
Dečki in deklice lahko jokajo, pretepati se ne smejo.	Deklice lahko jokajo, fantje ne; fantje se morajo pretepati, če so napadeni, deklice ne.
Prevladujoče vrednote družbe so skrb za sočloveka in ohranjanje vrednot.	Prevladujoče vrednote so materialni uspeh in napredovanje.
Simpatije s šibkimi.	Simpatije z močnimi.
Neuspeh v šoli ne predstavlja velikega problema.	Neuspeh v šoli predstavlja velik problem.
Fantje in dekleta izbirajo enake učne predmete.	Fantje in dekleta izbirajo različne učne predmete.
Ljudje delajo, da bi živeli.	Ljudje živijo, da bi delali.

Vir: G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, 2005, str. 136, 142, 147.

Razlike med moškimi in ženskimi vrednotami se kažejo predvsem v materialistično usmerjenem življenjskem stilu ter cenjenjem dobrih družinskih in delovnih odnosov. Moške kulture si prizadevajo k pridobivanju materialnega bogastva v obliki denarja, zlata, nepremičnin in dragih avtomobilov. Pomemben je tudi družbeni ugled, ki temelji na prej naštetih materialnih dobrinah. Ženska družba si prizadeva za grajenje čim boljše delovne klime in posvečanju prostega časa za grajenje dobrih družinskih odnosov.

Moška družba je usmerjena k podpiranju bogatih in močnih. To se kaže v zakonskih določilih, ki so običajno naklonjeni le-tem. Tipičen primer so arabske države, kjer so ekonomski pogoji ugodnejši za bogatejši sloj. V nasprotju s tem v žensko vladajočih državah prevladuje načelo proporcionalnosti. Dokaz za to so skandinavske države, kjer je vsako leto manj brezposelnih poleg tega imajo izredno nizek davek na delo.

2.5.5 Dimenzija dolgoročne/kratkoročne usmeritve

Dolgoročna/kratkoročna usmeritev je dodatna kulturna komponenta, ki jo je Hofstede vključil v svoj model. Prvotno je to dimenzijo poimenoval Konfucijev dinamizem, a jo je kasneje preimenoval v dolgoročno in kratkoročno usmerjenost. Hofstede je dolgoročno usmerjenost opredelil kot negovanje vrednot, ki so usmerjene v bodoče nagrade, predvsem vztrajnosti in varčnosti. Po drugi strani je kratkoročna usmerjenost definirana kot negovanje vrednot, ki so povezane s sedanjostjo in preteklostjo, predvsem spoštovanje tradicije, ohranitev obraza in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede, 2005, str. 210).

Iz Tabele 15 so razvidne razlike med družbami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo.

Tabela 15: Razlike med družbami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo

Kratkoročna usmeritev	Dolgoročna usmeritev
Spoštovanje tradicij.	Prilagajanje okoliščin.
Otroci dobijo darila za zabavo.	Otroci dobijo darila za izobrazbo in razvoj.
Družbeni pritisk, konkurirati s sosedom, četudi za ceno zadolževanja.	Varčnost pri razpolaganju z resursi.
Nizke kvote prihranka, malo denarja za investicije.	Visoke kvote prihranka, sredstva za naložbe na razpolago.
Pomembnost letošnjega profita.	Pomembnost dolgoročnega profita.
Ugled je pomemben.	Pripravljenost podrediti se nekemu namenu.
Posedovanje resnice je pomembno.	Upoštevanje zapovedi in kreposti je pomembno.

Vir: G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, 2005, str. 212, 217, 225, 232.

Cilj kratkoročne usmeritve je grajenje ugleda. Za vsako ceno je potrebno izpolnjevati dolžnosti, ki jih določa družbeni status kateremu posameznik pripada. To bi lahko ilustriral z močnim finančnim prezadolževanjem prebivalstva za namene ohranjanja ugleda. Dolgoročna usmeritev je zagovornik podrejanja posameznika višjim ciljem in namenom, pri doseganju katerih je vrlina vztrajnost. Izvrsten dokaz uspešne dolgoročne usmeritve je kitajski način razmišljanja, življenja in poslovanja. Pripravljeni so se leta in leta žrtvovati za doseg zastavljenega cilja.

2.6 Medkulturne razlike

2.6.1 Opredelitev medkulturnih razlik

Iz gospodarskega in poslovnega vidika se je zanimanje za kulturo začelo sorazmerno pozno. Prve podrobnejše raziskave so bile opravljene šele v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Do takrat je veljalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih in da je kultura konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta. Pred tem so se številne vede, kot so antropologija, psihologija, sociologija, intenzivno ukvarjale s preučevanjem kulture, vendar ta raziskovanja niso bila povezana s poslovno-organizacijskim področjem (Hrastelj, 2001, str. 25).

Raziskave so pokazale, da so glavni vzroki za neuspeh v mednarodnem poslovanju prav kulturološki dejavniki in tako se povečuje potreba po preučevanju kulturoloških vplivov na mednarodno poslovanje. Iz tega sledi, da sta globalno in multikulturno poslovanje neločljiva, ter da je kulturološka razsežnost vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, saj dejavno vpliva na njegovo rast in razvoj. Kulturoloških razlik ni dovolj le poznati, marveč je treba tudi upoštevati njihove podobnosti, kar postaja pomemben vir globalne, učeče se organizacije in vedno pomembnejša sestavina ofenzivnega mednarodnega trženja (Hrastelj, 2001, str. 23-24).

Medkulturne razlike niso posledica naključnih dogodkov, temveč se razvijejo iz kulturnih razlik, na katere vplivajo družbenoekonomske, zgodovinske, socialno psihološke razlike med različnimi socialnimi okolji (Ule, 2005, str. 371). Medkulturno sporazumevanje, ki se je kot novo področje usposabljanja pojavilo v začetku 60. let 20. stoletja, je posledica spoznanja, da je v mednarodnem sodelovanju in poslovanju vse polno nesporazumov in pomot v komunikaciji. Njegov prvotni namen je bil usposobiti ljudi iz različnih kultur za boljše medsebojno razumevanje. Dandanes je nuja po poznavanju koncepta interkulturnega komuniciranja večja kot kdaj prej (Hofstede, Pedersen, & Hofstede, 2006, str. 7).

Zaradi novodobnega načina življenja in globalizacije, večina med nami dokaj pogosto prihaja v stik z ljudmi iz drugih držav. Srečujemo turiste in tudi sami smo turisti. Delamo v multinacionalkah, sklepamo trgovinske posle, vodimo diplomacijo. Pretok blaga, denar, znanje, verske ideologije, orožje, bolezni, športne ekipe in turisti nas učijo, da smo ljudje z vsega sveta med seboj prepleteni. Vzroki težav so v večini primerov prav medkulturne razlike. Kot svetovljani se moramo zavedati medsebojnih razlik, poučiti se moramo o osnovnih kulturnih raznolikostih in veščinah za uspešno medkulturno komunikacijo. Naučiti se moramo torej uspešnega komuniciranja z ljudmi, ki so vzgojeni popolnoma drugače (Hofstede et al., 2006, str. 14).

2.6.2 Medkulturne razlike v poslovnem svetu

Za mednarodno poslovanje pomeni obvladovanje in upoštevanje razlik v jeziku, vrednotah, stališčih, navadah, družbeni organiziranosti, političnem življenju, izobrazbi, estetiki, veri in materialni kulturi pogoj za uspešno realizacijo poslovnih ciljev. Kulturo je pri tem mogoče analizirati z vidika vidnih in nevidnih značilnosti. Različne dejavnike, ki jih mora podjetje upoštevati pri izboru načina in oblikah poslovanja v mednarodnem okolju, je mogoče opredeliti tudi kot notranje dejavnike, zunanje dejavnike, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Hollensen, 2004, str. 280–284).

Kenda (2001, str. 90) trdi, da neupoštevanje kulturnih razlik držav lahko vodi v neuspeh na oddaljenem tržišču. Ena izmed njih je etnocentrizem, to je prepričanje oziroma zaupanje v svoje delovanje kot najboljše in višje vrednoteno od drugih. S tem je povezano pokroviteljsko obnašanje, nespoštovanje ali celo prezir do drugih, predstava o večvrednosti ali povsem neprilagojeno obnašanje. Etnocentrizem je prisoten pri posameznikih in organizacijah. Kadar gre pri slednjih za mednarodne družbe, obstaja nevarnost, da delujejo na tujih trgih enako kot doma, denimo, superiorno do dežele, v katero vstopajo. Druge pogoste napake so neprilagodljivost izdelka konkretnim lokalnim potrebam, popolna in trajna repatriacija profitov ali nameščanje vodilnih uslužbencev izključno s tujci. Recept za uspešno izogibanje etnocentrizmu je spoznavanje kulture na območju poslovnega delovanja. Temelj uspešnega mednarodnega poslovanja je spoznavanje kulture drugih narodov, razumevanje le-te in se ji, v mejah dopustnega, poslovno prilagoditi (Kenda, 2001, str. 90).

Kultura države ima močan vpliv na vedenje ljudi. Kot primer navajamo pomen sklenitve pogodbe za Američane in Japonce. Američani s pogodbo opredeljujejo pravice, dolžnosti in odgovornosti za obe stranki. Japonci s pogodbo ne opredeljujejo vseh pogodbenih relacij. Če se katera izmed sestavin pogodbe spremeni, se Japonci začno znova pogajati le o tej. To je lahko državna davčna politika ali konkurenčno okolje, ki ju štejemo kot legitimni znak za vnovične dogovore oziroma pogajanja (Kreitner, 2007, str. 99).

2.6.3 Medkulturne razlike in ovire

Priča smo hitremu tehnološkemu in informacijskemu razvoju, medtem ko se kulture, temelječe na tisočih letih razvoja, spreminjajo zelo počasi. Te kulturne razlike ohranjajo individualno identiteto različnih narodov in družb. To po eni strani prinaša pestrost, po drugi strani te kulturne meje omejujejo komunikacijo. Napačna interpretacija besed in dejanj zaradi kulturnih razlik privede do težav pri komunikaciji. Pri poslovanju z različnimi kulturami si je potrebno zapomniti, da je pomen verbalnega in neverbalnega komuniciranja pri različnih kulturah lahko različen.

Pred prvim stikom pri poslovanju s pripadniki drugih kultur je pomembno, da dobimo čim več bistvenih informacij o deželi, normah, običajih, pravilih. Razlike med kulturami poklicnih ali statusnih skupin, organizacij, etničnih skupin dežel in ras se pokažejo, ko pridemo v stik z njimi. Običajno pripadnik posamezne kulture pričakuje, da se bodo tudi pripadniki drugih kultur vedli na enak način, kot ga je navajen sam (Kavčič, 2000, str. 50).

Iz Tabele 16 so razvidni mehanizmi, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen pred komuniciranjem s tujci.

Tabela 16: Mehanizmi, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen pred komuniciranjem s tujci

Etnocentrizem	Etnocentrizem oziroma nagnjenje k ocenjevanju je pogled na svet, po katerem je skupina, ki ji pripadamo, središče vsega, vzvišena nad ostalimi. Izrazit etnocentrizem pomeni, da druge skupine ocenjujemo na podlagi naših norm in vrednot ter da zavračamo njihove vrednote. Svoj način dela štejemo kot pravi in boljši od drugih.
Stereotipi	Stereotipi so prepričanja, zaznave, ki jih ustvarimo o posameznikih ali skupinah. Izvirajo iz naše socialne kategorizacije, da posameznike porazdeljujemo po različnih socialnih skupinah. Stereotipi so dejstvo, ki se jim ne moremo izogniti.
Predsodki	Predsodki so vnaprejšnje sodbe posameznika na podlagi njegove pripadnosti neki družbeni skupini. Gre za oceno, da je član določene neke skupine dober ali slab - kot je dobra ali slaba skupina, ki ji pripada. Predsodke večinoma jemljemo kot negativne sodbe. Človek ima navadno močne predsodke o skupini, kateri pripada in negativne predsodke o drugi skupini.

Vir: B. Kavčič, Poslovno komuniciranje, 2000, str. 51-54.

Sestavni del poslovnega komuniciranja je spoznavanje novih ljudi in neznanih kultur. Zavedanje možnega etnocentrizma, predsodkov in stereotipov je pomemben pogoj za njihovo zmanjševanje in s tem povečanje razumevanja in medsebojnega zaupanja, kar sta ključna faktorja za uspešno poslovanje.

Preden stopimo v poslovni stik z osebo, ki pripada nam tuji kulturi, je pametno, da se o tej kulturi kaj naučimo oziroma poiščemo razne uporabne podatke o tej kulturi. Znanje o zgodovini, umetnosti, literaturi, politiki, ekonomiji, veri, psihologiji, sociologiji neke kulture nam lahko medkulturno komuniciranje močno olajša. Pri tem naletimo na sledeča vprašanja, ki imajo različne odgovore, odvisno od kulture, in sicer: odnos do človeka, odnos do časa in odnosi med človekom in naravnim okoljem (Guffey, 2000, str. 68).

Različni narodi so različno naravnani v odnosu do navedenih vprašanj, istočasno so si ljudje enotni v zastavljanju izzivov glede lastnega obstoja. Najpogostejše ovire, na katere naletimo pri mednarodnem poslovanju, izhajajo iz nerazumevanja oziroma nasprotujočih si pogledov, ki so rezultat kulturnih razlik. Učenje o tem, kako kultura vpliva na obnašanje posameznikov, pomaga pri zmanjševanju trenj in nerazumevanj (Guffey, 2000, str. 69).

Obstajajo še druge medkulturne ovire, med katere spada občutek tesnobe, napetosti, stresa, domnevanje podobnosti namesto raznolikosti, napačna interpretacija nebesedne komunikacije in razlike v jeziku. Pri občutku tesnobe velja izpostaviti, da srečanje z ljudmi v novem okolju prebudi stres, vznemirjenje, zbeganost, ki se lahko interpretira kot neprimerno vedenje. Domnevanje podobnosti, namesto raznolikosti pomeni, da se kulture med seboj razlikujejo in prav je, da se tega zavedamo. Kadar posameznik predvideva, da je njegovo pojmovanje čustev enako vsem kulturam, bo v nekaterih okoliščinah prepoznal ljudi, ki ne čustvujejo dovolj ali to počnejo na neprimeren način.

Napačni interpretaciji nebesedne komunikacije se izognemo z dobrim poznavanjem različnosti simbolov, gest, nebesednih znakov v različnih kulturah. Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja še cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge. Poslovnež mora spoštovati in upoštevati njihovo sporočilnost, saj s tem izraža spoštovanje do svojega poslovnega partnerja in do njegove kulture nasploh. Še pomembneje je, da je njegov poslovni uspeh odvisen od poznavanja in razumevanja nepisanih pravil in sporočil.

Zaradi razlik v jeziku se pojavljajo prevajalni problemi, besede postanejo ovira, ko nimajo istega imenovalca v komunikaciji. Tudi če se sogovornika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti tudi kulturo drug drugega. Medkulturne razlike se torej lahko pojavljajo v dojetanju časa, prostora med sogovornikoma, med pogajanjem, načinu pozdravljanja in naslavljanja oseb, dotikov in stikov z očmi. Kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje (Fink, 2010).

3 VPLIV NACIONALNE KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK NA VODENJE: ANALIZA IZBRANIH PRIMEROV

V tem poglavju predstavljam kvalitativno raziskavo, ki sem jo izvedel na podlagi analize izbranih primerov. Kvalitativno raziskavo sem v okviru magistrskega dela razdelil na različne faze. Prva faza se imenuje izhodišče kvalitativne raziskave in obsega tri podfaze med katere spada zbiranje, proučevanje in urejanje literature in virov. Na osnovi prve faze v načrtu raziskave sem v drugi fazi predstavil izbrane primere. V nadaljevanju je predstavljena analiza izbranih primerov kateri sledi še diskusija in zaključne ugotovitve izbranih primerov. V zadnji fazi predstavim svoje mnenje in priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela.

3.1 Predstavitev izbranih primerov

V tem delu poglavja predstavim različna znana globalna podjetja, ki so se soočala z vplivom nacionalne kulture in medkulturnih razlik na njihovo vodenje.

3.1.1 Predstavitev globalnega podjetja McDonald's

Podjetje McDonald's je največja veriga restavracij s hitro prehrano na svetu. Zgodovina McDonald'sa se je začela pisati leta 1937 z bratoma Macom in Dickom McDonald, ki sta v svoji restavraciji v San Bernardinu v Kaliforniji pravilno predvidevala, da bi z nižjimi cenami in dobro organizirano kuhinjo lahko v zelo kratkem času postregla veliko število obiskovalcev. Prvo restavracijo sta brata McDonald odprla leta 1948. Zamisel sta preučevala in izboljševala, dokler jima ni uspelo postreči gosta v minuti in pol (McDonald's v svetu, 2014).

Ray Kroc se je leta 1954 navdušil nad sistemom dela bratov McDonald, kar ga je pripeljalo k temu, da z njima sklene pogodbo, ki mu dovoljuje uporabo sistema in njunega imena. Svojo prvo McDonald's restavracijo je odprl leta 1955 v Des Plainesu v državi Illinois. Kanada je bila prva država izven ZDA kjer so leta 1967 odprli restavracijo McDonald's, od tega leta naprej je število restavracij tudi v drugih državah strmo naraščalo (Vignali, 2001, str. 97-98).

Prva restavracija, ki se je odprla na območju vzhodne Evrope je bila v Beogradu leta 1988. Leta 1992 se v Pekingu odpre največji McDonald's z več kot 700 sedeži. Glavni sedež za države srednje Evrope je bil ustanovljen leta 1991 na Dunaju. Istega leta se začnejo odpirati restavracije na Poljskem, Češkem, v Sloveniji, Latviji, Bolgariji, Estoniji in na Slovaškem. Število restavracij v 13 državah srednje Evrope se je do konca leta 1996 povišalo na 292. Leta 1995 se odprejo nove restavracije v Romuniji, Estoniji, na Malti, v Kolumbiji, severni Afriki, Katarju in Hondurasu. V letu 1996 so odprli več kot 21.000 restavracij v 101 državi.

Gledano z ekonomskega stališča je bilo leto 1997 najbolj uspešno. Promet celotnega sistema v svetovnem merilu je znašal 33.6 milijarde ameriških dolarjev in bil za 6% večji od leta 1996. Prelomnica je bila v letu 2000, ko so odprli 1.680 novih restavracij in s tem presegli promet 40 milijard ameriških dolarjev. Promet je letno v povprečju rasel za 7%. Konec leta 2000 je podjetje McDonald's imelo 29.000 restavracij v 121 državah. Leta 2002 je revija Business Week McDonald's uvrstila med deset največ vrednih blagovnih znamk na svetu. Istega leta je McDonald's izdal svoje prvo poročilo o globalni družbeni odgovornosti.

Leta 2005 letni promet preseže 54 milijard ameriških dolarjev. Istega leta McDonald's uvede obvezne oznake o vsebini sestavin in kalorijah njihovih produktov. Novost so bili tudi klicni centri za naročanje hrane v nekaterih McDrive restavracijah. V okviru Roland McDonald House Charities je podjetje v dobrodelne namene namenilo 50 milijonov dolarjev. Pet let pozneje podjetje investira 900 milijonov dolarjev v odprtje novih 250 restavracij v Evropi. Trenutno je v Evropi približno 6.700 restavracij, ki dnevno postrežejo 12,3 milijonov zadovoljnih kupcev. Skupno število restavracij v več kot 119 državah po svetu je več kot 33.000, kjer dnevno postrežejo 69 milijonov obiskovalcev (McDonald's v svetu, 2014).

3.1.2 Predstavitev globalnega podjetja Disney

Walter Elias Disney se je rodil 5. decembra 1901 v revni irsko-kanadski družini v Chicagu. Rodil se je v družini s petimi otroki, imel je mlajšo sestro in tri starejše brate. Večino svojega otroštva je preživel v Missouriju. V svoji rani mladosti je bil zaposlen v družinskem podjetju, ukvarjali so se z dostavo časopisov. Oče je otroke vzgajal k trdemu delu. Leta 1917 se je družina preselila nazaj v rodni Chicago, kjer je Walter Disney tudi končal srednjo šolo. S svojim bratom Royem je leta 1923 ustanovil podjetje Disney Brothers Studio. Zaslovela sta z risanjem priljubljenih animiranih junakov v času hude ameriške depresije. Njihova uspešnost se je kazala tudi v rasti podjetja, v parih letih poslovanja se je število zaposlenih precej povečalo.

Po seriji kratkih uspešnih animiranih risanih filmov je Disney leta 1937 v Los Angelesu objavil svoj prvi celovečerni animirani film z naslovom Sneguljčica in sedem palčkov. Film je bil kljub skeptičnosti kritikov velik uspeh, kmalu pa so sledile še druge celovečerne risanke. Na vrhuncu popularnost filma Dumbo so Združene države Amerike vstopile v drugo svetovno vojno, kar je finančno negativno vplivalo na podjetje. Vojska je Disneyevemu studiu občutno zmanjšala zaloge pripomočkov, posledica tega je bilo snemanje izključno krajših animiranih filmov, ki so pokrivali le fiksne stroške. Ekonomska stiska je vodila k uporabi zaposlenih v podjetju, takrat se je pojavila ideja o izgradnji Disneylanda (About Disney, 2014).

Prvi zabaviščni park Disneyland je bil odprt 17. julija 1955 v Kaliforniji. Otvoritev je privabila radovednost mednarodnih medijskih hiš in znane ljudi iz celega sveta. Na začetku delovanja je imel najslavnejši zabaviščni park vsega 16 atrakcij, ki so jih sčasoma po potrebi dodajali. Sledila je gradnja zabaviških parkov v Tokiu, Parizu, Hong Kongu in na Floridi. Disneyland se lahko pohvali z obiskanostjo več kot 515 milijonov ljudi. Gradnja Disney zabavišnega parka v Hong Kongu je bila peta po vrsti, stroški gradnje so bili 3,2 milijona ameriških dolarjev. Podjetje Disney je investiralo 314 milijonov ameriških dolarjev in prejelo 43% lastniški delež, preostanek denarja je investirala kitajska vlada (Miller, 2007, str. 31-32).

3.1.3 Predstavitev globalnega podjetja Wal-Mart

Zgodovina Wal-Marta se je začela julija 1962 z odprtjem prve trgovine v Arkansasu in trenutno velja za največjega prodajalca na svetu. Gre za ameriško delniško družbo, ki se ukvarja z trgovino na drobno. Podjetje je pri 44-ih letih starosti ustanovil Sam Walton, ki je bil rojen 29. marca 1918 v Oklahomi. Zaradi odlične prodaje je kmalu kupil drugo trgovino v Arkansasu ter v enem letu povečal prodajo iz 72.000 dolarjev na 140.000 dolarjev. Visoka finančna uspešnost je bila povod odpiranja novih franšiznih trgovin. Leta 1967 je imel v lasti 24 trgovin, ki so skupaj ustvarjale 12,7 milijonov dolarjev dohodov. Ob odprtju vsake nove podružnice je poslovodjem trgovine zagotovil njihov lastniški delež v poslu.

Walton je prodajal izdelke ameriških proizvajalcev, kar se je poznalo pri izbiri lokacij posameznih trgovin in regionalnih skladišč. Sam Walton je umrl 5. aprila leta 1992, v lasti je imel 1960 trgovin, ki so zaposlovale 380.000 ljudi z letno prodajo v višini 50 milijard dolarjev. Pred njegovo smrtjo, si je zastavil cilj, da bi do leta 2000 letno prodajo povečal na 125 milijard dolarjev. Wal-Mart je leta 2000 objavil letno prodajo v višini 165 milijard dolarjev. Danes podjetje zaposluje več kot dva milijona ljudi, v lasti ima 11.000 trgovin v 27-ih državah. Skrivnost poslovnega uspeha je sprejemanje tehnoloških sprememb in krčenje verige dobave, s tem je podjetje prehitelo konkurenco in si zagotovilo vodilni položaj na trgu.

Walton je znižanja cen v trgovinah spravil do perfektnosti, spremenil je način kupovanja Američanov, prenesel moč s ponudnikov na potrošnike in sebe napravil zelo vplivnega moža. S predatorskimi cenami je poskrbel, da je konkurenca počasi zapirala svoje prodajne prostore. Podjetje se je v preteklosti soočalo s kritiko domnevnega kršenja delavskih pravic in slabega odnosa do okolja. Politika podjetja je omogočiti svojim kupcem trajno nizke cene vseh prodajnih produktov, to jim zagotavlja nenehno rast in konkurenčno prednost. S pomočjo informacijske tehnologije je podjetje doseglo optimizacijo poslovnih procesov, ki imajo posreden vpliv na cene izdelkov. Wal-Martove trgovine dnevno obišče več kot 25 milijonov ljudi, zato je uspešno obvladovanje oskrbovalne verige ključnega pomena (Gerhard & Hahn, 2005, str. 18-19).

3.2 Analiza izbranih primerov

3.2.1 Analiza primera McDonald's

Vodenje podjetja se je z njeno globalno širitvijo dokaj spremenilo. Podjetje McDonald's je sprva imelo enolično vodstveno in marketinško strategijo, steber podjetja je predstavljala standardizacija prodajnih produktov, kot da je svet sestavljen iz ene same kulture. S standardizacijo okusa, cene in postavitve prodajnih izdelkov so hitro prišli do zaključka, da taka strategija sicer znižuje nabavne in marketinške stroške, toda to nikakor ni uspešna prodajna strategija. Tako je podjetje prišlo do ideje, razmišljaj globalno počni lokalno. Prilagajanje nacionalni kulturi in medkulturnim razlikam je potrebno iz večih razlogov med katere v tem primeru kot ključne štejemo potrošniške navade, običaje in preference (Turner, 2003, str. 137-139).

Podjetje McDonald's je v ZDA namenilo dodatno izobraževanje za managerje, pomočnike in uporabnike njihovih franšiz. Predavanja potekajo v 22 različnih jezikih, kjer se učijo standardne prakse dela po vsem svetu. Ti izobraževalni centri so se pred leti razširili tudi po svetu, cilj izobraževanja je naučiti managerje kako poslušati zaposlene, kako odpraviti napake pri komunikaciji na osnovi medkulturnih razlik, prepoznati učinkovit način motiviranja v posamezni kulturi in prenesti znanje na svoje zaposlene. Med samim izobraževanjem je vodstveni kader ugotovil, da prihaja do težav pri prevajanju določenih besed namreč jedilni list in priprava hrane se od države do države malenkost razlikujejo. Do napak je prihajalo predvsem v kuhinji med postopkom priprave hrane, zato so začeli namesto besednih prevodov uporabljati piktograme oziroma simbolne slike in številke za posamezne prodajne izdelke.

Vzhodna Azija je predstavljala velik marketinški problem, veliko investiranega denarja ter poskusov je bilo potrebnih, da so prišli do zaključka, da je pot do uspeha na tem trgu približati se mlajšim potrošnikom, otrokom in mladostnikom. Managerji na Kitajskem so investirali denar v televizijske oglase, azijski pa niso naklonjeni tej vrsti oglaševanja, namreč ko pride čas oglaševanja na televiziji enostavno zamenjajo program. Časopisi, revije za otroke in javna prevozna sredstva so se pokazali za pravo formulo uspeha, tak način oglaševanja je v prvem tromesečju povišal prodajo za 25%. Dodaten primer prilagajanja nacionalni kulturi na azijskem trgu se kaže v njihovi maskoti, Ronald McDonald je dobil svojo žensko različico Aunt McDonald, saj naj bi bil Peking izrazito žensko potrošniško naravnano. Za razliko od ameriškega načina vodenja kjer tehnologija zamenjuje ljudi je za azijske značilna močna odvisnost osebnih odnosov s strankami. V vsakdanjem poslu imajo zaposlene določene ljudi, ki v restavracijah odgovarjajo na vprašanja kupcev. Vsaka restavracija zaposluje pet do deset receptork ženskega spola, katerih naloga je animacija otrok in komunikacija s starši med obrokom (Vignali, 2001, str. 99-104).

McDonald's je ob vstopu v Izrael doživel negativne kritike, njihov najbolj prodajani produkt Big Mac je bil postrežen vključno s sirom, kar njihova vera strogo prepoveduje. V Indiji so v njihovo ponudbo morali vključiti vegeterjanske McNuggetse in zelenjavni Big Mac. Prebivalstvo Indije je sestavljeno iz hinduistov, ki ne jedo govedine, muslimanov, ki ne jedo svinjine in džainistov, ki ne jedo mesa. V muslimanskih državah je McDonald's moral pridobiti ustrezeni certifikat, da je bilo meso postreženo v restavraciji pripravljeno izključno na verski način. V Nemčiji so morali k navadnim menijem dodati ponudbo več vrst piva ter priljubljenih rogljičkov. Turški McDonald's slovi po bogati ponudbi jogurtov, na Filipinih lahko dobite tudi špagete. To so primeri, kako se je McDonald's prilagodil kulturnim vplivom poslovanja (Turner, 2003, str. 148-149).

McDonald's je leta 1984 vstopil na tajvansko tržišče s populacijo 22 milijonov prebivalcev, kjer danes proda 92 milijonov hamburgerjev letno. Začetne težave pri slabem poslovanju so rešili s prilagoditvijo menija zahtevam strankam. Ugotovili so, da je nepogrešljivi del kosila juha. Vse do leta 1984 je bilo zadrževanje gostov po obedovanju v restavraciji prepovedano. To pravilo so spremenili z ugotovitvijo, da tajvanski študentje spadajo v kolektivistično družbo. Restavracijo McDonald's zaradi klimatskih naprav v prostoru vidijo kot odlično lokacijo za druženje in učenje. Posledica tega je bila gradnja večjih trinadstropnih restavracij, ki sprejmejo do 250 gostov (Vignali, 2001, str. 103-106).

V Indiji kjer prevladuje kolektivism, se je McDonald's pozicioniral kot družinska restavracija, družina je postala temelj strategije vodenja. Ta strategija je šla tako daleč, da so leta 2004 preimenovali restavracijo v McDonald's družinska restavracija v nasprotju s preprosto McDonald's kot v drugih delih sveta. Restavracije McDonald's zagotavljajo čisto, udobno in anti stresno okolje, kar je še posebej primerno in privlačno za družine iz delavskega razreda. Managerji v Indiji so šli celo tako daleč, da so uvedli dodatne zaposlene natakarje, ki v restavracijah postrežejo starejše stranke za njihovo mizo, s tem so povečali prodajo za dodatnih 10%. Indijci preprosto obožujejo kriket, ena igra traje tudi do par dni, kar pa je precej negativno vplivalo na prodajo v bogatejših delih mest. Managerji so po večkratnih neuspešnih poskusih, kako privabiti stranke v restavracijo v času tekme prišli do ideje dostave hrane na dom. Ta ideja je obradila sadove in povečala prodajo za 15%. Ključ do uspeha pri vodenju je konstanten pritisk na pospeševanje proizvodnje brez žrtvovanja doslednosti. Korporativni cilj podjetja vključuje postrežbo stranke v časovnem okvirju 90 sekund (Vignali, 2001, str. 99-100).

3.2.2 Analiza primera Disney

Podjetje Disney se je za gradnjo parka v Hong Kongu odločilo iz več razlogov, prvi in glavni razlog za gradnjo je bila ogromna populacija v okolici Hong Konga. Leta 2002 je Hong Kong obiskalo 6,5 milijonov ljudi in 50% teh ljudi je obiskalo Ocean Park, konkurenčno podjetje Disneyu. Kitajski turisti so v letu 2001 v Hong Kongu povprečno porabili 700 dolarjev dnevno. Septembra leta 2005 je Disney odprl svoj zabaviščni park v

Hong Kongu in postal ena bolj popularnih atrakcij v tem mestu. Prvo leto poslovanja je park obiskalo 5 milijonov ljudi, kar je bilo 10% manj od pričakovanega. Vodilni managerji so pri načrtovanju obiskanosti malenkost pozabili, da je to najmanjši Disney zabavišni park zgrajen do sedaj. Z leti se je ta številka postopoma višala, toda velikost parka ni bil ključni razlog manjše obiskanosti. Vodilni so prišli do zaključka, da kitajski turisti enostavno ne poznajo disneyevih risanih junakov (Miller, 2007, str. 31-32).

Ob vstopu na azijski trg se je podjetje Disney srečevalo z velikimi problemi. Disneyeva strategija vodenja se ob vstopu na trg ni razlikovala od dosedanjega ustaljenega načina vodenja, ki je popolnoma uspešno deloval v Združenih državah Amerike. Zaradi nepričakovanega manjšega obiska kitajskih turistov so bile vidne posledice na negativnih finančnih izkazih, kar je managerje prisililo v spremembo načina vodenja. Med ključne spremembe štejemo zamenjavo cenovne strategije, prilagajanje kulturnim razlikam, nacionalni kulturi in delovni praksi prebivalcev.

Prvi dnevi poslovanja so že kazali na določene pomanjkljivosti. Zaradi manjše velikosti parka v primerjavi z drugimi Disney parki po svetu, so obiskovalci morali čakati več ur v vrsti, da bi si ogledali določeno zanimivost. Azijski svet je zagovornik močnega preprečevanja negotovosti, saj je znano dejstvo, da so Kitajci nenaklonjeni spremembam in tveganju. Kitajci so znani po doživljenjski lojalnosti podjetju, da svoje življenje posvetijo delu, zato ne presenečajo podatki, da je več zaposlenih grozilo s samomorom, ko so po nekaj dneh poslovanja dobili odpoved. Odpoved za delavca pomeni ogromno sramoto njegovi družini. Prav zaradi takih dogodkov je Disney dobil veliko kritik in s tem negativno sliko v očeh azijscev. Analize so pokazale, da obiskovalci dejansko niso seznanjeni s tako kulturo in disneyevimi animiranimi junaki. Povprečen obisk parka ni trajal več kot eno uro, obiskovalci so vstopili, naredili nekaj fotografij in zapustili park. Vodstvo Disneya je hitro ugotovilo, da niso zadovoljivo poskrbeli za prilagoditev nacionalni kulturi in lokalnim običajem (Matusitz, 2011, str. 668-673).

Kitajska se iz ekonomskega stališča ni popolnoma postavila na noge od finančne krize leta 1990. Ob odprtju Disneya si marsikateri prebivalec ni mogel privoščiti občutno drage vstopnice. Vstopnice so se prodajale kot v vseh drugih Disney parkih, uporabne so bile katerikoli dan v tednu. To je predstavljalo velik problem ob državnih praznikih, namreč Kitajci so izrazito kolektivistično naravnana družba. Ob državnih praznikih je bil obisk tudi do 500% večji, zato je vodstvo uvedlo dnevne, vikend in praznične vstopnice po različnih cenah. Višja cena ob praznikih je omejila število obiskovalcev, ki so zato raje obiskali zabavišni park med tednom po občutno nižji ceni. S tem ukrepom so zagotovili, da je obiskana enakomerna. Kitajci so znani po družinskemu turizmu, zato so z dodatnim ukrepom občutnega znižanja cen za upokojece dvignili procent obiskanosti družin in posledično tudi profit.

Managerji so ugotovili, da lahko dodatno povečajo obisk s prilagajanjem gostinske ponudbe kulinarčnim običajem azijscev. Veliko tveganje jim je predstavljala ponudba popularne jedi v Hong Kongu, juha morskega psa postrežena z ocvto svinjino, ki stane tudi do 500 evrov. Ta strategija je pripomogla k rasti ugleda parka posledično tudi večji obisk finančno bogatejšega sloja prebivalcev. Vsi zaposleni v zabaviščnem parku so morali tekoče govoriti angleščino, mandarinščino in kantonščino. V primerjavi z ameriškim načinom poslovanja so hitro ugotovili, da je kapaciteta restavracij občutno premajhna, saj Kitajci v poprečju porabijo 25% več časa za kosilo kot preostali del sveta. Tudi družine so številčnejše zato so skupno število sedišč v restavracijah povečali za 700 mest (Matusitz, 2011, str. 673-674).

Medkulturne razlike so imele zelo velik vpliv pri načrtovanju gradnje Disney parka, urejanje prostorov je potekalo v soglasju starodavne kitajske umetnosti feng shui. Starodavna kitajska veščina zapoveduje urejanje zunanjih in notranjih prostorov zaradi povečanja skladnosti in pretoka energije. Žal so to managerji Disneya ugotovili dokaj pozno, kar jim je predstavljalo dodatni finančni strošek zaradi gradbenega preurejanja prostorov. Prestavili so glavni vhod, spremenili pot za pešce od železniške postaje do glavnega vhoda, tako da energija ne bi uhajala mimo vhodnih vrat. Pri gradnji notranjih stavb so upoštevali srečno številko 8, tako so zgradili palače v velikosti 888 kvadratnih metrov, nesrečne številke 4 so se izognili v vseh dvigalih hotelov. Blagajne so premaknili v kote, odstranili so vse fotografske studije in postavili veliko maskot, kjer so se lahko otroci brezplačno slikali z risanimi junaki.

Prilagoditev ameriške delovne prakse azijskemu konzervativnemu načinu dela je terjala svoj davek. Ameriški sistem dela enostavno ni funkcioniral, Disney je znan kot najsrečnejši kraj na zemlji in temu primerno se je uporabljal tako imenovana praksa večnega nasmeha. Disneyevi managerji so od zaposlenih zahtevali, da se vsaki stranki ob vstopu v tematski park nasmehnejo v manj kot 60 sekundah, kar je povzročilo mini revolucijo med zaposlenimi. Hong Kong namreč ne slovi ravno po pretiranem gostoljubju, to v prevodu pomeni, da sta pretirana gostoljubnost in lažen nasmeh na obrazu zaposlenih obravnavana kot negativen element. Vsa ta prilagajanja azijski nacionalni kulturi in medkulturnim razlikam so po dveh letih obrodila finančne sadove, namreč obiskanost Disney parka se je v letu 2007 povečala za 300%. V času državnih praznikov so bile vstopnice razprodane že mesece vnaprej. Napovedi za nadaljnja leta kažejo še večjo rast, zato so managerji v pregovorih s kitajskimi oblastmi v zvezi gradnje dodatnega Disney parka v okolici Šanghaja (Matusitz, 2011, str. 674-679).

3.2.3 Analiza primera Wal-Mart

Wal-Mart je leta 1997 vstopil na nemški trg in odprl 21 poslovalnic, leto pozneje še dodatnih 47 poslovalnic. Njihovo poslovanje se je nekaj let pozneje izkazalo kot finančno neuspešno. Ključni razlog je bil nemški kulturi neprilagojen sistem vodenja. Vodilni

managerji v Nemčiji so bili iz ZDA, ki niso poznali nemške kulture. Vsako jutro pred odprtjem poslovalnice so se morali zaposleni skupinsko pozdraviti z vzklikanjem besede Wal-Mart, kar pa Nemcem z izrazito visoko vrednostjo distance moči ni pisano na kožo. Nemci veljajo za precej varčen narod, njihove nakupne navade v trgovinah so specifične. Povprečen obisk v trgovini traja do 20 minut in komunikacija z zaposlenimi ni rutinska navada. Wal-Mart je postavil artikle z največjo maržo in posledično višjimi maloprodajnimi cenami na police pri vhodu v trgovino, tako kot to naredijo v ZDA, cenejši artikli so se nahajali v zadnjem delu trgovine. Nemci so to sprejeli kot zavajanje kupcev in potratu njihovega časa.

Zaposleni na blagajnah so se morali vsaki stranki nasmehniti, kar so Nemci kot izrazito hladen narod sprejeli kot provokacijo. Zaradi politike varčevanja z nabavnimi stroški je Wal-Mart ponujal manj različnih produktov v primerjavi s konkurenco na nemškem trgu, ta strategija se ni obnesla, ker je Nemcem poleg cene pomembna tudi kakovost in sortiment blaga. Veliko težav je povzročala embalaža izdelkov v trgovini, Nemci so vajeni manjših embalaž kot Američani, v povprečju imajo tudi občutno manjše hladilnike in niso vajeni hraniti izdelke dalj časa v hladilniku. Dodaten vpliv ameriškega načina vodenja je bila politika zavrnitve reklamacij, managerji so večino reklamacij kupcev zavrnil, kar je bilo za Nemce kot izrazito individualistična družba nesprejemljivo. Wal-Mart je svojim kupcem ob nakupu podaril plastične vrečke za prenos embalaže, kar so Nemci kot ekološko ozaveščen narod sprejeli negativno in Wal-Mart ocenili kot okolju neprijazno podjetje (Gerhard & Hahn, 2005, str. 18-24).

Podjetje Wal-Mart je leta 1991 vstopilo na mehiški trg in v desetih letih odprlo 1.045 prodajnih mest. Povprečno ustvari 11 milijard dolarjev letnega prihodka in zaposluje več kot 150.000 ljudi. Ob vstopu na mehiški trg se je Wal-Mart soočal z vplivi nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje. Gledano iz finančnega vidika so porabili veliko denarja, preden so prišli do zaključka, da ameriški način dela ne uspeva. Vodilni so hoteli preprečiti katastrofo, ki so jo doživeli na tujih trgih zaradi neprilagajanja zahtevam trga, zato so ukrepali s spremembo strategije vodenja. Pri vstopu na trg so najeli lokalne managerje z dolgoletnimi izkušnjami na področju veleprodaje. Zaradi izrazite kolektivistične družbe kjer odnosi prevladujejo nad nalogo so namenoma zaposlovali več članov družine v isti trgovini, kar je pozitivno vplivalo na poslovanje posamezne trgovine.

Sprememba v vodenju se je kazala tudi v načinu komuniciranja in motiviranja zaposlenih, managerji so se izogibali konfliktov in probleme reševali s posamezniki sproti, da bi se ohranila harmonija v podjetju. Pozitivni pristop motiviranja zaposlenih se je kazal v obliki skupnih praznovanj uspehov podjetja, veliko medsebojnega druženja zunaj delovnega časa, manj denarnih nagrad in več dela prostih dni. S takim načinom poslovanja je Wal-Mart v rekordno hitrem času postal največja veriga nakupovalnih centrov v Mehiki. Letno v povprečju odprejo 8.000 novih delovnih mest (Jonathan & Minei, 2011, str. 419-426).

3.3 Diskusija z zaključnimi ugotovitvami

V nadaljevanju predstavim svoje mnenje o vplivu nacionalne kulture in medkulturnih razlik na vodenje posameznih globalnih podjetij.

McDonald's se sooča s hitro rastjo po svetu, vsakih 8 ur se v povprečju odpre nova restavracija. Podjetje ima milijon zaposlenih in v naslednjih letih naj bi se to število podvojilo. Gledano s strani nacionalne kulture in medkulturnih razlik, morajo managerji pripraviti primerno strategijo vodenja in vstopa na trg. Strategija vstopa zajema preučevanje delovnih navad v državi, zakonskih omejitev pri delu, verskih zapovedi, nacionalne kulture, načina komunikacije in še bi lahko naštevali. Cilj je uspešno vodenje, rast podjetja in izogibanje napadov s strani potrošnikov in vlade zaradi nepriljubljenega ameriškega vpliva. McDonald's se prilagaja razmeram na trgu, obenem zadržuje lastno korporativno kulturo, tako posledično zmanjša trenja medkulturnih razlik. Pomembno je, da ima McDonald's pri vodenju ob vstopu na tuji trg tako lokalne, kot tudi izkušene managerje iz ZDA. Lokalni managerji odlično poznajo način dela, pospešujejo uspešno komunikacijo med zaposlenimi, izognejo se kulturnim konfliktom ter poskrbijo za učinkovito prilagajanje ameriškega načina vodenja lokalnemu. McDonald's je globalno storitveno podjetje zato morajo biti vodilni v podjetju pri zaposlovanju osredotočeni bolj na komunikacijske sposobnosti in manj na tehnično znanje ljudi.

Analiza člankov o Disneyu je pokazala, da morajo tudi svetovna podjetja kot je Disney pokazati fleksibilnost in prilagajanje nacionalni kulturi in medkulturnim razlikam. Vodenje na svetovnem trgu zahteva veliko mero previdnosti in visokega stroškovnega prilagajanja, toda prinaša visoke dobičke. Ob vstopu na kitajski trg se managerji niso zavedali pomembnosti lokalnih navad, njihove kulture, etike, izbire kulinarike in potrošniških navad. Način vodenja so morali spremeniti s prilagajanjem načina razmišljanja kitajski kulturi, kar pomeni minimiziranje ameriškega načina vodenja. Vedno več podjetij se širi globalno, s širjenjem morajo managerji pretehtati možnosti načina vodenja na vstopajočem trgu. Vodstvo Disneya mora ugotoviti, kaj je jedro njihovega načina vodenja in ga uspešno prilagoditi strateškim spremembam lokalnega načina vodenja. Ena od ključnih pozitivnih sprememb je bila zamenjava ameriškega managerja s kitajskim, ki je odlično poznal nacionalno kulturo obeh držav in tekoče govoril angleščino, kantonščino in mandarinščino.

Analiza člankov o Wal-Martu je potrdila hipotezo, da kulturne razlike in nacionalna kultura močno vplivata na vodenje podjetja. Managerji v Wal-Martu so Nemcem na vsak način poskušali vsiliti ameriški način razmišljanja, zaradi velikega investicijskega kapitala podjetja in agresivnega marketinga so bili prepričani v spremembo nakupnih navad Nemcev. Poleg tega niso računali na močno konkurenco, ki je prav tako nižala cene svojih artiklov, toda veliko uspešneje opravljala strategijo vodenja in sam postopek prodaje. Wal-Mart se je osredotočal samo na nizke cene, zaradi politike logističnega poslovanja podjetja so imeli občutno premajhno število trgovin v večjih nemških mestih. Popolnoma drugače

je izgledal vstop na mehiški trg, ob vstopu so imeli sicer nekaj težav toda s pravo strategijo so hitro postali vodilni na trgu. Zaposlili so lokalne managerje in veliko časa namenili izboljšanju medosebnih odnosov v podjetju. Prilagajanje ameriškega načina vodenja lokalnemu je močno vplivalo na uspešno vodenje in prilagajanje nacionalni kulturi. Mehičani so to opazili pri spremembi ponudbe blaga v trgovinah in načinu prodaje zaposlenih.

V magistrskem delu sem izpolnil **osnovni cilj** in zastavljene **pomožne cilje**. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave sem odgovoril na raziskovalna vprašanja.

RV 1: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru McDonald's?

Zaradi izrazito kolektivistične družbe so managerji na Kitajskem morali omejiti tehnološke naprave, ki naj bi zamenjevale zaposlene v restavracijah, zaposlili so receptorje zaradi komunikacije s strankami in uvedli obvezno šolanje managerjev za uspešno vodenje v različnih kulturah.

RV 2: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru Disney?

Kitajci so družinsko usmerjen narod zato so morali spremeniti cenovno strategijo v podjetju, tako so omejili in prerazporedili število ljudi v parku in si s tem zagotovili konstanten obisk.

RV 3: Kako nacionalna kultura vpliva na vodenje v izbranem primeru Wal-Mart?

Mehičani spadajo med kolektivistične družbe, družinske vezi so zelo močne zato so managerji v podjetju zaposlovali več družinskih članov znotraj posamezne trgovine in s tem občutno vplivali na lojalnost zaposlenih podjetju.

RV 4: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru McDonald's?

Ponudbo izdelkov so morali prilagoditi konkretnim lokalnim potrebam, paziti so morali na verske običaje, v določenih državah so zaradi načina prehranjevanja spremenili obliko restavracije, zaradi razlik v jeziku so začeli uporabljati simbole namesto besed.

RV 5: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru Disney?

Gradnja parka je potekala v soglasju starodavne kitajske umetnosti feng shui, zaradi občutka tesnobe in množičnih odpovedi so spremenili način verbalne in neverbalne komunikacije z zaposlenimi.lj

RV 6: Kako medkulturne razlike vplivajo na vodenje v izbranem primeru Wal-Mart?

Managerji so spremenili strategijo komuniciranja in motiviranja zaposlenih, z dodatnim dela prostim dnevom in individualno komunikacijo z zaposlenimi so izboljšali učinkovitost pri delu.

S kvalitativnim raziskovalnim pristopom na podlagi študije izbranih primerov sem potrdil temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da nacionalna kultura in medkulturne razlike vplivajo na uspešnost vodenja.

Na osnovi analiz člankov podajam več smernic, kako obvladovati medkulturne razlike, kako se prilagoditi tuji kulturi, kako zmanjšati stres in pritisk kulturnega šoka.

Iz Tabele 17 so razvidne smernice, ki pojasnjujejo obvladovanje medkulturnih razlik.

Tabela 17: Smernice, ki pojasnjujejo obvladovanje medkulturnih razlik

1. Biti kulturno pripravljen	Vnaprej seznanjen pomeni biti vnaprej oborožen. Za razumevanje nove kulture in njenih dejavnikov je potrebno poizvedovanje in izobraževanje. V knjižnicah lahko najdemo veliko gradiva. Priporoča se navezava stikov z ljudmi s področja, kamor gremo oziroma iskanje kulturnega mentorja.
2. Spoznati lokalni način komuniciranja	Pomembno se je naučiti jezik področja, kamor se odpravljamo, oziroma vsaj nekaj besed za začetek.
3. Vzajemno delovati z državljani države gostiteljice	Ljudje iz držav, kamor se odpravljamo, te lahko predstavijo prijateljem, priskrbijo potrebne informacije. Poglobiti se je potrebno v kulturo gostiteljev. Pametno se je družiti in sodelovati z gostitelji, kjerkoli je to mogoče. V zameno za učenje gostiteljevega jezika se lahko ponudi učenje lastnega jezika.
4. Biti kreativen in eksperimentirati	Predvsem z nameno zmanjševanja družbene distance. Človek mora biti odprt za izzive in priložnosti, ki se bodo pojavile.
5. Biti kulturno občutljiv	Zavedati se je treba posebnih običajev in tradicij. Obiskovalec bo bolj sprejemljiv, če jih bo upošteval. Ohranjanje dostojanstva in spoštovanja je zelo pomembno, še posebej tam, kjer veljajo stroga verska načela.
6. Spoznati kompleksnosti gostujoče kulture	Večina kompleksnih družb obsega različne etnične ali religiozne skupine, katerih vsaka ima določene izrazite lastnosti, ki so botrovale nastanku jezika, navadam ali zgodovini, ki povezuje ljudi.
7. Razumeti sebe kot nosilca kulture	Vsak, ki se odpravi v tujino, nosi s seboj lastno kulturo, zato vidi v gostujoči kulturi vse skozi svoje oči in ga bodo različne spremembe vznemirile.
8. Biti potrpežljiv, razumevajoč ter sprejemati sebe in gostitelja	Človek mora biti v novem, neznanem okolju bolj tolerant in prilagodljiv. Za to, da bi obdržali duševno ravnovesje, je pomembna zdrava radovednost, pripravljenost prenašanja neprijetnosti, potrpežljivost, ko so rešitve daleč ali težko dosegljive.
9. Biti čim bolj realen v pričakovanjih	Izogibati se je potrebno precenjevanja samega sebe, gostiteljev ali svojih kulturnih izkušenj. Če znižamo pričakovanja, zmanjšamo razočaranja. Zlasti za managerje v novih kulturah velja, da dokler niso prilagojeni, naj si ne postavljajo prevelikih delovnih pričakovanj.
10. Sprejeti izzive medkulturnih izkušenj	Potrebno je biti pripravljen na spreminjanje in prilagajanje navad, vedenj, vrednot, okusov, odnosov ali virov zadovoljstva. Takšna prilagodljivost postane način za osebno rast. Globoko zanimanje in profesionalnost je odlična terapija v mednarodnih situacijah, saj preprečuje osamljenost in odtujenost v času bivanja zunaj svoje lastne kulture.

Prvi korak k izboljšanju uspešnosti medkulturne komunikacije je povezan z razumevanjem kulture sogovornika. Preučiti je potrebno komunikacijske vzorce, ki so značilni za posamezno kulturo. Več ko imata sogovornika informacij drug o drugemu, boljše je razumevanje in uspešnost v poslovnih odnosih (Fink, 2010). Če se želimo približati ljudem, ne obsojajmo vnaprej, opustimo vrednotenja in poskušajmo se znebiti predsodkov, ki smo jih ustvarili in se jih priučili. Ravno predsodki so ena od priznanih ovir pri medsebojnem sporazumevanju. Vplive nacionalne kulture in medkulturnih razlik je potrebno nujno upoštevati, jih poskušati obvladovati ter koristno izrabiti za vzpostavljanje in razvoj dolgoročnih uspešnih poslovnih odnosov s tujimi partnerji. Uspešna podjetja, ki poslujejo globalno so hitro ugotovila, da so kulturne razlike, če se dobro obvladujejo, lahko velika konkurenčna prednost (Harris & Moran, 1996, str. 26).

3.4 Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela

Povsem jasno je, da ignoriranje kulturnih razlik povzroča konflikte in ima lahko negativen vpliv na delovanje podjetja. Nacionalna kultura in medkulturne razlike so zelo občutljiva stvar in zahtevajo visoko stopnjo previdnosti. O razlikah se je potrebno pogovoriti in jih razjasniti. Nemalokrat pride do težav, če se razlikam slepo prilagodimo, jih prevzamemo ali celo ignoriramo. Ni dovolj, da se razlike samo identificirajo. Sodoben management danes potrebuje različne tehnike za preprečevanje konfliktov, ki izhajajo iz medkulturnih razlik, kot tudi veščine za umirjanje napetosti in nasprotij. Velja nekaj načinov obvladovanja konfliktov v medkulturni poslovni komunikaciji (Možina et al., 2002, str. 591-594):

- Način izogibanja. Umik iz konfliktne situacije, ostati nevtralen.
- Način prilagajanja. Zanimarja pomen osebnih potreb ter poudarja zadovoljevanje skupnih ciljev in interesov.
- Način prevladovanja. Težnja, da z uporabo moči obvladuje položaj in prisili druge v ponujeno rešitev.
- Način dogovarjanja. Težnja k ugotavljanju vzrokov nasprotij, posredovanje informacij in skupno iskanje ustreznih rešitev.

Ljudje v različnih kulturah zaznavajo konflikte na različne načine in uporabljajo za reševanje konfliktov različne pristope. Poznavanje teh razlik nam lahko olajša reševanje nesporazumov pri medkulturni komunikaciji in nam pomaga, da situacije še dodatno ne poslabšamo. Ting-Toomeyeva je razvila teorijo kulture in konflikta, ki je zasnovana na Hallovem konceptu miselnih zvez. Po tej teoriji ljudje v kulturah z malo miselnimi zvezami pri komuniciranju zaznavajo svet v analitičnem, linearno logičnem odnosu in ločijo probleme od ljudi, ki so zadolženi za reševanje teh problemov. V takšnih kulturah so nesoglasja v javnosti sprejemljiva, ljudje so lahko med seboj v konfliktu in ko se ta odpravi, še naprej vzdržujejo prijateljske zveze.

V kulturah z veliko miselnimi zvezami pri komuniciranju ljudje problemov ne obravnavajo ločeno od oseb. Konflikte, ki se pojavljajo pri komuniciranju ali pogajanju, zaznavajo kot tesno povezane z osebami, med katerimi prihaja do nesoglasij. V obeh navedenih vrstah kultur se konflikti pojavljajo zaradi različnih vzrokov, razlikuje se tudi vedenje udeležencev v konfliktu. V kulturah z manj miselnimi zvezami so pravila primerne vedenja v družbi bolj ohlapna, do konfliktov prihaja takrat, ko ena stran ne izpolnjuje pričakovanj druge. Ljudje so usmerjeni k aktivnemu delovanju, zato se v konfliktni situaciji odzovejo neposredno in jasno zagovarjajo svoja stališča. Konflikt si obe strani želita čim hitreje rešiti. Za kulture z več miselnimi zvezami pri komuniciranju je značilno, da uporabljajo več natančnih pravil, ki določajo vedenje ljudi. Konflikti se pojavijo takrat, ko ena stran deluje v nasprotju s pričakovanji družbe (Treven & Srića, 2001, str. 69-70).

Pri raziskavi sem se soočal z različnimi omejitvami med katerimi bi izpostavil vsebinske omejitve, ki se nanašajo predvsem na teoretični del magistrske naloge, saj sem za njegovo oblikovanje večinoma uporabil sekundarne vire. Prav tako vidim vsebinske omejitve pri izvedbi analize primerov globalnih podjetij, podatke sem dobil izključno iz arhiva znanstvenih časopisov in podatkovnih zbirk.

SKLEP

Managerji se na tujih trgih srečujejo z opaznimi kulturološkimi razlikami, postaja jim vedno bolj jasno, da samo s splošnimi trženjskimi modeli ni mogoče v celoti razložiti niti poteka, kaj šele izvid poslovnih akcij. Nacionalna kultura in medkulturne razlike dajejo osebkom v mednarodnem poslovanju viden pečat. Medkulturne razlike lahko privedejo do nevidnih ovir, ki jih lahko presežemo le s poznavanjem druge kulture in s pripravljenostjo sprejemanja ljudi takšnih, kot so. Pri poslovanju je potrebno upoštevati kulturne razlike, ceniti drugačnost kulture, se otresti stereotipov, predvsem pa, biti spoštljiv. Vsekakor se dober manager poglobi v kulturne lastnosti nasprotne strani, opazuje njegovo mimiko obraza in telesa, ga posluša in analizira njegovo počutje, ob tem pa dobro pozna svojo kulturo, da bi lahko boljše obvladal tujo. Nesporno je, da so Hofstedejeve razsežnosti danes še vedno pomembno izhodišče pri novih poglobljenih študijah nacionalnih kultur.

V prvem poglavju magistrske naloge sem predstavil teorijo vodenja, torej opredelitev samega pojma kot tudi drugih osnovnih pojmov, ki so po mojem mnenju ključni za razumevanje obravnavane tematike. Prav tako sem v prvem poglavju predstavil razlike med vodjo in managerjem, opredelil modele vodenja in timsko delo, v grobem sem izpostavil motivacijo zaposlenih, komuniciranje v organizaciji in sodobne pristope vodenja.

V drugem poglavju sem podrobneje predstavil pojem nacionalne kulture in medkulturnih razlik. Prikazal sem, kako kultura vpliva na motivacijo zaposlenih, komunikacijo, globalizacijo in delovne time. Drugo poglavje sem namenil Hofstedejevi opredelitvi razsežnosti kulture, definiciji petih razsežnostnih vrednot, s katerimi je Hofstede poskusil razložiti razlike med kulturami. Drugo poglavje sem namenil tudi pomenu medkulturnih razlik, smernic za obvladovanje le-teh in reševanju konfliktovki v luči medkulturnih razlik.

V tretjem poglavju, raziskovalnem delu, ki temelji na kvalitativni raziskavi, sem besedo namenil analizi izbranih primerov. Tretje poglavje sem tako sestavil najprej iz predstavitev mednarodnih podjetij nato izsledkov primera. Pri tem sem preučil sekundarne podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo spletnih strani podjetij in člankov. Magistrsko delo sem zaključil s sklepnimi ugotovitvami, ki so pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

V magistrskem delu sem izpolnil osnovni cilj in zastavljene pomožne cilje. Na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave sem potrdil temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da nacionalna kultura in medkulturne razlike vplivajo na uspešnost vodenja; medkulturne razlike lahko zavirajo ali spodbujajo proces prilagajanja spremembam, zato ima poznavanje le-teh vedno večji pomen. Vodilnim v podjetju omogoča, da sprejmejo potrebne odločitve za uresničitev ciljev podjetja. Vstopanje na mednarodni trg za podjetje in posameznika prinaša novosti in zahteva pripravo ter prilagajanje.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Disney*. Najdeno 12. maja 2014 na spletnem naslovu <http://thewaltdisneycompany.com/about-disney>
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Branine, M. (2011). *Managing across cultures: concepts, policies and practices*. London: SAGE.
5. Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
6. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Deresky, H. (2002). *International management: managing across borders and cultures*. New Jersey: Upper Saddle River.
8. Deresky, H. (2006). *International management: managing across borders and cultures*. New Jersey: Upper Saddle River.
9. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
12. Elena, R. (2010). Cultural differences in project management. *Annales Universitatis Apulensis :Series Oeconomica*, 12(2), 657-662.
13. Fink, I. (2010, september). Medkulturne razlike v poslovni komunikaciji. Najdeno 21. maja 2012 na spletnem naslovu <http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>
14. Franklin, R. S. (2010). *Exploring the moral development and moral outcomes of authentic leaders* (doktorska disertacija). Pearson Prentice Hall: School of global leadership & Entrepreneurship.
15. Garrity, R. (2010). Future leaders: putting learning and knowledge to work. *On the horizon*, 18(3), 266-278.
16. Gerhard, U., & Hahn, B. (2005). Wal-Mart and Aldi: Two Retail Giants in Germany. *GeoJournal*, 62(2), 15-26.
17. Guffey, M. E. (2000). *Business communication: process & product*. Cincinnati: South-Western College Pub.
18. Harris, P., & Moran, R. (1996). *Managing cultural differences: leadership strategies for a new world of business*. Houston: Gulf.
19. Hočevar, M., Jaklič, H., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
20. Hoecklin, L. (1995). *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. Wokingham: Addison-Wesley.

21. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
22. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Thousand Oaks.
23. Hofstede, G., & Hofstede, J. G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
24. Hofstede, G., Pedersen, P., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje*. Ljubljana: Družba Piano.
25. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Pearson Education.
26. Holson, L. (2005, 2. maj). Seeking success in Asia, Disney adapts to local customs. *The New York Times*, str. 4.
27. Hong, J. C., Jang, S. D., Wang, L. J., Chiou, E. F., Sun, F. Y., & Huang, T. L. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), 10-14.
28. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
29. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
30. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
31. Jelovac, D., & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
32. Ješovnik, P. (2001). *Osnove mednarodnega trženja* (skripta). Koper: Visoka šola za management.
33. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Kambil, A. (2010). Developing the next generation of leaders. *Journal of business strategy*, 31(2), 43-45.
35. Kavčič, B. (1982). *Samoupravna organizacija dela*. Ljubljana: Delavska enotnost.
36. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
38. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International journal of business and management*, 5(12), 167–172.
40. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Krause, G. (1999). *Zgled vodje*. New Canaan: Založba Taxus.
42. Kreitner, R. (2007). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
43. Kutzschenbach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: CTU.
44. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
45. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

46. Maddux, B. (1992). *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
47. Manfred, F. R. (2000). *Veliki vodje*. Ljubljana: GV Založba.
48. Marques, F. J. (2009). Awakened leaders: born or made?. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 307-323.
49. Matusitz, J. (2011). Disney's successful adaptation in Hong Kong: A glocalization perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 667-681.
50. Matusitz, J., & Minei, E. (2011). Cultural Adaptation of an MNC in Mexico: A Success Story. *Transition Studies Review*, 18(2), 418-429.
51. Matusitz, J., & Minei, E. (2013). Diffusion and glocalization: dialectical tensions for Wal-Mart de México. *Global Business Perspectives*, 1(2), 106-121.
52. *Mcdonald's v svetu*. Najdeno 12. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.mcdonalds.si/o-nas/>
53. Miller, P. (2007). Disneyland in Hong Kong. *The China Business Review*, 34(1), 31-33.
54. Mohamed, B. (2011). *Managing across cultures: concepts, policies and practices*. London: Thousand Oaks.
55. Moran, R., Harris, P., & Moran, V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
56. Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
57. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. 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: Didakta.
59. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
60. Počkar, M., Andolšek, S., Popit, T., & Barle Lakota, A. (2011). *Uvod v sociologijo v gimnazijskem izobraževanju*. Ljubljana: DZS.
61. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
62. Samovar, L., & Porter, R. (1991). *Communication between cultures*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
63. Sobhani, S. (1996). Women in power. From Albania to Zambia, few women have attained political success. In Scandinavia, though, they have achieved greater representation, giving hope to the quest of achieving gender parity in the next century. Najdeno 4. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.yale.edu/iforum/Fall1996/WomenFall96.html>
64. Tavčar, M. (2000). *Razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
65. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
66. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: GV Založba.

67. Treven, S., & Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
68. Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
69. Turner, B. (2003). McDonaldization: Linearity and liquidity in consumer cultures. *The American Behavioral Scientist*, 47(2), 137-153.
70. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. *British Food Journal*, 103(2), 97-111.
72. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Zver, M., Živko, T., & Bobek, V. (2005). *Ekonomija in kultura*. Koper: Fakulteta za management.
75. Živko, T., Zver, M., & Bobek, V. (2004). *Ekonomska kultura: osnovni pojmi in koncepti*. Koper: Fakulteta za management.