

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV KULTURNE RAZLIČNOSTI NA MEDNARODNO  
POSLOVANJE

Ljubljana, junij 2006

URŠULA KOŠMERL

## **IZJAVA**

Študentka Uršula Košmerl izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Jane Žnidaršič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. junij 2006

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

# KAZALO

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 UVOD.....</b>                                                        | <b>1</b>  |
| <b>2 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE.....</b>                            | <b>2</b>  |
| 2.1 Pojem kulture .....                                                   | 2         |
| 2.2 Sestavine kulture.....                                                | 3         |
| 2.2.1 Družbene organizacije in ustanove.....                              | 3         |
| 2.2.2 Norme in vrednote.....                                              | 4         |
| 2.2.3 Religije.....                                                       | 4         |
| 2.2.4 Jezik.....                                                          | 4         |
| 2.2.5 Vzgojno- izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij..... | 5         |
| 2.2.6 Umetnost in estetika.....                                           | 5         |
| 2.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere.....                      | 5         |
| 2.3 Značilnosti slovenske kulture.....                                    | 6         |
| 2.4 Narodna in organizacijska kultura .....                               | 8         |
| 2.4.1 Narodna kultura in subkulture.....                                  | 9         |
| 2.4.2 Organizacijska kultura.....                                         | 9         |
| <b>3 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE.....</b>                            | <b>10</b> |
| 3.1 Medkulturno poslovanje.....                                           | 10        |
| 3.2 Medkulturno komuniciranje.....                                        | 11        |
| 3.3 Izvor medkulturnih razlik.....                                        | 12        |
| 3.4 Pasti mednarodnega poslovanja in komuniciranja.....                   | 13        |
| <b>4 SINTEZA TEORIJ MEDKULTURNIH RAZLIK.....</b>                          | <b>13</b> |
| 4.1 Hofstedova teorija.....                                               | 14        |
| 4.2 Trompenaarsova teorija.....                                           | 14        |
| 4.3 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija.....                            | 15        |
| 4.4 Hallova teorija.....                                                  | 15        |
| 4.5 Projektni tim GLOBE.....                                              | 16        |
| 4.6 Razvrščanje kultur na osnovi dimenzij.....                            | 16        |
| 4.7 Sinteza teorij medkulturnih razlik.....                               | 18        |
| 4.7.1 Metodologija.....                                                   | 18        |
| 4.7.2 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do časa.....                        | 19        |
| 4.7.2.1 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost.....                        | 19        |
| 4.7.2.2 Zaporedne in sinhronične kulture.....                             | 20        |
| 4.7.3 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do okolja.....                      | 21        |
| 4.7.3.1 Odnos do narave.....                                              | 21        |
| 4.7.3.2 Prostorska usmerjenost.....                                       | 22        |
| 4.7.3.3 Odnos do tveganj oziroma izogibanje negotovostim.....             | 22        |
| 4.7.4 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do dela.....                        | 23        |
| 4.7.5 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do človeka.....                     | 24        |
| 4.7.5.1 Individualizem in kolektivizem.....                               | 24        |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.7.5.2 Moške in ženske lastnosti.....                                 | 25        |
| 4.7.5.3 Odnos do moči.....                                             | 26        |
| 4.7.5.4 Človeška narava.....                                           | 28        |
| 4.7.5.5 Dimenzije vpletenosti v odnose.....                            | 28        |
| 4.7.5.6 Dimenzije, ki delijo kulture glede na način komuniciranja..... | 29        |
| 4.7.6 Ugotovitve primerjav med teorijami.....                          | 31        |
| <b>5 SOOČANJE Z DRUGIMI KULTURAMI.....</b>                             | <b>31</b> |
| 5.1 Stereotipi.....                                                    | 32        |
| 5.2 Kulturni šok.....                                                  | 33        |
| 5.3 Pomen medkulturnih treningov.....                                  | 34        |
| 5.4 Načini soočanja s kulturno raznolikostjo v podjetju.....           | 36        |
| 5.5 Primeri (ne)obvladovanja kulturnih raznolikosti.....               | 38        |
| <b>6 SKLEP.....</b>                                                    | <b>39</b> |
| <b>LITERATURA.....</b>                                                 | <b>41</b> |
| <b>VIRI.....</b>                                                       | <b>44</b> |
| <b>PRILOGE.....</b>                                                    | <b>1</b>  |

## 1 UVOD

Vsako podjetje skuša poslovati uspešno. Ko posluje v okviru svoje države, se mora prilagoditi omejitvam in okolju, ki ga pozna. Zaradi globalizacije in vse večje konkurence vse več podjetij vstopa na tuje trge. Za podjetje to pomeni veliko več truda in priprav, saj se širi na trg, ki ga slabše pozna. Na tuji trg pa mora podjetje, ki si želi uspeti, vstopiti popolno. Zato ni dovolj, da ima dober izdelek po primerni ceni, učinkovito oglaševanje, izdelane tržne poti. Ni dovolj, da izdela dober poslovni načrt. Tuji trg mora poznati bolj, kot ga pozna konkurenca in pravočasno zaznati poslovne priložnosti ter jih izkoristiti, pri čemer je zlasti pomembno dobro komuniciranje ob predpostavki poznavanja kultur, s katerimi posluje.

Poznavanje kulture včasih ni bilo tako pomembno, danes pa je temeljno za uspešno mednarodno poslovanje. Kultura je namreč navzoča v vseh vidikih človekovega življenja. Vpliva na to, kaj nam je všeč in kaj se nam zdi nesprejemljivo. Vpliva na to, kaj počnemo in na kaj ne bi nikoli niti pomislili. V nas je zasidrana tako globoko, da je pravzaprav samoumevna in se mnogih vidikov kulture ne zavedamo. Ko začnemo poslovati z drugo državo, si ne predstavljamo, da je lahko toliko stvari drugačnih. Mi in oni vztrajamo pri svojem, kar povzroča nesporazume, ki niso razumljeni kot kulturna različnost, ampak popolnoma drugače, kot ignoranca, nesposobnost, nezaupanje. Tedaj se poslovanje lahko konča.

Prvi korak k uspešnemu mednarodnemu poslovanju je zavedanje, da kulturne razlike so. Tako bomo lažje predvideli in razumeli tuj trg. Drugi korak pa je zavedanje, kot pravi Hrastelj (2003, str. 261), da druge kulture niso ne boljše ne slabše, ampak le drugačne. Tako bomo lahko v mednarodnem poslovanju naš način poslovanja primerno prilagodili tujemu trgu, ne da bi jim vsiljevali načine, ki zanje niso sprejemljivi. Drugi kulturi bomo tako tudi izkazali spoštovanje, kar bo ugodno vplivalo na poslovanje.

Seveda do popolnosti tuje kulture ne moremo ne razumeti ne predvideti. Koncept kulture je tako širok, da nas lahko vedno znova preseneti. To potrjuje tudi Czinkota (1995, str. 150), ki pravi: »Nekdo se ne more naučiti druge kulture, lahko jo le živi.« Verjetnost pojava neprijetnih situacij lahko zmanjšamo, če se primerno pripravimo in posvetimo pozornost ustrezni izbiri bodočih zaposlenih v tujini, medkulturnim treningom in pravilnim pristopom reševanja problemov, ko enkrat v tujini že poslujemo.

Prvi del diplomske naloge je uvod. Drugi del vsebuje definicijo kulture, sestavine kulture in značilnosti slovenske kulture, ki ji sledijo opredelitve narodne in organizacijske kulture. V tretjem delu prikazujem, kako kultura vpliva na mednarodno poslovanje. Glavna tema diplomske naloge je zajeta v četrtem delu, kjer navajam sintezo teorij medkulturnih razlik. Avtorji vsake teorije na osnovi različnih dimenzij postavljajo osnovo za razvrščanje različnih kultur. V svoji raziskavi sem te dimenzije najprej združila in jih nato razčlenila v vsebinsko smiselne sklope. Peto poglavje obsega načine soočanja z različnimi kulturami in pojasnjuje kakšen pomen imajo medkulturni treningi in raziskave. Rdeča nit moje diplomske naloge so

primeri iz prakse, ko so podjetja in posamezniki vstopali v stik s tujo kulturo, ki je niso poznali, razumeli ali pa so ji preprosto posvetili premalo pozornosti.

V svojem diplomskem delu prikazujem, kako pomembno je poznavanje tuje kulture za uspešno mednarodno poslovanje. Cilj diplomskega dela je posameznike in podjetja opozoriti na glavne kulturne razlike, jih prepričati, da je smiselno te razlike upoštevati in se tako bolje pripraviti na poslovanje s tujo kulturo. Za nazornejši prikaz sem pri dimenzijah navajala tudi praktične primere, ki nam nudijo vpogled v izkušnje različnih podjetij in nam pomagajo pri razumevanju kulturnih razlik. Prispevek dela je tudi v prikazu, kako lahko posamezniki in podjetja s pravilnim pristopom, pozitivnim odnosom, treningom in tudi kančkom sreče zmanjšajo možnosti neuspešnega mednarodnega poslovanja.

## **2 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE**

### **2.1 Pojem kulture**

Pojem kultura izhaja iz latinske besede »culture« in pomeni gospodarski, znanstveni, нравni, ... razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote. Pomeni celotnost teh (materialnih in duhovnih) pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva (Verbinc, 1979, str. 393). Kultura vsebuje skupne vrednote, prepričanja, predpostavke in cilje, ki so naučeni od prejšnjih generacij, preneseni od sedanjih članov družbe in naprej predani prihodnjim generacijam. To se potem odraža v podobnih odnosih, vedenju, obnašanju, pričakovanjih, ki podzavestno vodijo in nadzorujejo nekatera pravila vedenja (Hofstede, 1980, str. 25).

Vrednote, prepričanja, odnosi in predpostavke se od družbe do družbe razlikujejo, zato so tudi kulture različne. Tako je lahko ena kultura videti različno, odvisno od tega, kdo, kdaj in iz katere smeri gleda. Kulturo je zato težko razumeti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61). Spreminjanje kulture je težko in dolgotrajno, saj je kultura v nas ljudeh tako globoko zasidrana, da se večine sploh ne zavedamo. Ta globoko zakoreninjena prepričanja se kažejo s kulturno sprejetimi načini. Tako obstaja niz kulturnih oblik, kot so razni obredi, s katerimi ljudje izražajo svojo kulturo. V neki organizaciji so to sestanki, hierarhija, poklicne razvrstitve, uporaba prostora, dogodki praznovanja, miti in legende o izvoru in začetku, lokacija, trajanje, formalnost in medsebojno vplivanje ljudi na sestanku. Vse te kulturne oblike dajejo dejanjem in stvarim pomen in ljudem omogočajo, da komunicirajo in slavijo svoje kulture na veliko različnih načinov, kar tvori občutke pripadnosti in skupnosti (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).

Kakšna je neka kultura, je zelo odvisno od okolja, saj to ustvarja pogoje za razvoj posameznih kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev. Velik vpliv ima naravno okolje, ki vključuje različne naravne vire, kot so nafta, kovine, vremenski pogoji, dež in veter. Ti viri vplivajo na posamezne vrste vedenja ljudi, ki živijo na posameznem območju. Zelo pomembni so tudi zgodovinski dogodki (Treven, 2001, str. 43).

Kultura je zelo kompleksen pojem. Vsak jo vidi s svojega vidika, odvisno od predmeta proučevanja, zato je tudi opredelitev kulture zelo veliko, na primer:

- Hofstede (1983, str. 76) kulturo definira kot »kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge«.
- Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi in niso dedne, temveč priučene (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali za uspešne (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura se nanaša na vrednote, norme, prepričanja, za katere menimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti in povezovanja (Rouse, Rouse, str. 61).
- Nietzsche kulturo obravnava kot »vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja« (Makovec, 2003, str. 49).

## **2.2 Sestavine kulture**

Preučevanje kulture je privedlo do »odkritja« številnih sestavin kulture, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo in odločilno vplivajo na narodno in mednarodno poslovanje. Večina avtorjev iz področja poslovno-organizacijskih ved se odloča za naslednjih sedem.

Sestavine kulture so (Hrastelj, 2003, str. 256): (1) družbene organizacije in ustanove; (2) norme in vrednote; (3) verstva; (4) jezik; (5) vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij; (6) umetnost in estetika; (7) materialna kultura in življenjske razmere.

### **2.2.1 Družbene organizacije in ustanove**

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire (Hrastelj, 2003, str. 256). Ljudje se združujejo v različne skupine, da bi uresničili skupne potrebe. To so lahko čisto osnovne skupine, kot so npr. gospodinjstva in družine, lahko pa so to razne referenčne skupine, katerim pripadamo ali pa bi radi pripadali. Vse te skupine vplivajo na nas prek vedenjskih smernic. Če želimo postati član neke skupine, sprejmemo njihove vedenjske smernice. Ko vstopamo na nov trg, so najpomembnejši podatki o gospodinjstvih. Ti se razlikujejo po številu članov v gospodinjstvu, po tipu gospodinjstva, itd. Lahko gre za nuklearne ali razširjene družine in podobno. Na osnovi teh podatkov se določa velikost izdelkov ali prodajnih enot.

### **2.2.2 Norme in vrednote**

Norme in vrednote so izhodiščna sestavina, ki jo je treba upoštevati v vsakem spletu kulturoloških vrednot, povezanih z mednarodnim poslovanjem. So najgloblje zakoreninjene sestavine kulture in olajšujejo povezave med posameznimi kulturami (Hrastelj, 2001, str. 29). Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno in kaj želeno (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 108).

Rokeach opredeljuje vrednote kot trajna prepričanja, po katerih ima neki postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Ene in druge tvorijo izhodišča za prednosti, ki jih izkazujejo kupci ali stranke (Hrastelj, 2001, str. 30). Schwartz (1992) je vrednote opredelil nekoliko širše, in sicer kot: (1) koncepte ali prepričanja, (2) ki se nanašajo na želeno stanje ali vedenje, (3) ki presegajo določene okoliščine, (4) ki usmerjajo vedenje ali dogodke in (5) ki so urejeni po njihovi relativni pomembnosti.

### **2.2.3 Religije**

Poznavanje religije posamezne kulture nam lahko veliko pove o kulturi sami. Seveda pa se moč vpliva religije od kulture do kulture razlikuje. V nekaterih kulturah vera le spremlja normalno življenje, v določenih je celo razlog za obstoj (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 135).

Religija vpliva na vedenje posameznikov. Med poslovanjem lahko npr. v arabskih državah pričakujemo, da bodo ob 12h ustavili pogajanja in si vzeli čas za molitev. Prav tako je delavni čas v času Ramadana po zakonu skrajšan le do druge ure popoldne (Ellement, Maznevski, Lane, 1997, str. 346). Religija vpliva na prehranske navade. Katoličani ob petkih jedo ribe, v muslimanskih državah pa jedo govedino in perutnino le, če je zaklana na poseben način, ki mu pravijo halal (Hrastelj, 2003, str. 258). Religija vpliva tudi na zavračanje nekaterih izdelkov. V muslimanskih državah je prepovedano uživanje alkohola in svinjine.

Na religijo so pogosto vezani tudi glavni prazniki, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju dogodkov in dela. Prav tako nekateri prazniki zaradi kulture obdarovanja zelo vplivajo na prodajo določenih izdelkov, še posebej v decembrskem času, ko zaradi božičnih in novoletnih praznikov prodaja naraste do 18 % letne prodaje (Czinkota, Ronkainen 1995, str. 136).

### **2.2.4 Jezik**

Jezik je ogledalo kulture. Vsak jezik ima razvite besede in stalne besedne zveze, ki so lahko razumljene samo znotraj posamezne kulture. Te besedne zveze so nosilci kulture in posebne poti, ki jih je kultura razvila, da si lahko predstavlja in pojasni posamezne vidike človeškega obstoja (Czinkota, Ronkainen 1995, str. 132). Npr. angleški jezik ima bogat besedni zaklad za industrijske in komercialne aktivnosti, medtem ko imajo nekatere druge kulture, ki so v tej smeri slabše razvite, bogatejši besedni zaklad za druga področja (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 94). Pri



reševanju težav in sklepanju poslov v tujem jeziku, je veliko pozornosti treba nameniti znanju tujega jezika. Prisotnost pozornega, vestnega in strokovnega prevajalca je lahko ključna.

Sporazumevanje pa ni samo verbalno, ampak tudi neverbalno. Sem spada govorica telesa, geste, ton glasu, očesni kontakt itd. Vsaka kultura ima razvito svojo neverbalno komunikacijo. Kimanje npr. v Bolgariji pomeni ne in premikanje glave z ene strani na drugo pomeni da. Gesta »OK«, ki je npr. zelo pogosto uporabljena v ZDA kot znak, da je vse v redu, v Franciji pomeni ničlo, na Japonskem denar in Braziliji vulgarno gesto (Glover, 1990, str. 2). V poslovnem kontekstu bo tako v Franciji znak OK sprejet, kot da je prodaja ničvredna, na Japonskem bo razumljen, kot zanimanje za majhno podkupnino, v Braziliji bodo globoko užaljeni (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 135).

### ***2.2.5 Vzgojno-izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij***

Kultura je priučena in privzgojena. Temeljno vlogo pri njenem pridobivanju in prenašanju imajo formalni in neformalni vzgojno-izobraževalni sistemi in ustanove (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141). Nekoč je za merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, sedaj pa je pomembnejši kazalec kvaliteta vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Hrastelj, 2003, str. 259–260). Raven proizvoda moramo tako prilagoditi ravni izobrazbe prihodnjih uporabnikov našega izdelka. Kako bomo proizvod razvili, je odvisno od tega, do katere stopnje bodo potrošniki zmožni izdelek primerno uporabljati.

### ***2.2.6 Umetnost in estetika***

Vsaka kultura ima svoje stališče tudi do umetnosti, lepote in estetike, simbolike barv, oblik in glasbe (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141). Kar je v neki državi popolnoma sprejemljivo, lahko v neki drugi ni. Barve imajo zelo pomembno vlogo. V ZDA in Evropi je barva žalovanja črna, medtem ko ima to vlogo na Japonskem in v Indiji bela barva. Po budistični tradiciji, ime umrlega ni natisnjeno v črni ampak v rdeči barvi. Zato v nekaterih azijskih državah osebno ime nikoli ne sme biti napisano rdeče, razen če je oseba že pokojna.

Barve zelo vplivajo tudi na zaznavanje pri ljudeh, zato lahko izbira barve izdelka in embalaže ključno vpliva na zaznavanje in s tem tudi na prodajo. Najmanj bomo zgrešili, če bomo uporabljali barve državne zastave.

### ***2.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere***

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Hrastelj, 2003, str. 260). Kaže se v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi. Osnovna gospodarska infrastruktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna se nanaša na stanovanjske, zdravstvene in izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa vsebujeta npr. banke in raziskovalna podjetja (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 140). Ko materialni kulturi dveh držav nista enaki, je med

njima t. i. tehnološki razkorak (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 140). Ko neko podjetje vstopa na »manj« razvit trg, spreminja njegovo materialno kulturo.

## **2.3 Značilnosti slovenske kulture**

O slovenski kulturi je obširno razpravljala Anton Trstenjak (1992) in veliko doprinesel k poznavanju narodnega značaja Slovencev. Ni pa bil prvi, ki se je ukvarjal s tem. Že leta 1886 je Jan Lego navedel šest glavnih značajskih lastnosti Slovencev, ki so bile bolj ali manj skupne vsem Slovencem. To so bistroumnost, sovraštvo do vsega tujega, odkritosrčnost in odločnost, veselost in ljubezen do petja, pobožnost in gostoljubnost (Trstenjak, 1992, str. 76).

Trstenjak je glavne značilnosti slovenskega naroda opredelil takole:

- Slovenci smo razmejen narod

Nenehno razmejevanje v preteklosti je privedlo do razdvojenosti številnih zamejskih Slovencev. Politične meje so namreč kruta zareza v narodno celoto in skupno narodno zavest. Kakor hitro se namreč razteza skupnost narodne zavesti prek državne meje v druge države, se v njej že razodevajo različnosti (Trstenjak, 1992, str. 85).

- Slovenci smo mejni narod

Slovenci smo majhen narod in zato tudi obmejni. Ne glede na to, v katero smer pogledamo, skoraj vidimo drugo državo. Ker smo številčno majhen narod, je vpliv drugih držav okoli nas zelo velik, še posebej ob mejah, saj je tam proces prilagajanja večjim sosedom še večji (Trstenjak, 1992, str. 87). Slovenci smo zaradi tega tudi preseljevalni narod, saj stalno prehajamo čez mejo (Trstenjak, 1992, str. 75). Manjka nam narodne zavesti, saj nimamo pravega središča, ki bi nas vleklo k sebi, ampak se stalno primerjamo s sosednjimi narodi in se jim prilagajamo. Občutek majhnosti vodi tudi do občutka ogroženosti in nezaupanja do tujcev. Zaradi majhnosti vedno bolj izgubljam identiteto (Musek, 1994, str. 174). V nas je nenehno občutek manjvrednosti, ki se kaže tudi v prilagajanju jezika. S tujci takoj poskušamo govoriti v njihovem jeziku (Trstenjak, 1992, str. 88).

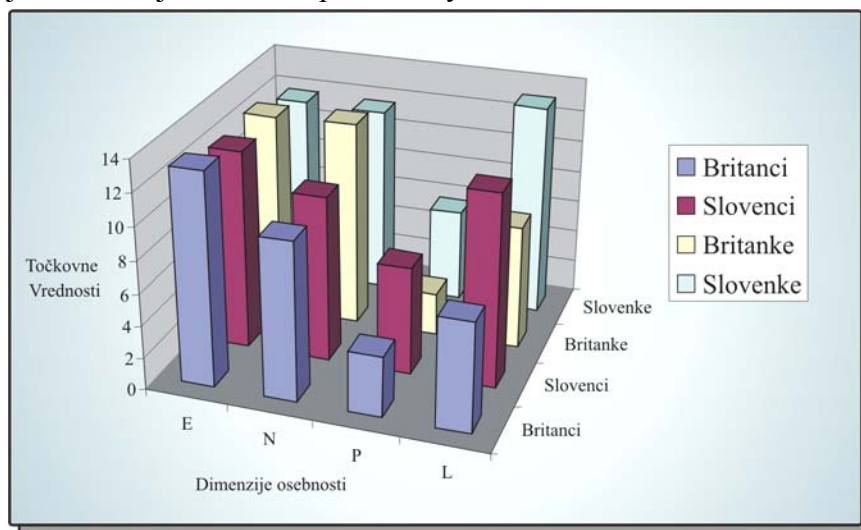
- Slovenci smo sprt narod

Zaradi premalo narodne zavesti smo v usodnih zgodovinskih trenutkih, velikih odločitvah in političnih preobratih premalo držali skupaj. Trstenjak (1992, str. 89) pravi, da je vzrok te razklanosti slovenske zavesti v značilni slovenski načelnosti ali zvestobi principom, vsak je namreč zvest le svojemu prepričanju. Za majhen narod je temeljno, da je enoten, če hoče preživeti.

Velik prispevek je k preučevanju slovenske kulture dodal tudi Janek Musek, ko je razpravljala o psihološkem značaju Slovencev. V knjigi navaja in razpravlja tudi o raziskavi Hans-Jürgen Eysencka, ki je na osnovi treh obsežnih temeljnih dimenzij osebnosti proučeval značilnosti različnih narodov. Na osnovi teh značilnosti je Musek tudi Slovencem pripisal nekatere lastnosti. Temeljne dimenzije osebnosti so introvertnost nasproti ekstravertnosti (E), čustvena stabilnost (neevroticizem) nasproti čustveni labilnosti (nevroticizem – N) in nepsihoticizem

nasproti psihotizmu (P). Eysenckov vprašalnik osebnosti se uporablja po vsem svetu. Vprašalnik vsebuje poleg lestvic vseh treh temeljnih dimenzij osebnosti tudi četrto lestvico, ki meri iskrenost odgovarjanja oziroma težnjo po prilagajanju odgovorov socialni zaželenosti (lestvica »lažnivosti« - L). V spodnjem grafu primerjamo slovenski narod z britanskim, in sicer na področju vsake temeljne dimenzije osebnosti. Številčni prikaz je v Prilogi 4.

Slika 1: Temeljne dimenzije osebnosti po H. J. Eysencku



Vir: Musek, 1994, str. 60.

Dimenzijo introvertiranosti in ekstravertiranosti (E) sestavljajo aktivnost, družabnost, impulzivnost, nagnjenost k tveganju, čustvena izraznost, nagnjenost k razmišljanju in čut odgovornosti. Na podlagi raziskave smo Slovenci relativno introvertiran narod v primerjavi z Britanci, ki pa so relativno introvertiran narod v primerjavi z mediteranskimi in latinskimi narodi ter Američani (ZDA). Po besedah Šipke smo Slovenci tudi znotraj narodnosti nekdanje Jugoslavije najbolj introvertirani (Musek, 1994, str. 66). Seveda je tukaj treba upoštevati, da je tako statistično povprečje. Nekateri Slovenci, ki seveda odstopajo od povprečja, so tako bolj ekstravertirani kot pa nekateri Britanci.

Dimenzija čustvene stabilnosti in labilnosti (N). Čustveno stabilnost sestavljajo uravnoteženost, mirnost, dobro razpoloženje, obvladanost, hladnokrvnost, samozaupanje in gotovost. Čustveno labilnost sestavljajo zaskrbljenost, tesnoba, napetost, nesproščenost, nerazpoloženost, razdražljivost, občutja krivde. Čustvena stabilnost je lahko odraz življenjskih razmer in kulture. Na podlagi raziskave med Slovenci in Britanci ni bistvene razlike v čustveni stabilnosti, so pa zato Slovenke čustveno stabilnejše od Britank. Po drugih podatkih, kot pravi Šipka, spadamo Slovenci po čustveni stabilnosti približno v skupino srednjeevropskih narodov, Avstrijcev in Nemcev, in smo nekoliko bolj čustveno stabilni kot mediteranski in južni jugoslovanski narodi<sup>1</sup> (Musek, 1994, str. 69).

<sup>1</sup> Catell in Johnson et al. uvrščata Slovence po čustveni stabilnosti nižje kot nekatere vzhodnoevropske narode, Američane, Indijce, Korejce (Musek, 1994, str. 69).

Dimenzija psihotocizem (P) in nepsihotocizem. Sestavine te dimenzije so agresivnost, dominantnost, prizadevanje, težnja po manipuliranju z drugimi, avanturizem, dogmatizem in moškost (vse so višje pri psihotocističnih osebah). Nepsihotocistične osebe so blage, strpne, previdne, psihotocistične pa so trde, grobe, napadalne in nesentimentalne. Slovenci v primerjavi z Britanci dosegamo višje vrednosti psihotocizma. Smo bolj agresivni, sebični in ambiciozni. Visoke vrednosti psihotocizma dosegamo tudi po rezultatih drugih raziskav. Po besedah Šipka smo višje uvrščeni kot narodi nekdanje Jugoslavije<sup>2</sup> (Musek, 1994, str. 71). Razlog je lahko dejstvo, da smo kot pravi Trstenjak (1991, str. 87) »mejni narod«, zato se čutimo ogrožene in obdane s tujci. Lahko pa gre za dejstvo, da so se, ker smo številčno majhni, skozi generacije ohranjali le agresivni, trdi in nepopustljivi posamezniki.

Pri Slovencih je v primerjavi z Britanci prisotna precej visoka težnja, da se prikazujemo v lepši luči. Naši odgovori so socialno in kulturno sicer zaželeni, niso pa popolnoma iskreni. Po nekaterih raziskavah je dokazano, da je tako »olepševanje bolj prisotno v okoljih, kjer so vzgoja in politične razmere manj liberalne. Vzhodnoevropske države imajo višjo stopnjo »omejevalnosti« kot pa zahodnoevropske (Musek, 1994, str. 74–75).

Če te rezultate zberemo, si lahko pojasnimo nekatere značilnosti Slovencev. Slovenci smo introvertirani, vendar tudi dovolj agresivni, željni neodvisnosti, uveljavitve in potrditve. Kombinacija agresivnosti in introvertiranosti se kaže tudi v visoki samoagresivnosti, in s tem v visoki stopnji samomorilnosti pri Slovencih (Musek, 1994, str. 74).

O značilnostih slovenske kulture je razpravljal tudi Hrastelj (2001, str. 42), od katerih jih navajam le nekaj:

- Slovenci smo individualisti, smo bolj kratkoročno usmerjeni in cenimo materialne dosežke, prednost dajemo sebi in svoji družini.
- Pri izogibanju negotovosti smo se včasih zgledovali po Nemcih, po letu 1991 pa smo se pomaknili proti nasprotnemu polu, ki tveganj ne zavrača v tolikšni meri.
- Slovenci smo redoljubni in težimo po organiziranosti.
- Smo nezaupljivi do tujine, kar se kaže tudi v odporu do naložb tujega kapitala.
- Zavedamo se svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju, zato se učimo tujih jezikov in smo geografsko razgledani.

## ***2.4 Narodna in organizacijska kultura***

Nobena organizacija ne deluje izolirano, ampak nanjo vplivajo številni dejavniki. Tako se tudi kultura v organizaciji ne razvija neodvisno od zunanjega okolja, ampak to nanjo močno vpliva.

---

<sup>2</sup> Po besedah Johnsona et al. smo Slovenci višje uvrščeni glede psihotocizma tudi v primerjavi z Avstralci, Egipčani, Korejci, Američani (ZDA) in Tajvanci (Musek, 1994, str. 71).

Slika 2: Vplivi različnih ravni kulture



Vir: Prirejeno po Hollensen, 2001, str. 162.

#### **2.4.1 Narodna kultura in subkulture**

Z vidika poslovno-organizacijskih ved imamo najprej v mislih narodno kulturo. Narod je politična enota, na katere je razdeljen ves svet in v katere spada vsak posameznik. Seveda tudi znotraj naroda prihaja do razhajanj, še vedno pa vsebuje neke skupne dejavnike, ki oblikujejo narodno kulturo. To so jezik, izobraževalni sistem, vojska, politični sistem, športne reprezentance z močno simbolično in čustveno vrednostjo in trg. Vendar moramo biti pozorni, saj znotraj neke države obstajajo tudi subkulture, ki se lahko v nekaterih elementih zelo razlikujejo od nacionalne kulture (Hrastelj, 2001, str. 27). Subkulture se nanašajo na sisteme zaznavanja, vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so različni od tistih, ki so značilni za dominantno kulturo. Temeljijo na religiji, poklicu, regiji, socialnemu statusu, narodnosti in tudi načinu življenja in se lahko od dominante kulture razlikujejo tudi v neki temeljni kulturni dimenziji, kot je npr. odnos do negotovosti ali pa časa. V Kanadi npr. prevladuje narodna kultura z nizkim indeksom izogibanja negotovosti, ampak hkrati ima Kanada tudi največjo populacijo Čilencev, ki živijo zunaj Čila. Čilenci kot subkultura pa imajo zelo visok indeks izogibanja negotovosti. Subkulture so tako, kot tudi dominantna kultura, zelo pomembne pri mednarodnem poslovanju in komuniciranju (Rouse, Rouse, 2002, str. 263).

#### **2.4.2 Organizacijska kultura**

Tudi organizacijski kulturi se posveča vedno več pozornosti, saj je razumevanje njenega delovanja nujno za učinkovito poslovno komuniciranje (Rouse, Rouse, 2002, str. 65). Preučevanje pojava organizacijske kulture ni novo. Že leta 1938 je Barnard opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 168).

Stephen P. Robbins je organizacijsko kulturo opredelil kot značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, ki so sprejete v organizaciji in določajo, kako naj se ljudje vedejo, medsebojno komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki

pogosto niso jasno izražena, pa vendar jih zaposleni v organizaciji prevzamejo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti (Treven, 2001, str. 79).

Schein (1985, str. 43) je organizacijsko kulturo opredelil kot večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, kot so odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci. Te postavijo in razvijejo ljudje, ko se pri svojem delu usklajujejo med seboj in prilagajajo zunanjemu okolju. Vzorec se je izkazal kot dovolj dober, da ga sprejmejo novi člani in podobno razmišljajo in čutijo v podobnih primerih.

Veliko je k razumevanju organizacijske kulture prispeval Lipovec, ki je opisal nastajanje organizacijske kulture. Ko v vzajemnem delovanju namreč ljudje prihajajo v stik, nastajajo neformalna razmerja. Ljudje se drug drugemu prilagajajo in tako se spreminjajo tudi znanje, stališča, čustva in izkušnje. Izoblikujejo se nove navade, običaji, pravila in norme delovanja. Ljudje nanje pristajajo, jih medsebojno uveljavljajo in sprejmejo za svoja. Norme zagotavljajo vzajemnost delovanja in njegovo smotrnost. Z nastajanjem norm nastaja družbena zavest: etika, religija, filozofija, umetnost, znanost, kultura, itd. (Rozman, 2002/2003).

Razviti organizacijsko kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj, v interakciji, kar nekaj časa. Pomeni, da morajo deliti skupne negotovosti in razviti načine, kako te negotovosti uspešno obvladovati. Razvoj in spremembe organizacijske kulture zelo vplivajo na rast in razvoj podjetja. Usklajenost strategije podjetja in organizacijske strukture je odvisna od tega, ali bo organizacijska kultura pripomogla k uspešni realizaciji strategije podjetja ali jo bo zavirala (Bistričič, 2005, str. 98).

### **3 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE**

#### **3.1 Medkulturno poslovanje**

Gospodarska in poslovna sfera se je začela zanimati za kulturo sorazmerno pozno, saj je do pred 30 leti veljalo prepričanje, da je kultura konzervativni dejavnik, ki gospodarske tokove upočasnjuje in zapleta (Hrastelj, 2001, str. 25). Kulturo se je tako z mednarodnim poslovanjem povezovalo bolj obrobno. Bila je kvečjemu del poslovnih srečanj, vezanih na protokol, in se jo je povezovalo le z osnovnimi vidiki oblikovanja izdelka, kot so npr. embalaža in barva. Na tako gledanje na kulturo so vplivali tudi številni teoretiki, ki so goreče zagovarjali globalno poslovanje in standardizacijo obnašanja porabnikov. Med njimi je bil zelo dejaven tudi Ted Levitt, ki je napovedoval, da bo prišlo do standardizacije izdelave ter trgovinskih sistemov (Hrastelj, 2001, str. 21). Podjetji, ki naj bi tako poslovali, sta bili Coca-Cola in McDonald's.

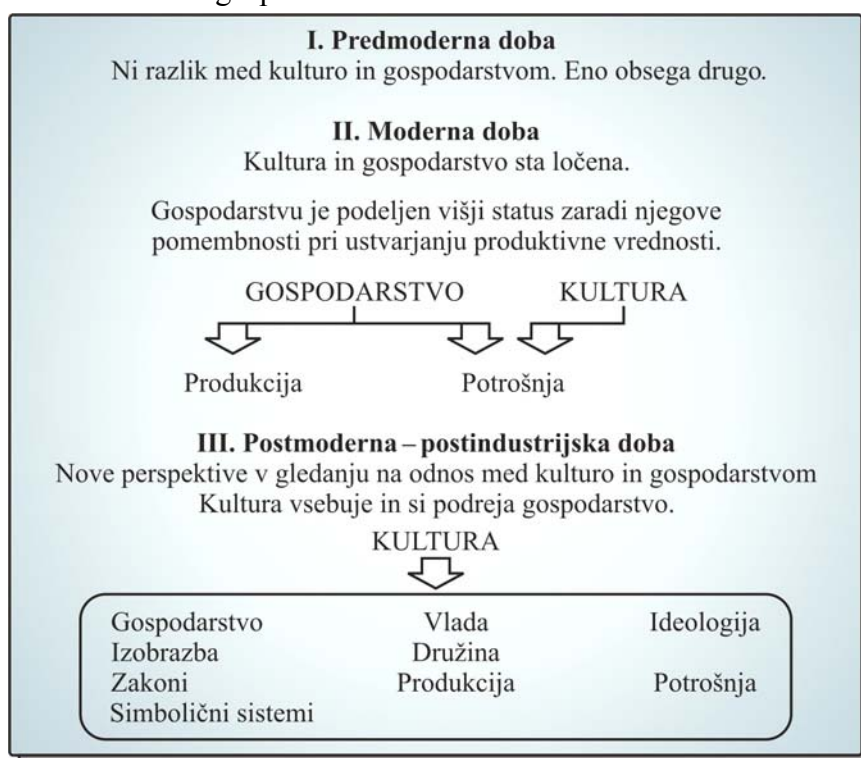
Sčasoma pa so začele na dan prihajati zgodbe posameznih podjetij, ki so mednarodno poslovala in naletela na težave, kot so ugotovili pozneje tudi zaradi kulturnih dejavnikov. Tudi podjetji, kot sta Coca-Cola in McDonald's, sta poslovanje prilagodili lokalnim trgom. V McDonald'su v Izraelu npr. strežejo samo goveje meso, ki je bilo zaklano na halal način, na Norveškem lahko

stranke naročilo losos burger, na Japonskem imajo na menijih tudi riž, v Moskvi se morajo zaposleni naučiti smehljati strankam, kar pri njih ni običaj, itd. (Gesteland, 2001, str. 109). Zato je kultura postala vse bolj pomemben dejavnik pri mednarodnem poslovanju.

Številni, ki poslujejo s tujimi podjetji, zmotno mislijo, da je dovolj, da se zavedajo kulturnih razlik in površinsko poznajo kulturo tuje države. Kultura je namreč zelo kompleksen pojem in zahteva veliko pozornosti. Nezavedanje in nepoznavanje kulturnih razlik vodi v številne kulturne spodrsjlaje. Napake stanejo podjetja veliko časa in denarja, da ponovno vzpostavijo dobre odnose in pa tudi enkratnih poslovnih priložnosti. Zaradi omejenih resursov so te priložnosti še toliko bolj pomembne.

Do nedavnega so mnogi raziskovalci razumeli kulturo kot spremenljivko, ki pojasnjuje razlike v osrednji dimenziji, to je gospodarskem obnašanju. V postindustrijski družbi pa se pojavlja relativno nova ideja. Vedno bolj jasno namreč postaja, da so osnove in principi gospodarstva sami izraz specifične vrste kulture. Tako je kultura celovit sistem, v katerem so organizirani tudi drugi sistemi (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 442).

Slika 3: Odnos med kulturo in gospodarstvom



Vir: Venkatesh, 1995, str. 30.

### 3.2 Medkulturno komuniciranje

Ljudje, njihova prepričanja in obnašanje so sestavni deli kulture. Tudi zato je kultura izredno pomemben del, ki ga moramo upoštevati pri uspešnem poslovnem komuniciranju. Operacije v tuji državi bodo pomenile, da bodo stranke, zaposleni in poslovni partnerji med sabo delili kulturo, ki se lahko zelo razlikuje od kulture med strankami, zaposlenimi in poslovnimi partnerji

v domači državi. Občutljivost do razumevanja kako stvari delujejo v drugačnem kontekstu, kot smo vajeni v domačem okolju, je ključno za komunikacijo, ki vodi v uspehe (Rouse, Rouse, 2002, str. 61).

Medkulturna komunikacija se nanaša na proces pošiljanja in sprejemanja sporočil med ljudmi, ki so v različnih kulturnih okoljih. To pomeni, da je tudi komunikacija med podjetjem iz VB in iz ZDA medkulturna, čeprav govorita enak jezik in imata kulturne podobnosti. Podobno je tudi komunikacija med ameriškim podjetjem v ZDA in istim ameriškim podjetjem, ki ima podružnico v Franciji, medkulturna komunikacija (Rouse, Rouse, 2002, str. 254).

Do medkulturne komunikacije lahko pride tudi v samem podjetju. Globalizacija je namreč med drugim privedla tudi do tega, da v številnih organizacijah zaposlujejo ljudi, ki pripadajo različnim kulturam. V takih organizacijah morajo managerji razviti občutek za razlike in biti pozorni do njih, ker bi lahko predsodki ali nevednost poslabšali učinkovitost delavcev. Zelo lahko pri tem managerjem pomagajo programi usposabljanja, ki pomagajo pri spopadanju z večkulturno delovno silo (Treven, 2001, str. 21).

### 3.3 Izvor medkulturnih razlik

Manager, ki je dodeljen v tujo podružnico, mora pričakovati velike in majhne razlike v obnašanju posameznikov in skupin v podjetju.

Slika 4: Okoliške spremenljivke, ki vplivajo na managerske funkcije



Vir: Deresky, 2002, str. 85.

Te razlike izhajajo iz sociokulturnih spremenljivk, kot so religija, izobrazba in jezik, in iz nacionalnih, kot so gospodarski, pravni in politični dejavniki. Nacionalne in sociokulturne spremenljivke so namreč osnova, da kulturne spremenljivke obstanejo in se razvijajo. Te



kulturne spremenljivke določajo osnovne odnose do dela, časa, materializma, individualizma, sprememb, itd. Odnosi pa naprej vplivajo na motivacijo in pričakovanja posameznikov glede dela in skupinskih odnosov, in končno vplivajo tudi na pričakovani izid.

Kot sem v delu že pojasnila (Slika 3, str. 11), je pravzaprav kultura tisti temelj, na katerem se gradijo gospodarstvo, ideologija itd. Vse zgoraj navedene spremenljivke pa hkrati vplivajo oz. oblikujejo kulturo. Torej je vpliv obojestranski.

### **3.4 Pasti mednarodnega poslovanja in komuniciranja**

Ljudje se med seboj družimo in sodelujemo. Neizogibna posledica različnih interesov in mišljenj so številni konflikti, ki se jim ne moremo izogniti. Kot pravi Berlogar (2001, str. 68), je konflikt nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so med seboj soodvisni (npr. v družini, organizaciji, družbi). Lipičnik (1991, str. 35) dodaja, da nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi ali hotenji oziroma zaradi ovire, da bi tisto, kar želimo, tudi dosegli.

Ko podjetja poslujejo mednarodno, je zaradi kulturnih razlik konfliktnih situacij še več. Nekateri avtorji zagovarjajo, da so konflikti koristni, sploh v organizacijah, saj opozarjajo na razlike v interesih in mišljenju. Dokler jih pravočasno opazimo in rešimo, lahko pomenijo celo korak na boljše. Če konfliktov ne zaznamo ali jih namenoma spregledamo, pa lahko prerastejo v probleme, ki jih je veliko težje reševati kot konflikte.

## **4 SINTEZA TEORIJ MEDKULTURNIH RAZLIK**

S kulturnimi razlikami so se in se še vedno ukvarjajo številni raziskovalci. Na osnovi informacij, ki jih zbirajo, skušajo določiti temeljne dimenzije, ki razlikujejo kulture. V nadaljevanju primerjam in povzemam dimenzije naslednjih teorij:

- Hofstedova teorija,
- Trompenaarsova teorija,
- Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija,
- Hallova teorija,
- Teorija projektnega tima GLOBE.

Kulturne dimenzije predstavljajo kriterije razvrstitve različnih držav glede na njihove kulturne značilnosti. Dimenzije se med seboj prepletajo in dopolnjujejo in skupaj tvorijo celoto, ki nam pomaga pri lažjem razumevanju kulturnih značilnosti in hkrati boljši pripravi na medkulturno poslovanje. Seveda pa moramo biti previdni. Zavedati se namreč moramo, da tudi znotraj kulture prihaja do odstopanj. Tako se lahko zgodi, da se nekateri člani v neki dimenziji bolj razlikujejo od svoje kulture, kot pa od kulture, ki je v tej dimenziji razvrščena drugače.

Razvrstitev kulture na osnovi neke dimenzije ni enostavna. Niso namreč samo kulture različne v odnosu do neke dimenzije, ampak se že sam pogled na to delitev razlikuje od pogleda na to isto delitev s strani neke druge kulture. Zato se teorije spopadajo tudi s kritikami. Različne kulture

namreč različno pojmujejo posamezne dimenzije in jim pripisujejo različno vlogo in pomen. Koncept, kot je npr. tveganje, ne pomeni isto v vseh kulturah (Solomon, Bamossy, Askegaard, 2002, str. 444).

#### 4.1 Hofstedova teorija

Ena najbolj citiranih študij na področju medkulturnih razlik je raziskava, ki jo je izpeljal Nizozemec Geert Hofstede v letih 1967–1971. Temelji na intervjujih 116.000 zaposlenih v podjetju IBM v 50 državah (Hrastelj, 2001, str. 47). Na osnovi raziskave je definiral štiri dimenzije, s katerimi lahko opišemo posamezne nacionalne kulture, jih primerjamo med seboj in pojasnimo razlike med njimi. Pozneje, v devetdesetih letih, je dodal še peto dimenzijo.

Hofstedove dimenzije:

- odnos do moči,
- odnos do tveganj oz. izogibanje negotovostim,
- individualizem in kolektivizem,
- moške in ženske lastnosti,
- dolgoročna in kratkoročna usmerjenost.

Vse te dimenzije so merjene z indeksi. Višji indeks ima neka država, bolj hierarhično, individualistično in dolgoročno je usmerjena, več ima moških značilnosti in bolj se izogiba tveganjem.

#### 4.2 Trompenaarsova teorija

Fons Trompenaars je prav tako raziskoval dimenzije, na osnovi katerih lahko razvrščamo različne kulture. Skozi več kot 10-letno obdobje je v svojo raziskavo vključil 15.000 managerjev iz 28 držav, ki so predstavljali 47 nacionalnih kultur (Deresky, 2002, str. 97). Svoj model je razvil na podlagi teorije Kluckhohna in Strodtbecka ter drugih avtorjev (Treven, 2001, str. 62). Po besedah Hoecklin (2003, str. 40) je prvih pet dimenzij najbolj pomembnih na poslovnem področju.

Tabela 1: Kulturne dimenzije po Trompenaarsu

| Dimenzija                       | Razvrščanje na osnovi                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|
| univerzalizem in partikularizem | Kaj je bolj pomembno – pravila ali odnosi?               |
| čustvene in nevtralne kulture   | Ali izražamo svoja čustva?                               |
| specifične in razpršene kulture | Do kod se vpletemo?                                      |
| dosežek in pripis               | Se moramo dokazovati, da dosežemo status ali nam je dan? |
| individualizem in kolektivizem  | Delujemo v skupini ali kot posameznik?                   |
| zaporedne in sočasne kulture    | Počnemo stvari eno za drugo ali več hkrati?              |
| notranji in zunanji nadzor      | Nadzorujemo svoje okolje ali sodelujemo z njim?          |

Vir: Trompenaars, Hampden-Turner, 2005.

### 4.3 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta predstavila šest temeljnih usmeritev vrednot in možne različice znotraj posamezne usmeritve. Z njimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah (Treven, 2001, str. 59). Za vsako od teh šestih temeljnih usmeritev sta postavila vprašanje in na osnovi odgovora razvrstila različne kulture (Adler, 1997, str. 18):

- Kakšna je človeška narava?
- V kakšnem odnosu sem z zunanjim okoljem in naravo?
- V kakšnem odnosu sem z drugimi ljudmi?
- Kakšna je moja usmerjenost k delovanju?
- Kako uporabljam prostor?
- Kako uporabljam čas?

Tabela 2: Različice v usmerjenosti vrednot

| Usmeritev vrednot       | Različice         |             |              |
|-------------------------|-------------------|-------------|--------------|
| človeška narava         | hudobna           | nevtralna   | dobra        |
| odnos do narave         | podrejanje        | harmonija   | obvladovanje |
| povezave med ljudmi     | individualistične | kolektivne  | hierarhične  |
| usmerjenost k delovanju | zadovoljstvo      | nadzor      | delo         |
| prostorska usmerjenost  | zasebna           | kombinirana | javna        |
| časovna usmerjenost     | preteklost        | sedanjost   | prihodnost   |

Vir: Treven, 2001, str. 60.

### 4.4 Hallova teorija

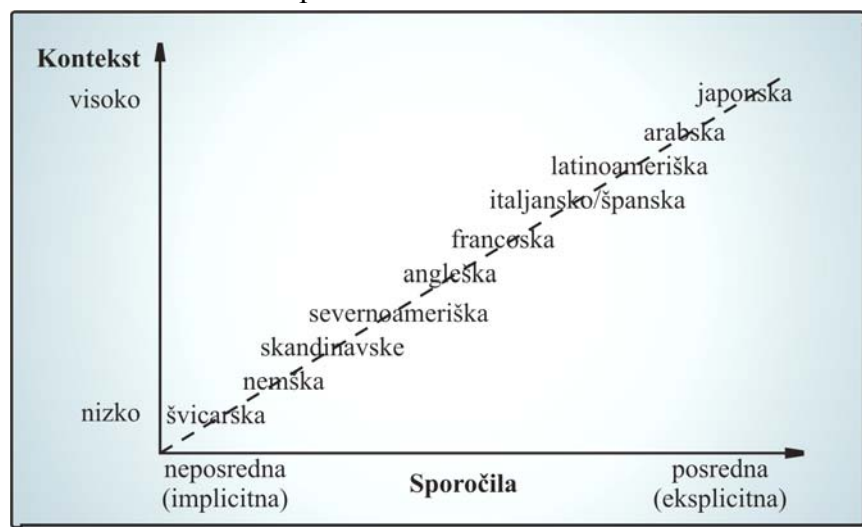
Ameriški antropolog Edward T. Hall je vpeljal koncept t. i. visoko- in nizkokontekstnih kultur. Visokokontekstne kulture vsebujejo veliko miselnih zvez, ki se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom dogodka. Te kulture največ informacij pridobijo iz neposrednega poznavanja oddajnika sporočila in okolja. Zato ni pomembna le vsebina sporočila, ampak tudi barva glasu sogovornika, mimika obraza in njegovo vedenje. Nizkokontekstne kulture vsebujejo malo miselnih zvez. Največ informacij se posreduje v jasni, eksplicitni obliki. Tako imajo največji pomen besede (Treven, 2001, str. 65–66).

Tabela 3: Značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur

| Visokokontekstne kulture                      | Nizkokontekstne kulture                    |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| visoka odgovornost za organizacijske napake   | nizka odgovornost za organizacijske napake |
| prepletanje poslovnega in zasebnega življenja | ljudje varujejo zasebnost                  |
| dolgotrajna pogajanja                         | kratka pogajanja                           |
| konkurenčno pogajanje ni pogosto              | pogosto konkurenčno pogajanje              |

Vir: povzeto po Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82.

Slika 5: Kontekstna različnost kultur po Hall-u



Vir: Usunier, 1993, str. 103.

#### 4.5 Projektni tim GLOBE

Raziskovalni projekt Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), ki ga je predstavil ameriški profesor za management Robert J. House leta 1991, se osredotoča na odnose med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 33). Projektni tim je sestavljen iz 170 raziskovalcev, ki so 7 let zbirali podatke o kulturnih vrednotah. Podatke so pridobili od 18.000 managerjev iz 62 držav, ki so delovali v različnih industrijah in različno velikih podjetjih. Identificirali so 9 različnih dimenzij, ki razlikujejo eno kulturo od druge (Deresky, 2002, str. 92).

Dimenzije projektnega tima Globe so (Deresky, 2002, str. 94):

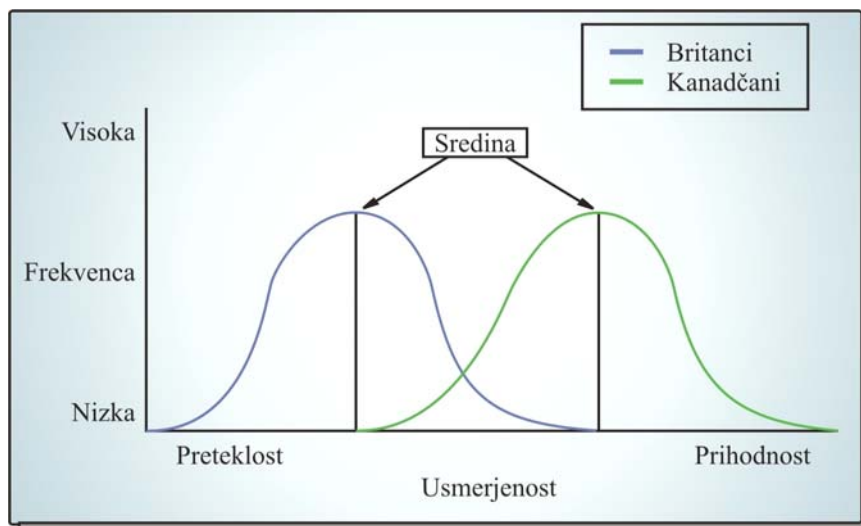
- odnos do moči,
- izogibanje negotovostim,
- družbeni kolektivism,
- znotrajskupinski kolektivism,
- razlike med spoloma,
- usmerjenost v prihodnost,
- usmerjenost v delovanje,
- dimenzija asertivnosti,
- usmerjenost v človeka.

#### 4.6 Razvrščanje kultur na osnovi dimenzij

Avtorji glede na svoje dimenzije razvrščajo različne kulture (glej Priloga 1, 2, 3). Informacije o razvrstitvi neke države so nam pri poslovanju lahko v veliko pomoč. So uporabne za razmišljanje o nacionalnih kulturah in nam dajejo neke dodatne informacije, ki jih v preteklosti še nismo imeli. Hofstede je npr. ugotavljal, da ima večina držav, ki imajo višji indeks individualizma, višji bruto domači proizvod in bolj liberalen politični sistem. Države, ki so bolj

kolektivistične, pa imajo močen odnos med individualizmom, blaginjo in političnim sistemom z uravnoteženo močjo (Deresky, 2002, str. 96). Se pa moramo zavedati, da so raziskave tudi omejene, zato moramo biti pri interpretaciji pazljivi. Britanci so npr. bolj usmerjeni v preteklost, vendar so med njimi tudi taki, ki so usmerjeni v prihodnost. Kanadčani so usmerjeni v prihodnost, vendar so med njimi tudi taki, ki so usmerjeni v preteklost. Slika 6 nam lepo prikazuje, da čeprav je povprečje za Britance usmerjeno v preteklost in povprečje za Kanadčane usmerjeno v prihodnost, so Kanadčani, ki so bolj usmerjeni v preteklost kot nekateri Britanci, in obratno (Rouse, Rouse, 2002, str. 262).

Slika 6: Kulturne razlike v odnosu do časa



Vir: Rouse, Rouse, 2002, str. 262.

Razlike v časovni usmerjenosti lahko obstajajo tudi znotraj določene države. Odvetniki v ZDA uporabljajo usmerjenost v preteklost in se sklicujejo na prejšnji primer, ko sodno odločajo o rezultatu primera. Ekonomisti v ZDA pa so usmerjeni v prihodnost, ko glede na stroškovne analize napovedujejo verjetne prihodnje rezultate alternativnih organizacijskih in vladnih strategij (Adler, 1997, str. 32).

Kulturne dimenzije so med seboj zelo povezane in se dopolnjujejo. Leta 2000 je bila na osnovi Hofstedovih dimenzij narejena raziskava majhnih do srednje velikih podjetij v Avstraliji, na Finskem, v Grčiji, Indoneziji, Mehiki, na Norveškem in Švedskem. V raziskavi so ugotovili, da podjetniki iz individualističnih družb, ki imajo poudarjene moške vrednote, manj uporabljajo kooperativne strategije kot pa podjetniki iz družb, ki so kolektivistične in z manj poudarjenimi moškimi vrednotami. Moške kulture namreč vidijo sodelovanje na splošno kot znak šibkosti, individualistične kulture pa visoko cenijo neodvisnost in nadzor. Ugotovili so tudi, da visoke stopnje izogibanja negotovostim spodbujajo več sodelovanja, kot je npr. ustanavljanje zavezništov, saj se tako tveganje razporedi (Steensma, Marino, Weaver, 2000, str. 594).

Poznavanje kulture je lahko ključno za uspešno mednarodno poslovanje. Seveda pa moramo informacije o kulturnih značilnostih znati tudi pravilno interpretirati in poslovanje ustrezno prilagoditi. Tekom raziskave o medkulturnih dimenzijah, sem našla veliko resničnih primerov,

ko so podjetja zaradi nepoznavanja ali neupoštevanja medkulturnih razlik zašla v težave. Bodisi so bili to le neprijetni trenutki, npr. na sestanku, bodisi so bile to napake, ki so podjetjem povzročila veliko dodatnega truda, časa, dela in stroškov, da so popravili vtis, obnovili poslovni dogovor ali pa znova vstopili na trg. Številna podjetja te nove priložnosti sploh niso dobila. Primeri služijo kot dokaz, da je za uspešno mednarodno sodelovanje potrebno poznavanje in pa tudi upoštevanje medkulturnih razlik.

#### **4.7 Sinteza teorij medkulturnih razlik**

Vsak zgoraj omenjeni avtor v okviru svoje teorije medkulturnih razlik opredeljuje ključne dimenzije na osnovi katerih lahko razlikujemo eno kulturo od druge. Dimenzije se dotikajo specifičnih področij kulture, se med seboj prepletajo in skupaj tvorijo celoto. Nekatere so skupne več avtorjem, nekatere so si zelo podobne, spet druge pokrivajo čisto svoja področja.

Z raziskavo sem proučila dimenzije, ki jih navajajo avtorji in opredelila tiste temeljne dimenzije, ki najbolj razlikujejo eno kulturo od druge. Sistematično sem jih uredila po vsebinsko smiselnih sklopih, kar služi za boljši pregled dimenzij medkulturnih razlik.

##### **4.7.1 Metodologija**

V raziskavo sem vključila teorije medkulturnih razlik že omenjenih avtorjev: Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn in Strodtbeck, Hall in projektni tim Globe. Na osnovi teorij sem zbrala vse dimenzije, jih proučila, razčlenila in jih potem na osnovi odnosa do vsebinsko različnih sklopov združila. Razpolagala sem s sekundarnimi kvalitativnimi podatki. V različni strokovni literaturi sem pridobila veliko informacij o samih teorijah in tudi pripadajočih dimenzijah. Podatke sem dopolnila s podatki zbranimi prek interneta, kjer sem našla tudi številčne rezultate raziskav nekaterih avtorjev (glej Priloga 1, 2, 3), ki so lahko v veliko pomoč pri mednarodnem poslovanju. V različnih serijskih in monografskih publikacijah sem našla tudi veliko praktičnih primerov, ki so se pripetili različnim podjetjem, in ki potrjujejo, da je pomen poznavanja kulturnih značilnosti in razlik velik.

Pri raziskavi sem uporabila deduktivni raziskovalni pristop, saj sem izhajala iz obstoječih teorij, kar omogoča integracijo spoznanj v okvir obstoječega znanja. Hkrati ima raziskava tudi induktiven značaj, saj sem ne le ocenjevala predhodno opredeljene modele in teorije, pač pa tudi razvijala nov koncept opredeljevanja temeljnih dimenzij. Deduktivni in induktivni raziskovalni pristop sem nadgradila z metodo »prikaza in analize podatkov«, ki temelji na pripravi povzetkov, dobljenih z razvrščanjem sorodnih pojavov v kategorije (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 165).

Glavna omejitev raziskave pri proučevanju dimenzij in nadaljnjem razvrščanju v skupine je dejstvo, da so dimenzije med seboj povezane in se zelo prepletajo. Eno in isto dimenzijo bi včasih lahko, glede na zorni kot, uvrstili tudi v več skupin. Zato je razvrščanje posameznih dimenzij v skupine nekoliko subjektivno.

Dimenzij, na osnovi katerih avtorji razvrščajo kulture, je veliko. Pa vendar jih lahko združimo v neke skupine glede na osnovni odnos, ki ga proučujejo. Po temeljiti proučitvi dimenzij, sem oblikovala 4 skupine, in sicer dimenzije, ki obravnavajo odnos do: (1) časa, (2) okolja, (3) dela in (4) človeka.

Slika 7: Sinteza teorij medkulturnih razlik



Vir: Lastni vir.

#### 4.7.2 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do časa

Prav pri vseh teorijah, ki jih obravnavam v diplomskem delu, so se avtorji dotaknili delitve kultur glede na njihovo časovno usmerjenost. Kulture lahko razlikujemo glede na to ali kultura pripisuje relativno pomembnost preteklosti, sedanjosti ali prihodnosti – dolgoročna in kratkoročna usmerjenost (Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn in Strodbeck, projektni tim Globe) ali glede na način strukturiranja časa – zaporedne in sinhronične kulture (Trompenaars, Hall).

##### 4.7.2.1 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost

Dolgoročno usmerjene kulture velik pomen pripisujejo prihodnosti in podpirajo vrednote, ki prinašajo koristi v daljšem časovnem obdobju. Take vrednote so previdnost, varčevanje, vztrajnost (Rouse, Rouse, 2002, str. 261). Pri svojem ravnanju se ozirajo tudi na prihodnje generacije (Treven, 2001, str. 60). Načrtovanje je poglobljena dejavnost.

Kratkoročno usmerjene kulture pa večji pomen pripisujejo preteklosti in sedanjosti. Za njih je značilno globoko spoštovanje tradicije, družbenih obveznosti in časti (Rouse, Rouse, 2002, str. 261). Kulture usmerjene v preteklost razumejo prihodnost kot ponavljanje preteklih izkušenj. Kulture usmerjene v sedanjost se zelo zavedajo časa, ki ga želijo čim bolj izkoristiti (Treven, 2001, str. 60). Vsakodnevne izkušnje so tiste, ki usmerjajo življenje ljudi.

V poslovanju z dolgoročnimi kulturami je treba poudarjati dobre odnose in dolgoročno sodelovanje, pri kratkoročnih kulturah pa takojšen dobiček in hitro in tekoče sklepanje poslov (Rouse, Rouse, 2002, str. 261). V kulturah, usmerjenih v preteklost, so inovacije in spremembe upravičene le, če so v skladu s preteklimi izkušnjami. Nasprotno pa so v kulturah, usmerjenih v prihodnost, inovacije in spremembe upravičene glede na prihodnje ekonomske donose in se manj ozirajo na pretekle družbene in organizacijske običaje in tradicijo (Adler, 1997, str. 30).

V ameriškem podjetju na Japonskem so japonskemu kadrovskemu managerju naročili, da mora zmanjšati delovno silo, torej da jih mora nekaj odpustiti. Japonski manager je poskušal poiskati rešitev, vendar je ni našel v okviru dopustnih možnosti svoje kulture. Zato je, ko se je spet srečal z Američani, zmanjšal delovno silo tako, da je dal odpoved, česar pa seveda Američani niso hoteli (Joinson, 1998, str. 3). V japonskih podjetjih je namreč zaposlitev dosmrtna. Japonska kultura visoko ceni zvestobo, lojalnost podjetju in zaposleni so del organizacijske družine, del podjetja. Če Japonec izgubi službo in je odpuščen, pomeni to zanj sramoto. Tako bo tudi zelo težko našel novo službo (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141).

#### 4.7.2.2 Zaporedne in sinhronične kulture

Kulture se razlikujejo tudi glede na način strukturiranja časa. Ljudje v zaporednih kulturah definirajo čas kot ozko linijo zaporednih segmentov in opravljajo le eno stvar naenkrat. Čas je otipljiv in deljiv, zato zelo radi načrtujejo in spoštujejo časovne obveze. Ljudje v sinhroničnih kulturah pa definirajo čas kot široko progo, ki jim dovoljuje, da opravljajo več stvari hkrati. Čas je fleksibilen in neotipljiv, zato se načrti lahko spreminjajo.

Tabela 4: Značilnosti zaporednih in sinhroničnih kultur

| Zaporedne kulture                               | Sinhronične kulture                          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| opravljanje ene stvari naenkrat                 | opravljanje več stvari hkrati                |
| spoštovanje časovnih obvez, točnost             | točnost odvisna od odnosa                    |
| so nizko kontekstne in potrebujejo informacije  | so visoko kontekstne in že imajo informacije |
| predanost delu                                  | predanost ljudem in medčloveškim odnosom     |
| trdno upoštevanje načrtov                       | načrti se spreminjajo pogosto                |
| spoštovanje zasebne lastnine in redko posojanje | pogosto posojanje stvari                     |
| kratkoročna usmerjenost                         | dosmrtni odnosi                              |

Vir: Hall, Hall, 1997, str. 69.

Tudi Hall v okviru dimenzije visoko- in nizkokontekstnih kultur, obravnava način strukturiranja časa. Visokokontekstne kulture so tiste za katere je značilna polikronost, torej da opravljajo več stvari hkrati (vse ob svojem času). V nizkokontekstnih kulturah pa prevladuje monokronost, kar pomeni, da se opravlja le ena stvar naenkrat (čas je denar) (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82).



Francoski trgovski potnik je delal za francosko podjetje, ki so ga odkupili Američani. Ameriški manager mu je takoj pojasnil, da od njega pričakuje takojšnje rezultate in višji dobiček. V sinhronični Franciji zaradi poudarka na osebnih odnosih ponavadi traja leta, da si pridobijo stranke, in v družinskih podjetjih odnosi s strankami lahko zajemajo več generacij. Ameriški manager, ki tega ni razumel, je naročil prodajalcu, da pridobi nove stranke v treh mesecih. Prodajalec je vedel, da je to nemogoče, zato je odstopil. Hkrati se je skliceval na svojo zakonsko pravico, da s seboj odpelje tudi vse zveste stranke, ki jih je pridobil čez leta. Nobena stran na koncu ni razumela, kaj se je dejansko zgodilo (Hall, Hall, 1997, str. 70).

### 4.7.3 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do okolja

Vsaka kultura je razvila tudi svoj odnos do okolja. V dimenzije, ki obravnavajo odnos do okolja sem vključila dimenzije, ki proučujejo odnos do narave, prostora in negotovih situacij.

#### 4.7.3.1 Odnos do narave

Odnos do okolja se med različnimi kulturami razlikuje. Način ravnanja z okoljem, je povezan z odnosom do usode in nadzora nad lastnim življenjem, kar vpliva tudi na odnos do socialnega, političnega, pravnega, tehnološkega in gospodarskega okolja (Adler, 1997, str. 23).

Zelo podobno so odnos kultur do narave proučevali Kluckhohn, Strodtbeck in Trompenaars. Opredelili so dva načina gledanja na naravo in sicer se nekatere kulture podrejajo naravi in je ne skušajo spremeniti (zunanji nadzor). Druge kulture pa želijo naravo obvladovati in si jo podrediti s pomočjo tehnologije (notranji nadzor). Kluckhohn in Strodtbeck sta poleg notranjega in zunanjega nadzora, opredelila tudi različico dimenzije, kjer kulture stremijo k harmonični povezanosti z naravo in skušajo živeti z njo. Ščitijo naravo, medtem ko srečujejo potrebe ljudi.

Internalistično, notranje gledanje naravo obravnava kot kompleksno napravo, ki jo lahko nadzorujemo, če imamo pravo strokovno znanje. V taki kulturi so ljudje prepričani, da lahko njihove osebne odločitve obvladujejo naravo, če izkoristijo priložnosti in vložijo dovolj truda. Eksternalistično, zunanje gledanje pa je bolj organsko gledanje na naravo. Človeštvo je le ena od naravnih sil, zato mora delovati v skladu z okoljem. Ljudje v taki kulturi ne verjamejo, da lahko vplivajo na svojo usodo, ampak se morajo naravi podrediti in iti vzporedno z njenimi silami (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).

Tabela 5: Značilnosti kultur z notranjim nadzorom in kultur z zunanjim nadzorom

| Notranji nadzor                                      | Zunanji nadzor                                     |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| dominanten odnos do okolja                           | fleksibilen odnos, želja po kompromisih            |
| poudarek je na sebi (lasna skupina ali organizacija) | poudarek je na drugih (stranke, partnerji, kolegi) |
| neugodje, ko okolje ni pod kontrolo                  | prilagajanje nihanjem v okolju                     |

Vir: Trompenaars, 1993, str. 136.

Severnoameriška banka je svojo podružnico v Hong Kongu preselila na novo lokacijo. Izvršni direktor je lahko izbiral med dvema pisarnama. Izbral je večjo, ki je po severnoameriških kriterijih odsevala moč in status. Bila je tudi blizu podpredsednikove pisarne. Njegovim kitajskim naročnikom pa obiskovanje pri njem ni bilo prijetno. Pozneje mu je stranka, s katero je razvil prijateljski odnos, razložila, da ima prostor slab feng šuj. Cilj feng šuja je biti v harmoniji z okoljem. Feng šuj ali »veter voda« sta močni zemeljski sili, ki po prepričanju Kitajcev določata tudi, ali bo podjetje poslovalo uspešno ali ne. Kitajske stranke so tako verjele, da je zaradi slabe lokacije in slabega feng šuja podjetju napovedan slab poslovni uspeh. Zato z njim niso želeli več poslovati. Američan je po opozorilu stranke, zamenjal pisarno za manjšo s stebrom na sredini, kamor je pritrtil ogledalo. Stranke so začele pogosteje prihajati v novo pisarno in se spet odločale za poslovanje z njim (Adler, 1997, str. 24).

#### **4.7.3.2 Prostorska usmerjenost**

Dimenzija prostorske usmerjenosti razvršča kulture glede na odnos njenih ljudi do prostora, kar vpliva tudi na razvrstitev in organizacijo prostorov. Prostor je lahko javna, zasebna ali mešana last. V javno usmerjenih družbah prostor pripada vsem in pisarne v podjetjih so odprtega tipa brez vmesnih pregrad. Sestanki potekajo v skromnih pisarnah z odprtimi vrati ali na odprtih področjih, kjer so stalne prekinitev in obiski zaposlenih in obiskovalcev nekaj običajnega (Adler, 1997, str. 20). V kulturah, kjer je prostor zasebna last, cenijo zasebnost in je zelo pomembno, da ima vsak svojo pisarno (Treven, 2001, str. 62). Sestanki potekajo za zaprtimi vrati in brez nepotrebnih prekinitev (Adler, 1997, str. 20). V kulturah, kjer je prostor mešana last, pa v podjetju zaposleni na nižjih ravneh delijo skupni delovni prostor, medtem ko imajo zaposleni na višjih ravneh zasebne pisarne (Treven, 2001, str. 62).

Vodstvo nekega podjetja je želelo pri selitvi v nove prostore povečati povezanost med zaposlenimi z združitvijo več oddelkov, s pisarnami odprtega tipa. Domnevali so, da bodo z mobilnimi pregradami zadovoljili potrebo zaposlenih po zasebnosti. Prvi korak selitve je zajemal 300 zaposlenih od 1300, ki pa so v procesu selitve uporabili mobilnih pregrad za 800 zaposlenih. Le tako so namreč zadovoljili potrebo po zasebnosti in lastnini. Podjetje je delovalo v francosko govorečem okolju, zaposleni pa so bili neomajni v svoji britanski kulturi. Privatna orientacija do prostora je premagala željo vodstva po močnejši integraciji med oddelki in jim pri selitvi povzročila višje stroške kot so predvidevali (Lane, Distefano, Maznevski, 1997, str. 47).

#### **4.7.3.3 Odnos do tveganj oziroma izogibanje negotovostim**

Hofstede in člani projektnega tima Globe so na zelo podoben način obravnavali kulture glede na njihov odnos do tveganj. Kulture so razvrstili glede na stopnjo, po kateri se zanašajo na družbene norme, pravila in postopke, da bi zmanjšale nepredvidljivost prihodnjih dogodkov (Deresky, 2002, str. 94).

V državah z visokim izogibanjem negotovostim je navzoča visoka stopnja nacionalizma. Imajo natančne zakone in postopke, ki zagotavljajo večjo varnost in stabilnost. Managerji v podjetjih so nagnjeni k nizkorizičnim odločitvam in dosmrtna zaposlitev je normalna (Deresky, 2002, str. 95). Ljudje se v takih kulturah včasih raje držijo pravil, četudi to ni v najboljšem interesu organizacije (Rouse, Rouse, 2002, str. 261). Zavarujejo se na tri načine: s tehnologijo, ki jih varuje pred vojno in rizikom narave, z zakonom, ki jih varuje pred nepredvidljivim človeškim ravnanjem, in z religijo, ki varuje njihovo prepričanje in jim daje vero (Hofstede, 1983, str. 83).

Manj je poudarjen nacionalizem v državah z nizkim izogibanjem negotovostim, kjer so protesti in tovrstne dejavnosti dopuščene. Aktivnosti v podjetju so manj strukturirane in manj formalne, nekateri managerji več tvegajo in delovna mobilnost je večja (Deresky, 2002, str. 95). Ljudi stimulirajo spremembe in celo sprejemajo negotovost v smislu priložnosti, v kateri lahko posameznik raste in se razvija. Okolja, ki so zaznamovana z gotovostjo in birokracijo, imajo za rutinska in dolgočasna (Rouse, Rouse, 2002, str. 261).

Ameriški bankir se je na Japonskem prvič srečal s sedmimi pomembnimi japonskimi bankirji, ki so si skušali izposoditi precejšnjo vsoto denarja. Ko je Američan slišal njihovo predstavitev in predlog do konca, se je z njimi takoj strinjal. To pa je začudilo Japonce. Ti so se med seboj posvetovali in se odločili, da mu odgovorijo čez nekaj dni. Japonci so pozneje predlog zavrnili. Američan je namreč takoj sprejel ponudbo in se ni posvetoval s sodelavci, kar pa se je Japoncem zazdelo sumljivo in so se zato umaknili (Copeland, Griggs, 1985, str. 80).

#### 4.7.4 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do dela

Avtorja Kluckhohn in Strodtbeck in člani projektnega tima Globe so proučevali kulture tudi glede na njihovo usmerjenost k delovanju. Kulture lahko tako razvrstimo glede na to, kakšna je pomembnost delovnih dosežkov in odličnosti v družbi in koliko so ljudje vzpodbujani, da se trudijo za kontinuiran dosežek (Deresky, 2002, str. 94). Nekatere kulture cenijo sedanjost in sposobnost uživanja življenja ta trenutek. Delo opravljajo zato, da lahko živijo. Druge kulture cenijo delo, dejavnost in uspeh. Ljudje so zelo delavni in si prizadevajo pridobiti priznanje za svoje dosežke. Tretje kulture poudarjajo nadzor nad samim seboj. Želijo doseči ravnovesje med umom in telesom (Treven, 2001, str. 61). Svoje osebne želje nadzorujejo tako, da se ločijo od stvari in predmetov, ki si jih želijo. Verjamejo, da tak nadzor dopušča vsakomur, da se razvija v bolj dopolnjeno osebo (Adler, 1997, str. 27).

Povišanje plače ima nasprotno učinke v organizacijah, kjer cenijo delo in vztrajnost, in v organizacijah, kjer cenijo življenje in sproščenost. Ljudi, ki cenijo delo in so zelo aktivni, lahko motiviramo z obljubami o napredovanju, povišanjih, bonusih in drugimi oblikami javnega priznanja. V organizacijah, kjer so ljudje usmerjeni v sedanjost, pa so pri delu veliko bolj pasivni in povišanje plače bo povzročilo, da bodo delali manj, saj lahko zaslužijo dovolj denarja v manj časa in še vedno uživajo življenje (Adler, 1997, str. 29).

Ameriški managerji so v Mehiki uporabili plačo za motivacijsko orodje in s tem naredili veliko napako. Ko so povišali plačo skupini mehiških delavcev, so ti namreč zmanjšali skupno število delovnih ur. Podobno so Kanadčani, ki so delali v Maleziji, ugotovili, da so bili delavci bolj zainteresirani za preživeti čim več časa z družino in prijatelji, kot pa da bi delali dobro plačane nadure (Adler, 1997, str. 29).

Delno bi lahko v skupino dimenzij, ki proučujejo odnos do dela, uvrstili tudi dimenzijo asertivnosti, ki so jo opredelili člani projektnega tima Globe. Dimenzijo sem sicer razvrstila pod dimenzije moške in ženske lastnosti, se pa nekoliko dotika tudi odnosa do dela. Nanaša se na koliko se od ljudi v družbi pričakuje, da so trdni in tekmovalni ali pa skromni in nežni. Visoko asertivne države imajo tekmovalen odnos in odnos »to lahko naredim«, nizko asertive pa poudarjajo tople odnose in sodelovanje (Deresky, 2002, str. 94).

Nizozemska proizvodna tovarna večje ameriške korporacije je v desetih letih izgubila tri nizozemske generalne managerje, saj so se divizijskemu podpredsedniku v ZDA zdeli premili in preveč popustljivi. Odlašali so namreč z izvršitvijo nepriljubljenih ukrepov v zvezi z osebjem in se sklicevali na upor delavskega sveta. Zato je podpredsednik osebno, kljub nasprotovanju kadrovskega managementa, izbral za to pozicijo nadzornika tovarne, ki je zagovarjal drastične spremembe, ne glede na to, kako so bile pri delavcih sprejete. Po šestih mesecih je novopečeni direktor doživel živčni zlom, v tovarni pa je vladal kaos. Trdnost in nepopustljivost tega direktorja, ki sta naredili močan vtis na podpredsednika, v nizozemskem okolju nista bili dobro sprejeti. Generalni manager od nikogar ni prejel pomoči in je bil prepuščen sam sebi. Na koncu je tovarna izgubila še enega direktorja (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 141).

#### **4.7.5 Dimenzije, ki obravnavajo odnos do človeka**

Skupina dimenzij, ki obravnavajo odnos do človeka, je zelo kompleksna, saj v to skupino spada večina dimenzij. Odnos do človeka obravnavajo z različnih zornih kotov, zato sem jih združila v naslednje podskupine:

- individualizem in kolektivizem
- moške in ženske lastnosti
- odnos do moči
- človeška narava
- vpletenost v odnose
- načini komuniciranja

##### ***4.7.5.1 Individualizem in kolektivizem***

Dimenzijo individualizma in kolektivizma so v svojih teorijah obravnavali Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn in Strodbeck ter projektni tim Globe. Medtem ko sta Hofstede in Trompenaars opredelila le različici individualizma in kolektivizma, so Kluckhohn in Strodbeck ter člani projektnega tima Globe osnovni pogled razširili.

Dimenzija opisuje odnos med posamezniki in skupino, ki prevladuje v neki kulturi. V individualističnih kulturah posamezniki v ospredje postavljajo lastne interese in svojo družino (Rouse, Rouse, 2002, str. 259). V organizacijah se odločajo individualno in relativno hitro, čeprav še vedno odločevalec utemelji odločitev in skuša pridobiti soglasje preostalih (Adler, 1997, str. 25–26). Avtonomija, neodvisnost, demokracija in dosežki so visoko cenjeni (Deresky, 2002, str. 96).

V kolektivističnih kulturah dajejo prednost interesom skupine pred lastnimi. Za take družbe so značilne močnejše socialne mreže in bolj razširjen pogled na družino (Rouse, Rouse, 2002, str. 259). Odločanje v organizacijah je skupinsko, kar povzroči, da je manj fleksibilno in zahteva več časa, saj je treba pred odločitvijo doseči soglasje vseh (Adler, 1997, str. 25–26). Značilna je velika čustvena navezanost na organizacijo in močno zaupanje skupnim odločitvam. Družba ceni harmonijo in ohranitev dostojanstva ter nadzoruje posameznike prek družbenega pritiska in strahu pred ponižanjem (Deresky, 2002, str. 96).

Različen je tudi pogled na zaposlovanje. V individualno usmerjenih organizacijah zaposlujejo najbolj kvalificirane ljudi na osnovi osebnih, izobraževalnih in profesionalnih dosežkov. V kolektivno usmerjenih organizacijah pa je primarni faktor zaupanje, zvestoba in ujemanje s sodelavci. Zaposlujejo ljudi, ki jih dobro poznajo, tudi prijatelje in sorodnike že zaposlenih v podjetju (Adler, 1997, str. 25–26). Premestitev zaposlenega v drugo mesto ali državo je v kolektivističnih kulturah problematična zaradi močnih socialnih vezi in odnosov. Prav tako drugi v podjetju to razumejo, da je oseba nelojalna njim in podjetju. Individualisti so nad premestitvijo bolj navdušeni (Rouse, Rouse, 2002, str. 259).

Kluckhohn in Strodtbeck sta v okviru dimenzije povezave med ljudmi, poleg individualnih in kolektivnih povezav, opredelila tudi hierarhične povezave med ljudmi. V hierarhično zasnovanih kulturah so ljudje razvrščeni v skupine znotraj družbe kot celote. Taka kultura je npr. Indija, kjer je že z rojstvom otroka določen njegov položaj (Treven, 2001, str. 62).

Projektni tim Globe je dimenzijo individualizma in kolektivism razdelil na družbeni in znotrajskupinski kolektivism. Družbeni kolektivism nam pove po kakšni stopnji se posamezniki povezujejo v skupine znotraj družbe. Znotrajskupinski kolektivism pa nam pove kako močne vezi imajo posamezniki do svojih neposrednih manjših skupin. Ponekod so npr. otroci pri starših dokler se ne poročijo (Deresky, 2002, str. 94).

Inženir Rade iz nekdanje Jugoslavije je delal v visoko cenjenem inženirskem podjetju v Nemčiji. Njegova hči Lana je diplomirala na prestižni nemški univerzi in zato je Rade čutil dolžnost, da svoji hčeri najde primerno zaposlitev. Svojemu šefu je predlagal, da bi zaposlil tudi Lano. Čeprav je šef menil, da je Lana izredno kvalificirana za delo, se mu ni zdelo primerno, da bi oče in hči delala v isti pisarni, zato je predlog zavrnil. Rade, ki v tem ni videl nobene težave, je prizadet prosil za premestitev v nov oddelek. Niti Rade niti njegov šef nista razumela, da je konflikt nastal zaradi različnih temeljnih vrednot v dveh kulturah (Adler, 1997, str. 27).

Ameriški načrtni inženir, ki je poslovno sodeloval z lokalnim pridruženim podjetjem v Aziji, je sklical sestanek uprave. Želel je pomagati in motivirati zaposlene, zato je za uspešno napredovanje projekta pohvalil in izpostavil določenega posameznika. Ta pa ni bil vesel pohvale. Američan je pozneje spoznal, da je ta dogodek temu človeku povzročil nemalo neugodja in zadrege. V tej deželi je namreč kolektivni trud cenjen več od individualnega (McCaffrey, Hafner, 1985, str. 26).

#### **4.7.5.2 Moške in ženske lastnosti**

V skupno dimenzij moške in ženske lastnosti sem uvrstila dimenzije, ki se dotikajo delitve vlog med spoloma v družbi (Hofstede, Globe) oz. v družbi prevladujejo moške ali ženske lastnosti (Globe). Na podlagi Hofsteda so družbe, ki razlikujejo med spoloma, bolj moške in družbe, ki ne razlikujejo med spoloma, bolj ženske družbe (Čargo, 2004, str. 21). Na ta način so, v okviru dimenzije razlike med spoloma, razmišljali tudi v projektnem timu Globe.

V družbah, ki razlikujejo med spoloma, prevladujejo tradicionalne moške vrednote. To so oblastnost, materializem, nagnjenost k tekmovalnosti, razkazovanje uspešnosti. Moške se spodbuja, da opravljajo tradicionalne moške poklice, medtem ko ženske spadajo domov k otrokom in družini (Rouse, Rouse, 2002, str. 259). Na delovnih mestih je veliko več stresa in organizacijski interesi zelo posegajo v zasebno življenje (Deresky, 2002, str. 96). Pri

komuniciranju s takimi državami je treba poudarjati nagrade, napredovanja, denar in materialne dobrine (Rouse, Rouse, 2002, str. 260).

V kulturah, ki ne razlikujejo med spoloma, pa prevladuje skrb za druge. Osredotočajo se na skupinsko solidarnost in odnose. Poudarjajo kvaliteto življenja, kompromise v konfliktnih situacijah in skromnost (Rouse, Rouse, 2002, str. 259). V takih državah je več žensk na visokih položajih v podjetju. Na delovnih mestih je manj konfliktov in stresa in manjša je potreba po oblastnosti (Deresky, 2002, str. 96). Takim državam pri komuniciranju pokažemo, da se trudimo rešiti konflikte in iščemo kompromise (Rouse, Rouse, 2002, str. 260).

Člani projektnega tima Globe so, v okviru dimenzije usmerjenosti v človeka, razdelili kulture glede na to, ali v družbi prevladujejo moške oz. ženske lastnosti. Dimenzija meri stopnjo, po kateri vzpodbujajo in nagrajujejo ljudi v družbi, ker so pravični, nesebični, radodarni, ljubeči in prijazni. V takih družbah so očetovstvo, skrbništvo, zavetništvo pomembni, ljudje so prijazni, tolerantni in cenijo harmonijo. V nasprotju pa v državah, kjer prevladujejo moške lastnosti, večji pomen pripisujejo moči in materialnim dobrinam, prisotno je tudi samopovečevanje (Deresky, 2002, str. 94). Dimenzije moških in ženskih lastnosti so se dotaknili tudi z dimenzijo asertivnosti. V visoko asertivnih državah se od ljudi pričakuje, da so dominanti, zahtevni in nepopustljivi v odnosu do drugih. Nizko asertivne države pa bolj poudarjajo tople odnose in sodelovanje, izražajo sočutje do šibkih in cenijo lojalnost in solidarnost (Deresky, 2002, str. 94).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zelo tekmovalen in agresiven ameriški prodajni direktor, ki je verjel, da je zmaga vse, ne glede na tveganje, je bil premeščen v Kanado. Že na začetku je dobil zadolžitev, da najame kanadsko prodajno osebje v nekaj mesecih. Hitro je zaposlil najbolj agresivne in tekmovalne ljudi, kar jih je lahko našel. Pristop pa ni bil dobro sprejet. Stranke in kupci v Kanadi namreč pričakujejo, da so obravnavane s spoštovanjem in niso siljene v nakupne odločitve. Stroški izgube poslov, kot tudi stroški ponovnega zaposlovanja in izobraževanja novih prodajnih managerjev in kanadskega prodajnega tima so bili zelo visoki (Honeycutt, Ford, 1996, str. 43). |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **4.7.5.3 Odnos do moči**

Skupina dimenzij, ki proučujejo odnos do moči zajema dve dimenziji. Prva razvršča kulture glede na stopnjo sprejemanja neenake distribucije moči v družbi. Druga pa glede na to, kaj je vir moči v družbi – dosežek ali pripis.

Dimenzijo, ki prikazuje stopnjo sprejemanja neenake distribucije moči v neki družbi ali instituciji oz. kako močno člani družbe pričakujejo, da bo moč porazdeljena enako, so obravnavali Hofstede in člani projektnega tima Globe. Na delovnem mestu je normalna določena neenakost v moči, kar se vidi v hierarhičnem odnosu med nadrejenim in podrejenim. Stopnja, do katere podrejeni sprejema neenako moč, pa je družbeno določena (Deresky, 2002, str. 95).

V državah, kjer ljudje prikazujejo veliko razliko v odnosu do moči, zaposleni priznavajo avtoriteto nadrejenega že s spoštovanjem njegovega formalnega položaja v hierarhiji in redko obidejo verigo ukazov. V organizaciji se to odraža v predvidljivosti, centralizirani strukturi in avtokratičnem vodenju. V državah, kjer imajo ljudje nizek odnos do moči, pa so nadrejeni in



podrejeni enakovredni v moči, kar pripelje do večje harmonije in sodelovanja (Deresky, 2002, str. 95). Poznavanje odnosa do moči neke kulture, lahko da koristne napotke tudi za poslovno komuniciranje. V državah z visokim odnosom do moči pri oglaševanju uporabljajo pretežno oglase informativnega tipa ali pa imajo potrditev visokega statusa. V kulturah z nizkim odnosom do moči pa se ljudje dobro odzivajo na oglase posvetovalnega tipa (Rouse, Rouse, 2002, str. 260).

Nemški manager, ki je delal za francosko podjetje, je bil odpuščen po enem letu, ker ni delal, kot se je od njega pričakovalo. Začuden je pojasnil, da mu v bistvu nihče ni povedal, kaj naj dela. Nasprotni primer se je zgodil, ko je Francoz zapustil nemško podjetje, ker so mu nemški nadrejeni stalno govorili, kar je že vedel. Njegova inteligenca in ponos sta bila tako ogrožena (Hall, Hall, 1997, str. 76).

Trompenaars je v okviru dimenzije pridobljenega in prirojenega uspeha, obravnaval kulture glede na to, kaj je vir moči in statusa v družbi. V kulturah, kjer je uspeh pridobljen, temelji vir statusa in moči na individualnih dosežkih, kvaliteti dela, stopnji izobrazbe in izkušnjah. V takih kulturah imajo tudi ženske, manjšine in mladi enako možnosti, da si pridobijo neki status (Deresky, 2002, str. 99). Oseba, ki je dosegla svoj položaj, mora znova in znova dokazovati, da ga je vredna (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).

V kulturah, kjer je uspeh prirojen, pa je vir statusa in vpliva družbeni razred, starost, spol. V takih kulturah se oseba »rodi« na položaj z velikim vplivom (Deresky, 2002, str. 99). Posamezniku položaj pripada na osnovi njegovega obstoja in se mi ni treba dokazovati, da ga ohrani (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).

Tabela 6: Značilnosti kultur, kjer je vir moči dosežek, in kultur, kjer je moč družbeno določena

| Dosežek                                                                | Pripis                                             |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| status temelji na sposobnostih in dosežkih                             | status temelji na položaju, starosti, izobrazbi    |
| ženske in mladi prisotni v več ravneh v podjetju                       | homogena delovna sila, večinoma moški srednjih let |
| novinci, mladi in tujci si lahko pridobijo spoštovanje, če se dokažejo | razlike, ki temeljijo na specifičnih kriterijih    |

Vir: Trompenaars, 1993, str. 105.

Ameriško podjetje je poslovalo na Japonskem. Čeprav so bili Američani obveščeni, da so managerji na Japonskem imenovani na podlagi starosti, je ameriški prodajni manager menil, da si je 32-letni prodajni referent zaslužil napredovanje v predsednika podružnice. Vendar ta manager na Japonskem nikoli ni imel priložnosti, da se izkaže, in je že takoj izzval velike težave. Japonci so namreč ameriškega managerja imeli za premalo izkušenega in modrega. Hkrati so menili, da jim s tako mladim managerjem ne izkazujejo pravega spoštovanja. Da bi popravili položaj, je ameriški prodajni manager poslal v Tokyo starejšega managerja, da bi pomagal predsedniku. To pa je le še zaostriло situacijo, saj so bili Japonci užaljeni, da so poslali namestnika predsednika, da se pogovarja z njihovim predsednikom. Ameriško podjetje je prenehalo poslovati na Japonskem, mladi manager pa je po živčnem zlomu odstopil (Honeycutt, Ford, 1996, str. 47).

#### **4.7.5.4 Človeška narava**

Kulture se razlikujejo tudi po tem, kako obravnavajo človeško naravo. V nekaterih kulturah so prepričani, da so ljudje dobri, in tako zaupajo v njihovo poštenost. Medsebojno lahko uspešno poslujejo tudi le na osnovi ustnih dogovorov. V drugih kulturah so prepričani, da so ljudje kombinacija dobrega in zlega. Ljudje so torej dobri, vendar se v nekih okoliščinah vedejo hudobno. Pri poslovanju take kulture ustni dogovor potrdijo tudi s pisno pogodbo. V tretjih kulturah verjamejo, da so ljudje hudobni. Za take kulture je značilno, da ljudem ne zaupajo, in tako poslujejo le na osnovi pisnih dogovorov, kjer je vse podrobno določeno (Treven, 2001, str. 61).

V organizacijah, kjer vidijo ljudi kot kombinacijo dobrega in zlega, verjamejo, da se ljudje lahko spremenijo, in zato v takih organizacijah poudarjajo izobraževanja in razvoj. V organizacijah, kjer imajo ljudi za hudobne, pa poudarjajo stroge selektivne procese za zaposlovanje ljudi. Ko so ljudje zaposleni, se namreč ne morejo več spreminjati (Adler, 1997, str. 19).

Tudi Hall v sklopu visoko- in nizkokontekstnih kultur obravnava zaupanje v besedo posameznika. V visokokontekstnih kulturah je beseda posameznika izjemno pomembna in vredna zaupanja, zato je v poslovanju prisotnost odvetnika manj pomembna. V nizkokontekstnih kulturah pa beseda posameznika ni vredna zaupanja, zato se dogovore potrdi tudi v pisni obliki ob prisotnosti odvetnikov (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82).

Egiptovski izvrševalec je kanadskemu gostu ponudil sopartnerstvo v poslovni priložnosti. Kanadčan je navdušen predlagal, da se dobijo naslednje jutro z odvetniki, da se dogovorijo o podrobnostih. Egipčana naslednje jutro ni bilo. Kanadčan pa je kasneje ugotovil, da je prišlo do nesporazuma v zvezi s prisotnostjo odvetnika. Kanadčan je odvetniško prisotnost smatral pomembno za uspešno dovršitev pogajanj, Egipčan pa je to razumel kot Kanadčanovo pomanjkanje zaupanja v njegovo besedno obvezo. Kanadčani imajo odvetnike, da končajo sklepanje poslov. Pri Egipčanih je to veliko manj pomembno od osebnih odnosov, ki se razvijejo med partnerji (Adler, 1980, str. 62).

#### **4.7.5.5 Dimenzije vpletenosti v odnose**

V odnose z drugimi vstopamo na različne načine. Trompenaars glede na dimenzijo vpletenosti v odnose, prikazuje dva vidika razlikovanja med kulturami. Prva dimenzija deli kulture na specifične in razpršene. Druga dimenzija univerzalizma in partikularizma deli kulture glede na to ali je poudarek na medsebojnih odnosih ali na pravilih.

Dimenzija vpletenosti v odnose deli kulture na specifične in razpršene. Ljudje iz specifičnih kultur začenjajo z elementi, jih najprej ločeno analizirajo in jih potem sestavijo v celoto. Tako je celota vsota njenih delov. Imajo veliko javno plast, kamor so ljudje brez težav sprejeti, in majhno zasebno plast, kamor so ljudje težko sprejeti, saj ima vsaka povezava med ljudmi namen in je natančno določena. Ljudje iz razpršenih kultur pa začenjajo s celoto in gledajo na vsak del z vidika celote. Povezave med elementi so veliko pomembnejše od posameznih elementov, zato je celota več kot pa vsota njenih delov. Posamezniki, ki pripadajo taki kulturi, imajo večjo zasebno plast in manjšo javno. V zasebno plast je zelo težko priti, ko pa prideš, postaneš del vsega. Vloge, ki jih ima posameznik v življenju, niso ločene (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005).



Managerji iz specifičnih kultur ločijo delo od zasebnega življenja in odnosov. V poslovnih situacijah so sicer bolj odprti in neposredni, vendar med poslovnim pogovorom ne omenjajo privatnega življenja. V razpršeno usmerjenih kulturah pa se delo precej prelija z zasebnostjo. Tako se v poslovnih pogovorih pogovarjajo tudi o osebnem življenju (Trompenaars, 1993, str. 89–90).

Škotski poslovnež je bil na prvem obisku na Japonskem. Nekega večera ga je njegov japonski gostitelj vprašal, ali lahko prenoči pri njem v hotelski sobi. Škot je po velikem presenečenju in temeljitem premisleku pritrdil in tako sta skupaj prespala noč. Kasneje je Škot zvedel, da je za tradicionalne Japonce eden največjih komplimentov, če te gostitelj prosi, da prenoči pri tebi. To izvira iz starodavnih fevdalnih časov, ko je bilo življenje poceni in ko si nekomu s tem, da si mu pustil prespati pri sebi, izkazal največje zaupanje. Če bi Škot zavrnil prošnjo, bi bila to za Japonca velika žalitev in sramota. Po tej izkušnji je posel gladko stekel in postala sta dobra prijatelja (Adler, 1997, str. 90).

Trompenaars je razdelil kulture tudi glede na dimenzijo univerzalizma in partikularizma. Ljudje v univerzalnih kulturah verjamejo, da imajo splošna pravila, vrednote in standardi prednost pred posameznimi potrebami in pravicami prijateljev in družine. Pravila so enaka za vse (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005). Partikularne kulture pa upoštevajo individualne okoliščine, so bolj naklonjene naključjem in na prvo mesto postavljajo medosebne odnose. Menijo, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je pravično in kaj ne. Velik poudarek je na prijateljstvih, na katere se lahko človek zanesa (Deresky, 2002, str. 98).

Tabela 7: Značilnosti univerzalističnih in partikularističnih kultur

| Univerzalizem                   | Partikularizem                   |
|---------------------------------|----------------------------------|
| poudarek na pravilih            | poudarek na odnosih              |
| upoštevanje zakonitih dogovorov | spreminjanje zakonitih dogovorov |
| pogodbe                         | medosebno zaupanje               |
| »višje« obveznosti              | dolžnost do prijateljev, družine |
| »objektivnost«                  | »relativnost«                    |
| ena prava pot                   | več pravih poti                  |

Vir: Trompenaars, 1993, str. 45.

Ameriški inženir je učil Perzijce, kako se uporablja zelo kompleksna tehnologija. Ker so zelo slabo delali, se je odločil, da jih bo kritično ocenil. Nek Perzijec je nato razočaran prišel do Američana in ga vprašal, zakaj mu je dal tako slabo oceno, češ da je mislil, da sta vendar prijatelja. Američan je ugotovil, da dajejo Perzijci relativno večji pomen prijateljstvu kot pa delovnim dosežkom (Adler, 1997, str. 111).

#### 4.7.5.6 Dimenzije, ki delijo kulture glede na način komuniciranja

Pri komunikaciji nima velikega pomena samo verbalna ampak tudi neverbalna komunikacija. Seveda se razmerje med prvo in drugo v različnih kulturah razlikuje. Z dimenzijo emocionalne orientacije, je to opredelil že Trompenaars. Še boljše pa je to zajel Hall s konceptom visoko- in nizkokontekstnih kultur.

Dimenzija emocionalne orientacije deli kulture na nevtralne in emocionalne. V emocionalnih kulturah ljudje izražajo svoja čustva in lahko interpretirajo manj jasna sporočila nevtralne kulture kot manj pomembna. Tako so lahko ti prezrti ali celo neopaženi. Za ljudi, ki ne znajo izražati čustev, pravijo, da niso celovite osebnosti in so zato neprimerni za vodilne položaje (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005). Svoja čustva lahko odprto izrazijo tudi v poslovnih situacijah (Deresky, 2002, str. 98).

V nevtralnih kulturah pa so ljudje naučeni, da je pretirano izkazovanje čustev neprimerno. Čustva sicer sprejemajo in se jih zavedajo, vendar jih hkrati tudi nadzorujejo. Nevtralne kulture lahko sprejemajo glasna sporočila emocionalne kulture kot preveč čustvena (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005). Izražanje čustev imajo za neprofesionalno in skušajo v poslovnih soočanjih ostati hladni (Deresky, 2002, str. 98).

Tabela 8: Značilnosti nevtralnih in emocionalnih kultur

| Nevtralne povezave                                             | Emocionalne povezave                                                         |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| fizični kontakt je rezerviran za bližnje prijatelje in družino | fizični kontakt je bolj pogost in sproščen                                   |
| subtilna komunikacija                                          | glasovna, izrazna komunikacija                                               |
| ne izražajo svojih čustev in misli, so hladni in brezizrazni   | takoj izrazijo misli in čustva verbalno in neverbalno, močna govorica telesa |

Vir: Trompenaars, 1993, str. 70–71.

Pogajanja med ameriškim in japonskim podjetjem so se nenavadno razpletla. Američani so predstavili ponudbo in imeli občutek, da je bila predstavitev uspešna. Potem ko so Japonci slišali ceno, ki so jo Američani postavili za povpraševane izdelke, pa Japonci niso kazali nobenega odziva in so obsedeli v tišini. Zaradi neprijetne tišine so Američani dobili občutek, da Japonci s ceno niso zadovoljni, zato so jo znižali. Ko od Japoncev še vedno ni bilo nobenega odziva in so še naprej brezizrazno sedeli, so Američani ceno še dodatno znižali, in to več, kot so načrtovali. Niso se namreč zavedali, da s tišino japonski pogajalci niso izražali nezadovoljstva, ampak so preprosto, kot je v njihovi kulturi običajno, stvari morali premisliti (Valentine, 1989, str. 55).

Za visoko- in nizkokontekstne kulture je prav tako značilen različen način komuniciranja. Ljudje iz visokokontekstnih kultur pričakujejo, da bodo drugi razumeli njihova nejasna sporočila in prefinjene geste, ki pa jih ljudje iz nizkokontekstnih kultur preprosto ne zaznajo. Hall pravi, da preveč informacij daje ljudem občutek, da so bili utišani in da se z njimi govori zviška, premalo informacij pa jih lahko zmede ali pa jim da občutek, da so bili spregledani. Zato je razumevanje vloge neverbalnega jezika in miselnih zvez, da se izognemo nerazumevanju, zelo pomembno (Deresky, 2002, str. 137–138).

V visokokontekstnih kulturah so stopnje interpretacije višje. Sporočila so bolj posredna in implicitna in jih dopolnjujejo znanje in vrednote. Manj je formalnih pisnih dogovorov in več elementov razumevanja sporočila (Makovec, 2003, str. 52). Nekatere države tako npr. pri pogajanjih uporabljajo posreden jezik z namenom, da se izognejo konfliktom. Vljudnost jim omogoča, da ohranjajo harmonijo (Gesteland, 1999, str. 38).

Interpretacija je v nizkokontekstnih kulturah enoznačna, komuniciranje neposredno in dogovori so pisni in natančni (Makovec, 2003, str. 53). Uporablja se neposreden jezik, zato lahko poslušalec iz besed razbere večino, ne da bi bil pozoren na neverbalno komunikacijo (Gesteland, 1999, str. 38).

Prodajalec iz Amerike je skušal v Indoneziji prepričati kupca za nakup opreme, ki so jo proizvajali. Indonezijec v nakup ni bil prepričan, mu pa njegova kultura ni dopuščala, da bi Američana naravnost zavrnil. Tako je Indonezijec poskušal biti prijazen in vljuden in se je izogibal direktnemu odgovoru. Ameriški prodajalec pa je pritiskal, dokler ni Indonezijec pristal na nakup. Prodajalec se je vrnil v ZDA, misleč, da je naredil uspešno kupčijo. Ob prihodu v pisarno pa je našel telegram, v katerem mu je Indonezijec sporočil, da ne bo kupil opreme. V Indonezijo so nato poslali novega prodajalca, da bi popravil položaj. Neuspela prodaja in stroški nove odprave pa so za podjetje pomenili velike dodatne stroške (McCaffrey, Hafner, 1985, str. 29).

#### **4.7.6 Ugotovitve primerjav med teorijami**

Vsak izmed avtorjev je na osnovi proučevanja značilnosti različnih kultur, iz svojega zornega kota, oblikoval dimenzije, ki nam pomagajo pri razvrstitvi kultur. Dimenzije se med seboj razlikujejo in se dotikajo specifičnih področij. Hkrati so si v marsičem podobne in se med seboj dopolnjujejo.

Na osnovi teorij medkulturnih razlik in pripadajočih dimenzij, sem opredelila štiri sklope dimenzij. Vsak sklop proučuje odnos do vsebinsko različnih konceptov. Tovrstna razvrstitev sistematično uvrsti dimenzije v skupine in nam nudi celostni pregled nad dimenzijami, saj se ukvarja z temeljnimi odnosi, ki jih kultura razvija. Hkrati nam omogoča poglobljeno razumevanje kompleksnosti kulture in pomembnosti poznavanja le te pri mednarodnem poslovanju.

Prva skupina zajema dimenzije, ki proučujejo odnos do časa. Razvrstitev neke kulture nam veliko pove o načinu razporejanja časa in ali je trud vložen v prihodnje ali pa trenutne koristi. Dimenzije, ki proučujejo odnos do okolja, razvrščajo kulture glede na težnjo po obvladovanju okolja in način soočanja z njegovo nepredvidljivostjo. Razvrstitev kulture glede na dimenzije, ki obravnavajo odnos do dela, nam pove ali prevladuje v neki kulturi želja po dosežkih ali pa bolj cenijo sproščenost. Četrta skupina, ki je najobširnejša, proučuje odnos do človeka. Razvrstitev države na osnovi teh dimenzij nam pove kako se v posameznih kulturah obračajo na sočloveka. Znanja o tem kako se združujejo v skupine, delijo vloge med spoloma, kako komunicirajo, povezujejo delo z zasebnim življenjem ali pa zaupajo v človeško naravo, nam nudi koristne napotke, ko vstopamo v stik z ljudmi iz drugih kultur.

## **5 SOOČANJE Z DRUGIMI KULTURAMI**

V stik z drugimi kulturami prihajamo, ko poslujemo v drugi državi ali lastni državi, znotraj podjetja in celo v vsakdanjem življenju. Že na začetku si o drugi kulturi ustvarimo prvi vtis, ki je lahko tudi napačen. Še bolj pa tvegamo, če sodimo ali obravnavamo neko kulturo na osnovi

stereotipov in ne pustimo, da bi jo spoznali sami. Stereotipi namreč lahko popačijo našo predstavo, kar slabo vpliva na poslovanje. Ko posameznik potuje ali posluje v tujini, se srečuje s tujo kulturo. Kultura, v katero posameznik vstopa, se lahko zelo razlikuje od domače. Ko so spremembe prevelike, pride do kulturnega šoka. Od njegove velikosti pa je odvisno, ali bo zaposleni težave premagal ali pa se bo predčasno vrnil domov.

Pomembno vlogo pri soočanju s tujo kulturo in lajšanju simptomov kulturnega šoka imajo medkulturni treningi. Ti nam pomagajo pri razumevanju tuje kulture in nas pripravijo na mednarodno poslovanje. Še vedno pa lahko ne gre vse po načrtih, saj je dejavnikov kulture, ki jih ne moremo predvideti, veliko. Zato se tudi kandidati med treningi ne morejo pripraviti na vse. Tudi ko se v podjetju spoprijemajo z različnimi kulturami je pomemben pravilen pristop. Iz kulturne različnosti namreč lahko pridobimo številne prednosti in priložnosti, če jih znamo prepoznati in izkoristiti. V veliko pomoč pri tem so nam tudi medkulturne raziskave.

## 5.1 Stereotipi

Kot pravi Musek (1994, str. 27), so stališča in prepričanja pomemben del našega duševnega in medosebnega življenja. Omogočajo nam, da si ustvarjamo podobo sebe, drugih in podobo sveta. Nekaj takšnih prepričanj si ustvarimo sami in imajo povsem individualen značaj. Mnogi pa so razširjeni in si jih delijo manjše in večje skupine. Takšnim skupinsko veljavnim, stabilnim, preprostim in posplošenim stališčem, prepričanjem, sodbam in predstavam, ki se nanašajo na različne objekte, pravimo stereotipi. Beseda stereotip izhaja iz zgodovine, ko so tiskali besedila in slike tako, da so jih vlivali v kovinske kalupe. Tako je bilo lahko identično besedilo ali slika uporabljeno večkrat. Podobno so tudi stereotipi, ko si ljudje na osnovi kulturnih, nacionalnih, rasnih ali drugih karakteristik izoblikujejo sliko o drugih ljudeh (Rouse, Rouse, 2002, str. 270).

Poznamo več vrst stereotipov (Musek, 1994, str. 27):

- avtostereotipi, ki se nanašajo na pripadnike lastne socialne skupine,
- heterostereotipi, ki se nanašajo na pripadnike drugih socialnih skupin,
- metastereotipi pa so posebna vrsta stereotipov in so npr. moja predstava o tem, kakšno predstavo imajo drugi o meni.

Ljudje, ki so poslovno in drugače prihajali v stik z drugimi kulturami, so bili pogosto presenečeni nad kulturnimi paradoksi, ki se niso ujeli s tem, kar so se o določeni kulturi naučili prej (Osland, Bird, 2000, str. 65). Stereotip je namreč le neka površinska predstava o »povprečni osebi«, ki temelji samo na naših omejenih informacijah o neki skupini. Vsaka oseba, ki jo srečamo pa ni »povprečna oseba«, ampak bolj ali manj od nje odstopa (Rouse, Rouse, 2002, str. 270). Zato lahko stereotipi, ki se uporabljajo nepremišljeno, postanejo zelo pristranski in neupravičeno vplivajo na razsodbe in odnose. Hkrati vodijo v neučinkovito komunikacijo in številne spodrsjlaje (Rouse, Rouse, 2002, str. 270).

Tisti, ki se dolgoročno ukvarjajo s proučevanjem kultur, imajo težave pri posploševanju, saj se najde ogromno izjem, ki ne podpirajo stereotipov. Adler vzpodbuja uporabo koristnih stereotipov, ki pa imajo določene omejitve. Stereotipi morajo biti (Osland, Bird, 2000, str. 66):

- zavestno ustvarjeni,
- opisni, in ne ocenjevalni,
- natančni v opisu vedenjskih norm,
- prva najboljša domneva o skupini, preden dobimo neposredne informacije o posameznikih,
- taki, da se jih da spremeniti na osnovi nadaljnjih opazovanj in izkušenj (izvirne karakteristike o neki drugi kulturi so najboljša ugibanja, ki pa jih moramo spremeniti, ko pridobimo več izkušenj).

Resničnost in veljavnost stereotipa je zelo težko preverjati. Eden od načinov je primerjava avtostereotipa s heterostereotipom. Tako dobimo tiste lastnosti, ki jih narod pripisuje sam sebi, in se ujemajo s tistimi, ki mu jih pripisujejo tudi drugi (Musek, 1994, str. 33).

## **5.2 Kulturni šok**

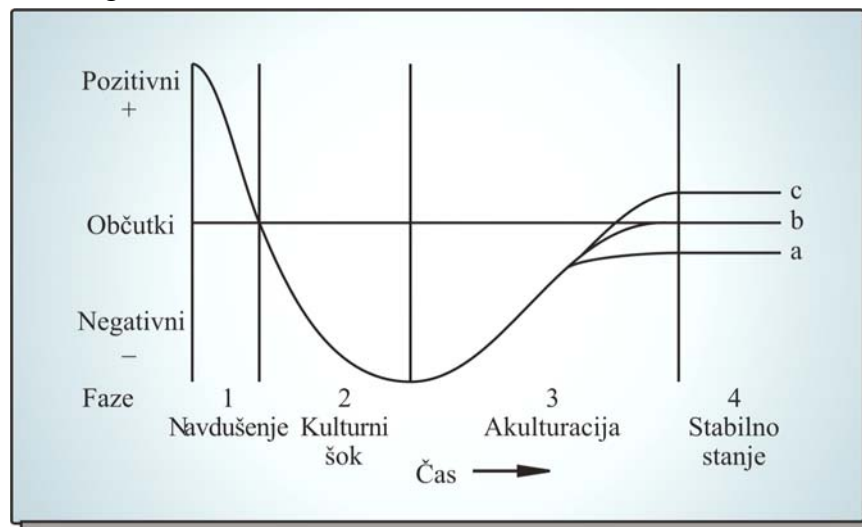
Zaradi premalo posvečanja izobraževanju zaposlenih, ki jih podjetja pošiljajo v tujino, prihaja do kulturnih šokov, ki jih managerji doživljajo. Kulturni šok je odziv izseljenca na novo, nepredvidljivo in zato negotovo okolje (Black, 1990). Nekateri celo zagovarjajo, da je kulturni šok pozitiven znak, ki nakazuje, da izseljenec postaja globoko vpleten v novo kulturo in ne ostaja izoliran (Adler, 1997, str. 238). Seveda pa kulturni šok nima vedno pozitivnih posledic; to nam dokazuje sinteza raziskave o medkulturnem izobraževanju, v kateri Black (1988, str. 277) navaja, da se do 40 % izseljenih managerjev predčasno vrne domov, ker obupajo nad nalogo zaradi slabe predstave o novem okolju ali pa slabe prilagoditve okolju. Okoli polovica tistih, ki ostanejo, pa so le delno učinkoviti.

Kulturni šok se pojavi, ko ljudje zavestno in podzavestno spoznajo, da je vse v zvezi z gostujočo državo in njihovim načinom obvladovanja stvari, drugačno. Vsrkavajo ogromno informacij, ki pa jih zaradi nerazumevanja ne morejo logično razporediti in prihaja do zmedenosti in prenasičenosti z informacijami (Rouse, Rouse, 2002, str. 255). Običajne disfunkcionalne posledice kulturnega šoka, ki pogosto povzročijo, da se zaposleni predčasno vrne domov, so nezmožnost učinkovitega dela, stres, napetosti v družini in sovražnost do gostujoče države. Pri lažšanju simptomov kulturnega šoka, ki variirajo od blagega vznemirjenja do globoko zasidrane psihološke panike in krize, pa imajo pomembno vlogo izobraževanja in treningi.

Kulturni šok ima ponavadi štiri faze. Prva je faza medenih tednov, ko ima človek pozitiven odnos in pričakovanja in navdušenje, ki lahko traja do nekaj tednov. Druga faza je faza vznemirjenja in sovražnosti. To je krizno stanje, ko se kulturne razlike kažejo v težavah pri delu, doma in v vsakodnevnem življenju. Številni čez to fazo ne pridejo. Tretja faza je faza postopne prilagoditve. To je obdobje okrevanja, v katerem zaposleni postopno pridobi sposobnost razumevanja in predvidevanja vzorcev obnašanja in uporabe jezika. Sposoben se je spopasti z

vsakodnevnim življenjem in tudi njegova družina začne sprejemati novi način življenja. Četrta faza pa je faza »bikulturizma« (dvojne kulture). V tej fazi začnejo manager in člani družine sprejemati in ceniti lokalne ljudi in način življenja in so sposobni učinkovito funkcionirati v dveh kulturah. Večina do te četrte faze sploh ne pride (Oberg, 1960, str. 177–182). Hofstede (2005, str. 324) zadnjo fazo opisuje kot stabilno fazo. V njej se posameznik lahko počuti slabše kot doma (faza 4a), lahko je posameznik sprejet v obeh kulturah in se počuti tako dobro kot prej (faza 4b), lahko pa postane v novi kulturi čisto domač in se počuti celo bolje kot prej (faza 4c).

Slika 8: Faze kulturnega šoka



Vir: Hofstede, Hofstede, 2005, str. 324.

Poznamo tudi t. i. subkulturni šok, ki je podoben kulturnemu, le da ni tako ekstremen. Do njega pride, ko je manager npr. premeščen v neki drugi del države, ki je kulturno različen, npr. premestitev zaposlenega iz Texasa v New York (Oberg, 1960, str. 177–182).

### 5.3 Pomen medkulturnih treningov

Pri uspešnem soočanju s tujo kulturo imajo pomembno vlogo medkulturna izobraževanja in treningi. Razne študije poročajo, kako nepoznavanje in nerazumevanje kulturnih razlik vodi v številne spodrsaljaje, ki stanejo podjetja veliko sredstev in številnih izgubljenih priložnosti. Z medkulturnimi treningi, kot predpripravo na uspešno poslovanje, se tem zapletom lahko izognemo ali pa jih vsaj omilimo. Prav tako tudi lajšajo simptome kulturnega šoka. Po že omenjeni raziskavi, ki jo navaja Black (1988, str. 277), namreč kar 40 % ameriških managerjev na tujem konča svoje tuje zadolžitve prezgodaj zaradi slabega učinka ali nezmožnosti prilagoditve lokalnemu okolju. Okoli polovica tistih, ki ostanejo, pa opravljajo delo na nizkem nivoju ali brez učinka.

Medkulturni treningi so učinkoviti pri razvijanju veščin in znanja. Poveča se raven izvrševanja dela in prilagoditve tuji kulturi. Kljub temu pa večina podjetij tega ne izkoristi in svojih managerjev ne vključi v programe izobraževanja, da bi jih pripravili za tujino. Pomembnost takega treninga ponavadi spoznajo prepozno (Black, Mendenhall, 1990, str. 120).

Podjetja ne izobražujejo svojih zaposlenih, ker verjetno predvidevajo, da so managerske izkušnje in načini dela na tujem univerzalni. Nekatera podjetja se skušajo izogniti medkulturnim treningom in z njimi povezanimi težavami tako, da zaposlijo ljudi, ki so že veliko poslovali v tujini. Take izkušnje so podjetju v pomoč, še vedno pa se tako ne bodo izognili potrebi po treningu, sploh če nameravajo poslovati s kulturo, ki je manager ne pozna. Mednarodnih izkušenj se namreč ne da prenašati z enega trga na drugega (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 147).

Po raziskavi, ki jo navaja Tung (1982, str. 66), se je za izobraževalne programe zaposlenih odločilo 69 % zahodnoevropskih, 57 % japonskih in le 32 % ameriških podjetij. Za vzroke, zakaj se niso odločili za izobraževalne programe, so navajali zaposlovanje lokalnih državljanov (Evropa – 20 %, Japonska – 0 %, ZDA – 45 %), začasna odprava v tujino (Evropa – 30 %, Japonska – 0 %, ZDA – 28 %), dvom o učinkovitosti programov (Evropa – 20 %, Japonska – 37 %, ZDA – 20 %) in pomanjkanje časa (Evropa – 20 %, Japonska – 63 %, ZDA – 7 %).

Da bi v podjetju pri zaposlenih razvili sposobnost kulturne občutljivosti in sprejemanja novih načinov dela, morajo vpeljati programe izobraževanja (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 147), ki se med seboj zelo razlikujejo, odvisno od zahtevnosti, vpletenosti in stroškov, ki so jih v podjetju pripravljeni sprejeti.

Rosalie Tung je takole klasificirala različne tehnike treninga (Harris, Moran, 1996, str. 139):

- področne študije, ki vsebujejo dokumentarne programe o geografiji države, ekonomiji, socialni in politični zgodovini itd.,
- kulturni »asimilatorji«, ki posameznike izpostavijo različnim položajem, do katerih bo verjetno prišlo v tujini in so ključne za uspešno interakcijo,
- jezikovna izobraževanja,
- treningi kulturne občutljivosti,
- področne izkušnje, ki posameznike izpostavijo drugačnemu kulturnemu okolju.

Informacije o okolju in kulturno orientacijski programi spadajo pod študije področja. Ti programi posredujejo zaposlenim informacije, ki jih pripravijo za delo v neki državi in z ljudmi iz te države. Študije o področju ne služijo večjim praktičnim namenom, saj nudijo le osnovne predpriprave za preostale tipe izobraževalnih programov (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 148). Kulturni »asimilator« je program, v katerem se morajo posamezniki odzivati na različne scenarije specifičnih situacij v določeni državi in se uporabljajo, kadar se zaposlene v tujino pošlje zelo na hitro. Ko pa je na voljo več časa, se lahko večjo pozornost nameni tudi intenzivnejšemu izobraževanju v jeziku. Naslednji so treningi občutljivosti, kjer se osredotočijo na stopnjevanje fleksibilnosti posameznika v situacijah, ki se precej razlikujejo od tistih v domačem okolju. Pristop je osnovan na predpostavki, da razumevanje in kritično sprejemanje sebe in svojega okolja ključno vpliva na razumevanje ljudi iz drugih držav (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 149). Končno lahko izobraževanje vključuje tudi področne izkušnje, ko je manager izpostavljen drugačnemu kulturnemu okolju za določen čas. Trening področnih izkušenj se zelo redko uporablja, saj je velikokrat z managerjem treba preseliti celo družino, zaradi česar so tudi stroški zelo visoki.

Cilj programov izobraževanja je razviti štiri ključne karakteristike bodočih managerjev in drugih zaposlenih v tujini. To so sposobnost pripravljenosti, občutljivosti, potrpežljivosti in prilagodljivosti (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 148).

Ne glede na stopnjo izobraževanja, priprav in pozitivnih osebnih lastnosti, bo manager vedno ostal tujec. Tako se nikoli ne sme zanašati le na svojo presojo, ko se ima možnost posvetovati z lokalnim managerjem. Velikokrat je priporočljiva tudi prisotnost prevajalca, sploh če manager ne obvlada tujega jezika aktivno (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 150).

#### **5.4 Načini soočanja s kulturno raznolikostjo v podjetju**

S kulturno različnostjo se srečujemo tudi v podjetju. Stopnja, po kateri managerji v podjetju prepoznajo kulturno različnost in njene potencialne prednosti in slabosti, določa način soočanja podjetja s kulturno raznolikostjo. Poznamo tri načine (Adler, 1997, str. 104): (1) omejen, ozek<sup>3</sup>; (2) etnocentričen; (3) sinergičen.

Najbolj pogost pristop je omejen, ozek. Kulture s takim pristopom se ne zavedajo kulturnih različnosti in zato tudi ne priznavajo vpliva te različnosti na organizacijo. Tudi ko se v podjetju pojavijo težave, jih ne pripišejo kulturni različnosti. Po njihovem mnenju je njihov način dela in upravljanja podjetja edini možen (Adler, 1997, str. 104–105).

Etnocentričen odnos do drugih kultur imajo člani podjetja, ki prepoznajo kulturno različnost, vendar v njej vidijo le vir zapletov in težav. Vpliv kulturne različnosti skušajo čim bolj zmanjšati in tudi zaposlujejo monokulturno delovno silo. Prednosti, ki iz kulturne različnosti izhajajo, namerno spregledajo ali pa jih izločijo. Člani menijo, da je njihov način dela in upravljanja podjetja najboljši (Adler, 1997, str. 104–105).

Tretji način gledanja na kulturno različnost pa je sinergičen. Tukaj člani vidijo kulturno različnost kot vir pozitivnih in negativnih posledic, kot priložnosti in nevarnosti. Verjamejo, da se načini dela in upravljanja podjetja v različnih kulturah razlikujejo, vendar noben ni avtomatično boljši ali nadrejen drugemu. Verjamejo, da kreativne kombinacije dela različnih kultur ustvarjajo najboljše pristope za delo in organizacijo. Sinergičen način gledanja na kulturno različnost se v organizacijah pojavlja zelo redko (Adler, 1997, str. 104–105).

Omenjeni načini spoprijemanja s kulturno raznolikostjo se ne pojavljajo samo v organizacijah, ampak tudi v vsakdanjem življenju in povsod, kjer prihajajo ljudje v stik z ljudmi iz različnih kultur. Najbolj zanimivo je, da si ljudje ne dopovedujejo, da je njihova kultura npr. boljša, ampak je to ponavadi zasidrano tako globoko, da postane samoumevno in se kaže kot subtilen odnos do ljudi iz drugih kultur (McCaffrey, Hafner, 1985, str. 26).

---

<sup>3</sup> Beseda »omejen, ozek« je prevod iz angleške besede »parochial«. »Parochialism« pomeni pričakovanje, da bi se »tujci« samodejno morali prilagajati vzorcem obnašanja v gostujoči državi (Deresky, 2002, str. 553).



James Lee je predstavil t. i. »Self Reference Criterion (SRC)«, kar pomeni soditi po sebi in svojih prepričanjih. Posameznik ali organizacija, ki sodi po sebi in svojih lastnih prepričanjih, lahko v mednarodnem poslovanju močno vpliva in ogrozi objektivnost poslovnih odločitev. Pristop SRC nas uči, da je potrebno za uspešno mednarodno poslovanje objektivno in razsodno prepoznavanje tujega kulturološkega okolja in svoja prepričanja ustrezno prilagoditi kulturološkim značilnostim tujih trgov (Makovec, 2003, str. 57–58).

Pomen sinergičnega načina soočanja s kulturno raznolikostjo v podjetju nam prikazuje primer slovensko-francoskega podjetja. Sprva kulturnih razlik niso upoštevali in prihajalo je do zapletov in nerazumevanj. Po dobro opravljeni raziskavi in upoštevanju njenih zaključkov, pa je prišlo do preobrata. Primer nam tudi dokazuje velik pomen dobro narejenih medkulturnih raziskav.

Leta 1989 je avtomobilsko podjetje Revoz iz Novega Mesta prevzelo francosko podjetje Renault. Na čelo 3000 slovenskih delavcev, so postavili francosko vodstvo. Načrtovali so hitro prilagoditev zahodnim standardom, toda prišlo je do zapletov. Neučinkovitost v delavnicah, pomanjkanje avtoritete na nadzornih nivojih in slaba komunikacija v nekaterih oddelkih so vzpodbudili, da so naredili empirično sociološko študijo, ki naj bi pomagala k večjemu razumevanju vzorcev dela Slovencev. Med raziskavo so razkrili dve pomembni karakteristiki, ki zaznamujeta Slovence in po katerih se razlikujejo od Francozov. Prva je potreba Slovencev po enakosti in druga po medsebojni pomoči. Francosko vodstvo je ti dve lastnosti vzelo resno in ju upoštevalo. Revoz je po letu 1993 postal eden najboljših, najkakovostnejših delov francoskega podjetja (Globokar, 1997, str. 72-86).

Potreba Slovencev po enakosti je povzročila, da hierarhična lestvica, ki so jo v podjetju želeli vzpostaviti Francozi, ni bila dobro sprejeta. Francoska družba je bila v preteklosti razdeljena na socialne razrede (plemiči, duhovščina in delavski razred) in to hierarhijo spoštujejo še danes (inženirji, nadzorniki in delavci). V Sloveniji pa je družbena ureditev temeljila na »vaški skupnosti«, kjer je hierarhija precej položna in iz tega izhaja tudi potreba po enakosti znotraj skupnosti. Edini način, da se posamezniki povzdignejo nad druge, temelji na razvijanju posebnih sposobnostih, nikakor pa ne na osnovi materialnega bogastva ali družbenega statusa. Prav tako je tradicija vplivala, da je še danes ena pomembnejših vrednot v Sloveniji kolektivna izmenjava znanj in veščin. Francozi kot individualisti so kolektivno obnašanje in spontano medsebojno pomoč pri delu težko razumeli, zato so v podjetju skušali vzpostaviti razdaljo do podrejenih. Slovencem je to dalo vedeti, da Francozi z njimi niso želeli deliti znanja in ga tudi niso imeli dovolj, da bi ga delili. Posledično je to vodilo v nezaupanje v profesionalnost nadrejenih. Slovenci so bili namreč pripravljeni sprejeti avtoriteto nadrejenih, le če so imeli ti enako ali višjo raven znanja in so jim pri delu pomagali in rešili problem, če ga sami niso znali (Globokar, 1997, str. 72-86).

Raziskava, ki je temeljila na nacionalni kulturi, je pokazala, da so hierarhične razdalje in delitev profesionalnega znanja igrale pomembno vlogo v odnosih v skupinah in njihovi produktivnosti. Francosko vodstvo je slovenskim zaposlenim, z upoštevanjem obeh karakteristik, izkazalo spoštovanje, ki ga Slovenci od tujih investitorjev niso bili vajeni prejemati. Ob koncu raziskave so pripravili predstavitev, kjer so predstavili ugotovitve za slovensko in francosko zgodovino in organizacijski model in jih predstavili tudi slovenskim zaposlenim. To je zelo pozitivno vplivalo

na zaupanje in občutek enakovrednosti. Francozi so se naučili, da različni slogi vodenja in poslovanja v različnih državah izhajajo iz nacionalnih kultur. Te razlike mora dominantni partner spoštovati in jih ne označiti za posledice nerazvitosti ali pa jih skušati zatreti, če želi dosegati pozitivne rezultate. Zaupanje je pomembno in ga je potrebno stalno medsebojno izražati (Globokar, 1997, str. 72-86).

## 5.5 Primeri (ne)obvladovanja kulturnih raznolikosti

Do nesporazumov pri medkulturnem poslovanju seveda prihaja in podjetja delajo tudi napake. Iz teh napak pa se marsikaj lahko tudi naučimo. V Tabeli 9 na naslednji strani navajam zanimive primere, na katere sem naletela med pisanjem diplomskega dela, in sicer za vsako sestavino kulture posebej. Večinoma primeri prikazujejo ponesrečene posle zaradi neupoštevanja kulturnih razlik.

Tabela 9: Primeri (ne)obvladovanja kulturnih raznolikosti

| Sestavina kulture                   | Primer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Družbene in organizacijske ustanove | V Mehiki so bili proizvajalci juh Cambell prisiljeni povečati velikost pločevink, saj so ugotovili, da so družine v Mehiki v povprečju večje kot v drugih državah (Mesarič, 2005, str. 36).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Norme in vrednote                   | Ameriške in norveške vrednote o delu in družini se razlikujejo. Predstavniki podjetja Amopo Corp. je podal primer operacije na Norveškem. Tam je namreč običajno, da gredo višji po položaju iz službe že ob 15h, da spotoma poberejo še svoje otroke, ki končajo šolo. Ker na večini delovnih mest v ZDA odhajanje prej z dela pomeni pomanjkanje predanosti delu, ameriški managerji zelo težko zaupajo norveškim kolegom, da bo delo dobro opravljeno tudi v kriznih obdobjih in jih ne vidijo kot potencialne globalne managerje (Is Your Family Wrecking Your Career (And Vice Versa), 1997, str. 72).                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Religija                            | Do nesporazuma je prišlo med Francozi in Iranci zaradi protokolarnega državnega obiska. Francozi so kot ljubitelji vina vztrajali, da se na sprejemu iranskega predsednika streže alkohol. Iranski predsednik Mohammed Khatami pa se s tem ni strinjal, saj mu islam prepoveduje alkohol. Tako so odpovedali obisk. Francozi so pozneje tej zahtevi ugodili (Middle East Wine upsets Iranian Trip, 1999).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Jezik                               | Ko je podjetje Chervolet predstavilo model avtomobila Nova na trgu Južne Amerike, prodaja nikakor ni šla. V podjetju se namreč niso pozanimali, kaj ime modela avtomobila pomeni. Pozneje so spoznali, da beseda Nova ("no va") v španščini pomeni "ne gre" (Beveridge, str. 1994, str. B3).<br>Kako zelo pomembna je neverbalna komunikacija, nazorno prikaže naslednji primer. Za Arabca je zelo globoka žalitev, če mu pokažeš podplate svojih čevljev. Tega pa se ni zavedal predstavnik ameriškega naftnega podjetja, ki je poskušal podpisati pogodbo z arabskim predstavnikom. Eno uro pred podpisom pogodbe, sta se v pisarni sestala na čaju. Američan se je sproščeno naslonil nazaj na stol in tako pokazal podplate svojih čevljev Arabcu, ta pa je takoj zatem jezno zapustil prostor. Američani so se za podpis pogodbe morali pogajati še eno leto (Valentine, 1989, str. 56). |
| Vzgojno-izobraževalni sistemi       | Usodno napako je napravilo neko multinacionalno podjetje, ki ni upoštevalo ravni izobrazbe v afriški državi, ko je tam začelo prodajati otroško hrano. Na pločevinko so nalepili njihovo običajno nalepko, ki so jo uporabljali tudi v ZDA in na kateri je bil fotografiran dojenček. Kasneje je podjetje spoznalo, da tamkajšnja podjetja na embalažo postavljajo sliko, ki predstavlja, kaj je v embalaži. Tamkajšnje prebivalstvo je bilo namreč nepismeno in tako so po sliki na nalepki sklepali, kaj je v pločevinki. Prodaja je bila seveda porazna, saj je tamkajšnje prebivalstvo s slike sklepalo, da so v pločevinki vzrejeni dojenčki (Ricks, 1983, str. 137).                                                                                                                                                                                                                    |

| Sestavina kulture                         | Primer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vzgojno-izobraževalni sistemi             | Usodno napako je napravilo neko multinacionalno podjetje, ki ni upoštevalo ravni izobrazbe v afriški državi, ko je tam začelo prodajati otroško hrano. Na pločevinko so nalepili njihovo običajno nalepko, ki so jo uporabljali tudi v ZDA in na kateri je bil fotografiran dojenček. Kasneje je podjetje spoznalo, da tamkajšnja podjetja na embalažo postavljajo sliko, ki predstavlja, kaj je v embalaži. Tamkajšnje prebivalstvo je bilo namreč nepismeno in tako so po sliki na nalepki sklepali, kaj je v pločevinki. Prodaja je bila seveda porazna, saj je tamkajšnje prebivalstvo s slike sklepalo, da so v pločevinki vzrejeni dojenčki (Ricks, 1983, str. 137).                                                                                                                                                         |
| Umetnost in estetika                      | Kako zelo so pomembne barve, nam prikaže neuspešen poizkus promocije Ronnieja – McDonald'sovega lika na Japonskem. Ronnien bel obraz je namreč preveč spominjal na to, kako so si Japonci predstavljali masko smrti (Kotler, 1991, str. 403). Različno pa je lahko tudi dožemanje lepote in statusnih simbolov. Ricks David navaja primer, ko je podjetje zobnih past poskušalo predstaviti proizvod na območjih Jugozahodne Azije. Poudarjali so, da zobna pasta pomaga narediti zobe bolj bele in svetleče. Zanimivo pa je, da so ljudje na teh področjih namerno žvečili betelov oreh, da bi se njihovi zobje obarvali temno in bi tako dosegli poseben ugled v družbi. Tako so bile promocije podjetja neučinkovite (Recognizing and heeding cultural differences can be key to international business success, 1994, str. 11) |
| Materialna kultura in življenjske razmere | Materialne kulture ni upoštevalo podjetje Coca-Cola, ki je bilo prisiljeno umakniti 2-litrsko steklenico v Španiji, ko so ugotovili, da ima le majhen delež Špancev v lasti dovolj velik hladilnik, da bi lahko vanj spravili steklenico te velikosti. Tudi podjetje General Foods je zapravilo na milijone dolarjev, ko so na Japonskem skušali predstaviti pakirane mešanice za torte, ko so ugotovili, da je na Japonskem samo približno 3 % gospodinjstev opremljenih s pečico (Kotler, 1991, str. 403).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Vir: Lastni vir.

## 6 SKLEP

Kulturo oblikujejo norme, vrednote, prepričanja in cilje, ki so v ljudeh globoko zasidrani in se odražajo prek kulturno sprejetih načinov življenja. Zaradi različnih pogojev in okolij v katerih se posamezne kulture razvijajo, pa se le te med seboj razlikujejo. Na razlike naletimo v vsakdanjem življenju, ko poslujemo s tujo državo in celo v podjetju. Nanje opozarjajo konflikti in načini delovanja tuje kulture, ki se nam zdijo nesmotrni in nerazumljivi. Na razlike seveda naletimo tudi znotraj svoje domače kulture, vendar te niso tako moteče in opazne, saj se v številnih elementih ne razlikujejo močno.

Poznavanje kulture je v mednarodnem poslovanju, zaradi globalizacije, vedno bolj pomembno. Ne dolgo nazaj je veljalo prepričanje, da je kultura le spremenljivka, ki pojasnjuje razlike v gospodarskem obnašanju. Pojavljajo pa se nove perspektive v gledanju na odnos med kulturo in gospodarstvom, in sicer, da je kultura temelj na katerem se gradi gospodarstvo in drugi sistemi. Hkrati so ti isti sistemi osnova, da kulturne spremenljivke obstanejo in se razvijajo, zato je vpliv med njimi obojestranski.

Kulture se med seboj razlikujejo na veliko področjih, na kar nas opozarjajo avtorji teorij medkulturnih razlik. Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn in Strodtbeck, Hall in projektni tim Globe so definirali dimenzije, na osnovi katerih lahko razvrščamo kulture. Zaradi specifičnosti dimenzij in pa tudi podobnosti med njimi, sem jih združila v sklope, ki opredeljujejo odnos do vsebinsko različnih konceptov: časa, okolja, dela in človeka. Tovrstna delitev nam omogoča

sistematični pregled vseh dimenzij, kar pripomore k večjemu razumevanju dimenzij in tudi kompleksnosti kulture. Hkrati v razumevanje kulture vnaša nov vidik razvrščanja kultur in poudarja pomembnost upoštevanja medkulturnih razlik. Zavedanje in poznavanje teh razlik nam lajša stike s tujo kulturo, saj nas opozori na njene temeljne karakteristike. Pomaga nam pri prepoznavanju značilnih vzorcev obnašanja in njihovi interpretaciji in nam omogoča, da se na poslovanje s tujo kulturo bolje pripravimo. Načini vplivanja teh razlik na obnašanje, npr. na delovnem mestu, so lahko zelo uporabno znanje za bodoče mednarodne managerje. Vendar moramo biti pri tem pazljivi. Posameznik, s katerim vstopamo v stik, se lahko v neki karakteristiki razlikuje od povprečja v kulturi, ki ji pripada. Upoštevati je namreč treba, da je posameznik skupek individualnih značilnosti in njegovega vedenja ni mogoče predvideti vnaprej.

Na uspešnost mednarodnega poslovanja vpliva tudi naš način soočanja z drugimi kulturami. Nikakor se namreč ne smemo zanašati na stereotipe, ki so neutemeljeni in nam preprečijo, da bi kulturo sami spoznali. To slabo vpliva na našo presojo. Prav tako je napačno, če kulturnih razlik sploh ne priznamo ali pa jih namenoma spregledamo in zagovarjamo, da je naš način dela edini možen ali pa najboljši. Tako bomo drugi strani vsiljevali načine, ki lahko zanje niso sprejemljivi. Najboljši način soočanja s kulturnimi razlikami je sinergičen, ko pri poslovanju upoštevamo obe kulturi, kar dokazuje primer Renault-Revoz. Žal se ta način soočanja s tujo kulturo v podjetjih pojavlja zelo redko, je pa zaradi trenda globalizacije vedno bolj ključen za uspešno mednarodno poslovanje.

K uspešnemu mednarodnemu poslovanju veliko vpliva stopnja pripravljenosti razumevanja tuje kulture, kar lahko izboljšamo z medkulturnimi treningi, ki v posamezniku razvijajo sposobnost pripravljenosti, občutljivosti, potrpežljivosti in fleksibilnosti. Treningi se razlikujejo v intenzivnosti izobraževanja. Kaj si bodo v podjetju izbrali, je odvisno od časa in sredstev, ki jih imajo na voljo, začasnosti odprave, zaupanja v učinkovitost treningov in drugo. Učinkovit trening zaposlenim pomaga pri boljši prilagoditvi tujemu okolju in zmanjšuje intenzivnost kulturnega šoka.

Bistveni prispevek diplomskega dela je v aplikaciji teoretičnih dognanj o kulturnih raznolikostih na primere iz prakse, ki združujejo izkušnje domačih in mnogih tujih podjetij. Teoretično ogrodje temeljnih dimenzij nam omogoča poglobljeno razumevanje kompleksnosti kulture in kriterijev razlikovanja med njimi. Primeri so dokaz, da je zavedanje in dobro poznavanje kulturnih razlik zelo pomembno in da je področij, na katere moramo paziti pri mednarodnem poslovanju, ogromno. Spodrsaljaji so poleg zanimivega branja tudi šolski zgled, da teh napak ne bi sami ponavljali. Seveda pa tudi odlično poznavanje tuje kulture, s katero nameravamo poslovati, ne more biti zagotovilo za uspeh. Predstavlja le pomembno predznanje za uspešen začetek.

## LITERATURA

1. Adler J. Nancy: Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. Burke W. W., Goodstein L. D., eds., Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice. San Diego : University Associates, 1980, str. 163–184.
2. Adler J. Nancy: International Dimensions of Organizational Behavior. 3. izdaja. Cincinnati (Ohio) : South-Western College Publishing, 1997. 331 str.
3. Berlogar Janko: Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2001. 164 str.
4. Beveridge Dirk: Pitfalls of Marketing. The Miami Herald, Miami, 11.6.1994, str. B3.
5. Bistričič Ante: Razsežnosti in pomen organizacijske kulture. Organizacija, Ljubljana, 38(2005), 2, str. 98–101.
6. Black, J. Stewart: Locus of Control, Social Support, Stress, and Adjustment in International Assignments. Asia-Pacific Journal of Management, Singapore, 7(1990), 1, str. 1–29.
7. Black J. Stewart: Work Role Transitions, A Study of American Expatriate Managers in Japan. Journal of International Business Studies, New Jersey, 19(1988), 2, str. 277–294.
8. Black J. Stewart, Mendenhall Mark: Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review, Mississippi, 15(1990), 1, str. 113–136.
9. Blake R. William: Case 6: Footwear International. Lane Henry W., DiStefano Joseph J., Maznevski Martha L.: International management behavior. Part 1: Intercultural Effectiveness in Global Management. 3. izdaja. Cambridge : Blackwell Business, 1997, str. 173–180.
10. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Mojca: Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2005. 183 str.
11. Copeland Lennie, Griggs Lewis: Going International. New York : Random House, 1985. 279 str.
12. Czinkota Michael, Ronkainen Ilkka A.: International marketing. 4. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 1995. 815 str.
13. Čargo Mojca: Analiza problematike nacionalne kulture pri čezmejnih združitvah in prevzemih: analiza na primeru Daimler-Chrysler: diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 42 str.
14. Deresky Helen: International Management, Managing across Borders and Cultures. 4. izdaja. Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2002. 586 str.
15. Ellement Gail, Maznevski Martha, Lane Henry: Living and Working in Bahrain. Lane Henry W., DiStefano Joseph J., Maznevski Martha L.: International management behavior. 3. izdaja. Cambridge : Blackwell Business, 1997, str. 341–352.
16. Gesteland R. Richard: Cross-Cultural Business Behavior, Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. 2. izdaja. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 1999. 282 str.
17. Globokar Tatjana: Eastern Europe Meets West, An Empirical Study on French Management in a Slovenian Plant. Cultural Complexity in Organizations, Inherent Contrasts and Contradictions. London : Sage Publications, 1997, str. 72–86.

18. Glover M. Katherine: Do's & Taboos, Cultural Aspects of International Business. Business America, Washington, 13.8.1990, str. 2–6.
19. Hall Edward T., Hall Mildred Reed: Key Concepts: Underlying Structures of Culture. Lane Henry W., DiStefano Joseph J., Maznevski Martha L.: International management behavior. 3. izdaja. Cambridge : Blackwell Business, 1997, str. 62–77.
20. Harris Philip R., Moran Robert T.: Managing Cultural Differences. 4. izdaja. Houston : Gulf Publishing, 1996, 4102 str.
21. Hoecklin Lisa: Culture: what it is, what it is not and how it directs organizational behaviour. Gordon Redding, Bruce W. Stenning, eds., Cross-Cultural Management: Managing Cultural Differences. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, Volume 2, 2003, str. 75–104.
22. Hofstede Geert: Culture's Consequences, International Differences in Work - Related Values. London : Sage Publications, 1980, 474 str.
23. Hofstede Geert: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, New Jersey : 14(1983), 2, str. 75–89.
24. Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan: Cultures and Organizations, Software of the Mind. 2. izdaja. New York : McGraw-Hill, 2005, 434 str.
25. Hollensen Svend: Global Marketing, A Market – Responsive Approach. 2. izdaja. London : Prentice Hall, 2001, 667 str.
26. Honeycutt D. Earl Jr., Ford B. John: Potential problems and solutions when hiring and training a worldwide sales team. Journal of Business & Industrial Marketing. Santa Barbara, 11, 1996, 1, str. 42–54.
27. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
28. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Skripta. 3. izdaja Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.
29. Hrastelj Tone: Kulturološka in etična razsežnost mednarodnega trženja ter pogajanja v mednarodnem trženju. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 251–310.
30. Is Your Family Wrecking Your Career (And Vice Versa), Fortune, Chicago, 3.3.1997, str. 70–90.
31. Joinson Carla: Why HR Managers Need to Think Globally. HR Magazine, Alexandria, 1998, 4, str. 2–7.
32. Keegan Warren J., Schlegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management, A European Perspective. London : Prentice Hall, 2001, 610 str.
33. Kotler Philip: Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control. 7. izdaja. London : Prentice Hall, 1991. 756 str.
34. Lane Henry W., DiStefano Joseph J., Maznevski Martha L.: International management behavior: Part 1: Intercultural Effectiveness in Global Management. 3. izdaja. Cambridge : Blackwell Business, 1997, 528 str.
35. Lipičnik Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.

36. Makovec Brenčič Maja: Analiza okolij mednarodnega trženja, v katerih delujejo mednarodno rastoča podjetja. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. str. 27–69.
37. McCaffrey A. James, Hafner R. Craig: When Two Cultures Collide: Doing Business Overseas. Training and Development Journal, Madison, 1985, 10. str. 26–31.
38. Mesarič Anja: Pasti poslovnega komuniciranja: diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2005, 40 str.
39. Musek Janek: Psihološki portret Slovencev. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994. 195 str.
40. Oberg Kalervo: Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. Practical Anthropology, B.k., 7, 1960, 4, str. 177–182.
41. Osland Joyce S., Bird Allan: Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. Academy of Management Executive, Mississippi, 14, 2000, 1, str. 65–79.
42. Recognizing and heeding cultural differences can be key to international business success. Business America, Washington, 115, 1994, 10, str. 8–11.
43. Ricks David: Blunders in international business. Cambridge : Blackwell Business, 1993, 172 str.
44. Ricks, D.A. Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing. Homewood, Dow Jones-Irwin, 1983, 158 str.
45. Rouse J. Michael, Rouse Sandra: Business Communications, A Cultural and Strategic Approach. London : Thomson Learning, 2002. 280 str.
46. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
47. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1985, 384 str.
48. Schwartz S. H.: Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical tests in 20 countries. V. M. Zanna: Advances in Experimental Social Psychology. Academic Press, New York, 1992, 25, str. 1–65.
49. Solomon Michael, Bamossy Gary, Askegaard Soren: Consumer Behaviour, A European Perspective. 2. izdaja. Harlow : Financial Times / Prentice Hall, 2002, 630 str.
50. Steensma Kevin H., Marino Louis, Weaver Mark M.: Attitudes Towards Cooperative Strategies, Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs. Journal of International Business Studies, New Jersey, 31, 2000, 4. 591–609.
51. Terpstra Vern, Sarathy Ravi: International Marketing. 8. izdaja. Mason : South-Western, 2000. 753 str.
52. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
53. Trompenaars Fons: Riding the waves of culture. London : Economist Books, 1993, 192 str.
54. Trstenjak Anton: Misli o slovenskem človeku. Ljubljana : Založništvo slovenske knjige, 1991. 205 str.
55. Tung Rosalie L.: Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. California Management Review, Berkeley, 25(1982), 1, str. 57–71.
56. Usunier, Jean – Claude: International Marketing, A Cultural Approach. London : Prentice Hall, 1993, 494 str.

57. Valentine Charles F.: Blunders Abroad. Nation's Business, Washington, 1989, 3, str. 54–56.
58. Venkatesh Alladi: Ethnoconsumerism: A New Paradigm to Study Cultural and Cross-Cultural Consumer Behavior. Costa J.A., Bamossa G.: Marketing in a Multicultural World. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995, str. 26–67.

## VIRI

1. Hofstede's Dimension of Culture Scales. [URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)], 6.9.2005.
2. Middle East Wine upsets Iranian trip. BBC News. [URL: [http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle\\_east/307087.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle_east/307087.stm)], 29.3.1999.
3. House Robert J., Javidan Mansour: Project Globe: Deciphering Cultures and Their National, Organizational and Managerial Implications. 48 str. [URL: <http://zicklin.baruch.cuny.edu/centers/weissman/PDFfiles/breakfastwithexecutives.pdf>], 25.9.2003.
4. Rozman Rudi: Teorija organizacije, prosojnice predavanj, študijsko leto 2002/2003.
5. Trompenaars, Hampden-Turner. [URL: <http://www.7d-culture.com/index1.html>], 14.6.2005.
6. Verbinc France: Slovar tujk. Šesta izdaja. Ljubljana : Cankarjeva Založba, 1979. 770 str.



## PRILOGE

|                                                                                                                      |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Priloga 1: Hofstedovi numerični rezultati raziskave.....                                                             | 2 |
| Priloga 2: Trompenaarsova razporeditev držav.....                                                                    | 3 |
| Priloga 3: Razvrstitev držav glede na različne dimenzije raziskovalnega projektnega tima<br>Globe.....               | 4 |
| Priloga 4: Temeljne dimenzije osebnosti po Hans Jürgen Eysenck: primerjava slovenske in<br>britanske populacije..... | 6 |
| Priloga 5: Primeri neobvladovanja kulturnih raznolikosti.....                                                        | 7 |

# Priloga 1

## Hofstedeovi numerični rezultati raziskave

Tabela 1: Hofstedeovi numerični rezultati raziskave

| DRŽAVE           | Indeks hierarhične razdalje | Indeks individualizma | Indeks izogibanja negotovosti | Indeks moških značilnosti | Indeks dolgoročne usmerjenosti |
|------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Arabske države*  | 80                          | 38                    | 68                            | 52                        |                                |
| Argentina        | 49                          | 46                    | 86                            | 56                        |                                |
| Avstralija       | 36                          | 90                    | 51                            | 61                        | 31                             |
| Avstrija         | 11                          | 55                    | 70                            | 79                        |                                |
| Belgija          | 65                          | 75                    | 94                            | 54                        |                                |
| Braziliya        | 69                          | 38                    | 76                            | 49                        | 65                             |
| Češka            | 57                          | 58                    | 74                            | 57                        |                                |
| Čile             | 63                          | 23                    | 86                            | 28                        |                                |
| Danska           | 18                          | 74                    | 23                            | 16                        |                                |
| Ekvador          | 78                          | 8                     | 67                            | 63                        |                                |
| Filipini         | 94                          | 32                    | 44                            | 64                        | 19                             |
| Finska           | 33                          | 63                    | 59                            | 26                        |                                |
| Francija         | 68                          | 71                    | 86                            | 43                        |                                |
| Grčija           | 60                          | 35                    | 112                           | 57                        |                                |
| Gvatemala        | 95                          | 6                     | 101                           | 37                        |                                |
| Hong Kong        | 68                          | 25                    | 29                            | 57                        | 96                             |
| Indija           | 77                          | 48                    | 40                            | 56                        | 61                             |
| Indonezija       | 78                          | 14                    | 48                            | 46                        |                                |
| Iran             | 58                          | 41                    | 59                            | 43                        |                                |
| Irska            | 28                          | 70                    | 35                            | 68                        |                                |
| Italija          | 50                          | 76                    | 75                            | 70                        |                                |
| Izrael           | 13                          | 54                    | 81                            | 47                        |                                |
| Jamajka          | 45                          | 39                    | 13                            | 68                        |                                |
| Japonska         | 54                          | 46                    | 92                            | 95                        | 80                             |
| Južna Afrika     | 49                          | 65                    | 49                            | 63                        |                                |
| Južna Koreja     | 60                          | 18                    | 85                            | 39                        | 75                             |
| Kanada           | 39                          | 80                    | 48                            | 52                        | 23                             |
| Kitajska         | 80                          | 20                    | 40                            | 66                        | 118                            |
| Kolumbija        | 67                          | 13                    | 80                            | 64                        |                                |
| Kostarika        | 35                          | 15                    | 86                            | 21                        |                                |
| Malezija         | 104                         | 26                    | 36                            | 50                        |                                |
| Mehika           | 81                          | 30                    | 82                            | 69                        |                                |
| Nemčija          | 35                          | 67                    | 65                            | 66                        | 31                             |
| Nizozemska       | 38                          | 80                    | 53                            | 14                        | 44                             |
| Norveška         | 31                          | 69                    | 50                            | 8                         | 20                             |
| Nova Zelandija   | 22                          | 79                    | 49                            | 58                        | 30                             |
| Pakistan         | 55                          | 14                    | 70                            | 50                        |                                |
| Panama           | 95                          | 11                    | 86                            | 44                        |                                |
| Peru             | 64                          | 16                    | 87                            | 42                        |                                |
| Portugalska      | 63                          | 27                    | 104                           | 31                        |                                |
| Salvador         | 66                          | 19                    | 94                            | 40                        |                                |
| Singapur         | 74                          | 20                    | 8                             | 48                        | 48                             |
| Slovenija        | 71                          | 27                    | 88                            | 19                        |                                |
| Španija          | 57                          | 51                    | 86                            | 42                        |                                |
| Švedska          | 31                          | 71                    | 29                            | 5                         | 33                             |
| Švica            | 34                          | 68                    | 58                            | 70                        |                                |
| Tajska           | 64                          | 20                    | 64                            | 34                        | 56                             |
| Tajvan           | 58                          | 17                    | 69                            | 45                        | 87                             |
| Turčija          | 66                          | 37                    | 85                            | 45                        |                                |
| Urugvaj          | 61                          | 36                    | 100                           | 38                        |                                |
| Velika Britanija | 35                          | 89                    | 35                            | 66                        | 25                             |
| Venezuela        | 81                          | 12                    | 76                            | 73                        |                                |
| Vzhodna Afrika*  | 64                          | 27                    | 52                            | 41                        | 25                             |
| Zahodna Afrika*  | 77                          | 20                    | 54                            | 46                        | 16                             |
| ZDA              | 40                          | 91                    | 46                            | 62                        | 29                             |

Regionalno ocenjene vrednosti:

\*Arabske države = Egipt, Irak, Kuvajt, Libanon, Libija, Saudska Arabija, Združeni Arabski Emirati

\*Vzhodna Afrika = Etijopija, Kenija, Tanzanija, Zambija

\*Zahodna Afrika = Gana, Nigerija, Sierra Leone

Vir: Hofstede's Dimension of Culture Scale, 2005.

## Priloga 2

### Trompenaarsova razvrstitev držav

Po besedah Hoecklin (2003, str. 92) je naslednjih pet dimenzij, izmed sedmih Trompenaarsovih, najbolj pomembnih na poslovnem področju:

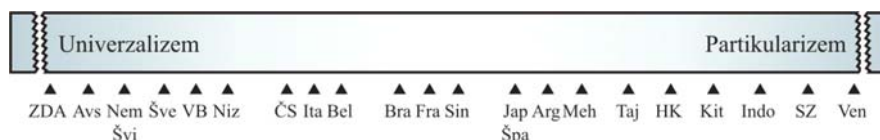
1. Dimenzija univerzalizma in partikularizma: družbene oz. osebne obveznosti
2. Dimenzija individualizma in kolektivizma: osebni oz. skupinski cilji
3. Dimenzija nevtralnih oz. čustvenih odnosov: čustvena orientacija v odnosih
4. Dimenzija specifičnih oz. razpršenih odnosov: stopnja vpletenosti v odnose
5. Dimenzija dosežka nasproti pripisa: vir moči in statusa

Relativni položaj vsake države temelji na odgovorih vsaj 500 managerjev, ki so bili zbrani za vsako od dimenzij.

Kratice držav, ki so zajete v spodnji razvrstitvi držav glede na različne dimenzije:

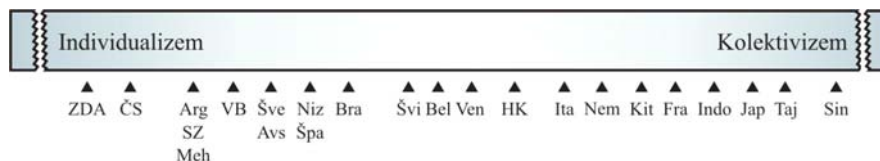
Arg – Argentina, Avs – Avstrija, Bel – Belgija, Brz – Brazilija, ČS – bivša Češkoslovaška, Fra – Francija, Nem – Nemčija (bivša Vzhodna), HK – Hong Kong, Ind – Indonezija, Ita – Italija, Jap – Japonska, Kit – Kitajska, Meh – Mehika, Niz – Nizozemska, Sin – Singapur, SZ – bivša Sovjetska Zveza, Špa – Španija, Šve – Švedska, Švi – Švica, Taj – Tajska, VB – Velika Britanija, ZDA – Združene Države Amerike, Ven - Venezuela

Slika 1: Dimenzija univerzalizma in partikularizma: družbene oz. osebne obveznosti



Vir Hoecklin, 2003, str. 93 (povzeto po Trompenaars, 1993).

Slika 2: Dimenzija individualizma in kolektivizma: osebni oz. skupinski cilji



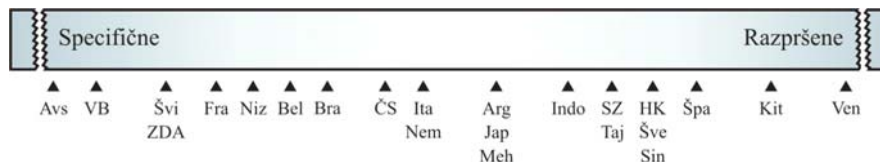
Vir Hoecklin, 2003, str. 94 (povzeto po Trompenaars, 1993).

Slika 3: Dimenzija nevtralnih oz. čustvenih odnosov: čustvena orientacija v odnosih



Vir Hoecklin, 2003, str. 95 (povzeto po Trompenaars, 1993).

Slika 4: Dimenzija specifičnih oz. razpršenih odnosov: stopnja vpletenosti v odnose



Vir Hoecklin, 2003, str. 96 (povzeto po Trompenaars, 1993).

Slika 5: Dimenzija dosežka nasproti pripisa: vir moči in statusa



Vir Hoecklin, 2003, str. 98 (povzeto po Trompenaars, 1993).

## Priloga 3

### Razvrstitev držav glede na dimenzije raziskovalnega projektnega tima Globe

Tabela 2: Razvrstitev držav glede na njihovo asertivnost

| Najmanj asertivne države |      | Srednje asertivne države |      | Najbolj asertivne države |      |
|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|------|
| Švedska                  | 3,38 | Egipt                    | 3,91 | Španija                  | 4,42 |
| Nova Zelandija           | 3,42 | Irska                    | 3,92 | ZDA                      | 4,55 |
| Švica                    | 3,47 | Filipini                 | 4,01 | Grčija                   | 4,58 |
| Japonska                 | 3,59 | Ekvador                  | 4,09 | Avstrija                 | 4,62 |
| Kuvajt                   | 3,63 | Francija                 | 4,13 | Nemčija (bivša Vzhodna)  | 4,73 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 19.

Tabela 3: Razvrstitev držav glede na njihovo usmerjenost v delovanje

| V delovanje najmanj usmerjene države |      | V delovanje srednje usmerjene države |      | V delovanje najbolj usmerjene države |      |
|--------------------------------------|------|--------------------------------------|------|--------------------------------------|------|
| Rusija                               | 2,88 | Švedska                              | 3,72 | ZDA                                  | 4,49 |
| Argentina                            | 3,08 | Izrael                               | 3,85 | Taivan                               | 4,56 |
| Grčija                               | 3,20 | Španija                              | 4,01 | Nova Zelandija                       | 4,72 |
| Venezuela                            | 3,32 | Anglija                              | 4,08 | Hong Kong                            | 4,80 |
| Italija                              | 3,58 | Japonska                             | 4,22 | Singapur                             | 4,90 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 25.

Tabela 4: Razvrstitev držav glede na njihovo usmerjenost v prihodnost

| V prihodnost najmanj usmerjene države |      | V prihodnost srednje usmerjene države |      | V prihodnost najbolj usmerjene države |      |
|---------------------------------------|------|---------------------------------------|------|---------------------------------------|------|
| Rusija                                | 2,88 | Slovenija                             | 3,59 | Danska                                | 4,44 |
| Argentina                             | 3,08 | Egipt                                 | 3,86 | Kanada (angleško govoreča)            | 4,44 |
| Poljska                               | 3,11 | Irska                                 | 3,98 | Nizozemska                            | 4,61 |
| Italija                               | 3,25 | Avstralija                            | 4,09 | Švica                                 | 4,73 |
| Kuvajt                                | 3,26 | Indija                                | 4,10 | Singapur                              | 5,07 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 23.

Tabela 5: Razvrstitev držav glede na njihovo usmerjenost v človeka

| V človeka najmanj usmerjene države |      | V človeka srednje usmerjene države |      | V človeka najbolj usmerjene države |      |
|------------------------------------|------|------------------------------------|------|------------------------------------|------|
| Nemčija (bivša Zahodna)            | 3,18 | Hong Kong                          | 3,90 | Indonezija                         | 4,69 |
| Španija                            | 3,32 | Švedska                            | 4,10 | Egipt                              | 4,73 |
| Francija                           | 3,40 | Taivan                             | 4,11 | Malezija                           | 4,87 |
| Singapur                           | 3,49 | ZDA                                | 4,17 | Irska                              | 4,96 |
| Brazilija                          | 3,66 | Nova Zelandija                     | 4,32 | Filipini                           | 5,12 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 13.

Tabela 6: Razvrstitev držav glede na njihov odnos do moči

| Države z najnižjo stopnjo odnosa do moči |      | Države s srednjo stopnjo odnosa do moči |      | Države z najvišjo stopnjo odnosa do moči |      |
|------------------------------------------|------|-----------------------------------------|------|------------------------------------------|------|
| Danska                                   | 3,89 | Anglija                                 | 5,15 | Rusija                                   | 5,52 |
| Nizozemska                               | 4,11 | Francija                                | 5,28 | Španija                                  | 5,52 |
| Južna Afrika (črna populacija)           | 4,11 | Brazilija                               | 5,33 | Tajska                                   | 5,63 |
| Izrael                                   | 4,73 | Italija                                 | 5,43 | Argentina                                | 5,64 |
| Kostarika                                | 4,74 | Portugalska                             | 5,44 | Maroko                                   | 5,80 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 9.

Tabela 7: Razvrstitev držav glede na njihov odnos do izogibanja negotovostim

| Države z najnižjo stopnjo izogibanja negotovostim |      | Države s srednjo stopnjo izogibanja negotovostim |      | Države z najvišjo stopnjo izogibanja negotovostim |      |
|---------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|------|
| Rusija                                            | 2,88 | Izrael                                           | 4,01 | Avstrija                                          | 5,16 |
| Madžarska                                         | 3,12 | ZDA                                              | 4,15 | Danska                                            | 5,22 |
| Bolivija                                          | 3,34 | Mehika                                           | 4,18 | Nemčija (bivša Zahodna)                           | 5,22 |
| Grčija                                            | 3,39 | Kuvajt                                           | 4,21 | Švedska                                           | 5,32 |
| Venezuela                                         | 3,44 | Irska                                            | 4,30 | Švica                                             | 5,37 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 11.

Tabela 8: Razvrstitev držav glede na njihovo povezanost v družbi

| Najbolj individualne države |      | Srednje individualne države |      | Najmanj individualne države |      |
|-----------------------------|------|-----------------------------|------|-----------------------------|------|
| Grčija                      | 3,25 | Hong Kong                   | 4,13 | Danska                      | 4,80 |
| Madžarska                   | 3053 | ZDA                         | 4,20 | Singapur                    | 4,9  |
| Nemčija (bivša Vzhodna)     | 3,56 | Egipt                       | 4,56 | Japonska                    | 5,19 |
| Argentina                   | 3,66 | Poljska                     | 4,53 | Južna Koreja                | 5,20 |
| Italija                     | 3,68 | Indonezija                  | 4,54 | Švedska                     | 5,22 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 15.

Tabela 9: Razvrstitev držav glede na navezanost posameznikov na njihove neposredne manjše skupine

| Države z najnižjo stopnjo navezanosti – najmanj družinsko kolektivne države |      | Države s srednjo stopnjo navezanosti |      | Države z najvišjo stopnjo navezanosti |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------|------|---------------------------------------|------|
| Danska                                                                      | 3,53 | Japonska                             | 4,63 | Egipt                                 | 5,64 |
| Švedska                                                                     | 3,66 | Izrael                               | 4,7  | Kitajska                              | 5,80 |
| Nova Zelandija                                                              | 3,67 | Qatar                                | 4,71 | Maroko                                | 5,87 |
| Nizozemska                                                                  | 3,70 | Avstrija                             | 4,85 | Indija                                | 5,92 |
| Finska                                                                      | 4,07 | Italija                              | 4,94 | Iran                                  | 6,03 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 17.

Tabela 10: Razvrstitev držav glede na njihov odnos do razlik med spoloma

| Države z najvišjo stopnjo razlikovanja med spoloma |      | Države s srednjo stopnjo razlikovanja med spoloma |      | Države z najnižjo stopnjo razlikovanja med spoloma |      |
|----------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------|------|
| Južna Koreja                                       | 2,5  | Italija                                           | 3,24 | Švedska                                            | 3,84 |
| Egipt                                              | 2,81 | Brazilijska                                       | 3,31 | Danska                                             | 3,93 |
| Maroko                                             | 2,84 | Argentina                                         | 3,49 | Slovenija                                          | 3,96 |
| Indija                                             | 2,90 | Nizozemska                                        | 3,50 | Poljska                                            | 4,02 |
| Kitajska                                           | 3,05 | Venezuela                                         | 3,62 | Madžarska                                          | 4,08 |

Vir: House, Javidan, 2003, str. 21.

Države, ki so zajete v raziskovalnem projektu, so naslednje (House, Javidan, 2003, str. 5–6):

Albanija, Argentina, Avstralija, Avstrija, Bolivija, Brazilija, Kanada (angleško govoreča), Kitajska, Kolumbija, Kostarika, Češka, Danska, Ekvador, Egipt, Salvador, Anglija, Finska, Francija, Gruzija (v ZDA), Nemčija (bivša Vzhodna), Nemčija (bivša Zahodna), Grčija, Gvatemala, Hong Kong, Madžarska, Indija, Indonezija, Iran, Irska, Izrael, Italija, Japonska, Kazahstan, Kuvajt, Malezija, Maroko, Mehika, Namibija, Nizozemska, Nova Zelandija, Nikaragua, Nigerija, Filipini, Poljska, Portugalska, Qatar, Rusija, Singapur, Slovenija, Južna Afrika (črna populacija), Južna Afrika (bela populacija), Južna Koreja, Španija, Švedska, Švica, Taivan, Tajski, Turčija, ZDA, Venezuela, Zambija, Zimbabve.

## Priloga 4

### Temeljne dimenzije osebnosti po Hans Jürgen Eysenck: primerjava slovenske in britanske populacije

Hans-Jürgen Eysenck je psiholog, ki je bil rojen v Nemčiji in živi v Angliji. S faktorskimi analizami vprašalniških podatkov je ugotovil tri obsežne osebnostne dimenzije:

1. introvertnost nasproti ekstravertnost
2. čustvena stabilnost nasproti čustveni labilnosti (nenevroticizem – nevroticizem)
3. blagost proti trdoti (nepsihoticizem – psihoticizem)

Eysenckov vprašalnik osebnosti, s katerim merimo temeljne dimenzije osebnosti – EPQ, pri nas EOQ (Eysenck's Personality Inventory; Eysenckov osebnostni vprašalnik) – se uporablja po vsem svetu. Poleg temeljnih dimenzij osebnosti (ekstravertnost, nevroticizem, psihoticizem – E,N,P) vsebuje tudi četrto dimenzijo, ki meri iskrenost odgovarjanja oziroma težnjo po prilagajanju odgovorov socialni zaželenosti (lestvica »lažnivosti« - L). Eysenckov vprašalnik je prirejen tudi za naše okolje. Zato je mogoče vsaj približno primerjati rezultate, ki so dobljeni na podlagi tega vprašalnika pri ustreznih vzorcih različnih narodnostnih populacij (Musek, 1994, str. 58).

Tabela 11: Temeljne dimenzije osebnosti: primerjava slovenske in britanske populacije

| Dimenzije          | Britanci | Slovenci | Britanke | Slovenke |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| E (ekstravertnost) | 13.19    | 12.35    | 12.60    | 11.80    |
| N (nevroticizem)   | 9.83     | 10.24    | 12.74    | 11.70    |
| P (psihoticizem)   | 3.78     | 6.67     | 2.67     | 5.76     |
| L (neiskrenost)    | 6.80     | 11.95    | 7.73     | 13.16    |

Vir: Musek, 1994, str. 65

## Priloga 5

### Primeri neobvladovanja kulturnih raznolikosti

Zaradi nepazljivosti pri uporabi verskih simbolov je na težave naletelo podjetje Footwear International, ko je na podplate čevljev natisnilo set tempeljskih zvončkov. Ti naj bi po mnenju izvedencev in lokalne časopisne hiše vsebovali tudi besedo Alah. Dejstvo, da je bilo beseda natisnjena na podplatu čevljev, je pomenilo globoko žalitev in nespoštovanje do vseh muslimanov. Na začetku so v časopisu objavili članek, kjer so obtožili podjetje, da je namerno užalilo islam, ko je uporabilo ime Alah na risbi in ga namestilo na podplat čevlja. Sledilo je protestno pismo dveh študentskih skupin, kjer so nagovarjali vse ljudi, naj ne kupujejo čevljev in zahtevajo od njih protest proti podjetju tudi za ceno svojih življenj. Hkrati so vodilne managerje podjetja kazensko ovadili zaradi namernega dejanja žalitve religije in njenih vernikov (Blake, 1997, str. 173–180).

Veliko napako je napravilo podjetje Nike, ki v oglasu za športne copate želelo svoj slogan »Just do it« predstaviti v različnih jezikih. Prosili so predstavnike različnih celin, naj v materinem jeziku izgovorijo njihov slogan. Zgodilo pa se je, da je neki afriški študent namesto slogana v svojem jeziku dejal, da si teh športnih copat ne želi in jih ne potrebuje. V podjetju so misleč, da je vse v redu, oglas posneli in ga predvajali celo na televiziji. Konkurenčno podjetje pa jih je na napako kmalu opozorilo in podjetje Nike je izgubilo na ugledu (Ricks, 1993, str. 49).

Indijski vodja je na vprašanje, ali bo lahko njegov oddelek končal projekt v določenem obdobju, pritrdil, čeprav je že vnaprej vedel, da ne bo šlo. Tako je odgovoril zato, ker je predvideval, da se to od njega pričakuje. Ko je dogovorjeni datum prišel in delo ni bilo končano, je bil avstrijski manager nezadovoljen. Bolj kot vljudnost, ki jo je zagovarjal Indijec, se mu je zdela pomembna točna informacija. Slaba medkulturna komunikacija je povzročila zastoje pri delovnem procesu (Adler, 1997, str. 72).

Ameriški Disneyjevi managerji so bili prepričani, da obstaja na evropskem trgu velika potreba po izvozu ameriške kulture in navad. Prepričani so bili v uspeh in zato svojega koncepta niso prilagodili evropski kulturi. Vendar so naleteli na velike težave. Restavracije v parku Euro Disney niso imele zadostnih kapacitet, saj niso pričakovali, da želijo Evropejci kositi ob enakem času. Prav tako niso upoštevali francoske kulture pitja vina in v restavracijah sploh niso stregli alkoholnih pijač. Na velik odpor so naleteli tudi pri zaposlenih, saj so jim postavili strog kodeks vedenja. Vse to je park pripeljalo do velikih finančnih težav, ki bi se jim izognili, če bi prepoznali kulturne razlikosti in ne bi sklepali le po sebi (Gesteland, 1999, str. 108).

Skupina ameriških poslovnežev je prispela v Peking v pričakovanju, da bodo s kitajskimi partnerji hitro končali pogajanja in dogovore. Znanec jih je opozoril, naj ne hitijo in si vzamejo čas, vendar nasveta niso upoštevali. Navdušenje jih je iz dneva v dan minevalo, in četrty dan so bili že vsi slabe volje zaradi občutka, da pogajanja ne napredujejo. Čeprav je znanec ocenil, da se Kitajci pogajajo po njihovem običajnem tempu, so Američani obupali in naslednji dan odšli domov (Valentine, 1989, str. 56).

Po štirih letih skrbnega razvijanja, so na azijskem trgu predstavili kemijski analizator. Ker pa so se kontrolni gumbi nahajali na vrhu analizatorja, je bil primeren le za visoke operaterje, medtem ko si je večina operaterjev iz Azije morala podstaviti pručko. Preden so analizator prilagodili potrebam, jih je prehitelo konkurenčno podjetje. Po enem letu so prenehali s poslovanjem (Honeycutt, Ford, 1996, str. 51).