

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDKULTURNE RAZLIKE KOT VIR TVEGANJA PRI
IZVEDBI PROJEKTA**

Ljubljana, avgust 2008

SABINA ČEPON

IZJAVA

Študentka Sabina Čepon izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

<i>SEZNAM PRILOG</i>	<i>ii</i>
<i>UVOD</i>	<i>1</i>
1 KULTURA	2
1.1 Poimovanje kulture	2
1.2 Organizacijska kultura	4
1.3 Nacionalna kultura	5
1.3.1 Geert Hofstede.....	6
1.3.2 Trompenaars in Hampden-Turner.....	7
1.3.3 GLOBE.....	9
1.3.4 Edward T. Hall.....	10
1.4 Projektna organizacijska kultura	11
1.4.1 Opredelitev in vrste projektov.....	11
1.4.2 Vrednote projektnih timov.....	12
1.4.3 Mednarodni projekt.....	14
2 TVEGANJA V PROJEKTIH	16
2.1 Definicija tveganja	16
2.2 Vrste tveganj	17
2.3 Tveganja v mednarodnih projektih	18
2.4 Tveganja na projektih, ki izhajajo iz nacionalne kulture	21
2.5 Izogibanje kulturnim konfliktom	22
2.6 Baze podatkov mednarodnih tveganj in sistem za podporo odločanju	24
3 NACIONALNA KULTURA V RUSIJI IN SLOVENIJI	25
3.1 Rusija včeraj in danes	25
3.1.1 Kratek zgodovinski pregled.....	26
3.1.2 Gospodarstvo.....	26
3.1.3 Ruska kultura.....	27
3.1.3.1 Raziskava GLOBE in njene ruske dimenzije.....	29
3.1.4 Poslovni bonton.....	34
3.2 Slovenija in slovenska kultura	35
3.2.1 Hofstedove dimenzije.....	35
3.3 Primerjava kulturnih razlik med Slovenijo in Rusijo, ki vplivajo na uspeh projekta	37
3.3.1 Čas.....	38

3.3.2	Komunikacija	39
3.3.3	Individualizem in kolektivizem.....	40
3.3.4	Avtoriteta, odgovornost, moč.....	40
3.3.5	Potreba po strukturi in pravilih.....	40
3.3.6	Sodelovanje in tekmovanje	41
4	PRIPOROČILA ZA MANAGERJE PROJEKTOV.....	41
	SKLEP	42
	LITERATURA IN VIRI.....	44

SEZNAM SLIK

Slika 1:	Osvajanje različnih kulturnih plasti glede na socializacijsko področje	4
Slika 2:	Medkulturno sodelovanje.....	15
Slika 3:	Pomembna problemska področja mednarodnega projektne del.....	20
Slika 4:	GLOBE polarni diagram s kulturnimi dimenzijami za Rusijo	30
Slika 5:	Medsebojna povezanost faktorjev vpliva kulture na projektno delo	38

SEZNAM TABEL

Tabela 1:	Dimenzije kulture po Trompenaarju in Hampden-Turnerju	9
Tabela 2:	Značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur.....	11
Tabela 3:	Lastnosti projektne managerja in sodelavcev na mednarodnem projektu.....	15
Tabela 4:	Trije osnovni modeli sodelovanja dveh ali več kultur	23
Tabela 5:	Pregled kulturnih dimenzij projekta GLOBE.....	30

SEZNAM PRILOG

Priloga 1:	Značilnosti Rusije in temeljni kazalci v primerjavi s Slovenijo.....	1
Priloga 2:	Vrednosti kulturnih dimenzij projekta GLOBE za Rusijo in Slovenijo.....	2
Priloga 3:	Vrednost Hofstedovih kulturnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo.....	3

UVOD

Ljudje se ob opravljanju vsakodnevnih dejavnosti niti ne zavedamo svoje kulture. Šele ko potujemo v druge dežele oz. ko pridemo v stik z ljudmi drugih kultur opazimo razlike. Slovenci smo pri pozdravljanju dokaj diskretni, ponavadi pozdravimo samo z besedo "živijo". Nekoč sem opazovala dva študenta iz Francije, ki sta bila v Ljubljani na mednarodni izmenjavi. Videla sem ju, kako sta se v pozdrav poljubila dvakrat na ličnici. Za mene je bil tak prizor šokanten, ker poljubljanje v naši kulturi ni običajno, še posebno ne med moškimi. Ravno zaradi takih situacij je potrebno preučevati kulturo, da ne prihaja do nepotrebnih presenečenj in nesporazumov zaradi različnega razumevanja istih situacij.

Poznavanje kulture postaja vedno bolj pomembno na poslovnem področju, saj je vedno več projektov, na katerih sodelujejo ljudje različnih narodnosti ali pa so podprti s finančnimi sredstvi iz različnih držav. Za uspešno sodelovanje članov projekta je potrebno veliko prilagajanja, ki izhaja iz poznavanja svoje in druge kulture, saj lahko le tako razumemo, da je neko vedenje posledica kulturne različnosti.

Nepoznavanje kulturnih razlik je tveganje, ki lahko ovira in prepreči učinkovito doseganje projektnih ciljev. Tveganje je verjetnost, da se zgodi nezaželen dogodek, na primer da Japoncu sredi sestanka pred vsemi prisotnimi povemo, da se je zmotil ter ga s tem hudo užalimo. Tveganje zajema tudi posledice nezaželenega dogodka, ki bi bile v tem primeru prekinitev poslovnega sodelovanja, saj je takšno vedenje za Japonce skrajno neprimerno. To je samo en primer tveganja iz naslova nepoznavanja druge kulture. Zamislimo si, koliko nacionalnosti je na svetu in koliko različnih vedenjskih vzorcev glede na nacionalnost obstaja. Ko so ti vedenjski vzorci soočeni na skupnem projektu, hitro pride do tveganja, da bodo napačno interpretirani in bodo oddaljili cilje projekta, to so zakasnitev končnega roka izvedbe, povečanje stroškov ali zmanjšanje kakovosti izdelka ali storitve.

Namen diplomskega dela je dvigniti zavedanje, da obstajajo medkulturne razlike ter prepoznati pomembnost poznavanja medkulturnih razlik za uspeh projektov. Osredotočila se bom na kulturo Slovenije in Rusije ter njune razlike, ki pomembno vplivajo na uspešno izvedbo projekta.

Cilj diplomskega dela je povzeti literaturo, ki je že bila napisana na temo medkulturnih razlik v projektnih organizacijah, opredeliti kulturo in projektno organizacijsko kulturo, opredeliti vrste tveganj in se osredotočiti na medkulturna tveganja. Poiskala bom medkulturna tveganja, do katerih lahko pride pri sodelovanju med Slovenijo in Rusijo ter na koncu dala priporočila projektnim managerjem, kako se izogniti tveganjem, ki izhajajo iz kulturne različnosti.

Diplomsko delo bom razdelila na štiri poglavja, v vsakem bom obravnavala drug tematski sklop. V prvem poglavju bom definirala pojem kulture ter natančneje opredelila nacionalno kulturo in nekatere avtorje, ki so jo preučevali, ter organizacijsko kulturo. Glede na to, da

bom ugotavljala tveganja na projektih, bom opredelila tudi projektno organizacijsko kulturo in navedla vrednote projektnih timov. Za boljše razumevanje bom opisala mednarodni projekt, ki se razlikuje od projektov znotraj ene nacionalnosti.

V drugem poglavju se bom osredotočila na tveganja na projektih. Najprej bom podala definicijo tveganja ter naštel vrste tveganj, katera omenjajo različni avtorji. Nato bom podala tveganja, s katerimi se soočajo na mednarodnih projektih ter se v nadaljevanju omejila samo na tveganja, ki izhajajo iz različnosti kultur. Podala bom predloge, kako se izogniti kulturnim konfliktom. Na podlagi izkušenj nekaterih projektnih managerjev je bila ideja zbrati vsa medkulturna tveganja v neki bazi, katero bom predstavila kot zanimivost, kako učinkovito uporabiti pretekle izkušnje.

V tretjem poglavju bom predstavila rusko in slovensko kulturo in v nadaljevanju tega poglavja poskusila izpostaviti glavne medkulturne razlike, ki lahko ovirajo projektno delo. Rusijo sem si izbrala zato, ker se učim ruski jezik in ker me zanima njihova kultura. Omejila se bom na šest področij kulture, ki po mojem mnenju najbolj vplivajo na uspešno izvedbo projekta. To so dojetanje časa, stil komuniciranja, individualistično ali kolektivistično obnašanje, porazdelitev avtoritete, odgovornosti in moči, potreba članov projekta po strukturi in pravilih ter preferenca po sodelovanju ali tekmovanju.

V zadnjem poglavju bom podala priporočila projektним managerjem, kako se soočiti z medkulturnimi razlikami in jih uporabiti v prid projektних ciljev.

O izbrani tematiki ni bilo napisane veliko literature. Tudi ni veliko avtorjev, ki bi omenjali medkulturne razlike kot vir tveganja. V ta namen sem morala poiskati kar nekaj člankov ter jih združiti, da sem dobila celoten pregled nad tem, kateri sloji nacionalne kulture vplivajo na projektno delo.

1 KULTURA

1.1 Pojmovanje kulture

Kultura je pojem, ki ga ne moremo opredeliti na en način, saj je preveč kompleksen in si ga vsak avtor razlaga drugače. Problem različnih opredelitev je ta, da so avtorji v svoje opredelitve zajeli različne vrednostne kriterije, kot so demografija, statusna raven, navade, običaji, morala, umetnost, pravo, znanje, vedenje, saj so avtorji zasedali različna stališča in preučevali različna področja. Naj povzamem nekaj definicij kulture, ki so jih predlagali avtorji v zadnjih nekaj desetletjih:

- **Tylor** meni, da je »kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe« (Treven & Srića, 2001, str. 41);

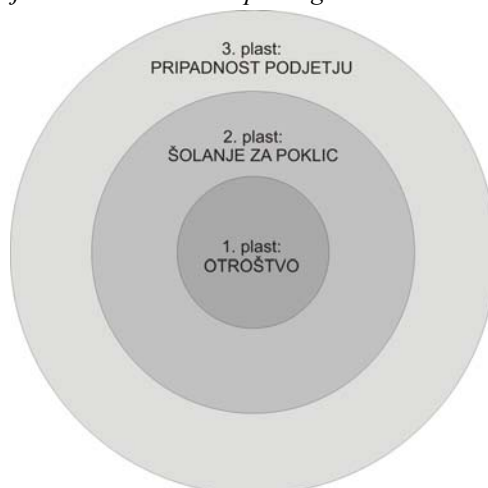
- **Herskovitz** je zasnoval nekoliko širšo opredelitev, ki zajema vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom (Hoecklin, 1995, str. 28);
- **Hofstede** kot eden najpomembnejših raziskovalcev nacionalne kulture pravi, da je kultura kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge (Hoecklin, 1995, str. 28);
- **Project Management Institute** (2000, str. 27) definira kulturo kot celoto družbeno izročenih vzorcev obnašanja, umetnosti, prepričanj, vzgoje in vseh drugih izdelkov človeškega dela in mišljenja;
- raziskava **GLOBE** (2001, str. 293) je kulturo opredelila kot niz skupnih vrednot in prepričanj. Prepričanje je posameznikovo dožemanje dejanj, ki se dogajajo v njegovi kulturi, na drugi strani pa so vrednote posameznikova prizadevanja, kako bi moralo biti kaj narejeno.

Kakšna je neka kultura, je odvisno od okolja, ki ustvarja pogoje za oblikovanje določenih kulturnih, družbenih in vedenjskih vzorcev. Velik vpliv ima naravno okolje, kot so naravni viri, nafta, rudnine, divjad, vremenski pogoji, rodovitna zemlja. Ti viri vplivajo na vedenje ljudi, ki živijo na tem območju. Poleg tega tudi zgodovinski dogodki v enaki meri vplivajo na oblikovanje kulture (Treven & Srića, 2001, str. 43).

Ko govorimo o kulturi, običajno mislimo na načine oblačenja ljudi, posebne tehnološke inovacije, načine pridobivanja hrane, gospodarske dejavnosti, načine družbenih povezav, vzgoje otrok, načine odločanja, načine reševanja konfliktov, religije, načine komuniciranja (jezik, neverbalne oblike), vrednote, običaje, idr. (Treven & Srića, 2001, str. 40). Hrastelj in Makovec (2003, str. 66) sta iz trženjskega vidika izpostavila naslednje sestavine kulture, kot so družbene organizacije ter ustanove, vrednote in norme, religije, jeziki, vzgojni in izobraževalni sistemi, umetnost in estetika, materialna kultura in življenjski pogoji.

Večino pravil se ljudje naučijo s posnemanjem in tako izkusijo, kakšno obnašanje je primerno v kateri kulturi. Učenje določene kulture je navadno proces, ki ga redko zaznavamo kot zavestno. Ljudje v različnih življenjskih obdobjih osvajajo različne kulturne plasti, odvisno od socialnega okolja, v katerem se gibljejo. Na sliki 1 so prikazane tri plasti. Notranja plast izhaja iz otroštva. V tem obdobju se socialno okolje vtisne v človeka preko dežele, družbenega sloja, etične skupine, verskih prepričanj ali regije, v kateri odrašča. Druga plast izhaja iz časa šolanja. Pravniki, inženirji, psihologi, strokovnjaki imajo vsak svojo poklicno kulturo. Včasih se zgodi, da se na primer inženirji iz različnih držav med seboj bolje razumejo kot pa inženirji in pravniki iste države. Tretja plast kulture izhaja iz pripadnosti podjetju, saj ima vsaka organizacija svoje specifične norme in oblike vedenja (Hoffmann, 2004b, str. 17).

Slika 1: Osvajanje različnih kulturnih plasti glede na socializacijsko področje



Vir: H. E. Hoffmann, *Die Bedeutung kultureller Unterschiede*, str. 18, Abb. 2.3..

Hoffmann je na svoj način opredelil kulturo. Prva plast predstavlja nacionalno, druga plast poklicno, tretja plast pa organizacijsko kulturo. V nadaljevanju bom podrobneje opredelila organizacijsko in nacionalno kulturo.

1.2 Organizacijska kultura

Vsak, ki je delal v različnih organizacijah, se je soočil z njihovimi različnimi vzdušji, različnimi načini delovanja, ravnmi energije in svobode posameznika. Vsaka organizacija ima svoje zakoreninjene poti, kako morajo opraviti določeno delo, svoje hierarhične ravni in načine kontrole nad zaposlenimi. Tem značilnostim vedenja ljudi v vsaki organizaciji ali organizacijski enoti pravimo organizacijska kultura.

Schein (1984, str. 3) v svojem članku navede v tistem času splošno priznano definicijo organizacijske kulture, ki je vzorec osnovnih prepričanj, ki jih je neka skupina izumila, odkrila ali razvila, ko se je učila obvladovati probleme pri prilagajanju na zunanji svet in pri notranjem povezovanju. Ta njihova prepričanja so imela dovolj veliko veljavo, da so jih prenašali na nove sodelavce kot edino pravi način dojemanja omenjenih problemov.

Rozman (1993, str. 169) uporablja pojem organizacijske kulture v pomenu »celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«.

Luthans je opredelil najpomembnejše lastnosti, ki so značilne za organizacijsko kulturo (Treven, 2001, str. 79):

- **primerno vedenje** – ko sodelavci v organizaciji komunicirajo med seboj, uporabljajo skupni jezik, enako terminologijo in vsi načini komunikacije morajo odsevati spoštovanje drug do drugega;

- **norme** – v organizaciji obstajajo tudi nekateri standardi vedenja, ki obenem določajo ustrezen obseg opravljenega dela;
- **prevladujoče vrednote** – vrednote obstajajo v vsaki organizaciji in upoštevati naj bi jih vsi zaposleni. Omenjene vrednote so nizka stopnja odsotnosti delavcev z dela, visoka učinkovitost in visoka stopnja kvalitete;
- **filozofija** – izražena je v politiki podjetja in v ospredje postavlja ustrezno ravnanje z zaposlenimi in porabniki;
- **pravila** – to so navadno napisana navodila, kako se mora novozaposleni delavec obnašati v organizaciji, da ga bodo obstoječi člani skupine sprejeli kot polnopravnega sodelavca;
- **organizacijska klima** - ta termin označuje ozračje v organizaciji, kako se obnašajo zaposleni drug do drugega, odnos do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Harrison je prav tako preučeval lastnosti organizacijske kulture, vendar jih je razvrstil v štiri najpomembnejše oblike (Egginton, 1993, str. 53):

- **kultura moči** (angl. *power culture*) se pogosto nahaja v majhnih podjetniških organizacijah, kjer so moč, vpliv in kontrola centralizirani. Zaposleni posamezniki se obnašajo oblastno, imajo radi politiko ter so nagnjeni k tveganju;
- **kulturo osebnosti** (angl. *person culture*) v modernih organizacijah redko najdemo. Skupina ljudi je primer takšne kulture. Skupina je minimalno strukturirana in vsi delujejo v interesu vsakega posameznika. Primer takšne kulture so skupine kibuc, skupnosti z visoko stopnjo interakcije v Izraelu. Tak pristop delovanja ni relevanten za sodobne tržne organizacije kot tudi ne za projektne organizacije;
- **kultura vlog** (angl. *role culture*) deluje po sistemu logike in racionalnosti. Navodila, kako delovati, so določena v sodelovanju z ožjo skupino najvišjega managementa;
- **kultura nalog** (angl. *task culture*) je kultura, ki največjo pozornost posveča nalogi ali rezultatu naloge. Organizacijska struktura, ki se ji najbolj prilega, je matrična organizacija. Značilna je za time, ki združijo moč celotne skupine za doseganje maksimalne učinkovitosti in produktivnosti.

1.3 Nacionalna kultura

Različnost nacionalne kulture navadno opazimo šele, ko potujemo v druge dežele. V enakih okoliščinah ljudje različnih narodnosti reagirajo drugače in glavni vzrok temu je prav kultura naroda, ki privede ljudi do različnega vedenja. Ko primerjamo nacionalno kulturo, jo moramo primerjati s stališča različnih strok, kot so psihologija, sociologija, antropologija, politične znanosti, ekonomija, geografija, zgodovina, pravo, medicina in mednarodne tržne raziskave (Sui & Yuquan, 2001, str. 277). Za preučevanje kulture so raziskovalci do danes razvili več različnih modelov.

1.3.1 Geert Hofstede

Vprašanje je, kakšen vpliv ima nacionalna kultura na organizacijo oz. na projektne skupine. Delo Geerta Hofsteda lahko pomaga pri razumevanju različnih vplivov nacionalne kulture na projektne organizacije. Hofstede trdi, da ima vsak človek nek miselni vzorec, ki se razvije in okrepi preko izkušenj, in da ti miselni vzorci vsebujejo elemente nacionalne kulture (Sui & Yuquan, 2001, str. 278). Z raziskavo, ki jo je opravil na podlagi intervjujev z več kot 116.000 uslužbencev iz 40 različnih držav mednarodnega podjetja IBM, je ugotovil, da lahko miselne vzorce združi v štiri skupine oz. štiri dimenzije kulture. Njegov namen je bil pokazati, kako kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Kasneje je dodal še peto dimenzijo, vendar samo za 23 držav. Omenjene dimenzije so (Hofstede, 2000, str. 41-372):

- **odmik moči** (angl. *power distance*) pokaže, kako v različnih kulturah rešujejo temeljni problem neenakosti in kdo ima moč nad kom. V kulturah z majhnim odmikom moči obravnavajo starši svoje otroke enakopravno, enako pa starejši ljudje zaradi svoje starosti niso nič bolj spoštovani. Delavec pričakuje od svojega nadrejenega, da mu bo le-ta svetoval. Nacionalni dohodek je razpršen med prebivalstvo brez akumulacije v najvišjih slojih. Ravno nasprotno pa je v kulturah z visokim odmikom moči. Tu starši učijo svoje otroke strahospoštovanja do starejših. Izobraževanje je osredotočeno na učitelje, medtem ko je pri nizki stopnji odmika moči izobraževanje osredotočeno na študenta. Pri visoki stopnji odmika moči je pogostejša tudi korupcija in škandali, ki so navadno prikriti javnosti. Dohodek je porazdeljen neenakomerno. Hofstede je visoko stopnjo pripisal Vzhodni Evropi, latinskim, azijskim in afriškim državam, medtem ko za nemške in zahodno angleško govoreče države velja nizek odmik moči;
- **izogibanje negotovosti** (angl. *uncertainty avoidance*) je dimenzija, ki se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo in kako člani sprejemajo nejasne, negotove in dvoumne situacije. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so prepričane, da se je do nekatere mere možno izogniti negotovim dogodkom s pomočjo tehnologije, prava in religije tako, da so določena natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša. Kulture z nizko stopnjo niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in so bolj tolerantne do različnih mnenj. V taki družbi so ljudje bolj flegmatični in poduhovljeni, manj je pravil. Visoka stopnja negotovosti je značilna za Japonsko, latinske države, nemško govoreče države, vzhodno in srednjo Evropo, medtem ko se v Skandinaviji in na Kitajskem ne počutijo ugodno v negotovih situacijah;
- **individualizem/kolektivizem** (anlg. *individualism/collectivism*) se nanaša na moč povezave posameznikov v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se posamezniki raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine. V individualističnih družbah si posamezniki prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Poudarjajo pravico do zasebnosti in naloge prevladujejo nad odnosi. V kolektivističnih družbah si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti in od njih pričakujejo, da jim bodo pomagali, ko bodo v težavah. Poudarjajo pripadnost skupini, družini ali klanu, drugi jih razvrščajo glede na skupino, kateri pripadajo. Nasprotno kot v

individualistični družbi, tu odnosi prevladujejo nad nalogami. Primeri individualistične skupnosti so ZDA, Velika Britanija kot tudi Slovenija, kolektivistične družbe pa Pakistan, Tajvan in Kolumbija;

- **moškost/ženskost** (angl. *masculinity/femininity*) je vezana na to, katere vrednote prevladujejo, moške ali ženske. V družbah z bolj ženskimi vrednotami so manjše čustvene in socialne razlike med spoloma, delo in družina sta uravnotežena. Te kulture poudarjajo solidarnost, skrb za otroke, invalide in starejše osebe, zaščito okolja in dobre odnose med ljudmi. Na vodilnih političnih položajih lahko večkrat zasledimo žensko, religija ni tako močna. V drugih kulturah pa poudarjajo bolj moške vrednote, kot so doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. Razlike med emocionalno in socialno vlogo moškega in ženske je izrazita. Lastnosti, kot so samozavest, oblastnost in ambicioznost, so vrednote. Delo prevladuje nad družino, očetje so pooblaščen za dejstva, matere pa za čustva. Vendar moram opozoriti, da so po opažanjih Hofsteda moške vrednote v različnih kulturah zelo različne, nekje so dokaj podobne ženskimi vrednotam, drugje pa ravno nasprotno. Ženske vrednote od kulture do kulture ne variirajo dosti. Visoka stopnja moškosti je na Japonskem, v Nemčiji, Avstriji, Mehiki in Italiji. Zmerno visoka stopnja moškosti je v angleško govorečih zahodnih državah, medtem ko je nizka stopnja v Čilu, Koreji, na Tajskem, v Franciji, Španiji in na Portugalskem. Kulturo z ženskimi vrednotami imajo Nizozemska in dežele v Skandinaviji;
- **dolgoročna usmerjenost** (angl. *future orientation*) je peta dimenzija, ki je bila dodana kasneje. Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, kot so varčevanje in vztrajnost, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. Probleme, ki se pojavijo, rešujejo na strukturiran in matematičen način. V poslu je poudarek na prihodnji tržni poziciji. Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in običajev, izpolnjevanje družbenih obveznosti. Natančno je določeno, kaj je dobro in kaj slabo, značilno je tudi potrošništvo. Kratkoročno orientirane kulture so Afrika in nekatere muslimanske države, dolgoročno pa vzhodnoazijske države, Japonska, v nekoliko manjši meri tudi Brazilija in Indija.

Eno najbolj vplivnih del s področja preučevanja nacionalne kulture je prav gotovo zgoraj opisana razdelitev na pet dimenzij po Hofstedu, ki je bilo tudi največkrat uporabljeno v nadaljnjih raziskavah. Kljub temu so nekateri avtorji kritizirali njegovo delo, saj se kulture s časom spreminjajo in s tem tudi vrednost dimenzij (Shore & Cross, 2005, str. 57).

1.3.2 Trompenaars in Hampden-Turner

Hofstedove dimenzije kulture so osnovane na vprašanju »Kako se družba/organizacija situira glede na vrednostne dimenzije?«. Nasprotno pa Trompenaars in Hampden-Turner ponujata model kulture, ki je osnovan na nacionalni, organizacijski in poklicni kulturi. Kulturi pripišeta sedem razsežnosti, s katerimi sta poskusila opredeliti značilnosti in razlike med kulturami.

Prvih pet razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do drugih, šesta je časovno usmerjena, medtem ko sedma razsežnost preučuje odnos ljudi do narave (Kampf & Griep, 2003, str. 271):

- **univerzalizem – partikularizem** (anlg. *universalism – particularism*). V univerzalno zasnovani kulturi ljudje cenijo dobroto, poštenost in razsodnost. Managerji si prizadevajo biti dosledni, spremembe delajo po formalnih poteh in jih tudi javno objavijo. Stremijo k poštenosti, tako da vsak primer obravnavajo na enak način. V nasprotju so partikularno usmerjene kulture bolj nagnjene k pojavu naključij. So mnenja, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro ali pravično. V poslovnem svetu ustvarjajo neformalne mreže povezav, neformalno delajo spremembe, poštenost pa iščejo tako, da vsak primer ocenjujejo na podlagi drugačnih vrednot;
- **individualizem – komunitarizem** (anlg. *individualism – communitarianism*). Podobno kot pri Hofstedu – v individualističnih kulturah so zaposleni delavci deležni priznanj za svoje osebne dosežke in uspehe pri delu. Zaposleni lahko odločitve sprejemajo sami, cilj poslovnega sodelovanja pa je dogovor in ne oblikovanje medsebojnih odnosov. Nasprotno so komunitaristične kulture, kjer posameznik ni tako pomemben, temveč je poudarek na skupini ter na pripadnosti in prispevanju uspehov celotni skupini;
- **nevtralne povezave – emocionalne povezave** (anlg. *neutral – emotional*) se nanaša na izražanje čustev pri ljudeh. V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naravno, v nevtralnih kulturah pa si ljudje prizadevajo nadzorovati čustva, ne da bi vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravilnega presojanja. Vodenje managerjev je v nevtralnih kulturah hladno in zbrano;
- **osebne povezave – prepletene povezave** (anlg. *specific – diffuse*). Ta razsežnost kulture se nanaša na povezave med ljudmi. V kulturah z osebnimi povezavami si ljudje prizadevajo ločiti osebno življenje od poslovnega. Pri poslovnih sestankih radi takoj preidejo k bistvu in so radi učinkoviti, osredotočajo se na uresničevanje standardov in ciljev. Njihov stil pisanja poročil je naravnani k temu, da začnejo poročilo s strnjanim povzetkom. Na drugi strani imamo kulturo s prepletenimi povezavami, kjer ni postavljene stroge meje med zasebnim in javnim življenjem. V poslovnem svetu se osredotočajo na smiselno povezovanje informacij in njihov izvor, proces proizvodnje in povečevanje kvalitete. Povzetke v poslovnih poročilih pišejo na koncu in ne na začetku;
- **pridobljen status – prirojen status** (anlg. *achievement – ascription*). Označuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo status. V kulturah, za katere velja pridobljen status, se predpostavlja, da posamezniki visok položaj pridobijo na podlagi znanja, veščin in talenta. V kulturah s prirojenim statusom pa vodilna mesta zasedajo posamezniki na osnovi družinskega izvora, spola, starosti ali drugih osebnih lastnosti. Kot primer lahko navedem nepotizem, dajanje služb oz. dobrih položajev sorodnikom. V kulturah, za katere velja pridobljen status, kot na primer ZDA, je nepotizem celo prepovedan, medtem ko imajo v kulturah, v katerih je prirojen status vrednota, sorodniki prednost pred ostalimi pri dodeljevanju služb, saj poudarjajo pomen odnosov in ne pomen pravil;
- **sekvenčnost časa – sinhronost časa** (anlg. *synchronic – sequential*). V zaporedno oz. sekvenčno zasnovanih kulturah opravljajo ljudje hkrati samo eno opravilo, na sestanke

prihajajo pravočasno in se navadno ne odmikajo od svojih planov. V organizacijah s takšno kulturo uporabljajo podrobne plane in pogosto izvajajo kontrole na podlagi določenih ciljev. V sočasno ali sinhrono usmerjenih družbah opravljajo ljudje več opravil hkrati, čas za sestanke ni točno določen, medsebojni odnosi pa so pomembnejši od planov. Če pride do sprememb, dopuščajo fleksibilnost in ne načrtujejo ponovno natančno vseh korakov;

- **usmeritev navznoter – usmeritev navzven** (angl. *inner directed – outer directed*) obravnava odnos ljudi do narave. Navznoter usmerjene kulture pravijo, da je naravo možno nadzorovati in s tem tudi nadzorovati vedenje ljudi. Navzven usmerjene organizacije so fleksibilnejše in stremijo k večji usklajenosti z okoljem.

Tabela 1: Dimenzije kulture po Trompenaarju in Hampden-Turnerju

Odnos ljudi do drugih
Univerzalizem – Partikularizem <i>Kaj je bolj pomembno, pravila ali odnosi?</i>
Individualizem - Kolektivizem <i>Delujemo v skupinah ali kot posamezniki?</i>
Nevtralne povezave – Emocionalne povezave <i>Koliko čustev odkrito pokažemo?</i>
Osebne povezave – Prepletene povezave <i>Kako povezano oz. ločeno je naše osebno in delovno življenje?</i>
Pridobljen status – Prirojen status <i>Se moramo dokazovati, da dosežemo status, ali nam je dan?</i>
Časovna razsežnost
Sekvenčnost časa – Sinhronost časa <i>Počnemo stvari istočasno ali eno za drugim?</i>
Odnos ljudi do okolja
Usmeritev navznoter – Usmeritev navzven <i>Kontroliramo naravo ali dopuščamo, da narava kontrolira nas?</i>

Vir: C. Kampf & V. Griep, *Shaping a research framework to deal with internationally distributed teams*, 2003, str. 271, tabela 1.

1.3.3 GLOBE

GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) je mednacionalna in medkulturna raziskava, v katero so vključili 61 držav. Razvili so devet kulturnih dimenzij, s pomočjo katerih so poskušali razložiti povezavo med nacionalno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem v organizacijah (Javida & House, 2001, str. 293).

Glavni predlog raziskave je bil razviti teorijo vplivov različnih kulturnih dejavnikov na vodenje, navade in vrednote organizacije (Grachev, 2004, str. 164). Raziskava je identificirala devet kulturnih razsežnosti, na podlagi katerih se nacionalnosti med seboj razlikujejo (Javida & House, 2001, str. 293-301):

- **samozavestnost** (anlg. *assertiveness*) predstavlja stopnjo, do katere se od posameznika pričakuje, da so trdni, samozavestni in tekmovalni v medsebojnih odnosih in ne sramežljivi in občutljivi;

- **usmerjenost v prihodnost** (angl. *future orientation*) se nanaša na stopnjo, do katere družba spodbuja in nagrajuje obnašanje, ki je usmerjeno v prihodnost, kot na primer planiranje in raziskovanje prihodnosti ter vlaganje;
- **spolna enakopravnost** (angl. *gender differentiation*) odraža stopnjo nagnjenosti družbe k minimiziranju razlik med spoloma pri delitvah nalog, odgovornosti in nagrad;
- **izogibanje negotovosti** (angl. *uncertainty avoidance*) je definirana kot zaupanje družbe formalnim pravilom in okvirom življenja, da si olajšajo negotovost prihodnjih dogodkov;
- **odmik moči** (angl. *power distance*) predstavlja stopnjo, do katere člani družbe oz. zaposleni v podjetju pričakujejo, da je moč neenakomerno porazdeljena;
- **kolektivizem v družbi** (angl. *institutional collectivism*) meri stopnjo, do katere družba oz. organizacija spodbuja posameznike, da se povezujejo v skupine in so nagrajeni za kolektivna dejanja;
- **kolektivizem znotraj skupin** (angl. *in-group collectivism*) je stopnja, do katere posameznik izraža ponos, pripadnost in vezanost na skupino ali družino;
- **usmerjenost k dosežkom** (angl. *performance orientation*) odraža stopnjo družbenega in organizacijskega spodbujanja in nagrajevanja pripadnikov skupine za povečevanje uspešnosti in odličnosti;
- **usmerjenost k ljudem** (angl. *humane orientation*) je stopnja, ki predstavlja družbeno spodbujanje in nagrajevanje posameznikove poštenosti, nesebičnosti, velikodušnosti, skrbnosti in prijaznosti do ostalih.

Raziskava razvršča 61 držav glede na dva kriterija. Prvi kriterij »kot je« odraža dejansko stanje omenjenih dimenzij v državi, medtem ko drugi kriterij »kot naj bi bilo« odraža stanje, katerega si pripadniki države želijo oz. idealno stanje (Grachev, 2004, str. 164).

Projekt GLOBE je dimenzije povzel po Hofstedu s to razliko, da so nekatere dimenzije poimenovali nekoliko drugače. Na primer Hofstedova dimenzija je moškost/ženskost, GLOBE pa jo je poimenoval spolna enakopravnost. Razliko so naredili tudi, ko so kolektivizem razdelili v dve dimenziji, in sicer kolektivizem v družbi, ki meri, koliko družba spodbuja k združevanju posameznikov v skupine, in kolektivizem znotraj skupin, ki meri stopnjo posameznikove pripadnosti in identifikacije s skupino, kateri pripada.

Glede na to, da je raziskava GLOBE med omenjenimi najnovejša in da zajema tudi podatke o Rusiji, ki so bili dobljeni med leti 1996 in 1998 (Grachev, 2004, str. 164), in podatke o Sloveniji, bom za mojo raziskavo uporabila teh devet dimenzij kulture in jih podrobneje razložila v nadaljevanju na primeru Rusije in Slovenije ter obrazložila, zakaj zavzemajo ravno take vrednosti na lestvici.

1.3.4 Edward T. Hall

Ameriški antropolog Edward T. Hall je k kulturnemu preučevanju prispeval s konceptom t.i. visoko- in nizkokontekstnih kultur. Visokokontekstne kulture uporabljajo več miselnih zvez,

ki so povezane z informacijami, katere uporabnik prejme o dogodku in so vezane na pomen dogodka. Takšne kulture največ informacij pridobijo iz neposrednega poznavanja oddajnika sporočila in okolja, zato ni pomembna le vsebina sporočila, temveč tudi barva glasu, mimika obraza ter vedenje sogovornika. Nizkokontekstne kulture vsebujejo malo miselnih zvez. Največ informacij je posredovanih v jasni in eksplicitni obliki, saj imajo največji pomen ravno besede (Treven & Srića, 2001, str. 65-66).

Tabela 2: Značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur

Visokokontekstne kulture	Nizkokontekstne kulture
manj verbalnega izražanja, so spretni pri branju neverbalne komunikacije	bolj dostopni, saj status oz. avtoriteta niso cenjeni
manj komunikacije preko napisanih sporočil, raje skrbijo za zaupanje kot za podpisovanje pogodb	osredotočeni k nalogam, odločajo se glede na to, kaj je potrebno narediti; poznajo več delitev odgovornosti
strogo določene vloge avtoritete, statusne razlike odobravajo, redko kličejo ljudi samo po imenu	neformalna komunikacija, sodelavce kličejo po imenu
osredotočajo se na odnose med ljudmi	direktni, povedo, kaj mislijo

Vir: High Context vs. Low Context, The Cross-Border Project Team.

1.4 Projektna organizacijska kultura

1.4.1 Opredelitev in vrste projektov

Projekt (angl. *project*) je beseda, ki jo v sodobnem poslovnem svetu radi uporabljamo pogosto in s pozitivnim prizvokom. V praksi ima ta beseda zelo različne pomena (Hauc, 2007, str. 26):

- dokumentacija, načrt, elaborat;
- načrt postopka za izvedbo projektne deli;
- objekt v gradnji;
- investicija, naložba;
- ideja, namera, pa čeprav še ni izvedena.

Definicije projekta so različne, nekatere so mednarodne ali dogovorjene ali ustaljene definicije, druge pa je postavila stroka v obsežnih strokovnih literaturah. Naj navedem nekatere definicije projekta, za katere bi sicer težko rekla, da se med seboj izključujejo, ampak vsaka zajema in poudarja druge lastnosti.

Leksikon Cankarjeve založbe (1994, str. 860) opredeli projekt kot načrt, osnutek, zlasti stavbni ali gradbeni. Project Management Institute (2000, str. 4) ga definira kot časovno omejeno dejanje za ustanovitev enkratnega proizvoda ali storitve. Časovno omejeno dejanje ima začetek in konec. Konec je dosežen, ko so cilji projekta doseženi ali pa ko ugotovimo, da ciljev ne moremo doseči ali da ni več potrebe po končanju projekta. Enkratnost proizvoda ali storitve pa pomeni, da se razlikujejo v vsaj nekaterih lastnostih.

Vila (1994, str. 189) opredeli projekt kot enkratno celovitost medsebojno, v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen, trajanje pa je omejeno.

Projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti obvezno zaključene, ne glede na njihov obseg. Projekt je zaključena celota, katero opredeljujejo namen, življenjski cikel, medsebojne povezanosti, enkratnost in konflikti (Meredith & Mentel, 1995, str. 8).

Projekt lahko smatramo kot zaporedje aktivnosti in nalog, ki imajo določene cilje. Projekt ima točno določen začetni in končni termin in je omejen s sredstvi. Aktivnosti se izvajajo na različnih funkcijskih ravneh v organizaciji, za uspešno izvedbo pa so uporabljeni človeški in finančni viri ter oprema (Kerzner, 2006, str. 2).

Rozman in Stare (2008, str. 7) ga opredelita »kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev na projektu«.

Naj na kratko povzamem bistvene lastnosti projektov, ki so skupne vsem definicijam (Hauc, 2007, str. 28):

- zajema nove in neznane naloge;
- pripelje do sprememb v dnevnem redu ali pogojih ljudi, ki so določeni za delo na projektu;
- zahteva prave ljudi na pravem mestu ob pravem času, ki navadno ne sodelujejo skupaj;
- je strogo časovno omejen.

Že pri definicijah projektov prihaja do razhajanj, prav tako lahko projekte delimo tudi v različne skupine glede na različne kriterije. Tako posebne razvrstitve projektov najdemo v okviru mednarodnih programov in programov EU, ki delijo raziskovalne projekte. Lahko pa jih delimo tudi glede na učinek projekta (proizvod ali storitev), glede na naročnika (posameznik, podjetje, porabnik, država) ali glede na obseg (majhni, srednji, veliki).

Projekt zaznamujejo določene lastnosti, ki ločijo projekte od drugih načinov opravljanja nalog. V projektih se oblikujejo timi, ki razvijejo posebno, projektom in sodelujočim ljudem ustrezno projektno kulturo, ki se razlikuje od organizacijske kulture in jo bom opisala v naslednjem poglavju.

1.4.2 Vrednote projektnih timov

Izvajanje projektov ima za posledico tudi probleme z omejitvami, kot so zakasnitve, prekoračitve stroškov in neustrezni ali manj kakovostni proizvodi ali storitve. Nekateri avtorji omenjajo kot enega glavnih razlogov za nedoseganje ciljev tudi probleme, povezane s kulturo

(Rozman, 2003, str. 4). Vendar se kultura navadno ne kaže neposredno, ampak preko drugih dejavnikov.

Kultura je eden glavnih dejavnikov, ki omogoča uspešno izvedbo projekta. Navadno se ljudje niti ne zavedajo, kako lahko neustrezna kultura tima pripelje do neuspešno izvedenega projekta. V nadaljevanju bom opisala, kakšne lastnosti naj imajo projektni timi, ki bodo uspešno dosegali cilje projektov.

Rozman (2003, str. 5) je na podlagi upoštevanja lastnosti projektov in mnenj drugih piscev o ravnanju projektov zbral naslednje vrednote, ki so značilne za projektne time:

- delo v ekipi in poistovetenje posameznika z ekipo;
- ustvarjalnost in inovativnost;
- prevzemanje tveganj za odločitve;
- usmerjenost v rezultate, ne v proces;
- vodoravno in obsežno komuniciranje;
- razumevanje konfliktov in njihovo toleriranje;
- medsebojno zaupanje;
- usmerjenost v uporabnika;
- pomembnost znanja in procesa učenja;
- prilagodljivost in prilagodljivost pri delu;
- neformalnost v medsebojnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu;
- samostojnost pri delu.

Omenjene lastnosti veljajo predvsem za time, ki prihajajo iz ene nacionalnosti in kjer se člani tima srečujejo dnevno oz. se videvajo dokaj pogosto. Pri mednarodnih projektih je organiziranje sestankov dokaj težko, saj jih omejujejo geografske razdalje, ki so povezane z visokimi stroški prevoza posameznikov ter izgubo časa, ki ga posamezniki preživijo na poti. Zato v času sodobne tehnologije ta problem rešujejo z ustanavljanjem virtualnih timov, katere pa ne zaznamujejo popolnoma enake lastnosti kot tradicionalne time.

Glede na klasifikacijo kulture, ki sem jo navedla v razdelku 1.1.3 po Harrisonu, ki je kulturo delil na kulturo moči, kulturo osebnosti, kulturo nalog in kulturo vlog, projektni organizaciji najbolj ustreza kultura nalog (Egginton, 1993, str. 54). Poudarja pomembnost timov, povezuje posameznike s timi, zmanjšuje hierarhijo, poudarja samostojnost in prožnost. Problem kulture nalog je kontrola. Vodje projektov se lahko osredotočajo na naloge in strateške cilje, ko jim ni potrebno skrbeti za prekoračitev dovoljenih stroškov, ko pa morajo imeti v mislih tudi stroške, se osredotočajo bolj na metode dela in rezultate, kar privede do propada projektne strukture organizacije.

1.4.3 Mednarodni projekt

Projekt, ki se odvija preko državnih meja in na katerem sodelujejo člani različnih narodnosti, ima vedno tudi medkulturne razsežnosti. Ravno zato internacionalni projekti ponujajo tveganja, na drugi strani pa tudi določene privlačnosti. Pri internacionalnem projektne vodenju pridejo v ospredje medkulturne razlike. Pri nacionalnih projektih je v središču pozornosti izčrpno planiranje, odlična organizacija in izvedba ter timsko sožitje. Pri mednarodnih projektih pa lahko pride do organizacijskih zapletov zaradi carinskih in uvoznih omejitev, davčnih zakonov in plač delavcev ter različne infrastrukture. Kot nadomestilo za ta tveganja ponujajo mednarodni projekti atraktivne poslovne priložnosti in možnosti učenja, ki jih težko dosežemo v nacionalnih okvirih (Projektmagazin – Glossar).

Avtorji različno opisujejo mednarodne projekte, skupno vsem definicijam pa je, da se mednarodni projekt loči od nacionalnega projekta. Gerybadze ga opisuje kot projekt, pri katerem člani projekta izhajajo iz različnih držav ali pa je projekt podprt s finančnimi sredstvi iz različnih držav (Bernecker & Eckrich, 2003, str. 475).

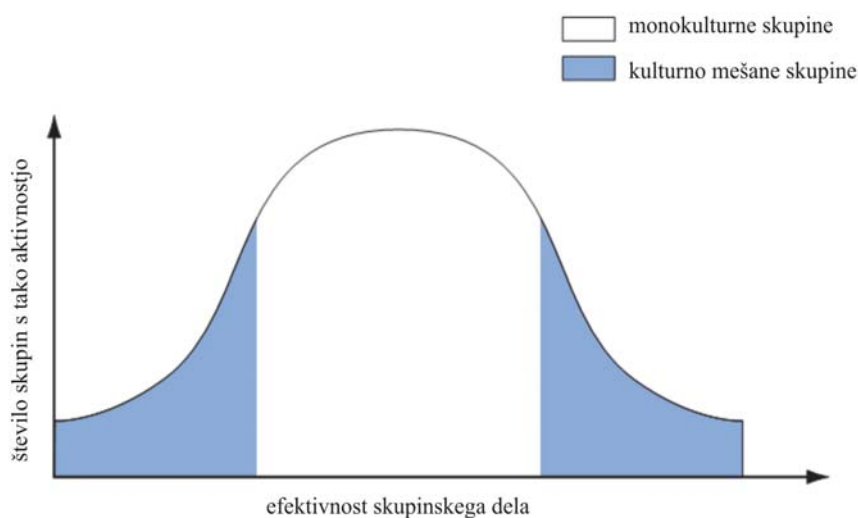
Za lažjo predstavo naj naštejemo nekatere tipične mednarodne projekte (Bernecker & Eckrich, 2003, str. 487):

- mednarodni raziskovalni in razvojni projekti;
- programi Evropske Unije;
- mednarodni gradbeni konzorciji;
- ustanavljanje hčerinskega podjetja v tujini;
- sodelovanje s tujimi podjetji;
- mednarodno poslovno sodelovanje (angl. *joint venture*).

Zakaj pravzaprav izvajati mednarodne projekte? Omenila sem že, da prinašajo določene prednosti, ki jih monokulturni projekti nimajo. Raziskavo na temo, kako medkulturne razlike vplivajo na uspeh projekta, je naredila Dr. Carol Kovach, ki je ugotavljala, kakšna je učinkovitost monokulturnih in kulturno mešanih projektne skupin. Sledita naslednji ugotovitvi (Hoffmann, 2004a, str. 12):

- ko se pojavijo problemi pri mednarodnih projektih so ti navadno večji kot pri nacionalnih projektne;
- če pravilno začnejo z delom na mednarodnem projektu, je potencial za uspeh bistveno večji kot pri primerljivem nacionalnem projektu.

Slika 2: Medkulturno sodelovanje



Vir: H. E. Hoffmann, *Die Bedeutung kultureller Unterschiede für die internationale Projektarbeit*, str. 14, Abb. 2.

Pri mednarodnih projektih sodelujejo ljudje, ki govorijo različne jezike, imajo različne načine vedenja in navade. Vodje teh projektov morajo za uspešno izvajanje upoštevati vse te razlike. Projektne člane ne zaznamujejo samo kulturne razlike, ampak tudi osebnostne lastnosti. Člani različne narodnosti potrebujejo bistveno več časa za spoznavanje drug drugega, saj se med seboj razlikujejo v načinih zaznavanja okolja, verbalnem in neverbalnem izražanju, tipičnih miselnih procesih, kot tudi v interesih, obnašanju in vrednotah. Pred začetkom projekta je pomembno, da se člani dogovorijo o pravilih komuniciranja drug z drugim, ki se nanašajo na cilje in vrednote projekta, ter določijo ukrepe v konfliktnih situacijah in kako bodo reševali konflikte (Bernecker & Eckrich, 2003, str. 482). Spodaj so navedene lastnosti projektne managerja in članov, katere naj bi imeli za uspešno medkulturno sodelovanje.

Tabela 3: Lastnosti projektne managerja in sodelavcev na mednarodnem projektu

Profil projektne managerja	Profil projektne sodelavca
<ul style="list-style-type: none"> • senzibilnost, interes in toleranca do sodelavcev (tudi iz drugih kultur), kot tudi čustvena inteligenca; • sposobnost moderiranja dialogov, konfliktov in sestankov; • prepoznati medsebojno dopolnjevanje med sodelavci in ga podpreti; • biti sposoben ustvariti timsko vzdušje in vzpodbuditi navdušenje; • izbira primerne in glede na potrebe tima prilagojenega stila vodenja. 	<ul style="list-style-type: none"> • spoštovanje drugih kultur in obnašanje do drugih članov brez predsodkov; • kritično obnašanje in odprtost za nova spoznanja; • fleksibilnost; • socialne kompetence; • interes in pripravljenost za novosti; • znanje jezikov.

Vir: M. Bernecker & K. Eckrich, *Handbuch Projektmanagement*, 2003, str. 482, Tab. 2.

Vsak projekt deluje v okviru ene ali več kulturnih norm. Različne organizacijske in nacionalne kulture in njihove vrednote, katere ljudje prinesejo s seboj v projektno organizacijo, si lahko nasprotujejo in izključujejo ter privedejo do tveganja neuspešno izvedenega cilja projekta. Da bi se izognili propadam in neuspehom, je potrebno preučevati tveganja, s katerimi so soočajo člani projektov.

2 TVEGANJA V PROJEKTIH

2.1 Definicija tveganja

Tveganje lahko splošno opredelim kot verjetnost, da se bodo v prihodnosti zgodili nezaželeni dogodki, ki lahko ogrozijo učinkovito izvedbo projekta (izvedba v predvidenih rokih in stroških) in posledično uspeh projekta. Lahko ga označimo kot tudi nevarnost, možnost izgube ali izpostavljanje neugodnim situacijam. To je le negativni vidik tveganj, vendar v ekonomski teoriji lahko zasledimo tudi pozitivni vidik tveganj, ki pravi, da večja stopnja tveganja prinaša višje donose. Pri tem moram opozoriti, da ima lahko večja stopnja tveganja za posledico tudi večje izgube, povezane s sprejetjem visoko tvegane odločitve.

Tveganje v projektih je neizbežno in v vsakem projektu lahko najdemo določeno stopnjo tveganja, da ne bomo dosegli zelenega cilja, da se bodo povečali stroški, da ne bo pravočasno izveden ali da kakovost proizvoda ali storitve ne bo ustrezna. Projektno tveganje je lahko skoraj katerikoli nezaželen dogodek. Tveganje je sestavljeno iz pričakovanih **posledic** nezaželenega dogodka in **verjetnosti**, da se ta dogodek zgodi (Kendrick, 2003, str. 2).

Kerzner (2006, str. 709) tveganje prav tako definira kot verjetnost, da se zgodi nekaj nezaželenega, in posledice, če cilj projekta ne bo dosežen. Tveganje opiše s funkcijo (1):

$$tveganje = f(\text{verjetnost}, \text{posledica}) \quad (1)$$

Drugi vidik tveganja je vzrok. Nekaj ali pomanjkanje nečesa sproži tvegano situacijo. Kerzner poda kot vir tveganja nevarnost. Nekaterim nevarnostim se lahko izognemo, če jih poznamo. Tveganje se poveča z nevarnostjo, vendar zmanjša z varnostjo in to je zapisal z enačbo (2):

$$tveganje = f(\text{nevarnost}, \text{varnost}) \quad (2)$$

Tveganje torej predstavlja vsak dogodek, ki omejuje ali preprečuje doseganje cilja projekta. Cilje je potemtakem potrebno spremeniti ali popraviti, kar je povezano z določenimi stroški, prekoračitvijo rokov in kakovostjo učinkov projekta.

2.2 Vrste tveganj

Avtorji ločijo številne vrste tveganj glede na različne kriterije. Najbolj splošna razdelitev tveganj je na (Stare, 2004, str. 10):

- **poslovno tveganje** in
- **projektno tveganje**.

Ta delitev je predvsem pomembna za projektnega managerja, kako je tveganje porazdeljeno med njim in vodstvom podjetja v smislu ukrepanja in sprejemanja posledic ob uresničitvi tveganja. **Poslovno tveganje** je prisotno v vseh poslovnih aktivnostih in predstavlja tveganje, da rezultat projekta naročniku ne bo prinesel pričakovanega učinka. To tveganje je povezano z izbiro pravega projekta in je zanj odgovoren naročnik, ki je navadno glavni manager organizacije. Temu tveganju je izpostavljeno celotno podjetje, saj je ranljiva celotna družba, če projekt propade. Poslovna tveganja so lahko močna konkurenca, slabe vremenske razmere, inflacija, recesija, odziv kupcev ali razpoložljivost sredstev (Kerzner, 2006, str. 725).

Projektno tveganje je povezano z organizacijo projekta in uresničitvijo ciljev projekta. Predstavlja nevarnost, da cilji projekta ne bodo doseženi v dogovorjenem času, z dogovorjenimi stroški, v ustreznem obsegu in v skladu s pričakovano kakovostjo. Za to je odgovoren projektni manager in njegov tim. Stare (2008, str. 4-7) razdeli projektno tveganje na:

- **zunanja tveganja** – to so tveganja zaradi naravnega okolja (vreme, teren, naravne katastrofe), pravnega okolja (spremembe zakonodaje, pogodbeno tveganje, lastništvo), družbenega okolja (kulturne razlike, nasprotovanje javnosti, politični dejavniki), ekonomskega okolja (stabilnost gospodarstva, stabilnost združbe), delovnih sredstev (poškodbe in okvare sredstev, premajhna zmogljivost sredstev), dobaviteljev (nepravočasna dobava, kakovost, količina in cena dobavljenih predmetov), vodstva združbe (konflikti med projektnimi in drugimi managerji), zunanjih izvajalcev (nespoštovanje zahtev projekta), kupcev oz. končnih uporabnikov (spremembe zahtev kupcev, nezadovoljstvo) in tehnološka tveganja (neprimernost, zastarelost obstoječe tehnologije);
- **notranja tveganja** – nastanejo v fazi planiranja projekta (neustrezno ocenjevanje trajanja ali stroškov projekta, izpustitev določenih aktivnosti iz plana, slaba opredelitev projektnih ciljev, zanemarjanje projektnih ciljev, uporaba nepopolnih informacij) ter v fazi izvajanja projekta (nezadostno število članov projektnega tima, konflikti znotraj tima, šibka motiviranost članov, neizpolnjevanje pričakovanj članov, njihova odsotnost, neučinkovitost, neizkušenost in nestrokovnost projektne managerja in članov ter neustrezna informacijska podpora projektu).

Na mednarodne projekte se nanašajo predvsem projektna tveganja, povezana s pravnim, družbenim ter ekonomskim okoljem. To so zunanja tveganja, ki prežijo na mednarodne projekte.

2.3 Tveganja v mednarodnih projektih

Ravnanje z mednarodnimi projekti je v veliko pogledih podobno ravnanju v nacionalnih projektih. Narediti je potrebno plan, pridobiti sredstva ter jih ustrezno porazdeliti, uskladiti urnike ter kontrolirati izvedene dejavnosti. Vendar so mednarodni projekti veliko bolj kompleksni, saj prihajajo managerji projektov in sodelavci na projektih iz različnih držav, kjer so postopki vodenja in sklepanja odločitev različni. Vzgojeni so bili v različnih kulturah in zato si nekatere dogodke interpretirajo drugače. Na primer, če s prsti pokažemo črko V, pomeni v Ameriki zmago (anlg. *victory*), medtem ko v Avstraliji, Veliki Britaniji in na Irskem pomeni kljubovanje, prezir, zasmehovanje. V projektih z mednarodnimi razsežnostmi lahko pride do omenjenih nesporazumov zaradi različnih kulturoloških prepričanj.

Dinsmore in Benitez Cudas (2006, str. 400) omenjata faktorje, ki so viri tveganj pri izvajanju mednarodnih projektov:

- **funkcionalna brezposelnost** pomeni podvajanje ali prekrivanje določenih funkcij ali aktivnosti. Včasih je to potrebno zaradi pogodbenih dogovorov, ki zahtevajo v vsaki državi osebo na enakem delovnem mestu zato, da lahko nemoteno potekajo bolj zapletene informacije, katere razumejo samo strokovnjaki. Drugi razlog za podvajanje osebja je lahko jezik ali kompleksnost organizacije projekta. Da do nepotrebne funkcionalne brezposelnosti ne bi prihajalo, je potrebno posebno pozornost nameniti komunikacijskim kanalom in kadrovanju v projektih;
- **politični faktorji** imajo v mednarodnih projektih velik vpliv in predstavljajo nešteto neznank. Poleg nihanja v mednarodni politiki se vodje projektov soočajo tudi z zahrbtnostjo lokalne politike, ki velikokrat predstavlja pomembne ovire na poti k doseganju cilja projekta. V primeru političnih ovir je potrebno okrepiti komunikacijo in si s tem zagotoviti, da bodo politične ideje pravilno interpretirane;
- **način življenja izseljenca** se nanaša na navade in predvsem pričakovanja managerjev, ki se preselijo v drugo državo zaradi izvedbe projekta. Vključuje način razmišljanja, fizične in psihične potrebe ljudi, ki začasno živijo v tuji državi, kjer imajo ljudje drugačne navade in način življenja. Če so razlike med domačo in tujo državo velike, je lahko priseljenc nemotiviran za kvalitetno delo, saj več pozornosti posveča nesprejemljivim spremembam. Osebna varnost lahko vpliva, da se posameznik vrne v domačo deželo še pred zaključkom projekta;
- **jezik in kultura** vključujeta sistem govornih, napisanih in družbenih oblik komuniciranja. Vključujeta tudi sisteme šifriranja in dešifriranja misli, prepričanj in vrednot, danih določenemu posamezniku;

- **drugi faktorji tveganja** so osebna tveganja, kot na primer možnost ugrabitve, lokalne epidemije ali nepopolna medicinska oskrba. Terorizem in lokalni upori so prav tako lahko kritični faktorji. Negotovost prinašajo tudi hitra politična in ekonomska nihanja, nevarne geološke in podnebne spremembe. Vse te faktorje tveganja je potrebno analizirati, da se lahko kasneje izognemo njihovim škodljivim vplivom na projekt;
- **problemi dobave** vključujejo vse probleme podpisovanja pogodb, nabavljanja in logistike, s katerimi se soočajo v projektih. Na primer, nek nov proizvodni obrat potrebuje železniško povezavo, da bodo lahko nemoteno dobivali material, za kar morajo poskrbeti sami. Včasih predstavljajo navade glavno oviro, saj je na primer potrebno spremeniti logistične povezave, na kar pa se zaposleni težko navadijo. Nabava potrebnih surovin je včasih zelo velik napor, saj lokalne nabavne poti ne zadoščajo potrebam projekta mednarodnih razsežnosti. Potrebno je zaposliti visokokvalificirane delavce in obnoviti postopke naročanja;
- **lokalni zakoni in zakonodaja** močno vplivajo na mednarodne projekte. Vplivajo lahko tudi na osebne navade, kot na primer izogibanje alkoholu v muslimanskih državah. Posameznik mora biti seznanjen z lokalnimi zakoni, da lahko projekt normalno poteka.

Edina razlika, ki loči mednarodni projekt od lokalnega, je globalizacija, ki doda projektu svoje razsežnosti in le-te morajo projektni managerji razumeti in obvladati. Eriksson, Lillesköld, Jonsson in Novosel (2002, str. 54) so si večkulturne projekte predstavljali kot time, ki so pozicionirani na različnih lokacijah v različnih državah. Iz tega vidika omenijo tri kategorije tveganj:

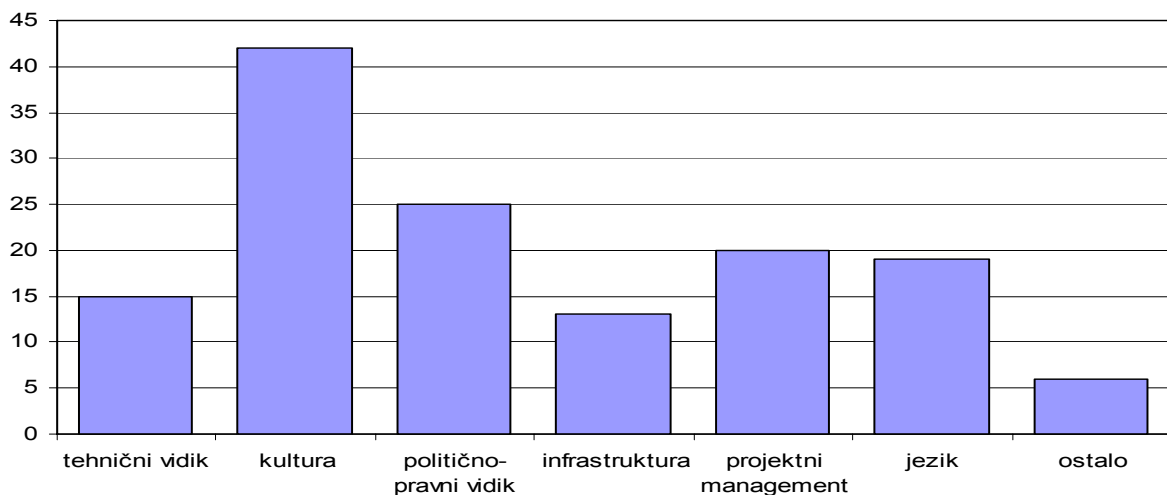
- **geografske razlike** omejujejo priložnosti, da bi se sodelujoči na projektih srečevali na štiri oči. Komunikacijska orodja, kot sta telefon in e-mail, zahtevajo, da so informacije bistvene, brez nepotrebnega dolgovezenje in hitre. Zaradi časovnih razlik med državami je tudi omejena direktna komunikacija. Problem pri komunikaciji predstavlja jezik in čeprav se vsi naučijo istega jezika, vsak uporablja drugačno besedišče za isto stvar. Projektni vodja naj bi bil obveščen o vsem, kar se na projektu dogaja, vendar različni timi poročajo različno količino informacij. Bistvo uspeha geografsko ločenih timov je, da so vsi seznanjeni s cilji projekta in da jih dobro razumejo;
- **kulturne razlike** so navadno manj vidne kot geografske razlike, vendar so prav tako pomembne za uspeh. Delijo jih na profesionalno kulturo znotraj ene stroke, ki uporablja enako strokovno terminologijo, nacionalno kulturo, ki določa pristop reševanja problemov, saj v eni kulturi raje analizirajo problem, v drugi pa raje poskušajo možne rešitve, tretja pa je organizacijska kultura, ki je v vsaki organizaciji drugačna, saj so tam ljudje iz različnih strok in držav in imajo različne navade;
- **organizacijske razlike** predstavljajo različnost med projekti v velikosti, kompleksnosti in razpršenosti, kar pomeni drugačni organizacijski prijemi pri vsakem projektu.

Z vidika tveganj, ki se lahko pojavijo na mednacionalnih projektih, Khattab, Anchor in Davies (2007, str. 735) ločijo štiri vrste tveganj, in sicer politična tveganja, finančna tveganja,

kulturna tveganja in naravna tveganja. Na podlagi raziskave, ki so jo opravili v jordanskih mednarodnih projektih, so rangirali tveganja glede na pomembnost pri projektih. Rezultat je pokazal, da kulturna tveganja, katera so predmet te diplomske naloge, zasedajo šele tretje mesto. Ne glede na to, da niso na prvem mestu in da ne predstavljajo največjih problemov, še vedno niso zanemarljiva.

Neka druga raziskava, ki jo je opravila GPM skupina (nem. *Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement*) leta 2002, je pokazala drugačne rezultate. Anketirali so 51 oseb, ki sodelujejo na mednarodnih projektih na različnih gospodarskih področjih. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kateri so najpomembnejši izzivi mednarodnih projektov in katere rešitve so se najbolj obnesle. Raziskava je pokazala, da imajo bistveno prednost kulturne razlike kot največji izziv (Hoffmann, 2004a, str. 12).

Slika 3: Pomembna problemska področja mednarodnega projektne dela



Vir: H. E. Hoffmann, *Die Bedeutung kultureller Unterschiede für die internationale Projektarbeit*, str. 13, Abb. 1.

Pri ustanavljanju mednarodnih projektov je za vse sodelujoče organizacije potrebno, da so predane projektu. Med skupinami znotraj podjetij, ki sodelujejo na projektu, navadno ni nobene pogodbe, ker so pogajanja povezana z dodatnimi stroški in izgubo časa. Namesto pogodbe imajo projektni plan, vendar v njem niso definirane kazni za zamude (Eriksson et al., 2002, str. 55).

Razlog za preučevanje drugih projektnih organizacijskih kultur na globalni ravni je ta, da lahko ideje prevzamemo iz drugih kultur in jih umestimo v našo projektno organizacijo. Naslednji razlog za preučevanje je naraščanje multikulturalnosti delovnih okolij, ki nastajajo zaradi imigracij iz posameznih držav, in zaposlovanje začasnih gostujočih delavcev v drugih državah. Če bodo projektne vodje upoštevale različnost kultur, bodo lahko izboljšali ravnanje s projektnimi člani, kateri pripadajo različnim kulturam.

2.4 Tveganja na projektih, ki izhajajo iz nacionalne kulture

Kultura je lastnost ljudi oz. družbe, kako se obnašajo, razmišljajo, vedejo. To pomeni, da je kultura vezana na človeka. Človeški faktor pa je tisti, ki ima veliko vlogo v mednarodnem projektne managementu in nasploh pri izvajanju projektov. Iz tega lahko logično sklepamo, da ima tudi kultura vpliv na projekt in da lahko medkulturne razlike privedejo do tveganj in nesporazumov. Opravljene so bile nekatere raziskave, ki so potrdile vpliv nacionalne kulture na projektno delo. Shore in Cross (2005, str. 62) sta preučevala nacionalno kulturo na dveh velikih znanstvenih projektih in prišla do zaključka, da je kultura pomemben faktor v procesu projektne ravnanja. Tudi nemško društvo za projektne management GPM je potrdilo, da ima izmed vseh vplivov na projekt največjega ravno kultura (Hoffmann, 2004a, str. 13). Iz tega naslova je preučevanje kulture in razlik med njimi pomembno za izboljšanje procesov projektne dela.

Ko se srečajo ljudje iz različnih kulturnih okolij, vsak posameznik nezavedno predpostavlja, da se bo sogovornik orientiral po enakih pravilih kot on. Takim situacijam navadno sledijo nesporazumi in konflikti.

Kulturne razlike imajo včasih komaj opazen vpliv na vedenje posameznikov, čeprav po drugi strani močno vplivajo na oblikovanje preferenc in pričakovanj. Kultura določa nabor vrednot, na podlagi katerih ljudje presojujejo, kaj je privlačno in kaj ne ter kaj je prav in kaj narobe. Poznavanje kulturnih razlik in lastne kulture dobro vpliva na zmanjšanje frustracij, povezanih z zapletenimi medkulturnimi situacijami v poslovnem okolju, saj omogoči, da se posamezniki zavejo skritih predsodkov in stereotipov, ki lahko ovirajo komunikacijo. Danes ima kulturno zavedanje v poslovnem svetu konkurenčno prednost, saj pomaga vzpostaviti dobre poslovne odnose, ki temeljijo na zaupanju. Kaj pravzaprav pomeni razumeti drugo kulturo? Pomeni, da sprejmemo kulturo sogovornika, tako da izvzamemo svoja kulturna prepričanja. Ko poznamo najpomembnejše predpise in pravila neke kulture, lahko tako razumemo, kaj pomenijo nekatera dejanja ljudi iz te kulture. Tako se lahko tudi mi primerno vedemo (Hoffmann, 2004b, str. 19).

Medkulturne razlike kot vir tveganj na projektih je področje, ki še ni dobro raziskano in je o tem napisane zelo malo literature (Henrie & Sousa-Poza, 2005, str. 13). Kljub temu sem zasledila v nekaterih člankih (Flanagan, 2002, str. 26; Shore & Cross, 2003, str. 26; Hoffmann, 2004a, str. 13), da avtorji omenjajo kulturo, tako nacionalno kot organizacijsko, kot dejavnik tveganja, ki sicer v prvi fazi planiranja projekta še ni viden, ampak kasneje ima lahko prenekatere negativne posledice na rezultat projekta.

Medkulturno tveganje se pojavi v primeru, ko sodelujejo na projektu podjetja iz različnih držav. Na primer kitajsko podjetje deluje na skupnem projektu s podjetji iz ZDA, Nemčije in Brazilije. Problem tukaj nastane, ker imajo kitajski sodelavci drugačno dožemanje tveganj od ostalih partnerjev. Na drugi strani pa je vedno večji vpliv globalizacije, ki ponuja vedno več

možnosti za skupne projekte in prav zato postaja pomen preučevanja kulturnih tveganj pomemben.

Kulture ne smemo ignorirati ali jo napačno obravnavati, saj lahko to privede do nezmožnosti motiviranja tujih sodelavcev, ali pa ne moremo učinkovito prodajati in oglaševati v drugi kulturi. Zapostavljanje kulture lahko onemogoči realizacijo možnih združitvev podjetij in hkrati propadejo tudi priložnosti pridobitve komparativnih prednosti. Slabo poznavanje kultur lahko privede sicer zelo uspešne managerje in organizacije do neučinkovitosti in frustracij, ko delajo v mednarodnem okolju. Če so razlike med kulturami ustrezno upoštevane, lahko vodijo v inovativne poslovne rešitve, hitrejša in boljše učenje znotraj organizacij in pridobitev konkurenčnih prednosti (Low & Shi, 2001, str. 276).

Tveganjem zaradi kulture se lahko v projektih izognejo tako, da za vodjo projekta imenujejo nekoga, ki že ima medkulturne delovne izkušnje oz. pozna kulturo države, s katero sodelujejo na trenutnem projektu. Tako bo lažje razumel razlike in enakosti. S poznavanjem fenomena kulture se bo projektni vodja lažje izognil kulturnim nesporazumom med njim in sodelavci iz druge države (Low & Shi, 2001, str. 284).

Glede na zgoraj omenjene trditve vidim, da predstavlja kultura faktor izpostavljanja nevarnostim. Madhavan (1993, str. 91) predlaga, kako se izogniti nevarnostim. Po njegovem mnenju je najboljši način, da pogledamo pretekle podobne projekte, ki so bili izvršeni v določeni kulturi in analiziramo oz. raziščemo njihove postopke. Tako ugotovimo kritične faktorje oz. dejanja, ki so za rezultat imeli prekoračitev stroškov ali časovne omejitve.

Na projektih s sodelavci iz različnih držav je večja možnost, da pride do pomembnih in bolj pogostih kriz, katerih se je potrebno zavedati. Rešitev kriz mora biti hitra in učinkovita, v nasprotnem primeru povzroča dodatne stroške. V takem primeru naj se člani projektne skupine sestanejo skupaj, še preden se dogovorijo za termin s stranko in naj predlagajo možne rešitve. Na internacionalnih sestankih mora biti vodja projekta pripravljen sprejeti spontane odločitve, da se izogne nadaljnjim problemom. Kljub pripravljenosti sprejetja spontanih odločitev lahko še vedno pride do večjih nesporazumov in krize, pri reševanju katerih ima gotovo največjo vlogo človeški faktor (Madhavan, 1993, str. 92).

2.5 Izogibanje kulturnim konfliktom

Kultura je kompleksen pojem, ki povzroča tveganja na projektih. Da bi se izognili nepotrebnim konfliktom zaradi kulture, so avtorji oblikovali modele, kako se lahko kulture prilagodijo oz. da postane ena kultura dominantna nad drugo. V spodnji tabeli so prikazani trije modeli, ki rešujejo problem kulture (Bernecker & Eckrich, 2003, str. 485).

Tabela 4: Trije osnovni modeli sodelovanja dveh ali več kultur

	Prevlada ene kulture nad drugo	Kulturni kompromis	Kulturna sinergija
<i>Opis</i>	Organizacijski model materinske organizacije bo prenesen na vsa hčerinska podjetja. Kulturni standardi tuje kulture nimajo nobenega vpliva na gospodarsko, tehnično in družbeno planiranje organizacije. Vodilne položaje zasedajo predvsem ljudje iz matične domovine.	Z medkulturnimi podobnostmi poskušajo vzpostaviti soglasje na področju smernic podjetja in njegove prakse. Na vodilne položaje bodo poskušali postaviti ljudi iz matične države.	Dopuščajo kulturni pluralizem. Ni uravnavanja kulture, vendar jo samo opazujejo in upoštevajo različnosti.
<i>Pozitivne lastnosti</i>	Struktura je razločna in konsistentna, njeno delovanje je močno, zato je v praksi tudi najbolj razširjena.	Vodstveno osebje pozna odlično situacijo doma, zato se bodo domači in tuji sodelavci bolje identificirali.	Izkoriščajo sinergije in potencialne kulturne enakosti. Zadovoljstvo sodelavcev povečuje njihovo produktivnost.
<i>Negativne lastnosti</i>	Pošiljanje primernih ljudi v tujino je povezano z visokimi stroški. Pričakujemo lahko pogosto menjanje vodstvenih ljudi. To ima za posledico zmanjšanje identifikacije in motivacije ljudi.	Navadno je težko pridobiti kvalificirano delovno silo v deželi gostiteljici. Lahko pride do konfliktov zaradi lojalnosti do matičnega podjetja. Navadno je težko rešiti kompleksne probleme.	Potrebna je intenzivna senzibilizacija sodelavcev, predvsem vodilnih, navadno s šolanjem.

Vir: M. Bernecker & K. Eckrich, *Handbuch Projektmanagement*, 2003, str. 485, Tab. 4.

Največji pomen pri obvladovanju medkulturnih razlik ima sprva proces spoznavanja samega sebe v odnosu do drugih sodelavcev in občutljivost na kulturne razlike. Na ta način se lahko vnaprej izognemo konfliktnim situacijam ali pa zmanjšamo možnost izbruha konflikta ali celo izničimo že nastale konflikte. Ravnanje mednarodnih partnerjev lahko predvidimo vnaprej in lahko vračunamo konfliktne dogodke v plan. Vnaprej določeno ravnanje lahko pozitivno vpliva na rezultat projekta (Bernecker & Eckrich, 2003, str. 486).

Drugi način, kako razumeti drugo kulturo, je, da najamemo kulturnega tolmača (anlg. *Cultural Agent*). Kulturni tolmač je tisti, ki lahko pomaga razumeti dejanja ljudi tuje kulture. Za to je primeren vsak član druge kulture, ki je vreden temeljnega zaupanja. Če ta oseba nima nobene zveze s projektom, lahko sklepamo, da njene izjave ne bodo povezane z lastnimi interesi. Če je najem strokovne osebe prevelik strošek, lahko poiščemo tudi zaupanja vrednega sodelavca, ki ga lahko uporabimo tudi kot obojestranskega tolmača kulture. V poštev pride tudi človek iz naše kulture, ki ima bogate izkušnje z drugo kulturo. Nevarno je lahko, če najdemo nekoga, ki si ni prizadeval za globlje razumevanje druge kulture in bo lahko prenesel naprej samo utrjene predsodke o drugi kulturi (Hoffmann, 2004b, str. 34).

2.6 Baze podatkov mednarodnih tveganj in sistem za podporo odločanju

Ko se neko podjetje odloči, da bo izvajalo projekt v drugi državi, se sooča z večjimi tveganji, kot če bi se projekta lotilo v domači državi, glavni problem pa je ponavadi nepoznavanje možnih tveganj, na katera lahko naleti. »Mednarodni projekti so izpostavljeni bolj raznolikim in kompleksnim tveganjem kot domači projekti, zato imajo mednarodni projekti visoko možnost neuspeha« (Han, Kim, Kim & Jang, 2008, str. 342). Aleshin (2001, str. 208) poda primer tveganj, s katerimi se soočajo tuji vlagatelji v Rusiji. Poleg tega, da ne poznajo dobro velikega ruskega trga, jim primanjkuje znanja o okoliščinah in kulturi proizvodnje, ruskih standardih, pravilih in predpisih, organizaciji in delovnih navadah ter se soočajo z jezikovnimi ovirami.

Podjetja, ki vstopajo na nov trg, se ne zavedajo vseh nevarnosti, ki prežijo na njih. Da bi se izognili tveganjem, se je pojavila težnja po oblikovanju nekega modela, kjer bi bile zbrane pretekle izkušnje. Artto pravi, da je glavna ideja takih modelov, da se podjetja učijo iz izkušenj ostalih in da modeli predstavijo rešitve, kako se izogniti tveganjem, in te rešitve naj bi bazirale na izkušnjah (Aleshin, 2001, str. 208).

Na področju projektnega managementa je že kar nekaj empiričnih raziskav tveganj, ki so bila narejena na podlagi že izpeljanih projektov. Aleshin (2001, str. 208) je eden prvih, ki je tako raziskavo naredil za ruski trg, kajti tak pristop je bil za Rusijo nov. Rusija je imela centralizirano plansko gospodarstvo in v tistem času ni nihče analiziral postopkov in uspeha projektov. Izkušnje, pridobljene v času izvajanja projektov, so bile izgubljene. Aleshin opaža, da se situacija po zlomu planskega gospodarstva ni prav dosti spremenila, zato je izvedel raziskavo in sistematično zbral izkušnje.

Raziskava je bila narejena na projektu »Mednarodni program stanovanjskih zgradb za ruske čete, ki so se vrnile iz Nemčije«. Program se je izvajal med leti 1990 in 1997, zgradili so več kot 45.000 stanovanj na 44 različnih lokacijah v Rusiji, Belorusiji in Ukrajini, sodelovalo pa je 190 podjetij iz 28 različnih držav. Izvedena empirična raziskava je potekala v treh fazah:

- **identifikacija tveganj** – najprej so zbrali podatke o tveganjih, ki so se pojavila, in opravili prve obdelave velikega števila podatkov. Glavni vir podatkov je bila projektna dokumentacija. Oblikovali so obrazec, v katerega so vnašali vsako tveganje posebej, na katerem projektu in v kateri fazi izvedbe se je pojavil ter možni razlogi. Zbrali so okvirno 2000 takih obrazcev, ki so jih nato dalje obdelali;
- **klasifikacija tveganj** – v prvi fazi klasifikacije so delili tveganja na zunanja, ki izvirajo iz projektne okolja, in notranja, ki izvirajo iz samega projekta. Nato so oblikovali podrazrede, kot na primer tveganje zaradi napake stranke ali tveganje zaradi neopravljene naloge pooblaščenega inženirja. Tako so oblikovali razčlenitveno strukturo tveganj in povezali nastala tveganja z življenjskim ciklom projekta in poslovnimi prvinami;

- **ocenitev tveganj** – bistvo te faze je oceniti verjetnost pojava tveganja in izgube, če se tveganje uresniči ter zamik končnega termina projekta.

Tako narejeno bazo tveganj naj bi podjetja nato dopolnjevala z analizami novokončanih projektov in tako bi se baza bogatila. Pri prihodnjih projektih bi se lahko izognili prežečim nevarnostim. Pomembno pa je, da bi se zbirali podatki o različnih projektih, tako gradbenih kot visokotehnoloških. Tako bi ustvarili univerzalno bazo mednarodnih tveganj.

Na osnovi baze podatkov mednarodnih tveganj so oblikovali računalniško podprt sistem INSPIRER (anlg. *Interactive Successful Project Implementation with Reduction Risk Events in Russia*). Sestavljen je iz dveh delov:

- **računalniško podprto izobraževanje**, ki bi uporabniku nudilo podatke o projektih v Rusiji, splošno znanje o projektnih tveganjih ter o procesu obvladovanja tveganj in vse podatke, ki so bili zbrani s to raziskavo;
- **sistem za podporo odločanju**, ki bi bil prav tako računalniško podprt in bi pomagal projektnim managerjem sprejeti boljše, hitrejše in cenejše odločitve. Uporabniku bi dal podatke o tveganjih, ki izvirajo iz podobnih projektov, ter možnost oceniti svoje znanje o tveganjih s pregledovanjem le-teh v bazi.

Baza podatkov in sistem za podporo odločanju lahko služita pri planiranju projektov, uvajanju in izobraževanju sodelujočih na ruskih ali tujih projektih v državnem in privatnem sektorju.

3 NACIONALNA KULTURA V RUSIJI IN SLOVENIJI

V tem poglavju bom opisala kulturo Rusije in Slovenije, da ju bom nato lahko med seboj primerjala. Poskusila bom izpostaviti tiste razlike, ki pomembno vplivajo na uspešno izvedbo projektov med tema dvema kulturama. Kulturne razlike lahko privedejo do nezaželenih dogodkov, če jih ne poznamo in preprečimo. Za poznavanje razlik pa moramo poznati tako lastno kot tudi drugo kulturo.

3.1 Rusija včeraj in danes

Ruska federacija je po površini največja država na svetu (17,1 mio km²) in s to razsežnostjo zavzema več kot osmino celotne zemeljske površine in je na devetem mestu po številu prebivalstva (141 milijonov ljudi). To sta dva osnovna podatka o državi, ki nam pomagata ustvariti predstavo o veličini. V tem poglavju bom predstavila zgodovino Rusije, njeno gospodarstvo ter podrobneje opisala njeno kulturo.

3.1.1 Kratek zgodovinski pregled

Sodobni Rusi so del vzhodnega slovanskega naroda, ki je v šestem stoletju živel v stepah evropske Rusije. Prva ruska država je bila oblikovana v drugi polovici 9. stoletja, za kar imajo zasluge švedski Varjagi. Eden od njihovih poglavarjev, Rurik, je ustanovil prvo rodbino ruskih knezov, njegova naslednika Oleg in Igor pa sta ustvarila prvo rusko državo Kijevske Rusije. Kasneje v začetku 13. stoletja je prišlo do razpada, saj so državo napadli Mongoli (Rusi so jih imenovali Tatari) in jo razen Novgoroda in zahodnega predela zavzeli za dvesto let. Moskva se je prva uspela okrepiti, zlomila je mongolsko oblast in tako postala središče nove Rusije, obenem pa so začeli postopno osvajati sosednja ozemlja. Leta 1547 se je Ivan IV. Grozni oklical za carja in osvojil Kazan, Astraban in začel osvajati Sibirijo. Oblast je prevzela carska rodbina Romanov, ki je nadaljevala sibirski osvajanja, zasedli so vzhodno Ukrajino, celinski del okoli Baltika, severno obalo Črnega morja s Krimskim kanatom ter velik del Poljske ter državo poimenovali Ruski imperij. V 19. stoletju so si pod vodstvom Aleksandra I. pridružili še Finsko in kasneje še majhne dežele na Kavkazu ter del Srednje Azije.

Poraz v vojni z Japonsko (1904/1905) je pripeljal do revolucije leta 1905 in vzpostavljena je bila дума (prvi ruski parlament). Zaradi stalnih porazov ruske vojske v 1. svetovni vojni in nemirov v večjih mestih Ruskega imperija je leta 1917 imperij propadel. Komunisti pod vodstvom Vladimira Lenina so prevzeli oblast in ustanovili Sovjetsko zvezo (Dolinar & Knop, 1994, str. 920). Brutalna vloga Josipa Stalina (1928-1953) je okrepila moč komunistov zavoljo deset milijonov odvzetih življenj. Sovjetska ekonomija in družba je naslednja leta stagnirala, vse dokler ni generalni sekretar Mihail Gorbačov (1985-1991) uvedel glasnost in perestrojko ter začel z demokratizacijo z željo po modernizaciji komunizma, vendar so njegove namere sprožile sile, ki so decembra 1991 ZSSR razdelile na Rusko federacijo in 14 neodvisnih držav. Vodenje države je prevzel Boris Jelcin, ki je začel s tržno-gospodarskimi reformami in privatizacijo. Nasledil ga je Vladimir Putin, pri katerem lahko opazimo decentralizacijo moči in nastajanje demokratičnih institucij. Trenutno vladajoči predsednik je Dmitrij Medvedev, ki je svojo funkcijo nastopil 7. maja 2008 (CIA – The World Factbook, 2008).

3.1.2 Gospodarstvo

V začetku 90-ih let prejšnjega stoletja so Rusijo pretresale velike politične spremembe, kar je močno vplivalo tudi na gospodarstvo, ki je bilo dokaj nestabilno. Rasti BDP ni bilo, zunanji dolg je znašal okoli 160 mrd USD, tujih investicij skoraj ni bilo (Colnar, 2003, str. 9). Leta 1991 se je država iz centralno planskega gospodarstva preoblikovala v tržno gospodarstvo, vendar so potrebovali še dolga leta, da se je spremenila tudi miselnost ljudi. Poleg tega je avgusta 1998 prišlo do finančne krize, ki je še dodatno poslabšala poslovanje.

Od leta 1999 rusko gospodarstvo doživlja razcvet in se ponaša z visoko stopnjo gospodarske rasti, kar 7% letno rastjo BDP ter zniževanjem inflacije. Največji pomen pri tako visoki gospodarski rasti ima gotovo visoka rast svetovnih cen nafte, ki jo ima Rusija poleg zemeljskega plina in kovin veliko. Z menjavo nafte se je okrepil tudi rubelj. Drugi razlog visoke gospodarske rasti je trdna makroekonomska politika, ki so jo izvajali v času Putinove vlade. Dosegli so precejšen fiskalen presežek, katerega so poleg dobička od prodaje nafte porabili za zmanjšanje tujega dolga. Samo v letu 2005 je ruska vlada pred rokom odplačala 15 milijard USD državnega dolga in hkrati namenila 30 milijard USD v fond za stabilizacijo. Z makroekonomsko stabilnostjo so konec 90. let končno vzpodbudili tuje in domače investitorje (Guriev, 2005, str. 369-372). Konec leta 2004 naj bi bilo po podatkih Statističnega urada Ruske federacije 6500 podjetij, ki so nastala s tujimi vlaganji (Pirogov & Astafieva, 2005, str. 396). Drugi podatek, ki govori v prid tujim finančnim investicijam, je, da so se v letu 2007 neposredne tuje investicije povečale za 55% glede na leto 2006 in proti koncu leta 2007 dosegle številko 100 milijard USD (Mesar, 2008).

Rast BDP je vplivala na celotno gospodarstvo in razvoj družbe. Zmanjšala se je stopnja brezposelnosti (Colnar, 2003, str. 10), vendar bodo stopnjo brezposelnosti lahko nadalje zmanjševali samo tako, da bo prišlo do notranjih migracij, in sicer iz predelov z višjo brezposelnostjo v predele z nižjo brezposelnostjo, vendar bo takšne ukrepe prej morala sprejeti vlada. Revščina se je zmanjšala za tretjino, povečuje pa se srednji sloj prebivalstva. Plače so se realno podvojile, absolutno pa povečale za štirikrat. Mobilna telefonija in njena uporaba se je z manj kot 1% v letu 1998 povečala na skoraj 40%, medtem ko je v Moskvi dosegla kar 100% uporabo. Uporaba interneta se je prav tako povečala, in sicer z 2 na 15% v istem obdobju. Cene nepremičnin so se podvojile, samo v letu 2007 se je vrednost nepremičnin povečala za 10,4% (Mesar, 2008). Kreditiranje prebivalstva je vedno bolj razvito, od leta 2000 se je vsako leto podvojil obseg posojil gospodinjstvom in v letu 2006 dosegel raven 6% BDP. Število lastnikov avtomobilov se je povečalo za 10%, obenem tudi povečala kakovost vozil. Še vedno prevladujejo poceni in zastarele domače znamke vozil, vendar je tudi stopnja uvoženih in tujih znamk, proizvedenih v Rusiji, zelo visoka (Guriev, 2005, str. 369-372). Krepiti se je začel sektor gradbeništva, ki se je v letu 2007 povečal za 16,4%, predvsem zato, ker je Rusija primorana začeti graditi oz. nadomeščati staro dotrajano infrastrukturo (Mesar, 2008).

Začetek maja 2008 je vodstvo države prevzel Dmitrij Medvedjev in analitiki napovedujejo, da bo sledil začrtanim Putinovim smernicam. Pričakovati je nadaljevanje stabilizacijske politike, kar bo omogočalo še dodatno zaupanje tujih investitorjev v državo in posledično prilive svežega tujega kapitala (Mesar, 2008).

3.1.3 Ruska kultura

Glavne značilnosti nacionalne kulture in vrednot, ki izvirajo iz preteklosti, so običajno relativno stabilne in se ohranijo več stoletij. Rusija je na drugi strani primer države, kjer so

nedavne socialne in politične spremembe privedle do večje kulturne dinamike. Preučevanje ruske kulture v današnjem času je precej težavno zaradi turbulentnega obdobja ekonomske tranzicije, ki povzroča mnogo sprememb v nacionalni kot tudi organizacijski kulturi.

V 19. stoletju je Kluchevski ruskemu narodu pripisal lastnost potrpežljivih borcev proti nesrečam in stiski, zmožnost odličnih dosežkov in zmožnost delovanja na velikem ozemlju. Drugi intelektualec 19. stoletja Chaadaev je rusko nacionalnost označil za nezdružljivo, kruto in nagnjeno k nasilju, neosebno kolektivistično, duhovno svobodno, prijazno, humanistično, vljudno in v iskanju resnice (Grachev, 2004, str. 162).

V 20. stoletju je rusko kulturo močno zaznamoval komunizem in ruske vrednote so bile zasenčene s sovjetskimi karakteristikami, kot na primer zaznavanje narave kot sovražno in nevarno, vera v družbeno oblast nad posameznikovimi cilji in sprejemanje dveh standardov življenja kot moralno (Grachev, 2004, str. 162).

Zadnjih 20 let so Rusijo zaznamovale dramatične spremembe, ki so se začele s perestrojko Gorbačova in prehodom v tržno gospodarstvo. Država je zagotovila pravico do svobode veroizpovedi, združevanja, govora, stavke in demokratičnih volitev z več kandidati. Komunistične vrednote, ki so veljale dolga leta, so bile sedaj brezpomenske in obsojanja vredne. To obdobje je zelo zaznamovalo novo generacijo ruskih poslovnežev, na katere ni vplivala ideologija totalitarnega režima. Današnja kultura se povsem razlikuje od enotnega sovjetskega mišljenja. Na vodje in poslovneže danes vplivajo naslednje poslovne filozofije (Grachev, 2004, str. 162):

- **birokracija**, ki temelji na posameznikovi pobudah, vendar pod vplivom državnega birokratskega nadzora;
- **strokovnost**, ki temelji na maksimalni donosnosti na podlagi strokovnega znanja;
- **grabežljivost**, ki temelji na doseganju uspeha preko krutega uničevanja tekmecev s pomočjo mafije, rasti na vsak način tudi preko goljufanja poslovnih partnerjev;
- **družbena odgovornost**, ki temelj na povezovanju poslovanja z nacionalnimi interesi, reševanjem družbenih problemov.

Na podlagi zgoraj omenjenih lastnosti se danes oblikujejo različni poslovneži. Grachev (2004, str. 163) prepozna tri skupine:

- **stara garda** (anlg. *Old Guard*) so poslovneži, ki so svoje sposobnosti dokazovali v preteklosti kot managerji projektov velikega obsega, na primer s področja tehnoloških inovacij, s področja astronautike ali vojaške industrije. Izkoriščali so svoje povezave do ključnih informacij, birokratske povezave in kontrolo nad resursi. Ti ljudje so danes obdržali vodilna mesta v industrijskih gigantih ali v mednarodno konkurenčnih sektorjih;
- **novi val** (anlg. *New Wave*), ki je poučen o ekonomskih reformah. To so bivši podjetniki sive ekonomije, funkcionarji »Društva mladih komunistov« ali vojaški oficirji, kateri so

se uspešno preoblikovali v poslovneže. Velik del te skupine predstavljajo mladi ljudje, lačni uspeha in poslovnega znanja. Druga skupina »novega vala« so prisiljeni podjetniki, ki se bojijo brezposelnosti in so nosilci manjših tržnih transakcij;

- **mednarodne korporacije** (angl. International Corps) so ruski managerji v mednarodnih podjetjih, ki so razseljeni po drugih državah in krepijo ekonomske povezave z Rusijo.

Vpliv globalizacije čuti tudi Rusija, katere vpliv se je okrepil s povečanim razmahom interneta oz. s prihodom leta 1993. Število uporabnikov skokovito narašča, vendar so najbolj pokrita velika mesta, kot na primer Moskva, St. Petersburg. Dostop do interneta in drugi množični mediji so omogočili pritek informacij o politiki, gospodarstvu in kulturi iz drugih delov sveta. Dotok informacij je seznanil ljudi z drugačnimi vrednotami.

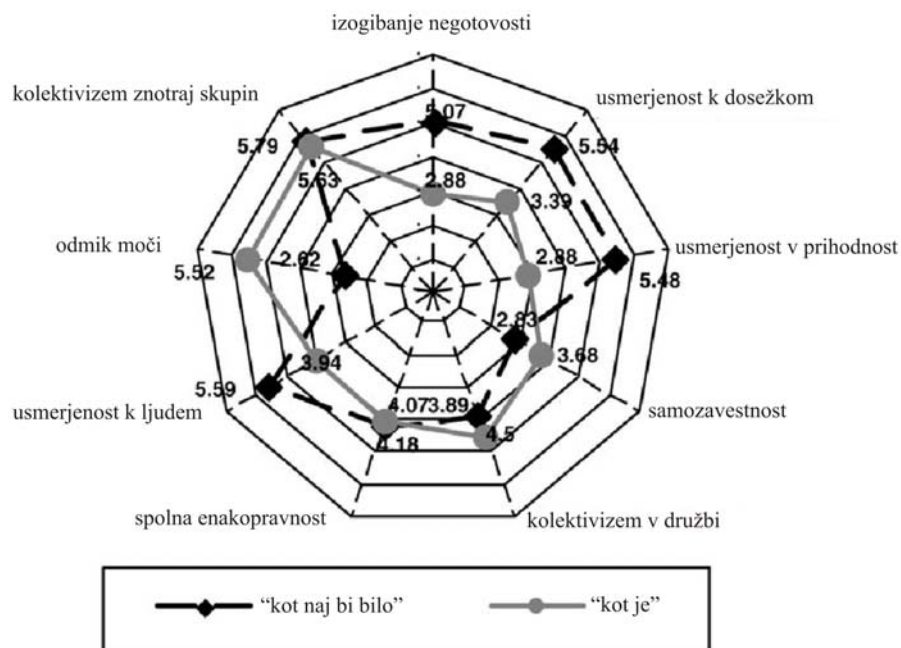
Eden najbolj drastičnih sprememb na področju kulture je viden v stališču do religije. Število vernikov se je namreč izredno povečalo zaradi umika ideološkega pritiska in verske diskriminacije s padcem komunizma. Komunistična oblast je diskriminirala verne in družine duhovnikov, saj naj bi po njihovem mnenju bila vera ena izmed pomembnih ovir pri uveljavljanju vpliva in moči nad ljudmi. V zadnjih letih naj bi bilo v mestih med 10 in 15% vernih, na podeželju pa 20 do 25%. Raziskave v začetku 90-ih let so pokazale med 40 in 45% vernega prebivalstva, v popisu prebivalstva leta 2002 pa je že 85% prebivalstva izreklo za verne. Največji del vernikov je pripadnikov pravoslavne vere, in sicer 62% (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 383).

Del kulture sta tudi jezik in pisava. Uradni jezik Ruske federacije je ruski, pisava je cirilica in ima 33 črk. Pismenega je 99,4% prebivalstva, kar pomeni prebivalstvo, ki je starejše od 15 let (CIA – The World Factbook, 2008). Etična sestava prebivalstva v popisu 2002: Rusi 79,83%, Tatarji 3,83%, Ukrajinci 2,03%, Baškirci 1,15%, Čuvaši 1,13%, Čečeni 0,94%, Armenijci 0,78%.

3.1.3.1 *Raziskava GLOBE in njene ruske dimenzije*

V projektu GLOBE so pridobili tudi podatke od devetih omenjenih dimenzij za ruske managerje. Rusko nacionalno in organizacijsko kulturo so izmerili tako, da so dali vprašalnike 450 srednjim managerjem iz treh različnih industrij (telekomunikacije, proizvodnja hrane in finančne storitve), ki so morali oceniti vrednote, ki so v njihovi družbi (»kot je«) in vrednote, katere bi si želeli imeti (»kot naj bi bilo«). Raziskavo so opravljali med leti 1996-1998, in sicer v različnih regijah Rusije. Povprečna starost anketirancev je bila 38,8 let. 61,7% je bilo moških in 38,3% žensk. Zaposleni so bili v povprečju 16,8 let, od tega so imeli povprečno 7,4 leta managerskih izkušenj. Le 5% anketiranih je že delalo v mednarodnih podjetjih. Vrednote in navade so merili s sedemstopenjsko lestvico in prikazali medkulturne enakosti in razlike (Grachev, 2004, str. 164).

Slika 4: GLOBE polarni diagram s kulturnimi dimenzijami za Rusijo



Vir: M.V. Grachev, *Cultural Attributes of Russian Management*, 2004, str. 166, Fig. 1.

Tabela 5: Pregled kulturnih dimenzij projekta GLOBE

	»kot je«	Mesto	Svetovno povprečje	»kot naj bi bilo«	Mesto	Svetovno povprečje
Samozavestnost	3,68	54	3,86	2,83	59	3,71
Usmerjenost v prihodnost	2,88	61	3,84	5,48	34	5,59
Spolna enakopravnost	4,07	2	3,40	4,18	49	5,51
Izogibanje negotovosti	2,88	61	4,16	5,07	18	4,62
Odmik moči	5,52	14	5,15	2,62	40	2,78
Kolektivizem v družbi	4,50	17	4,24	3,89	60	4,72
Kolektivizem znotraj skupin	5,63	17	5,12	5,79	20	5,64
Usmerjenost k dosežkom	3,39	59	4,09	5,54	55	5,88
Usmerjenost k ljudem	3,94	37	4,09	5,59	18	5,39

Vir: M.V. Grachev, *Cultural Attributes of Russian Management*, 2004, str. 166, Table 1.

• Samozavestnost

Odraža stopnjo, do katere so posamezniki v družbi samozavestni, trdni in tekmovalni. »Kot je« vrednost je 3,68, kar umešča ruske managerje nizko na lestvici, in »kot naj bi bilo« vrednost je 2,83, kar jih uvršča še nižje.

Tranzicijsko obdobje Rusije, ki je bilo v času izvajanja projekta GLOBE, je zahtevalo od ljudi bolj samozavestno obnašanje in trdoživost, če so hoteli preživeti poslovno in družbeno preobrazbo države. Vendar tradicija, ko so skrbeli drug za drugega, in prvine socialne pomoči niso dovolile preveč samozavestnega obnašanja. Tudi medosebni odnosi (družinske vezi, nepotizem, mafija) in kolektivistične obveznosti so navadno predlagale obnašanje, ki je nasprotno direktnemu, samozavestnemu in tekmovalnemu.

Samozavest je prepričanje o svoji sposobnosti in znanju, ki igra veliko vlogo pri projektne delu. Projektno delo je samostojno delo, ki zahteva medsebojno zaupanje, to pa je pogojeno s samozavestnostjo, da so posamezniki sposobni izpeljati nalogo skoraj brez direktiv. Samozavestno delo je bolj učinkovito in je navadno hitreje opravljeno.

- **Usmerjenost v prihodnost**

Predstavlja stopnjo, do katere je družba spodbujena se obnašati z oziri na prihodnost, se pravi planirati, investirati v prihodnost in odlašati osebno zadovoljstvo v prihodnje obdobje. »Kot je« vrednost je 2,88, s čimer se Rusija uvršča na zadnje mesto, »kot naj bi bilo« vrednost pa je 5,48 in nasprotno umešča Rusijo na kar 34. mesto.

Stanje te dimenzije odraža tranzicijsko obdobje Rusije, vendar na drugi strani ljudje menijo, da bo po ekonomski stabilnosti stanje drugačno (vrednost »kot naj bi bilo«). V tranzicijskem obdobju je prihajalo do vladnih reorganizacij, sprememb v zakonodaji in politične nestabilnosti, ljudje niso varčevali, saj se je vrednost rublja hitro spreminjala in so prihranke raje takoj zapravili.

Planiranje prihodnosti je pri projektne delu nujno potrebno. Pred začetkom izvajanja projekta moramo planirati vse aktivnosti, stroške in čas izvajanja projekta. Tudi odlašanje osebnega zadovoljstva v prihodnje obdobje bi povezala s projektne delom, saj člani projekta delajo danes, da dosežejo rezultate in nagrade v prihodnosti.

- **Spolna enakopravnost**

Predstavlja stopnjo, do katere družba minimizira razlike v spolu. »Kot je« vrednost 4,07 in »kot naj bi bilo« vrednost 4,18 sta dokaj podobni, kar nakazuje na to, da so Rusi trenutno zadovoljni z enakopravnostjo med spoloma. Trenutno stanje uvršča Rusijo na drugo mesto kot zelo enakopravno državo. Vendar ko rezultat primerjamo z drugimi državami, je Rusija manj zainteresirana za povečevanje enakopravnosti kot ostale države.

Če pogledamo ruski narod v srednjem veku, je stanje egalitarizma popolnoma drugačno. Vloga moškega in ženske je strogo določena, moški so bili zadolženi za dela izven doma (lov, poljedelstvo) in so bili predstavniki družine, medtem ko so ženske skrbele za domača dela. Vendar se je s povečanim vplivom države in kasneje v času komunizma stanje spremenilo. Med Stalinovim vladanjem in 2. svetovno vojno se je število moškega prebivalstva močno zmanjšalo in ženske so bile prisiljene poprijeti za moška dela. Država je poskrbela za enakopraven dostop do izobraževanja in socialnih ugodnosti in skrbela za pravo ravnotežje moških in žensk na upravnih in političnih položajih. Leta 1990 po razpadu komunizma se je stanje v državi spremenilo. Tega leta je bilo zaposlenih 37 milijonov moških in 38 milijonov žensk, medtem ko 5 let kasneje kar 39 milijonov moških in samo 33 milijonov žensk. Če primerjamo ruske vrednote z vrednotami drugih držav, med ruskimi managerji ni opaziti težnje po povečanju enakopravnost med spoloma, kar očitno odseva patrimonialen sistem tradicionalne ruske družbe.

Spolna enakopravnost lahko vpliva na projekt preko tega, ali člani sprejemajo razmerje moških in žensk, ki sodelujejo pri skupni nalogi. V kolikor se nekateri s tem ne strinjajo, prinesejo v timsko delo negativno energijo, ki lahko povzroči konflikte.

- **Izogibanje negotovosti**

Predstavlja stopnjo, do katere družba zaupa formalnim pravilom in okvirom življenja, da omilijo negotovost v prihodnosti. Vrednost »kot je« 2,88 jih uvršča najnižje in si jo lahko tolmačimo kot sprejemanje negotovosti. Vrednost »kot naj bi bilo« je 5,07, kar uvršča Rusijo na 18. mesto. Ljudje si želijo plansko gospodarstvo, kjer so bile stvari dorečene in planirane, brez negotovih situacij. Danes se morajo managerji hitro in kreativno prilagajati na hitro spreminjajoče se trge.

Negotovost je lastnost, ki spremlja tudi projekte. Povezana je s planiranje prihodnosti, ki jo je težko predvideti. Negotovost lahko v članih projekta vzbudi nezaupanje, kar nima pozitivnega vpliva na odnos med managerjem projekta in njegovimi člani. Na drugi strani lahko negotovost deluje tudi pozitivno na tiste posameznike, ki potrebujejo adrenalinsko delo.

- **Odmik moči**

Je stopnja, do katere člani organizacije pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči. Na primeru Rusije se dejansko stanje in pričakovanja zelo razlikujejo. »Kot je« je 5,52, ko so povprašali o pričakovanjih, pa so dobili stopnjo 2,62.

V preteklosti je Rusija doživela velike spremembe v vedenju in vrednotah, povezanih z dimenzijo odmika moči. V predrevolucijskem obdobju je veljal sistem, kjer skoraj ni bilo srednjega sloja prebivalstva, močna centralizacija moči v rokah države in pomanjkanje demokratičnosti. Ta trend se je nadaljeval tudi v času Stalina, kjer je bila partija center moči. Trenutne demokratične reforme bodo lahko zmanjšale vpliv politike in povečale ekonomsko svobodo in tekmovalnost in s tem pripeljale v državo vrednote, katere ljudje cenijo, t.j. decentralizirana moč.

Za projektno delo je značilna enakomerno porazdeljena moč, saj je za njih značilno timsko delo, kjer mora vsak prevzeti odgovornost za svoja dejanja. Vodja projektnega tima jih samo usmerja in povezuje njihovo delo.

- **Kolektivizem v družbi**

Predstavlja stopnjo, do katere spodbujajo kolektivistična dejanja in kolektivistično razdeljevanje resursov. V Rusiji ta dimenzija dosega vrednost 4,50 (17. mesto). Ta podatek odraža tradicionalno skupinsko vedenje, ki sega v čas socializma. Na drugi strani si Rusi želijo ravno nasprotno, na lestvici dosegajo vrednost 3,89, kar jih uvršča na 60. mesto, kar ponazarja proces razpadanja družbe in zlom tradicionalnih kolektivističnih vrednot.

- **Kolektivizem znotraj skupin**

Meri stopnjo, do katere člani skupine izražajo zvestobo, ponos in vezanost na skupino, kateri pripadajo. »Kot je« vrednost je visoka, in sicer 5,63, in umešča Rusijo med vodilne države v tej dimenziji. »Kot naj bi bilo« vrednost je še vedno visoka, vendar premesti Rusijo na malo nižje mesto.

Stereotip Rusov je, da so zelo kolektivistična družba. Iz zgodovinskega vidika so ljudje živeli na prostranih območjih in jih je narava silila, da so živeli v skupnostih (rus. *obshina*). Na drugi strani je pravoslavna vera tudi podpirala močne družinske vezi. Izražanje posameznikove svobode ni bilo zaželeno in včasih celo zmagovanje ni bilo povsod cenjeno. Ekonomske reforme konec 19. in začetek 20. stoletja so začele razdirati kolektivistične vrednote. Po reformah je bila večja posameznikova svoboda, kot na primer migracije, ustvarjanje trga delovne sile, dostop do izobraževanja, demokratični trend, vendar zatrta s politično zvestobo partiji, ki ga je konstantno nadzorovala. Kolektivistično vedenje je bilo nujno v času nevarnosti, kot na primer v času bojov za nacionalno preživetje v 2. svetovni vojni. Nenazadnje so preko medijev prišle v Rusijo informacije o zahodnih vrednotah in podjetništvu, ki sedaj sili ljudi, da težijo k bolj individualističnemu obnašanju. Rusi trenutno odražajo izrazito protislovje individualističnega obnašanja, nizke družbene odgovornosti in obenem aktivnega mreženja za preživetje, ki ga pogosto izzovejo kriminalne združbe.

Kolektivizem v družbi, predvsem pa kolektivizem znotraj skupin, je lastnost projektnega dela. Rozman (2003, str. 5) navaja kot lastnost timskega dela poistovetenje posameznika z ekipo, kar pomeni, da se čuti pripadajočega timu oz. kolektivu, kjer vsi sledijo enakemu cilju.

- **Usmerjenost k dosežkom**

Predstavlja stopnjo, ki spodbuja posameznika k povečanju uspešnosti in odličnosti. V primeru Rusije poročajo o dokaj nizki usmerjenosti k dosežkom (3,39), medtem ko je rezultat 5,54 »kot naj bi bilo« bistveno višji, vendar še vedno postavlja Rusijo dokaj nizko na lestvici (55. mesto).

V času Sovjetske Zveze podjetniki niso bili motivirani za doseganje izrednih rezultatov, saj ti niso sovpadali s planskih gospodarstvom. Če so jih že nagradili, je bil to višji položaj na hierarhični lestvici in ne denarne nagrade. Med masovno privatizacijo v letu 1990 so podjetniki velikih korporacij pridobili bogastvo tako, da so dokapitalizirali podjetja na podlagi odkupnih shem. Uspešnost so dosegali z ignoriranjem etičnih standardov in moralnih pravil in s tem dimenzijo usmerjenosti k ljudem pripeljali do tako nizke vrednosti. Danes majhna podjetja predstavljajo primere visoke usmerjenosti k ljudem z družbeno odgovornim vodenjem.

Po Rozmanu (2003, str. 5) je usmerjenost v rezultate oz. v končne dosežke lastnost, značilna za timsko delo. Cilj vsakega projekta je nek nov izdelek ali storitev in ne snovanje tesnih medsebojnih odnosov in zaupanja.

- **Usmerjenost k ljudem**

Meri stopnjo, do katere družba nagraduje posameznike za njihovo odkritosrčnost, poštenost, prijaznost in dobroto. »Kot je« vrednost je 3,94, nasprotno je kazalec »kot naj bi bilo« dokaj visok, in sicer 5,59. V poslovnem svetu je veliko nepoštenosti in korupcije, etične norme in morala niso visoko cenjene. Trenutno obnašanje v poslovanju je izkoriščevalsko, večina premoženja se nahaja v rokah nekaj ljudi. Dvomi in nezaupanje je bolj pravilo kot pričakovanje.

Čeprav odkritosrčnost, poštenost, prijaznost in dobrota niso glavne lastnosti projektnega dela, so kljub temu pomembne za nemoteno delo članov projekta. Člani morajo biti drug do drugega prijazni, da ne prihaja do konfliktov, ki pomenijo dodatna tveganja za projekt.

3.1.4 Poslovni bonton

Poslovna praksa se v Rusiji prav tako zelo spreminja. Poslovneži imajo vedno več možnosti, da potujejo in si nabirajo mednarodne izkušnje. Veliko poslovnežev si je izobrazbo pridobilo tudi na zahodu in so seznanjeni z zahodnimi normami, na drugi strani pa so se tisti, ki so študirali v Rusiji, izobraževali v zahodnih poslovnih programih. Poslovni običaji v Rusiji so dokaj podobni tistim na vzhodu, čeprav imajo nekaj posebnosti.

Pri vstopu na ruski trg je pametno imeti posrednika, ki zna ruski jezik in si lahko hitreje pridobi zaupanje in vzpostavi dobre poslovne odnose. Pri tem je dobro stopiti v stik z ljudmi na čim višjih položajih, saj podrejeni ne upajo tvegati in raje sledijo navodilom. Pri srečanju se rokujejo samo moški, z žensko samo takrat, ko sama ponudi roko, drugače se samo nasmehne in pokima z glavo. Pri pogajanjih ima veliko veljavo subjektivno mnenje, zato je dobro vzpostaviti dobre osebne odnose. Vendar ilegalne poti in korupcija niso priporočljive. Pogajanja zahtevajo veliko potrpežljivosti, vendar lahko na koncu dosežemo dobre pogoje. Rusi ne marajo ljudi, katerih glavni namen je samo posel. Običaj pitja alkohola je asociacija, ki jo dobimo najprej, ko pomislimo na Ruse. V resnici ni potrebno spiti ogromne količine alkohola, da z njimi skleneš posel. Niso užaljeni, če gostje ne želijo piti alkohola, je pa lahko večerja način, kako hitro spoznati pravo stran poslovnega partnerja. Pri nazdravljanju so pomembne zdravice, vendar pri trku ni nujno gledati v oči. Poslovna srečanja je dobro organizirati vnaprej, saj lahko dogovarjanje za termin z vladnimi pisarnami traja tudi 6 tednov, en dan pred srečanjem pa moramo potrditi prihod. Prvi sestanek je samo formalen, da se predstavimo in jih prepričamo, zakaj smo boljši od konkurence. Čeprav so Rusi fleksibilni glede časa, vseeno pričakujejo od tujcev točnost. Nestrpnost v primeru zamude poslovnega partnerja velja za nevljudno. Srečanja so navadno daljša od načrtovanega. Terminskih rokov se ne držijo strogo, zato je pametno postaviti predčasne roke. Od drugih narodov, ki dajo veliko na osebne odnose, se Rusi razlikujejo po tem, da so pri izražanju zelo direktni (Pirogov & Tvorogova, 2005, str. 389).

Ruska obleka je enostavna, temna obleka s kravato in belo srajco za gospode in temna obleka s svetlo bluzo za dame. Ravno tako se damam priporoča izogibanje dišavam, šminkam in pretiranemu nakitu. Damo se navadno naslavlja s priimkom in ne z njenim imenom. Na sestankih sukniča ne smemo obešati čez zadnji del stola, saj to smatrajo kot žaljivo, prav tako je nevljudno stati z eno roko v enem žepu na javnem prostoru.

Rusi imajo radi darila. Poslovna darila, ki so sprejemljiva na sestankih, so predmeti za pisarno, kvalitetni naliveniki ali kemični svinčniki in izbrana vina. Nikakor naj ne bo darilo vodka, saj si bodo razlagali, da gostitelji nimajo izbranega okusa (Izvozno okno, 2008).

Pogajanja so navadno počasna, saj Rusi neradi hitijo. V pogajalsko ekipo je dobro vključiti tudi strokovnjake. Ker je pomembna hierarhija, spoštujejo leta in pozicijo, raje se pogajajo z nekom na enakem položaju. Kompromise sprejemajo kot šibkost in pogajanja bodo nadaljevali tako dolgo, da bodo gostje popustili. Da nas prisilijo v drugačno mnenje, se lahko zgodi, da bodo jezni odšli sredi sestanka ali nam grozili, da bodo prekinili poslovne odnose. Rusi dostikrat uporabijo čas kot taktiko, še posebno ko vedo, da imamo določen skrajni rok. Če jim pokažemo, da smo nervozni zaradi roka, potem bodo nalašč še bolj zamujali (Kwintessential, 2008).

3.2 Slovenija in slovenska kultura

Slovenija je mlada država, ki se je osamosvojila leta 1991. Takoj po osamosvojitvi smo začeli s tranzicijo iz socialističnega v tržno gospodarstvo. Ta proces je sicer samo v določeni meri podoben ruskemu tranzicijskemu procesu. Enako obema državama je, da je bilo v času socializma le malo privatnih podjetij, kjer je bilo povprečno zaposlenih samo 5 ljudi. Pomembna razlika med državama je, da je bil lastnik ruskih podjetij država, medtem ko so bila slovenska podjetja v lasti zaposlenih, kar je podobno privatnemu lastništvu. Že v predtranzicijskem času so imeli slovenski managerji precej pooblastil glede proizvodnje in oblikovanja cen izdelkov. Ta poseben status slovenskih podjetij in močne vezi z zahodnim trgom so nam pomagale k hitri oživitvi gospodarstva v začetnem obdobju tranzicije (Hisrich, Bučar & Oztark, 2003, str. 7). Vse boljši kazalci BDP-ja, letne gospodarske rasti, zmanjšanja brezposelnosti in majhna inflacija so pripomogli, da smo lahko ena med prvimi vzhodnimi in srednjeevropskimi državami kandidirali za vstop v Evropsko Unijo, 1. maja 2004 pa smo postali polnopravni člani EU.

3.2.1 Hofstedove dimenzije

V okviru Hofstedove raziskave je bila Slovenija še pod okriljem Jugoslavije, zato takratni podatki ne držijo za današnjo Slovenijo. Po drugi strani smo od časa Hofstedove raziskave do danes preživeli tranzicijsko obdobje, ki je vplivalo tudi na oblikovanje naših vrednot. Jazbečeva (2005, str. 88-96) je leta 2004 opravila raziskavo med slovenskimi poslovneži na podlagi Hofstedovega vprašalnika. Rezultati so bili sledeči:

- **odmik moči** je relativno majhen (27,85) in kaže na majhno nagnjenost k neenakosti v družbi. Slovenci pričakujemo in izražamo potrebo po majhni razliki v moči, po sodelovanju in soodločanju v družbi. Vendar direktorji slovenskih podjetij ne kažejo pretiranega zadovoljstva z nizko stopnjo odmika moči med nadrejenimi in podrejenimi. Pravijo, da srednji razredi zase zahtevajo veliko pravic, na drugi strani pa nočejo prevzemati odgovornosti. Jazbečeva je v intervjujih dobila občutek, da direktorji izkoriščajo prednosti nizkega odmika moči, to je odprtost informacij do zaposlenih, posvetovanje s podrejenimi, spodbujanje predlogov za izboljšave ter samoiniciativnost;
- **izogibanje negotovosti** je lastnost slovenskih poslovnežev, kar je pokazala vrednost 71,74 za Slovenijo. Od tod verjetno izhaja tudi izogibanje prevzemanja odgovornosti in nenaklonjenost delu v matričnih organizacijah. Slovenci smo nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, disciplini in pravilom. Naklonjeni smo predvidljivim in stabilnim situacijam, saj nestabilne situacije povzročajo napetost pri delu. V ozadju te dimenzije je potreba Slovencev po varnosti. Visok kazalec opozarja tudi na nagnjenost k nestrpnosti, etnocentrizmu in ksenofobiji;
- **individualizem/kolektivizem** uvršča Slovenijo v sam vrh individualističnih držav (kazalec 107,72), ne glede na to, da smo bili pred 20 leti del močne kolektivistične države. Visoka stopnja individualizma je tudi posledica tržnega gospodarstva. Slovenski poslovneži cenijo osebni čas, svobodo in izzive. Prosti čas delijo s tistimi, katere si sami izberejo. Velik pomen pripisujejo raznolikemu delu, ki jim prinaša zadovoljstvo in s katerim se lahko posameznik dokaže sebi in drugim. Po drugi strani nam kolektivizem iz prejšnjega sistema ni bil pisan na kožo, saj nam ni dovolil ustvarjalnosti. Slovenci smo po naravi zavistni, kar pomeni, da je treba drugega prekositi. Individualisti smo, ko gre za pravice, ko pa gre za sprejemanje poslovnih odločitev, smo kolektivisti. Timsko delo ne zaživi, saj so nekateri vodje raje za računalnikom kot z ljudmi;
- **moškost/ženskost** pokaže, da med slovenskimi poslovneži prevladujejo ženske vrednote, kar pokaže vrednost dimenzije 20,26, kar sprva ni logično. Moški so večji individualisti kot ženske, v politiki in gospodarstvu še vedno dominirajo moški ter katoliške države so bolj moške kot ženske. Kljub temu nizka vrednost dimenzije nakazuje na to, da Slovenci težko prenašamo neenakost, prizadevamo si za dobre medsebojne odnose in kakovost življenja in skrbimo predvsem zase ter najožjo družino;
- **dolgoročna usmerjenost** z vrednostjo 32,61 uvršča Slovenijo med relativno kratkoročno usmerjene države. Varčnost ni vrednota, prav tako nas trdo delo ne bo pripeljalo do boljšega življenja. Za kakovostno življenje in zadovoljevanje potreb si prizadevamo v sedanosti. Razlog za kratkoročno usmerjenost lahko izhaja iz tranzicijskega časa, ko ni bilo možno dolgoročno razmišljati zaradi nestanovitnih razmer. Kratkoročnost povezujejo tudi z visoko socialno varnostjo in nizko brezposelnostjo, srednji sloj prebivalstva pa zadovoljuje relativno veliko materialnih potreb (hiša, avto, počitnice). Po tretji strani pa smo narod, ki ni naklonjen tveganju, medtem ko je dolgoročno planiranje podvrženo tveganju.

Predstavitev Slovenije ni tako obširna kot Rusije zato, ker menim, da bodo bralci te diplomske naloge Slovenci in zato ni potrebe po obširnih razlagah. Kratko predstavitev sem vključila zato, da dobimo nek vpogled v slovensko kulturo in da jo bom v nadaljevanju lažje primerjala z rusko. Kot sem omenila že v začetnih poglavjih, moramo poznati tudi lastno kulturo in način našega razmišljanja, da lahko razumemo kulturo naših poslovnih partnerjev. Če se ne zavedamo naših vzorcev obnašanja, tudi ne moremo brez predsodkov sprejemati različna vedenja druge kulture.

V naslednjem poglavju bom dejstva o Rusiji in Sloveniji primerjala ter poskusila poudariti tiste razlike, ki najbolj vplivajo na medkulturno projektno delo in ga ovirajo.

3.3 Primerjava kulturnih razlik med Slovenijo in Rusijo, ki vplivajo na uspeh projekta

Glede na literaturo o kulturnih razlikah, ki sem jo preučila, ter literaturo na temo vodenja mednarodnih projektov, sem predpostavila naslednje faktorje, ki predstavljajo tveganja v mednarodnih projektih in izhajajo iz kulture. Ti faktorji so:

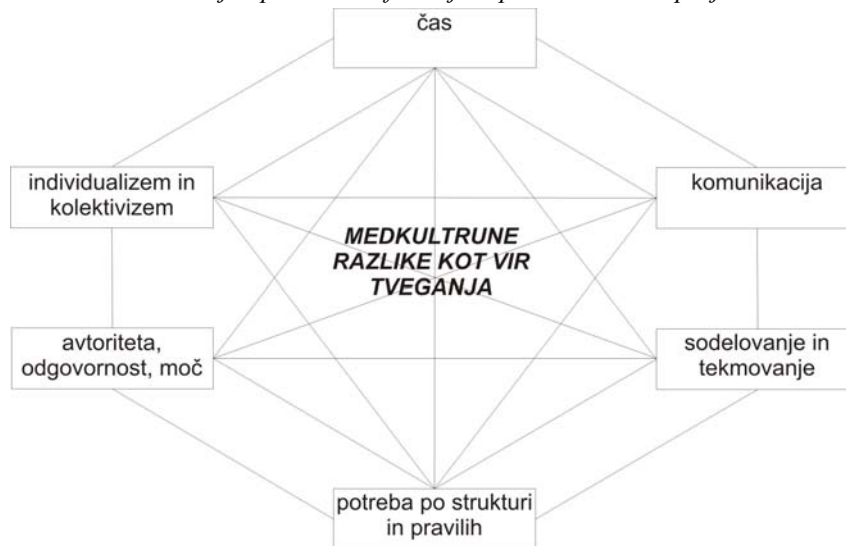
- **čas** – ta faktor nam pokaže, kako ljudje dojemajo čas, v kolikšni meri sta jim čas in točnost pomembna. Ta faktor je povezan tudi z dimenzijo sekvenčnost in sinhronost časa po Trompenaarju in Hampden-Turnerju;
- **komunikacija** – s tem faktorjem je mišljen način komuniciranja, kako ljudje komunicirajo, formalno ali neformalno. Vključuje tudi sprejemanje povratnih informacij, kritik, uporabo jezika, neverbalno komuniciranje in način diskutiranja v različnih državah. Povezana je z dimenzijo nevtralne in emocionalne povezave po Trompenaarju in Hampden-Turnerju;
- **individualizem in kolektivizem** – izraža stopnjo individualizma v kulturi. To lahko vidimo na primer, ali člani skupine delajo samo, da dosežejo cilj ali se trudijo tudi za medsebojne odnose. Ta faktor se pojavi tudi kot dimenzija pri Hofstedu ter pri Trompenaarju in Hampden-Turnerju kot individualizem/komunitarizem;
- **avtoriteta, odgovornost, moč** – koncentracija avtoritete, odgovornosti in moči je pomembna v vsaki organizaciji. Glede na to, da se pri mednarodnih projektih ustvari nova projektna organizacija s člani iz različnih kultur, je zanimivo, kako bodo razdelili avtoriteto, odgovornost in moč. Vzpostavitev hierarhije, komunikacijskih kanalov in kontrole, ki jih člani projekta ne sprejmejo, jih lahko demotivira ali celo vzbudi nezaupanje. Ta faktor je povezan s Hofstedovo dimenzijo odmika moči, ki meri problem neenakosti in kdo ima moč nad kom, ter odmikom moči po raziskavi GLOBE;
- **potreba po strukturi in pravilih** – ta faktor pokriva Hofstedovo dimenzijo izogibanje negotovosti in enako dimenzijo raziskave GLOBE, ki vodi v razlikovanje potreb po strukturi, pravilih in točnih navodilih. Prav tako se nanaša na Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo dimenzijo univerzalizem in partikularizem;

- **sodelovanje in tekmovanje** – ta faktor se nanaša na Hofstedovo dimenzijo moškosti in ženskosti. Izraža stopnjo, koliko časa posvetijo člani projekta za doseganje cilja in koliko za dobro atmosfero v skupini. Prav tako je povezan z Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo dimenzijo osebne in prepletene povezave.

Vsi zgoraj navedeni faktorji in njihove razlike med kulturami lahko privedejo do konfliktov in nesporazumov, ki imajo lahko za posledico prekoračitev rokov ali stroškov projekta.

V internacionalnih projektih se teh šest faktorjev prepleta med seboj. Na primer zaznavanje časa je povezano s tem, koliko časa si bodo projektni člani vzeli za medsebojno komunikacijo ali za dokončanje naloge. Povezana sta tudi faktorja individualizem/kolektivizem ter sodelovanje in tekmovanje. Individualisti so bolj nagnjeni k tekmovanju, kolektivistični pa k sodelovanju in doseganju ciljev kot celotna skupina. Kot kažejo primeri, so faktorji medsebojno odvisni, kar je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Medsebojna povezanost faktorjev vpliva kulture na projektno delo



Vir: Lasten.

V naslednjih odstavkih bom omenjenih šest faktorjev razložila na primeru Rusije in Slovenije, kako se le-ti razlikujejo glede na dve različni kulturi. Poskusila bom tudi prikazati nevarnosti za projektne managerje mednarodnih projektov.

3.3.1 Čas

Dojemanje časa v Sloveniji in Rusiji se razlikuje. V Rusiji 15-minutna zamuda ni žalitev, saj je vsaj v glavnem mestu Moskvi promet zelo gost in je čas za pot težko planirati. Tudi rokov se ne držijo. Obljubijo, da bodo naredili zadano nalogo čez pol ure, v resnici pa jo naredijo šele čez 2 dni. Vzrok za njihove zamude lahko iščemo tudi v zgodovini. Za časa tlačanstva so delali brez pretiranega napora, saj obdelovana zemlja ni bila njihova in so naredili samo toliko, da so zadovoljili zahtevane norme tlačanov. V času socializma se je pogosto dogajalo,

da delavci niso dobili plače tudi po 3 mesece. Vseeno so hodili na delo, ker so ga radi opravljali, vendar vanj niso vlagali veliko energije. Poleg tega pa Rusi prostor dojemajo preko časa, na primer ko hočejo ponazoriti razdaljo med eni in drugim krajem, povedo, koliko časa potuješ od tega do drugega kraja. Nasprotno pa Slovenci navajamo razdalje v prostorskih merskih enotah.

V Sloveniji tudi velikokrat slišimo, vsaj na fakultetah, da je akademskih 15 minut sprejemljivih, kar pa velja bolj za študente in profesorji tega ne sprejemajo z navdušenjem. V poslovnem svetu, posebno na sestanke, ni vljudno zamujati, razen če obstaja tehtno opravičilo za zamudo. Prihajanje v službo je zaželeno vsaj 5 ali 10 minut pred začetkom, da se lahko delavci pripravijo za delo. Tudi rokov se Slovenci v veliki meri držimo, saj nas navadno pogodbe zavezujejo k penalom v primeru zamud.

Na projektih med Slovenci in Rusi lahko zaradi različnega dojetja časa pride do tveganj. Slovencem svetujem, naj Rusom postavijo predčasne roke, da končni rok projekta ne bo trpel.

3.3.2 Komunikacija

Ruski način komuniciranja je formalen (Hrastelj, 2001, str. 71). Glede na raziskave Hall-a, ki deli kulture na visokokontekstne ter nizkokontekstne, spada Rusija med visokokontekstne kulture (High Context vs. Low Context, 2007). To pomeni, da vseh svojih mnenj ne izrazijo z besedami, ampak z mimiko oz. z neverbalno komunikacijo. Veljavo ima subjektivno mnenje, zato je dobro vzpostaviti dobre osebne odnose. Podpisane pogodbe o poslovnem sodelovanju veljajo le toliko časa, dokler so v obojestransko korist, več pomenijo dobri odnosi ter poštenost. Lastnost visokokontekstnih kultur so tudi hierarhični odnosi in spoštovanje statusnih razlik.

Slovenija kot večina evropskih držav spada med nizkokontekstne kulture, kar je značilno za bolj individualistične države. Značilno za Slovence je tudi, da status ni tako pomemben kot pa izkušnje in znanje. Komunikacija med nami hitro postane neformalna in imenujemo ljudi po imenu in ne po priimku. Smo direktni in povemo kar mislimo, kretnje in mimika obraza niso tako pomembni. Če menimo, da nečesa ne bomo zmožni narediti, rečemo preprosto »ne«. Osebe imajo navadno več odgovornosti in opravljajo več nalog hkrati. Poudarek dajemo nalogam in ne vzpostavljanju dobrih odnosov.

Glede na to, da je Rusija visokokontekstna kultura, Slovenija pa nizkokontekstna kultura in da sta ta dva načina komuniciranja med seboj različna, lahko pride do tveganja nastanka konfliktov. Slovenci bi raje takoj prešli k poslu in čim prej podpisali pogodbo, medtem ko se Rusi najprej osredotočijo na vzpostavitev dobrih osebnih odnosov in ne marajo ljudi, katerih glavni namen je samo posel.

3.3.3 Individualizem in kolektivizem

Slovenci smo bolj individualisti, kar nam dovoli več ustvarjalnosti. Na drugi strani so Rusi kolektivistični, vendar jih novo tržno gospodarstvo sili v bolj individualistično obnašanje. Na podlagi tega Slovenci več časa porabimo za doseganje ciljev, medtem ko Rusi dajejo veliko tudi na dobre medsebojne odnose. Za njih je pomembno druženje, tudi po službi se radi zbirajo in preživljajo skupaj praznike. Ravno zaradi ustvarjanja dobrega vzdušja v timih se navadno zavlečejo končni roki. Slovenci pa smo požrtvovalni in delamo, da dosežemo cilj projekta ter ustvarimo dobiček. Včasih se v slovenskih timih zgodi, da se tik pred odločilnim korakom med seboj skregajo. Menim, da pride do tega zato, ker ne dajejo veliko pozornosti na medsebojno sodelovanje in hoče vsak doseči svoj prav, saj smo Slovenci po naravi zavistni in hočemo biti vedno boljši od drugih.

Na skupnih projektih med Slovenci in Rusi bi lahko prihajalo do razhajanj, saj smo Slovenci bolj individualisti, Rusi pa bolj kolektivistični. Slovenci posvečamo pozornost doseganju ciljev, Rusi pa dajejo pozornost procesom oz. dobrim medsebojnim odnosom. Slovenci se morda ne bodo zavedali, katere vrednote so pomembne za timsko delo v primerjavi z individualnim delom. Ko pa gre za sprejemanje odločitev, smo Slovenci kolektivistični, saj noče nihče sprejemati odgovornosti.

3.3.4 Avtoriteta, odgovornost, moč

Rusi so dolga leta živeli v sistemu s centralizirano močjo in brez demokratičnega odločanja. Ta zgodovinska dejstva so vidna še danes, zato pri projektne delu potrebujejo vodjo, ki jih usmerja. Vodjo upoštevajo takrat, ko zna tudi dobro argumentirati svoje odločitve. Tudi stopnja odmika moči po raziskavah GLOBE za Rusijo potrjuje dejstvo, da je moč neenakomerno porazdeljena. Na drugi strani dosega Slovenija po Hofstedu majhno stopnjo odmika moči, kar pomeni, da so vloge v projektne timih na isti ravni hierarhije. Pozitivno pri tem je, da so informacije dostopne vsem članom projekta, ki se med seboj lažje posvetujejo.

Ruske kolege na projektu lahko zmede slovenska enakopravnost ter enakomerna porazdelitev moči. Ker so vajeni centralizirane moči, bodo pogrešali vodjo, ki bi jim dajal navodila, kaj morajo narediti. Lahko se zgodi, da bodo pod slovenskim vodstvom manj produktivni, saj niso vajeni popolnoma samostojnega dela. Na drugi strani lahko Slovence ruska centralizacija moči ovira, ker zatira našo samostojnost.

3.3.5 Potreba po strukturi in pravilih

Rusi sprejemajo hierarhijo, katera se je utrdila v 70-ih letih komunizma. Podrejeni niso naklonjeni sprejemanju tveganja, zato je pri sodelovanju z njimi potrebno pristopiti do osebe, ki je višje na hierarhični lestvici, saj ima več pooblastil (Hrastelj, 2001, str. 71-72). Podrejajo se projektne managerjem ter načrtom, saj s tem izražajo kolegialen odnos do sodelavcev.

Glede na raziskavo Jazbečeve (2005, str. 88-96) se Slovenci izogibamo sprejemanju odgovornosti in nismo naklonjeni matričnim organizacijam. Torej potrebujemo strukture in pravila, da je naše delo učinkovito. Menim pa, da je vedno več manjših organizacij, kjer velja timsko delo kot vrednota, posamezniki so bolj ustvarjalni in ne potrebujejo strukture ter pravil.

Pri interakciji med Rusijo in Slovenijo menim, da bi bilo dobro pred začetkom projekta definirati strukturo in pravila. Rusi so naklonjeni strukturi, prav tako tudi večja slovenska podjetja. Do nezadovoljstva lahko pride, ko bodo manjša slovenska podjetja, ki imajo timsko organizacijsko strukturo, sodelovala z Rusi. Vendar menim, da so le-ta fleksibilna in se bodo lahko prilagodila ruskemu načinu razmišljanja.

3.3.6 Sodelovanje in tekmovanje

Kolektivizem je značilnost ruskega naroda. To je povezano tudi s tem, da se pogosto zbirajo, skupaj preživljajo praznike. Če je vzdušje pravo, se lahko praznovanja zavlečejo, prav tako tudi sestanki ali poslovne večerje. Pri timskem delu posvetijo veliko napora v ustvarjanje pravega vzdušja. Na drugi strani smo Slovenci bolj tekmovalen narod. Naša tipična lastnost je ljubosumje, saj sosed ne sme biti boljši od nas. Radi se primerjamo s sodelavci ter tekmujemo z njimi. Pri projektnih nalogah je delo veliko lažje, če člani projekta med seboj sodelujejo.

4 PRIPOROČILA ZA MANAGERJE PROJEKTOV

Managerji projektov, ki se šele odločajo za projektno delo na medkulturni ravni, čaka pred uspešnim vodenjem mednarodnih projektov še nekaj dela, da pridobijo medkulturne kompetence. To pomeni, da bodo sposobni razločevati medkulturne razlike in njihov vpliv na samega sebe in druge, sprejeti te razlike ter jih nato uporabiti kot prednost. Ko se učijo medkulturnih kompetenc gredo čez 4 faze učnega procesa. V prvi fazi se oseba ne zaveda medkulturnih razlik ter ne razume, kako so ljudje lahko različni. Kontakt in stik z ljudmi iz druge kulture privede do stanja, kjer se ljudje zavedajo prisotnosti kulturnih razlik. Ljudje razumejo, da obstajajo tudi drugačni načini vedenja, kot je njihov. Naslednja faza je faza strpnosti. Na tej stopnji ljudje začnejo razumeti, da obstaja več načinov vedenja in znebijo se etnocentričnih obsodb. V četrti fazi je prehod iz strpnosti na razumevanje, da lahko medkulturne razlike uporabimo v pozitivni smeri, kar privede do uspešnega timskega dela in do integracije različnih kultur (Berger, 1996, str. 2).

Možnosti, kako osvojiti mednarodne kompetence, so, da se jih naučimo sami preko knjig ali da vprašamo druge, da se udeležimo izobraževanja na temo medkulturnih razlik. Lahko si najamemo učitelja z medkulturnimi veščinami (anlg. *intercultural coach*). Skrajna možnost je, da, ko že pride do sporov zaradi kulturnih razlik, najamemo mediatorja, ki razume medkulturne konflikte.

Obstajajo trije različni načini, kako se lahko sami naučimo medkulturnih kompetenc. En način je, da si preberemo oz. ogledamo sekundarne vire (knjige, filme). Ta način navadno okrepi stereotipe. Drugi način je, da vprašamo ljudi iz druge kulture, kakšno je v njihovi kulturi sprejemljivo obnašanje. Tretji, najbolj učinkovit način je, da negotovost zmanjšamo preko interakcije z ljudmi iz druge kulture. To pomeni, da se na primer preselimo za nekaj časa v drugo državo, kjer se nato vsakodnevno srečujemo z različnostjo kultur. Ta način je tudi najboljši za učenje tujega jezika, ki je tudi del medkulturnih kompetenc.

Udeležba na različnih seminarjih, kjer nas naučijo oz. vsaj opozorijo na medkulturne razlike, je vsekakor tudi uspešen način pridobivanja potrebnega znanja za mednarodno sodelovanje. Podjetje Interlink z Danske organizira seminar »Management of Multicultural Projects«, kjer naučijo udeležence, kako kultura vpliva na začetek projekta, organizacijsko strukturo, metode koordinacije in komunikacije ter na konfliktni management. Izobraževanje izvajajo preko predavanj ter timskega dela, kjer se udeleženci učijo na primerih (Vonsild, 1996, str. 2). Tudi v okviru IPMA izobraževanj (anlg. *International Project Management Association*) že od leta 1992 vsako leto organizirajo seminar z naslovom »Managing Cultural Diversity in International Projects« (Vonsild, 2005, str. 8).

Najem učitelja z medkulturnimi veščinami pomeni, da najamemo osebo, ki je dosegljiva vsem članom projekta in nima pooblastil za sprejemanje odločitev, vendar samo pomaga članom, da spoznajo in rešijo probleme, povezane z različno kulturo, da lažje sprejmejo prave odločitve in tako povečajo učinkovitost tima (Marquardt & Horvath, 2001, str. 160).

Vključitev mediatorja je podobno kot najem učitelja, razlikuje se le v tem, da mediatorja vključimo šele takrat, ko že pride do konfliktov. Njegova naloga je, da pomaga timu, da se pogovorijo, odkrijejo medkulturne konflikte in pridejo do rešitve. Žal ni nobene univerzalne rešitve, kako se izogniti medkulturnim konfliktom, zato mora biti učenje mediatorja prilagojeno različnim kulturam.

SKLEP

Kultura je kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge. Med seboj se razlikujejo zaradi različnih pogojev in okolij, v katerih se posamezne kulture razvijajo. Na kulturne razlike naletimo v vsakodnevnem življenju, bodisi na razlike med organizacijskimi kulturami različnih podjetij ali nacionalnimi kulturami med državami. Nanje navadno postanemo pozorni, ko pride do konfliktov zaradi drugačnega načina razmišljanja, ki se nam zdi nesmotrno ali nerazumljivo.

Internacionalno sodelovanje je v sodobnem poslovnem svetu vedno pogostejše, zato je tudi poznavanje, predvsem pa zavedanje različnosti nacionalnih kultur vedno pomembnejše. Poleg vsakodnevnega poslovnega sodelovanja s tujo državo, kot na primer naročanje izdelkov, povpraševanje po določenih informacijah ali pogajanja, so vedno bolj pogosti tudi

mednarodni projekti. Projekt zajema neko novo nalogo, ki je časovno omejena. Na projektu so združeni ljudje, ki navadno ne sodelujejo skupaj, pri mednarodnem projektu so to ljudje iz različnih držav, ki govorijo različne jezike in imajo različne načine vedenja in navade. Ravno ljudje z različnimi nacionalnostmi prinesejo v projekt dodatne razsežnosti, ki jih morajo projektni managerji upoštevati. Člani bodo potrebovali več časa za spoznavanje drug drugega, dogovoriti se morajo o pravih komuniciranja ter o ukrepih v primeru konfliktov.

Tveganje je v projektih vedno prisotno in je običajno relativno visoko, saj gre pri projektu za skupek enkratnosti, časovne omejenosti ter sodelovanja vedno drugih ljudi. Tveganje je prisotno vedno, ko obstaja verjetnost neugodnega razvoja dogodkov, kar je povezano z negativnimi posledicami. V osnovi avtorji ločijo poslovno in projektno tveganje. Glavna tema diplomske naloge so medkulturne razlike kot vir tveganja, ki so del projektnih tveganj, povezanih z zunanjim okoljem.

Mednarodni projekti niso bolj kompleksni in tvegani samo zaradi kulturnih neenakosti, zanje predstavljajo nevarnost tudi druga tveganja. Obstaja večja nevarnost podvajanja dela, lokalna politika prinaša določeno negotovost. Izseljenci se lahko v tuji državi soočajo z nezadovoljstvom in nemotiviranostjo za delo zaradi okolja, nanje pa lahko prežijo tudi druga tveganja, kot na primer možnost ugrabitve, lokalne epidemije in nepopolna medicinska oskrba. Komunikacija med člani projekta je ovirana zaradi jezika in različnih načinov razmišljanja. Pri velikih mednarodnih projektih je lahko problem tudi dobava, saj lokalne nabavne poti ne zadoščajo potrebam in se morajo delavci navaditi na nove postopke. Tveganja predstavljajo tudi lokalni zakoni in zakonodaja, kot na primer izogibanje alkoholu v muslimanskih državah.

Za lažjo ponazoritev medkulturnih razlik, ki vplivajo na uspešnost projekta, sem si izbrala rusko in slovensko kulturo ter predstavila, katere sestavine kulture lahko predstavljajo tveganje pri sodelovanju med Rusijo in Slovenijo. Na podlagi preučevane literature sem prišla do zaključka, da so to dojemanje časa, stil komuniciranja, individualistično ali kolektivistično obnašanje, porazdelitev avtoritete, odgovornosti in moči, potreba članov projekta po strukturi in pravilih ter preferenca po sodelovanju ali tekmovanju. Pri skupnih projektih med Rusijo in Slovenijo lahko pride do konfliktov zaradi dojemanja časa, saj se Rusi ne držijo terminskih rokov. Rusi so kolektivistični in veliko časa posvetijo vzpostavljanju dobrih medsebojnih odnosov, medtem ko smo Slovenci individualisti in čas raje posvetimo doseganju ciljev. Oboji potrebujemo strukture ter pravila in se izogibamo prevzemanju odgovornosti. Način komuniciranja imamo različen, Rusi si vzamejo čas za vzpostavitev osebnih odnosov, medtem ko Slovenci raje takoj preidemo na posle. Kadar sodelujejo na istem projektu Slovenci in Rusi lahko zaradi omenjenih razlik pride do konfliktov, katerim se lahko izognemo tako, smo tolerantni do druge kulture in izkoristimo razlike v pozitivni smeri.

Managerjem, ki imajo namen sodelovati na mednarodnih projektih, zato svetujem, da se pred pričetkom poučijo o svoji kulturi ter o kulturi, s katero bodo sodelovali. Lahko se z njo

seznanijo preko knjig, filmov ali tako da vprašajo člane druge kulture, kakšne običaje in navade imajo. Nekatera združenja za projektni management organizirajo tudi izobraževanja, kjer opozorijo udeležence na tiste procese projekta, na katere lahko različna kultura negativno vpliva. Najboljši način osvajanja druge kulture je, da se za nekaj časa preselimo v drugo državo, kjer bomo vsak dan v stiku z drugo nacionalnostjo ter bomo lahko v različnih situacijah opazovali različne načine razmišljanja. V kolikor smo s projektom že začeli in nimajo vsi člani potrebnega znanja o nacionalni kulturi sodelavcev, lahko najamemo osebo, ki pozna vzorce vedenja obeh kultur in nam pri delu pomaga tako, da nam razloži probleme, povezane s kulturo. Mediator je podobno kot oseba, ki nas spremlja pri našem delu, le da mediator nastopi šele takrat, ko je že prišlo do konflikta in nam ga pomaga razrešiti tako, da nas opozori, zaradi česa je prišlo do nesporazuma.

Medkulturne razlike je tema, ki je vedno bolj aktualna zaradi globalizacije in mešanja narodov, vendar je na področju projektnega managementa še dokaj slabo raziskana. Menim, da bi se dalo to področje še bolje raziskati. Predlagala bi, da se naredijo intervjuji z ljudmi, ki so v praksi že sodelovali na mednarodnih projektih in dajo iz lastnih izkušenj priporočila za projektne managerje, ki to šele nameravajo. Najbolj nepristranska ocena tveganj, povezanih z nacionalnimi različnostmi, bi bila opazovati potek nekega mednarodnega projekta ter na podlagi opazovanj izpeljati sklepe, kar je sicer dolgotrajen in zahteven postopek tudi zato, ker so navadno mednarodni projekti geografsko razpršeni ter trajajo daljša obdobja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleshim, A. (2001). Risk management of international projects in Russia. *International Journal of Project Management*, 19 (4), 207-222.
2. Berger, M. (1996). Introduction to cross-cultural team building. V R. Bennett & M. Berger (ur.), *Cross-cultural Team Building: Guidelines for more Effective Communication and Negotiation* (str. 1-12). London: McGraw-Hill.
3. Bernecker, M. & Eckrich, K. (2003). *Handbuch Projektmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
4. Colnar, L.T. (2003, 15. oktober). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu*. Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/aktualno/?id=581>.
5. Česen, A., Kern, T. & Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Dinsmore, P.C. & Benitez Cudas, M.M. (2006). Cultural Challenges in Managing International Projects. V P.C. Dinsmore & J. Cabanis-Brewin (ur.), *The AMA handbook of project management* (str. 399-407). New York: AMACOM, cop.
7. Dolinar, K. & Knop, S. (1994). *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
8. Egginton, B.E. (1993). Cultural complexity and the improved performance of large international projects. *Engineering Management Conference, 1993. 'Managing Projects in*

- a Borderless World'. Pre Conference Proceedings., 1993 IEEE International.* Genova: CADEN Corp.
9. Flanagan, R. (23. March 2002). Managing risk for an uncertain future – a project management perspective. *Project Management – Impresarion of the Construction Industry, Symposium.* Najdeno 3. junija na spletnem naslovu http://www.bre.polyu.edu.hk/rccree/events/pm_symposium/RogerFlanagan.pdf.
 10. Grachev, M.V. (2004). Cultural attributes of Russian management. *Advances in International Management*, 15 (1), 159-178.
 11. Guriev, S. (2005). Značilnosti Rusije. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 369-379). Ljubljana: Časnik Finance.
 12. Han, S.H., Kim, D.Y., Kim, H. & Jang, W. (2008). A web-based integrated system for international project risk management. *Automation in construction*, 17 (3), 342-356.
 13. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
 14. Henrie, M. & Sousa-Poza, A. (2005). Project Management: A Cultural Literary Review. *Project Management Journal*, 36 (2), 5-14.
 15. Hisrich, R.D., Bučar, B. & Oztark, S. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Business Ethics: Cases of Russia, Slovenia, Turkey, and United States. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10 (1), 3-28.
 16. Hoeklin, L. (1995). Culture: What It Is, What It Is Not and How It Directs Organizational Behaviour. V G. Redding & B.W. Stening (ur.), *Cross-Cultural Management, Volume II, Managing Cultural Differences* (str. 75-101). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
 17. Hoffmann, H.E. (2004a). Die Bedeutung kultureller Unterschiede für die internationale Projektarbeit. *Projektmanagement*, 5 (3), str. 12-15.
 18. Hoffmann, H.E. (2004b). Die Bedeutung kultureller Unterschiede. V H.E. Hoffmann, Y.G. Schopfer & C.J. Fitzsimons (ur.), *Internationales Projektmanagement, Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis* (str. 13-36). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
 19. *Hofstedejev model petih dimenzij nacionalnih kultur.* Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=49>.
 20. Hrastelj, T. & Makovec, B.M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
 21. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
 22. *Izvozno okno.* Najdeno 3. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/rus/predstavitev/>.
 23. Javidan, M. & House, R.J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 289-305.
 24. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85-107). Ljubljana: Časnik Finance.

25. Kampf, C. & Griep, V. (2003). Shaping a research framework to deal with internationally distributed teams. *Professional Communication Conference, 2003. IPCC 2003. Proceedings. IEEE International* (str. 267-278). Minnesota.
26. Kendrick, T. (2003). *Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project*. New York: AMACOM, cop.
27. Kerzner, H. (2006). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, cop.
28. Khattab, A.A., Anchor, J. & Davies, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, 25 (7), 734-743.
29. *Kwintessential, Russia - Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 3. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>.
30. Low, S.P. & Shi, Y. (2001). Cultural influences on organizational processes in international projects: two case studies. *Work Study*, 50 (6/7), 276-285.
31. Madhavan, B. (1993). Project management for an international environment. *Engineering Management Conference, 1993. 'Managing Projects in a Borderless World'. Pre Conference Proceedings., 1993 IEEE International*. Genova: CADEN Corp.
32. Marquardt, M.J. & Horvath, L. (2001). *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*. Paloto Alto: Davies-Black Publishing.
33. Meredith, J.R. & Mantel, S.J. (1995). *Project Management – A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
34. Mesar, M. (2008, 12. maj). *Rusija: novi predsednik, novi izzivi, a stari problemi...* Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.financna-tocka.si/text.php?id=10388>.
35. Naumov, A.I. & Puffer, S.M. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4), 709-718.
36. Pirogov, S. & Tvorogova, S. (2005). Medkulturni vidiki poslovanja v Rusiji. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 381-393). Ljubljana: Časnik Finance.
37. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square: Project Management Institute.
38. *Projektmagazin – Glossar*. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0233.html>.
39. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rozman, R. (2003). Razvoj ravnateljstva projektov naklonjene kulture v podjetju. *Projektna mreža Slovenije*, 6 (3), 4-9.
41. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.

43. Shore, B. & Cross, B.J. (2003). Management of Large-Scale International Science Projects: Politics and National Culture. *Engineering Management Journal*, 15 (2), 25-34.
44. Shore, B. & Cross, B.J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International journal of project management*, 23 (1), 55-64.
45. Stare, A. (2004). Koristi obvladovanja tveganj pri projektih. *Projektna mreža Slovenije*, 7 (2), 10-14.
46. Stare, A. (2008). *Obvladovanje tveganj, kontroliranje projekta*. Prosojnice predavanj pri predmetu Management projektov. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.ef.uni-lj.si/_dokumenti/predmeti/MPRiskKontp07-08.pdf.
47. Sui, P.L. & Yuquan, S. (2001). Cultural influences on organizational processes in international projects: two case studies. *Work study*, 50 (7), 276-285.
48. The Cross-Border Project Team (2007, 3. november). *High Context vs. Low Context*. Najdeno 21. julija 2008 na spletnem naslovu <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>.
49. *The World Factbook*. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>.
50. Treven, S. & Srića V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
51. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Vonsild, S. (1996). *Management of Multicultural Projects: How does Culture Influence Project Management?*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipmacourse.com/articles/c/How%20does%20culture%20influence%20project%20management.pdf>
53. Vonsild, S. (2005). *Outsourcing Projects between Europe and India - Bridging the Cultural Divide*. Najdeno 20. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.ipmacourse.com/articles/c/DELHI_outsourcing.pdf
54. *World Development Indicators data*. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1390200~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>.

PRILOGE

Priloga 1: Značilnosti Rusije in temeljni kazalci v primerjavi s Slovenijo

	2000	2005	2006	SLOVENIJA 2005
Površina (v tisoč km ²)	17.098,2	17.098,2	17.098,2	20,3
PREBIVALSTVO				
Število prebivalcev (v mio)	146,30	143,15	142,50	2,00
Letna rast prebivalstva (v %)	0,0	-0,5	-0,5	0,2
Pričakovana življenjska doba v letih	65	65	66	78
Stopnja rodnosti (število rojstev na žensko)	1,2	1,3	1,3	1,2
Stopnja rodnosti v mladosti (št. rojstev na 1.000 žensk v starosti 15-19 let)	32	29	28	6
Stopnja smrtnosti do 5 let starosti (na 1.000 otrok)	24	17	16	4
Delež otrok, cepljenih proti ošpicam, od starosti 12 do 23 mesecev (%)	97	99	99	94
Delež prebivalstva z doseženo osnovnošolsko izobrazbo (v %)	94	94
Okuženi s HIV (% populacije v starosti 15-49 let)	..	1,1	..	0,1
OKOLJE				
Gozdovi (v tisoč km ²)	8.092,7	8.087,9	..	12,6
Poljedelske površine (% vse površine)	13,3	13,2	..	25,2
Izkoriščanje vodnih virov (% populacije z dostopom do vode)	96
Poraba energije (kg olja na prebivalca)	4.196	4.517	..	3.657
Poraba električne energije (kW/h na prebivalca)	5.209	5.785	..	6.918
GOSPODARSTVO				
BNP, metoda Atlas (v tekočih cenah, v mrd USD)	250,31	639,06	822,33	34,69
BNP na prebivalca, metoda Atlas (v tekočih cenah, v USD)	1.710	4.460	5.770	17.340
BDP (v tekočih cenah, v mrd USD)	259,71	764,50	986,94	34,35
Letna rast BDP (v %)	10,0	6,4	6,7	4,0
BDP deflator (letna rast v %)	37,7	19,2	16,1	1,5
Dodana vrednost v kmetijstvu (% BDP)	6	6	5	3
Dodana vrednost industrije (% BDP)	38	40	39	34
Dodana vrednost storitev (% BDP)	56	55	56	63
Izvoz (% BDP)	44	35	34	65
Uvoz (% BDP)	24	22	21	65
Bruto domače investicije (% BDP)	19	20	20	26
Prihodki brez subvencij (% BDP)	24,6	30,3	28,8	40,3
Proračunski presežek/deficit (% BDP)	2,5	9,9	8,1	-1,5
MENJALNI IN FINANČNI SEKTOR				
Potreben čas za začetek poslovanja (št. dni)	..	34	29	60
Tržna kapitalizacija podjetij (% BDP)	15,0	71,8	107,1	23,0
Vojaški izdatki (% BDP)	3,7	4,1	4,0	1,5
Naročniki na fiksno in mobilno telefonsko linijo (na 1.000 ljudi)	24	112	..	129
Uporabniki interneta (na 100 ljudi)	2,0	15,2	18,0	54,5
Izvoz visokotehnoloških proizvodov (% v izvozu proizvodov)	14	8	9	5
Blagovna menjava kot delež BDP (v %)	58	48	47	115
Servisiranje dolga (% v izvozu blaga in storitev)	9,9	14,6	13,8	..

Vir: World Development Indicators data, 2008.

Priloga 2: Vrednosti kulturnih dimenzij projekta GLOBE za Rusijo in Slovenijo

	RUSIJA				SLOVENIJA		SVETOVNO POVPREČJE	
	»kot je«	Mesto	»kot naj bi bilo«	Mesto	»kot je«	»kot naj bi bilo«	»kot je«	»kot naj bi bilo«
Samozavestnost	3,68	54	2,83	59	3,99	2,78	3,858	3,707
Usmerjenost v prihodnost	2,88	61	5,48	34	3,59	5,42	3,837	5,588
Spolna enakopravnost	4,07	2	4,18	49	3,96	4,83	3,397	5,512
Izogibanje negotovosti	2,88	61	5,07	18	3,78	4,99	4,158	4,621
Odmik moči	5,52	14	2,62	40	5,33	2,57	5,147	2,781
Kolektivizem v družbi	4,50	17	3,89	60	4,13	4,38	4,235	4,719
Kolektivizem znotraj skupin	5,63	17	5,79	20	5,43	5,71	5,118	5,639
Usmerjenost k dosežkom	3,39	59	5,54	55	3,66	6,41	4,094	5,879
Usmerjenost k ljudem	3,94	37	5,59	18	3,79	5,25	4,092	5,388

*Podatki so izmerjeni na lestvici od 1 do 7.

Vir: G. Bakacsi et al., *Eastern European cluster: tradition and transition*, 2002, str. 76.

Priloga 3: Vrednost Hofstedovih kulturnih dimenzij za Rusijo in Slovenijo

	RUSIJA	SLOVENIJA
Odmik moči	40	27,85
Izogibanje negotovosti	68	71,74
Individualizem/kolektivizem	41	107,72
Moškost/ženskost	55	20,26
Dolgoročna usmerjenost	Ni podatka	32,61

**Podatki so izmerjeni na lestvici od 1 do 135.*

Vir: A.I. Naumov & S.M. Puffer, Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions, 2000, str. 712 (podatki za Rusijo); M. Jazbec, Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje, 2005, str. 89-95 (podatki za Slovenijo).