

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

UČINKOVIT GLOBALNI MANAGER

Ljubljana, november 2006

DAVID MOŠIĆ

IZJAVA

Študent David Mošič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc dr. Maje Brenčič Makovec, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 GLOBALNI MANAGER	3
2.1 RAZLAGA POJMA GLOBALNI MANAGER	4
2.2 UČINKOVIT GLOBALNI MANAGER	5
2.2.1 TEORIJA PETIH DEJAVNIKOV	6
2.2.2 TEORIJA KETSA DE VRIESA IN MEADA O UČINKOVITEM GLOBALNEM MANAGERJU	7
2.2.3 CANTOVA TEORIJA UČINKOVITEGA GLOBALNEGA MANAGERJA	8
2.2.4 KAKŠEN JE TOREJ UČINKOVIT GLOBALNI MANAGER?	9
2.3 DESET DRŽAV, OD KODER PRIHAJAJO NAJBOLJŠI MANAGERJI	11
3 KAKO IZOBRAZITI GLOBALNEGA MANAGERJA?	12
3.1 NACIONALNA KULTURA	14
3.1.1 OPREDELITEV POJMA NACIONALNA KULTURA	15
3.2 BOLJŠE RAZUMEVANJE NACIONALNE KULTURE IN PROJEKT GLOBE	16
3.2.1 DEVET DIMENZIJ PROJEKTA GLOBE	17
4 ZNAČILNOSTI MEDKULTURNEGA KOMUNICIRANJA: VIDIK GLOBALNEGA MANAGERJA	26
4.1 KAJ JE KOMUNIKACIJA?	27
4.2 POSLUŠANJE KOT BISTVO DOBRE KOMUNIKACIJE	28
4.3 NEVERBALNI JEZIK	28
4.4 DEJSTVA, KI SE JIH MORA GLOBALNI MANAGER ZAVEDATI PRI KOMUNICIRANJU	33
5 PRIMER GLOBALNEGA MANAGERJA – PASTI NA POTI DO USPEHA	35
6 SKLEP	37
LITERATURA	39
VIRI	40
PRILOGA	1

1 Uvod

Danes pojem globalizacija ni več nikomur neznan. Tehnološke inovacije, politični dogodki, demografski premiki, ekonomske sile itd. so skozi leta spreminjali svet in bodo tudi v prihodnosti spreminjali človeško vedenje (Parhizgar, 1999, str. 1).

Državnih meja je vse manj, Evropska unija se širi, povečana je tudi medsebojna odvisnost svetovnih gospodarstev. Preplet organizacij, združitve in prevzemi, internacionalizacija podjetij ter vse večja medsebojna odvisnost med različnimi državami je nekaj, kar sestavlja naš vsakdan. Potreba po boljšem razumevanju drugačnosti, drugih nacionalnih kultur, je vse večja. Vedno več je podjetij v drugih državah, zato narašča potreba po globalnih managerjih¹, katerih znanje mora obsegati poleg osnovnih znanj vodenja predvsem mehka znanja iz področja kulture, sporazumevanja itd.

Nacionalna kultura je enostaven pojem, ki opisuje zelo kompleksen koncept. Programiranost uma, kakor Hofstede (1983, str. 76) definira nacionalno kulturo, je v vsaki državi različna. Ljudje se razlikujemo in to je dejstvo, ki ga je potrebno zakoreniniti globoko v nas. Res je, da morajo vse vodje v vseh državah sveta voditi, motivirati, sprejemati odločitve, vendar se načini, kako to delajo, razlikujejo od družbe do družbe. Vse to je odraz kolektivne programiranosti uma, nacionalne kulture. In ravno zaradi tega je biti globalni manager tako zelo kompleksna, spreminjajoča se in težko opredeljiva vloga.

Bolj kot kdajkoli prej so se vodje mednarodnih podjetij prisiljeni spopasti z močno in hitro spreminjajočo se mednarodno konkurenco. Trend proti globalni vasi je jasen. In kot vemo, lahko 21. stoletje postane znano kot stoletje globalnega sveta. V tem globalnem svetu, ko je vse več prepletanja nacionalnih kultur, so se managerji prisiljeni naučiti več kot le enega načina vodenja, motiviranja in odločanja. Vse več je managerjev, ki vsaj v najmanjšem deležu poslujejo s tujci in morajo biti zato seznanjeni z drugimi kulturami, da le ne bi naredili nepotrebne »kulturne« napake. Današnji, globalni managerji morajo biti dovolj fleksibilni, da se primerno prilagajajo različnim situacijam. Razviti morajo širši pogled na stvari, njihovo mišljenje in obnašanje se mora spreminjati primerno dani situaciji, imeti morajo sposobnost prilagajati se ter v določeni situaciji uporabiti najboljši možni vzorec. Vsak manager bi se moral poučiti, kako zelo pomembna je nacionalna kultura za posameznika, se spoznati z različnimi kulturami in se temu primerno kasneje v teh kulturah obnašati. Moral bi se seznaniti o možnih konfliktnih situacijah. Dobri managerji morajo biti kameleon s sposobnostjo prilagajanja in ne strokovnjaki enega in edinega pristopa (Antal-Mokos, 2003).

¹ Manager – beseda manager je izpeljana iz termina management, ki ga prevajamo z izrazom upravljanje, a ga pogosto razumemo tudi kot vodenje. Manager je namreč angleški termin, ki pa je izpeljanka iz italijanske besede maneggiare, ki pomeni vodenje, in izhaja iz besede manus-roka. V našem besednjaku beseda manager pomeni: upravitelj, direktor, ravnatelj, podjetnik, vodja sploh (Florjančič et al., 1994, str. 19). V tekstu uporabljam kar izraz manager.

Globalni manager mora ne le poznati vodenje, ampak poznati vodenje po svetu. Biti globalni manager pomeni biti skoraj vseved, poznati ogromno različnih kultur ali se vsaj znati hitro poučiti o njih. Pomembno je tudi znanje komuniciranja, kar pa ne pomeni le govoriti več različnih jezikov, ampak poznati tudi način govorjenja, lastnosti verbalne in neverbalne komunikacije itd.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati pomen problematike poslovanja v drugih nacionalnih kulturah, v mednarodnih podjetjih, med različnimi ljudmi. V tako raznolikem, spreminjajočem se okolju namreč na poslovanje poleg že prisotnih dejavnikov vpliva tudi nacionalna kultura in vsi drugi z njo povezani dejavniki. Namen je prikazati, kaj mora globalni manager poznati, da bi bil v poslovanju po vsem svetu uspešen.

Cilj diplomskega dela je predstaviti več informacij, ki bi globalnemu managerju pomagale pri uspešnem poslovanju ter podati čim več virov k nadaljnji raziskavi o uspešnem poslovanju po vsem svetu. Na osnovi teoretičnih in praktičnih izsledkov bom prikazal pomen kulturnih razlik, ki so pri poslovanju v različnih kulturah sveta eno izmed najbolj pomembnih znanj, ter podal odgovor na vprašanje, kako se soočiti s problemom različnih nacionalnih kultur.

Temeljna teza – svet se je pod vplivom globalizacije spremenil v »globalno vas«. Vse več podjetij deluje izven meja lastne države, kjer so izpostavljeni visoko konkurenčnemu in turbulentnemu okolju. Potreba po globalnih managerjih, po managerjih, ki se uspešno znajdejo in prilagodijo drugim kulturam, je vse večja. Če želi biti globalni manager uspešen, mora najprej sprejeti dejstvo, da obstajajo razlike v nacionalnih kulturah in da je poznavanje le-teh pomembno za uspešno poslovanje. Skozi diplomsko delo bom skušal pokazati kateri so tisti splošni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost globalnega managerja pri poslovanju v drugih nacionalnih kulturah in natančneje opredelil pomen nacionalne kulture, ki je med pomembnejšimi dejavniki. Delo zaključim s primerom globalnega managerja na osnovi katerega bom tezo potrdil oz. zavrnil.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri glavne dele. V prvem delu bom podrobneje predstavil pojem globalni manager – kaj globalni manager pomeni in kaj predstavlja. Dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost globalnih managerjev, bomo spoznali v okviru različnih teorij; med njimi se bom osredotočil predvsem na teorijo petih dejavnikov, Cantovo teorijo ter teorijo Keatsa de Vriessa in Meada o učinkovitem globalnem managerju.

V drugem delu se bom posvetil enemu izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost globalnega managerja – na nacionalno kulturo. Navedel bom dejavnike, ki vplivajo na izoblikovanje posamezne nacionalne kulture, pri tem pa se osredotočil na projekt Globe in 9 dimenzij, ki opredeljujejo posamezne nacionalne kulture. Razvidno bo, da globalnim managerjem poznavanje 9 dimenzij kakor tudi poznavanje nahajanja

posameznih držav na lestvici vrednosti dimenzij močno pripomore k učinkovitejšemu poslovanju v drugih kulturah.

Kot bo razvidno v nadaljevanju, je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešno poslovanje nad različnimi kulturami, poznavanje verbalne in neverbalne komunikacije. Ravno zaradi tega se bom v samostojnem tretjem delu v celoti posvetil verbalni in neverbalni komunikaciji, katere poznavanje zelo močno vpliva na učinkovitost managerja v drugih kulturah. Povzel bom splošno dejstvo o sami komunikaciji, bistvo poslušanja, neverbalni jezik in dejstva o komuniciranju, ki se jih mora globalni manager med samo komunikacijo zavedati.

V zadnjem delu diplomskega dela sem podal in utemeljil teoretični del naloge na primeru globalnega managerja. Gauthier Tyrel de Poix je zaposlen v podjetju v papirni industriji Stora Enso. Posloval je v več različnih kulturah, pomembnejše naloge v njegovi karieri pa so bile predvsem v Franciji, od koder prihaja, v Nemčiji ter ZDA. Seznanil se je s tremi različnimi kulturami, jih bolje spoznal in v njih uspešno deloval. V opisanem primeru iz prakse bom ugotavljal predvsem, kaj je tisto, na kar je moral biti pri poslovanju z vidika kulture in znanj še posebej pozoren (De Poix, 2006).

2 Globalni manager

Vsak dan bolj je razvidno, da se nacionalne kulture med seboj vse bolj prepletajo. Poslovni svet postaja iz dneva v dan bolj globalen. ZDA so tako v začetku tega stoletja izvažale okoli \$ 850 milijard letno, preko 70 % ameriške industrije pa se vse pogosteje sooča z močno tujo konkurenco (Javidan, House, 2001, str. 289).

Poleg tega vidika pa obstajajo tudi drugi vidiki, ki nakazujejo na vse močnejšo globalizacijo. Znotraj turizma je bilo npr. do leta 2002 zaposlenih kar 383 milijonov ljudi, kar je skoraj 50 % več kot v letu 1997. Nikoli v zgodovini človeštva niso ljudje potovali toliko kot potujejo danes (Javidan, House, 2001, str. 289). Seveda je pri sami globalizaciji potrebno omeniti internet, ki igra pomembno vlogo pri veliko enostavnejšem in cenejšem sporazumevanju med ljudmi po vsem svetu. Drugi vidiki, ki nakazujejo na globalizacijo, so tudi porast mednarodnih združenj in prevzemov, tujih neposrednih investicij itd.

Čeprav je res, da globalizacija odpira mnogo možnosti, po drugi strani ustvarja veliko kompleksnih izzivov. Tako je za današnje korporacije eden izmed največjih izzivov odgovor na vprašanje, kako razviti uspešnega globalnega managerja in ali je to sploh mogoče? Leta 2001 je raziskava revije FORTUNE 500 pokazala, da je za poslovni uspeh v tujini najpomembnejše imeti dobrega globalnega managerja, vendar je hkrati kar 85 % podjetij odgovorilo, da nimajo zadostnega števila globalnih managerjev (Javidan, House, 2001, str. 289).

Kdo sploh je globalni manager? Katera znanja ga naredijo uspešnega in učinkovitega? V naslednjem podpoglavju bom najprej prikazal različne definicije globalnega managerja, nato pa navedel, kaj vse bi moral dober globalni manager (po)znati.

2.1 Razlaga pojma globalni manager

Ob razlagi pojma globalni manager srečamo več definicij. Nekatere od teh niti ne opredeljujejo neposredno globalnega managerja, ampak raje primerjajo druge pojme med seboj. Takšna je npr. definicija Barletta in Goshala iz leta 1989, ki sta globalnega managerja opredelila v okviru dela, ki mora biti narejeno. Avtorja pravita, da nekaj takega, kot je globalni manager, ne obstaja, zato raje govorita o treh vrstah specialistov. Managerje delita v poslovne, lokalne in funkcijske managerje. Kompleksnost interakcij vseh treh navedenih skupin pa vodi manjša skupina korporacijskih managerjev (Dalton et al., 2002, str. 443).

Prav tako tudi Gregersen in Mendenhall ne podata natančne definicije globalnega managerja, ampak opišeta štiri stopnje razvoja organizacije, ki so vodile do globalnega sistema. Predlagala sta, da se management razvija po istih stopnjah, kot so se korporacije razvijale naproti globalnemu sistemu – iz etnocentričnega do policentričnega, regiocentričnega in geocentričnega. Torej bo vloga managementa² nujno odvisna od stopnje, v kateri je podjetje, procesa, pravil in strategije (Dalton et al., 2002, str. 444).

Vladimir Pucik, profesor IMD šole v Švici, je za razliko od zgornjih avtorjev natančno opredelil pojem globalni manager; to je strokovnjak, ki se spozna na mednarodne kupčije, ima zmožnost opravljanja dela v različnih kulturah, organizacijah in je zmožen uravnavati kratkoročno dobičkonosnost in rast. Dodeljena mu je vloga opravljanja dela zunaj svojih meja, zato mora biti prilagodljiv, odprt do drugačnosti, z dobrim razumevanjem mednarodnih poslov in z zmožnostjo delati v različnih nacionalnih kulturah. Globalni manager dojema globalno konkurenco kot priložnost (Pucik, 1998, str. 40).

McCall in Hollenbeck opredeljujeta globalnega managerja podobno kot Pucik. Njuna definicija pravi, da je globalni manager tisti, katerega delo je zelo kompleksno. Globalni managerji delajo zunaj svojih meja, zunaj meja poslovne kupčije, zunaj držav. Prečkanje državnih in kulturnih meja je ključnega pomena in zato toliko bolj kompleksno, saj vključuje poznavanje in sprejemanje različnih nacionalnih kultur (Dalton et al., 2002, str. 444).

² Management – Mrčela (1996, str. 12) meni, da pri večini opredelitev management združuje upravljanje in poslovanje. Upravljanje je definirano kot dejavnost, namenjena zastavljanju ciljev, politike in strategije poslovanja in razvoja, razmeritvi virov, usmerjanja in kontroli uresničevanja ciljev. Poslovanje pa opredeljuje kot proces in dejavnost usklajevanja človeških in materialnih virov zato, da bi uresničili določene naloge in postavljene cilje. Tako je v tem okviru management definiran kot celota strateških (upravljanje) in operativnih (poslovanje) funkcij.

Tichy definira globalnega managerja kot globalista, označenega kot posameznika, ki ima širok, globalni pogled na stvari. Globalni manager bi naj imel sposobnost ustvariti kompleksne, geopolitične in kulturne sile kot le-te vplivajo na poslovni svet. Hkrati mora imeti dobro globalno oblikovane vodstvene veščine in vedenje ter sposobnost učinkovitega medkulturnega učenja in sestave učinkovitih medkulturnih timov (Pucik, 1998, str. 43).

Za Javidana in Housa (2001, str. 291) je globalni manager nekdo, ki ima še posebej odprt odnos do drugačnosti. Globalni manager mora po njunem mnenju spoštovati drugačnost, njihov način delovanja, hkrati pa ima zmožnost to ceniti in izkoristiti vse dobre strani te drugačnosti. Sama pravita, da so globalni managerji narejeni, naučeni in ne rojeni.

Zanimiva je pilotska raziskava Maigetterja in Ragettlija, ki so jo povzeli Dalton et al. v svoji knjigi (Dalton et al., 2002, str. 445). Intervjuvala sta deset managerjev, ki so sprva delovali znotraj državnih meja, kasneje pa bili premeščeni na področje globalnega trga. Vseh deset sta vprašala: »Sedaj, ko so vaše managerske sposobnosti globalne, kako se vaše delo razlikuje od predhodne odgovornosti?« Po pregledu odgovorov sta avtorja povzela, da je zaradi potrebe po delu v različnih časovnih pasovih, časovnih okvirih in jezikih delo veliko bolj zahtevno in zahteva od vsakega posameznika več potrpljenja, strpnosti, širši pogled na stvari in boljše razumevanje tujih kultur kakor tudi razumevanje vodstvenega pogleda. Delo globalnega managerja je bolj dinamično in kompleksno, saj je ta vsak dan soočen z nepredvidljivimi situacijami. Zanimiv je odgovor enega izmed vprašanih, ki je na vprašanje odgovoril: »AUDIATUR ET ALTERA PAS«, kar lahko prevedemo kot »Dobro je imeti idejo, bister um, vendar obenem prisluhniti tudi drugi strani« (Dalton et al., 2002, str. 445).

Če povzamemo vse definicije, lahko globalnega managerja opišemo kot nekoga, ki dela zunaj svojih meja in znotraj različnih nacionalnih kultur. Več kot je časovnih pasov in držav, v katerih globalni manager opravlja svoje delo, večja je kompleksnost njegovega dela. Če je manager odgovoren za delo na različnih kontinentih sveta, je kompleksnost še toliko večja.

2.2 Učinkovit globalni manager

Tako v teoriji kot v praksi so bile razvite različne teorije o značilnostih učinkovitega globalnega managerja. Gregerson et al. (1998, str. 21) so na svoj seznam učinkovitega globalnega managerja uvrstili osebnostne lastnosti, kot so sposobnost sprejemanja drugačnosti, iznajdljivost, nezadržna vedoželjnost itd. Martin in njegov projektni tim pri Hay/McBer-u so zapisali, da mora imeti globalni manager mednarodno prilagodljivost vsesplošnih znanj. Med drugimi Kanter izpostavi reklo, da mora biti globalni manager »manager prvega razreda«, s čimer misli na vsesplošno znanje, zmožnosti in osebnostne lastnosti (Dalton et al., 2002, str. 445).

Pucik (1998, str. 44) v svojem članku predstavi pogled Adlerja in Bartolomewa o učinkovitem globalnem managerju. Avtorja pravita, da je globalni manager nekdo, ki razume svetovne razsežnosti dela iz globalnega vidika. Zato menita, da bi učinkovit globalni manager moral poznati vse poglede, trende in tehnologije vseh držav, v katerih dela. Prav tako bi moral poznati pristope do izpeljave posla, ki so značilni za specifično nacionalno kulturo. Globalni manager mora delati in se učiti nacionalne kulture od domačinov, pomembno je, da se hkrati uči značilnosti več nacionalnih kultur in izpeljave posla v različnih nacionalnih kulturah. Zmožnost ustvarjanja kulturnosinergičnega okolja v podjetju, prilagodljivost na življenje v različnih kulturah, vsakodnevna uporaba medkulturnih veščin in nemoteno sodelovanje s tujimi kolegi so še druge zelo pomembne osebne lastnosti in značilnosti učinkovitega globalnega managerja.

V nadaljevanju bom predstavil tri različne poglede uspešnega managementa, in sicer teorijo petih dejavnikov (Dalton et al., 2002, str. 446), teorijo Keatsa de Vritesa in Meada (Pucik, 1998, str. 48) ter Cantovo teorijo (Cant, 2004, str. 177).

2.2.1 Teorija petih dejavnikov

Dalton et al. (2002, str. 446) v svoji študiji na podlagi različnih teorij raziskujejo pet teoretičnih pristopov, ki naj bi prikazali pomembnost znanj pri managerskem delu. Model petih dejavnikov sestavljajo osebnost, zmožnost igranja različnih vlog, mednarodne izkušnje, zmožnost učenja in mednarodno poslovno znanje.

Osebnost opredeljujejo kot sestavo petih osebnostnih lastnosti: čustvena stabilnost, ekstravertiranost, odprtost k novim izkušnjam, prilagodljivost in vestnost. Smiselnost teh petih osebnostnih lastnosti je, da predstavljajo celoten čustveni, medosebni, eksperimentalni, vedenjski in motivacijski spekter. Nekateri učenjaki sicer argumentirajo, da obstaja več kot le pet osebnostnih lastnosti, ki so pomembne za globalnega managerja. Vendar lahko povzamemo, da potrebujejo managerji, ki delujejo onkraj držav in kultur in zato na delovnih mestih z visoko globalno kompleksnostjo, večje poslovno znanje in poznavanje kultur v primerjavi s tistimi managerji, ki delajo znotraj svojih meja. Njihovo delo namreč zahteva sodelovanje in sporazumevanje z drugačnimi ljudmi, zahteva delo zunaj meja in s tem delo med različnimi kulturami. Ravno zaradi tega morajo imeti globalni managerji veliko bolj razvite osebne lastnosti, kot rečeno, biti morajo odprti in dojemljivi za drugačnost.

Kot drugi dejavnik navedene teorije je pomembna *zmožnost igranja različnih vlog*. Mintzberg (Dalton et al., 2002, str. 446) je že leta 1973 definiral, da morajo imeti globalni managerji različna znanja iz področja igranja vlog. Še posebej morajo obvladati neverbalno in verbalno komunikacijo znotraj različnih kultur, pogajanje, opazovanje, aktivno poslušanje, vodenje, vzdrževanje stikov itd. Pri tem je seveda ključnega pomena prilagajanje vsega zgoraj naštetega nacionalnim kulturam, vrsti delovnega mesta, posamezniku in situaciji, v kateri se nahaja.

Tretji dejavnik znotraj teorije petih dejavnikov je *zmožnost učenja*. Več avtorjev trdi, da mora imeti globalni manager še toliko večjo zmožnost učenja in da je to ena izmed osnovnih veščin. Ne le, da se mora naučiti, kako opravljati svoje delo in kako biti strokovnjak na tem področju, globalni manager se mora naučiti tudi načine verbalnega in neverbalnega komuniciranja znotraj vsake posamezne nacionalne kulture, naučiti se mora jezika in vseh drugih posebnosti in pravil, ki veljajo za določeno nacionalno kulturo. Kot vemo, je učenje kulture in prilagajanje drugi kulturi ena izmed težjih nalog. Dalton et al. (2002, str. 450) so v svoji knjigi navedli šest učnih sposobnosti, ki jih mora imeti globalni manager. Zelo pomembno je, da uporablja in se uči iz povratnih informacij ter da le-te tudi išče, da je pustolovski in rad raziskuje različne kulture, vedno znova išče nove možnosti učenja, zna sprejemati kritike in je prilagodljiv. Globalni manager zna prisluhniti, vedno je odprt za različne poglede in rešitve, je dober in aktiven poslušalec.

Vsekakor so ene izmed pomembnejših značilnosti managerja *mednarodne izkušnje*, saj mu omogočajo neposredno soočenje z drugo nacionalno kulturo, s sebi drugačnimi in novimi načini vodenja organizacij. Manager lahko le tako spozna druge načine dela, se uči na svojih napakah in nadalje veliko bolj uspešno deluje v teh nacionalnih kulturah. Sama teorija globalnega managerja ne more naučiti tega, kar ga nauči praktično delo.

Mednarodno poslovno znanje je zadnji dejavnik, a zato nič manj pomemben. Mednarodne finance, trženje, poslovanje itd. so svojevrstna znanja, pri čemer poznavanje zgolj domačih ved ne zadostuje. Globalni manager mora sprejeti znanje mednarodnih ved.

2.2.2 Teorija Ketsa de Vriesa in Meada o učinkovitem globalnem managerju

V svojem članku Pucik (1998, str. 48) predstavi pogled avtorjev Ketsa de Vriesa in Meada na učinkovitost globalnega managerja. Avtorja menita, da mora imeti globalni manager pet lastnosti – poslovno in tehnično znanje, družabne in vodstvene sposobnosti, urejene družinske razmere in kulturno ozaveščenost.

Med *poslovno in tehnično znanje* sta avtorja uvrstila odgovornost in mednarodno izkušnjo že zelo zgodaj v življenju. Imel naj bi dobro razvite podjetniške vrednote in deloval na več različnih področjih dela. Znotraj *družabnih sposobnosti* je zelo dobrodošlo, da izhaja iz družine, kjer imajo starši različno kulturno ozadje, da je v mladosti veliko potoval in se tako že takrat seznanil z različnimi nacionalnimi kulturami. Med ključnimi prednostmi globalnega managerja je aktivno govorjenje vsaj dveh različnih jezikov, priporočljivo več.

Med *vodstvene sposobnosti* sta avtorja umestila odgovornost, sposobnost sprejemanja odločitev, komunikacijske sposobnosti, poklicne cilje, vedoželjnost, samozavestnost, domišljijo, pogum in predrznost, osnovne vrednote ter pričakovanja.

Podpora partnerja oziroma urejene družinske razmere, lastnosti prilagajanja drugemu življenjskemu okolju in stilu, možnost selitve otrok, različnost interesov in zanimanja so

prav tako zelo pomembni dejavniki. Pomembno je tudi, da ima globalni manager analitične sposobnosti, poslovne veščine, možnost učenja v drugi kulturi ter sposobnost učenja in sprejemanja tujih jezikov.

2.2.3 Cantova teorija učinkovitega globalnega managerja

Cant (2004, str. 177) v svojem članku povzema številne avtorje, ki so v zadnjih letih poskušali opisati glavne značilnosti uspešnega globalnega managerja. Večina literature je le na splošno opisala sposobnosti in lastnosti globalnih managerjev in vodij. Med njimi so bile večkrat omenjene lastnosti, kot so voljnost, iznajdljivost, domiselnost, sposobnost oblikovanja vizije za podjetje, sposobnost obvladati nasprotovanje in dvomljive situacije itd. Čeprav ne moremo reči, da omenjena splošna načela niso pomembna, so za uspeh globalnega managerja pomembne svojstvene sposobnosti.

Cant razdeli potrebne sposobnosti in znanja globalnih managerjev v pet skupin:

1. *Samozavedanje lastne kulture.* Vsak globalni vodja se mora najprej zavedati svoje kulture, jo spoznati, spoštovati in razumeti. Šele takrat, ko razvije sposobnost razumevanja lastne kulture, njenih vrednot, prepričanij in predpostavk, lahko začne spoznavati in sprejemati druge nacionalne kulture ter se učiti njihovega bistva.
2. *Kulturna zavednost.* Osnovna naloga globalnih managerjev je delo v globalnem svetu, kar pomeni delo v množici različnih nacionalnih kultur. Za uspešno izvedbo posla je nujno potrebno poznavanje poslovnih navad, vrednot, pravil in običajev nacionalne kulture. Za globalnega managerja je zato ključnega pomena poznavanje drugih kultur in s tem možnost asimilacije, prilagoditve tej kulturi za uspešnejšo izpeljavo posla.
3. *Vodenje mednarodnih timov.* Uspešni globalni managerji so zmožni voditi kakor tudi sodelovati v medkulturnih timih. Način vodenja mednarodnih timov se v veliki meri razlikuje zaradi samih narodnosti in raznolikosti ljudi v timu. Da bi bil manager uspešen in prišel do zelenega, zastavljenega cilja, mora biti sposoben prilagajati svoje tehnike vodenja glede na kulturološka ozadja in raznolikost ljudi v timu kakor tudi znati voditi tim kot celoto.
4. *Pogajanje v različnih kulturah.* Globalni managerji se morajo pogajati v različnih državah, z ljudmi različnih nacionalnih kultur. Pri pogajanjih so zelo pomembna pravila igre, pogajalski stil in pristop, ki se zelo razlikuje od kulture do kulture. Nerazumevanje in neupoštevanje pravil lahko pripelje do neuspešnih pogajanj.
5. *Globalno znanje.* Ključnega pomena pri vsem skupaj je, da gre pri globalnem managementu za globalno znanje, globalno mišljenje oziroma globalni pogled. Managerji morajo imeti širok pogled na svet, sprejeti morajo različnost opravljanja dela in različnost nacionalnih kultur. Vsega tega se morajo nujno zavedati, drugače lahko prehitro pride do storjene »kulturne« napake, ki lahko posledično pripelje do neizpeljanega posla.

2.2.4 Kakšen je torej učinkovit globalni manager?

Harris in Moran (1991, str. 9) sta v svoji knjigi zapisala, da je učinkovit globalni manager svetovljan, učinkovit medkulturni govorec in pogajalec, človek, ki ustvarja kulturne sinergije in vodi kulturne spremembe predvsem na delu, v organizaciji in projektnih timih. Globalni manager ob premestitvi v drugo regijo ne doživi kulturnega šoka, ampak se prilagodi novemu okolju in okoliščinam, drugačnemu življenjskemu stilu, poleg tega pomaga tudi drugim, da se lažje prilagodijo vsem spremembam. Ravno tako naj ne bi imel problemov ob odhodu v drugo državo in bi se brez težav vključil v novo, drugačno okolje.

Harris in Moran menita, da bi naj vsak globalni manager imel deset lastnosti, ki bi se jih moral učiti že v srednji šoli in na fakultetah. Takšno znanje bi imelo neposredni vpliv na večjo uspešnost in učinkovitost globalnih managerjev, pa tudi mednarodnih odvetnikov, inženirjev, tehnikov, zdravnikov in drugih. In katere so te lastnosti?

1. *Koncept svetovljana.* Globalni manager mora biti inovativen, zmožen enostavno prilagajati se delu v drugih kulturah, v globalnem okolju. Biti mora večnacionalen in medkulturni predstavnik organizacije, ki lahko upravlja z vse večjimi spremembami in drugačnostmi v svojem življenju. Svetovljan je odprt in prilagodljiv v pristopu do drugih. Spopade se lahko s situacijami in ljudmi, ki so drugačni od njega samega in njegovega domačega okolja, svoje osebne poglede in dojemanja pa je pripravljen spremeniti, da bi lahko z drugačnimi od sebe še bolje sodeloval.
2. *Koncept medkulturnega sporazumevanja.* Ob vstopu v drugo državo moramo pri opravljanju posla ne le uporabljati drug jezik, ampak uporabljati tudi drugačno neverbalno komunikacijo. Nacionalna kultura namreč ne vpliva le na verbalno izražanje, ampak na celotno komuniciranje, na osebo kot tako. Poznati je potrebno, kaj je tisto, kar oblikuje posameznika, katere so njegove osebne potrebe, kaj ga motivira, katere so njegove vrednote, standardi, pričakovanja itd. Na vse to in še več vpliva nacionalna kultura. Globalni manager razume vpliv nacionalne kulture na verbalno in neverbalno komuniciranje in je tudi za osebno rast pripravljen vedno znova razširiti in kdaj tudi spremeniti svoje znanje. Tako se je vedno pripravljen učiti novih jezikov, novih značilnosti verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Ob vsem tem pa se mora zavedati, da lahko – ko se ljudje sporazumevajo v istem jeziku – pride zaradi kulturnih razlik do različnega dojemanja in interpretacije določene situacije.
3. *Koncept kulturne občutljivosti.* Vsak globalni manager bi moral sprejeti splošne značilnosti svoje kulture (s pomočjo svojih izkušenj iz posamezne organizacije), kakor tudi kulturne lastnosti manjšine in drugih nacionalnih kultur. Le tako lahko pridobi znanje o kulturnih vplivih na vedenje, o kulturnih vzorcih in razlikah med nacionalnimi kulturami. Kot svetovljan bi moral znati prenesti kulturno ozaveščenost v učinkovite odnose s člani drugih kultur.

4. *Koncept asimilacije s kulturo.* Uspešno se prilagoditi in navaditi na določeno kulturo, znotraj države ali zunaj svojih meja, je naslednja lastnost učinkovitega globalnega managerja. Takšna oseba razume, kaj je tisto, kar je pomembno pri osebni in skupinski identiteti, in je vedno tudi pazljiva, da ne bi naredila »kulturne« napake in s tem nekoga užalila ali zaradi tega celo izgubila poslovno kupčijo. Takšen manager lahko za vsakega posameznika glede na njegovo nacionalno kulturo razvije pravi način poslovanja in se s tem izogne sporom, ki bi bili pogojeni z razlikami v nacionalni kulturi.
5. *Koncept vpliva kulturnega managementa.* Vsak globalni manager se mora zavedati vpliva nacionalne kulture na management, vodenje, kadrovanje, na celotno opravljanje dela. Posameznikova nacionalna kultura vpliva na to, kako manager dojema kritične dejavnike — kako sprejema odločitve, rešuje probleme, nadzira, ocenjuje in nagrajuje. Globalni manager se zaveda, da kar je morebiti pravilno v eni kulturi ni nujno pravilno in sprejemljivo v drugi kulturi. Kakršnokoli neupoštevanje kulturnih pravil posledično lahko povzroči prepir, spor ali nemir. Manager poskuša vpeljati nove sodobne načine reševanja okoliščin pri čemer vedno upošteva zakonitosti in vpliv nacionalne kulture.
6. *Koncept uspešne medkulturne implementacije.* Zelo pomembno je, da globalni managerji svoje znanje o nacionalnih kulturah uspešno umestijo v svojo teorijo vodenja, komuniciranja, pogajanja itd., vse to pa prilagodijo svojevrstnim medkulturnim razmeram. Globalni manager mora razumeti, da se ljudje med seboj razlikujejo in da nanje pri motiviranju vplivajo različne okoliščine. Zavedati se mora, da na te razlike še toliko bolj vplivajo razlike v nacionalnih kulturah, zato je nujno, da sprejme različnost in jo umesti v svoje načine poslovanja.
7. *Koncept dela v različnih mednarodni okoljih hkrati.* Zmožnost dela po vsem svetu hkrati je naslednja lastnost, ki naj bi jo imel globalni manager. Zanj delo v različnih kulturah ni težavno, hitro se prilagaja, spoštuje kulturne razlike in jih uspešno umešča v vsakdanje delo. Zaveda se tudi, da obstajajo nekatera pravila in načini dela, ki so splošna, povsod sprejeta, in jih zato lahko uspešno uporablja po celem svetu.
8. *Koncept iskanja kulturne sinergije.* Vsaka kultura ima svoje prednosti, pa tudi slabosti ali, milo rečeno, nekoliko manjše prednosti. Dober globalni manager bo poskušal vse pozitivne strani različnih nacionalnih kultur združiti in naučeno uporabiti v svojem poslovnem vsakdanu. Z združevanjem najboljšega v posamezni kulturi lahko pridemo do sicer zelo zapletenih, a zato veliko boljših rešitev. Pridemo lahko do sinergij.
9. *Koncept uvajanja kulture v način dela.* Pomembno je, da globalni manager svoja znanja o nacionalnih kulturah umešča v način dela. Način dela se mora razlikovati glede na to, kje deluje manager, kakšna je tamkajšnja kultura, kakšne in katere so tiste navade, ki so pogojene z nacionalno kulturo. Manager ne more in ne sme pričakovati, da se bo poslovna kupčija sklepala na enak način v ZDA ali na Japonskem.

10. *Koncept enotne svetovne kulture*. Dejstvo ostaja, da se z globalizacijo počasi spreminjajo tudi nacionalne kulture. Te prevzemajo lastnosti ena od druge — včasih prihaja do sinergij, žal pa lahko tudi do prevzema slabih strani in idej določene kulture. Pomembno je, da prihaja do asimilacije med kulturami. In kaj na to vpliva? Vsekakor je odgovor v globalizaciji, v vse manjšem številu meja, vse močnejšem turizmu, poplavi multinacionalnih podjetji. Zanimiv citat, ki vse to ponazarja, pravi: »Zadnjič sem bil na obisku pri nekem poslovnežu v centru Džakarte in ga vprašal, kako naj pridem do neke poslovne stavbe, kjer imam sestanek? Odgovoril mi je takole: Pojdi do stavbe, kjer je v zgornjem nadstropju Armani Emporium, saj veš, nad Hard Rock Cafejem, zatem takoj za McDonaldsom zavij desno...« (Javidan, House, 2001, str. 291).

Kot je razvidno iz zgornjih teorij, vsi avtorji poudarjajo, da mora biti globalni manager skoraj vseved, poznati mora »splošni« del svojega dela in, kar je najbolj pomembno, sprejemati novo vsakodnevno izobraževanje. Poznati mora vsaj tiste nacionalne kulture, kjer poslovno deluje. Za uspešno izpeljane posle ne zadovoljuje le splošno znanje določene nacionalne kulture, poznati je potrebno verbalno in neverbalno komunikacijo, različne pogajalske tehnike, poslovne običaje, različne managerske in vodstvene prijeme, značilnosti in drugačnosti. Tako kot drugod tudi pri nacionalni kulturi velja, da več, kot vemo, in bolj, ko smo seznanjeni z določeno nacionalno kulturo, manj je možnosti, da bi prišlo do storjene »kulturne« napake. Vendar, ali morda obstajajo države, kjer je večja verjetnost, da bomo našli dobre globalne managerje?

2.3 Deset držav, od koder prihajajo najboljši managerji

Direktorji globalnih podjetij se dandanes soočajo s številnimi vprašanji, eno pa ostaja nespremenjeno: kje bom našel naslednjo generacijo globalnih managerjev?

Če je zgornje vprašanje osrednje v vse več podjetjih, se v podjetniški praksi še vedno zelo pogosto pojavlja tradicionalni način izobraževanja managerjev, ki temelji na domači delovni sili. Takšen način se uporablja predvsem v državah, kjer so trgi in ekonomije zelo velike in kapitalsko močne. Gre predvsem za države kot ZDA, Japonska, Francija, Velika Britanija in Nemčija. Omembe vredno ostaja dejstvo, da tudi te države čedalje bolj sledijo trendom in počasi začenjajo s programi izobraževanja globalnih managerjev.

Za razliko od zgoraj naštetih držav obstajajo države, kjer je »nastanek« globalnih managerjev veliko večji, enostavnejši, skoraj prirojen. V teh državah so uspehi v »ustvarjanju« bodočih globalnih managerjev veliko večji kot drugod po svetu. In katere so te države?

Gre za države, ki igrajo močno vlogo na mednarodnih trgih in čezmejnih investicijah z visoko stopnjo vpletenosti na svetovnem trgovinskem trgu. Med njimi so Kanada, Švica, Belgija, Singapur, Norveška, Švedska, Nizozemska, Danska, Avstralija in Finska (Moore,

2003, str. 40). To so države, ki igrajo in bodo igrale pomembno vlogo pri iskanju prihodnje generacije globalnih managerjev.

In kaj je torej tisto, kar jih razlikuje od drugih držav? Eno izmed pomembnih dejstev je, da nobena od naštetih držav ne spada med deset največjih svetovnih velesil. Poleg tega je deseterica držav ekonomsko srednje razvita, kar posledično vpliva na njihovo neprestano prežo nad velikimi sosedi. V vsakdanu se soočajo z mislimi, da niso najbolj dominantne, pomembne in razvite ter da se je potrebno vedno znova učiti, izpopolnjevati in razvijati.

Prav tako se mi zdi zelo pomembno dejstvo, da gre večinoma za države ali trge, ki se nahajajo na stičišču več kultur, ki so v nekakšni borbi za preživetje s trgovino, izpostavljene neprestanemu učenju jezikov in sprejemanju drugih kultur. Proces učenja in spoznavanja se začne že v otroških letih in se v času razvoja posameznika le še izpopolnjuje in razvija. Otroci, ki odrasčajo v obmejnih predelih držav oz. jezikovnih manjšinah, dvojezičnih ali celo trojezičnih državah, imajo vse potrebne lastnosti, ki igrajo pomembno vlogo pri »ustvarjanju« globalnih managerjev. Dvojezičnost ali poznavanje več jezikov jim v prihodnosti omogoča enostavnejše sodelovanje v mednarodnih timih. Prednost, da že od malega govorijo več jezikov, pa ni edina. Že od vsega začetka so seznanjeni tudi z več nacionalnimi kulturami — zavedajo se tako svoje kulture kot obstoja drugih nacionalnih kultur.

Nekatere države imajo torej boljše globalne managerje; predvsem jih imajo veliko več kot druge države. Kako bi lahko druge države sledile zgoraj navedenim? Kako izobraziti globalnega managerja? V naslednjem poglavju bom predstavil različne načine izobraževanja globalnega managerja in hkrati izpostavil področja, kjer je potrebna dodatna previdnost.

3 Kako izobraziti globalnega managerja?

Izobraziti globalnega managerja je najverjetneje ena izmed najkompleksnejših in zapletenih nalog vseh večnacionalnih podjetij. S to nalogo se vsak dan ukvarja vse več podjetij, vendar še danes ni znano, kako bi bilo najbolje in najhitreje izobraziti globalne managerje. Dejstvo je, da če ima globalni manager že »prirojene« in dane nekatere lastnosti, kot npr. odraščanje v različnih kulturah, kulturna ozaveščenost od malih nog, dvojezičnost, dovezetnost za učenje, hitro dojetje stvari, podpirajoča družina itd., ga je veliko lažje izobraziti. Vendar na žalost takih ljudi ni veliko.

Učenje globalnih managerjev je torej zelo kompleksno. Suutari (2002, str. 226) v svoji knjigi povzema Robertsa et al., ki predlagajo več različnih načinov razvoja globalnega managerja:

1. *Mednarodna zadolžitev*. Suutari (2002, str. 226) povzema v svoji knjigi več avtorjev, med drugimi Gregersena et al., Pucika, Seiberta et al. Vsi se strinjajo, da je ena izmed zelo pomembnih nalog pri izobraževanju globalnega managerja zadolžitev v tujini. Trdijo, da s tem, ko managerja pošljemo v tujino, naredimo velik korak v razvoju globalnega managerja. Ne le, da se seznanimo z drugo nacionalno kulturo, z drugačnostjo in z njihovim načinom vodenja v poslovnem svetu, ampak tudi občuti razlike in začne ceniti in spoštovati pomembnost učenja posebnosti posamezne nacionalne kulture. Med managerjem in njegovimi novimi sodelavci se razvije močnejša vez, trdnejši odnos in s tem večja verjetnost boljšega sodelovanja v prihodnosti. Zato je zelo pomembno, da managerje pošiljamo v tujino na različna izobraževanja, projektna dela, delavnice itd. Na takšen način bo imel manager veliko večjo možnost spoznavanja druge nacionalne kulture, njenih navad, vrednot, pravil in s tem asimilacije v kulturo samo.
2. *Kratkoročni razvojni projekti tujih poslovnežev v domovini*. Drug način izobraževanja globalnega managerja je, da v njegovo domačo državo pripeljemo tuje poslovneže, s katerimi sodeluje na različnih projektih. Tako managerju olajšamo delo, saj ostane v svoji kulturi in se hkrati ob delu sooča z novo kulturo tujih sodelavcev. Ob tem je potrebno seveda nujno spodbujati preplet obeh kultur, uporabo obeh jezikov in načinov dela ter komuniciranja. Le tako se obe kulturni manjšini spoznata z drugimi načini dela, navadami, običaji itd.
3. *Delo v mednarodnih timih*. Delo v timu je zelo zahtevno. Preplet idej, nevihta možganov, vse to in še več zahteva od članov tima zaupanje, razumevanje. Delo v mednarodnem timu je zaradi tega še toliko bolj zapleteno, a vendarle po drugi strani tudi zelo produktivno. Dandanes je delo v mednarodnih timih vse bolj pomembno. Znotraj tima sta temeljnega pomena preplet idej in skupno sodelovanje — da bi to dosegli, se morajo člani med seboj razumeti. Tim je tako najboljši način, da pride do sinergij med kulturami, in tudi eden boljših načinov, da se manager sam seznanimo s skrivnostmi, značilnostmi in lastnostmi tuje kulture, hkrati pa pridobimo mednarodne izkušnje, tuja znanja in se seznanimo z možnimi konfliktnimi situacijami.
4. *Delo v skupinah, na projektih, nalogah*. Pri tej obliki gre za tradicionalen način izobraževanja, prepleten z novimi tehnikami. Gre za oblikovanje skupine s člani iz različnih nacionalnih kultur. Podobno kot v zgornjem primeru pride do prepleta kultur in tako do možnosti spoznavanja različnih kultur. Dandanes je veliko boljši zgornji način, ki se tudi pogosteje uporablja.
5. *Mednarodno izobraževanje in razvojni programi*
6. *Mednarodna srečanja in forumi*
7. *Potovanja v tujini*

Kot pri prvih štirih načinih izobraževanja globalnega managerja tudi pri slednjih treh managerja soočimo z drugimi kulturami. Možnosti je več — različna izobraževanja in razvojni programi v tujini, različna srečanja ali udeležba na forumih v tujini ali potovanja v

tujino. Managerja tako soočimo s spoznavanjem drugih kultur in možnih nesoglasij, z učenjem sinergij različnih kultur, z asimilacijo/poistovetenjem itd.

Kot vidimo, je pri vsaki točki poglobitnega pomena, koliko poznamo nacionalno kulturo, njene vrednote, navade, načine komuniciranja. V nadaljevanju bom predstavil pomen nacionalne kulture, kako čim bolje spoznati nacionalno kulturo in s tem tudi pomen pravilne komunikacije.

3.1 Nacionalna kultura

Kulturne razlike obstajajo. Kažejo se v verbalnem in neverbalnem komuniciranju, v poslovnem svetu, pri pogajanjih, organiziranju časa, izvedbi posla, pri oblačenju, prehranjevanju, načinu vedenja itd.

Z globalizacijo, odpiranjem meja v Evropski uniji, prihaja do poistovetenja med različnimi nacionalnimi kulturami, vendar so razlike med posameznimi nacionalnimi kulturami tako velike in tako zelo pomembne za uspešno izpeljan posel, da se učenju značilnosti in posebnosti posameznih nacionalnih kultur preprosto ne moremo in ne smemo več izogniti.

Vse več je večnacionalnih podjetij, čezmejnih združitvev in prevzemov — prav to so razlogi za proučevanje nacionalnih kultur, ki so neizmerno pomembne pri sklepanju poslov, vodenju in delovanju zunaj svojih meja. Zavedati se je potrebno, da je osnova za uspešno delovanje v svetu ravno poznavanje nacionalnih kultur. Poslovanje preko meja lastne države zahteva poznavanje različnosti vplivov okolja na ljudi, na zapleteno sestavo in delovanje managementa, na negotovost poslovanja ter socialne, politične, pravne, ekonomske in kulturne posebnosti okolja, v katerega vstopajo (Rifelj, 2003, str. 6).

Poznavanje kulturnih razlik ne prinaša v današnjem svetu le več znanja, ampak predvsem večjo konkurenčnost. Večnacionalna podjetja si zato dandanes vse bolj prizadevajo izučiti svoje strokovne delavce, izučiti prave globalne managerje. Po številnih raziskavah je teh še vedno premalo. Kako izučiti globalne managerje na področju nacionalne kulture, ki je, kot vemo, eno izmed pomembnejših znanj vsakega globalnega managerja?

3.1.1 Opredelitev pojma nacionalna kultura

Kot pri večini drugih definicij tudi tu ne obstaja enotna opredelitev. Žal moramo reči, da splošna in enostavna definicija tega zapletenega pojma ne obstaja, vendar imajo vse definicije nacionalne kulture neko skupno točko — učenje in prenašanje znanja iz generacije v generacijo. Opišemo jo lahko s tremi pojmi: odpornost na spremembe, neprekinjenost in konzervativnost.

Začetnik in največji raziskovalec nacionalne kulture in razlik med nacionalnimi kulturami je Geert Hofstede. Pojem nacionalna kultura definira kot kolektivno programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine od članov druge skupine. Hofstede trdi, da je nacionalna kultura nekaj, kar si delimo s člani ene družbe, regije ali skupine in ne s člani druge družbe (Hofstede, 1983, str. 76).

Pomembna raziskovalka tega področja je tudi zelo znana sociologinja Lisa Hoeklin. Nacionalno kulturo definira s štirimi značilnostmi, s katerimi dobimo zelo podroben oris tega pojma. Nacionalno kulturo razloži z naslednjimi opisi (Hoeklin, 1995, str. 24):

- *Skupek mnenj z istimi izhodišči.* Kultura narekuje, čemu naj skupnost posveča pozornost. Kot primer lahko predstavimo dve različni si kulturi, npr. Japonsko, kjer namenjajo svojo pozornost večinoma delu, in Švedsko, kjer je na prvem mestu družina. Seveda obstajajo tudi druge značilnosti, ki opredeljujejo posamezno kulturo. Gre za odraz načina doživljanja sveta, vzorcev obnašanja, organizacije življenja, njihovih vrednot, razumevanja dogodkov in obnašanja itd. Zelo pomembno je, da imajo znotraj družbe posamezniki enake vzorce obnašanja, ki se razlikujejo v primerjavi z drugimi družbami.
- *Relativnost.* Nobena kultura ni absolutna in to je tisto, kar ji daje še dodatno zapletenost.
- *Naučenost.* Značilnosti nacionalne kulture se vsak posameznik nauči in ni dedna. Kultura izvira iz socialnega okolja in ne iz dedne zasnove posameznika.
- *Skupnost.* Nacionalna kultura je nekaj, kar pripada narodu in ne posamezniku, nekaj, kar pripada skupini, ki se zaradi nacionalne kulture razlikuje od druge skupine. Kultura je skupinska posebnost, ki oblikuje skupne norme in vrednote.

Zanimivo je tudi mnenje Harrisa in Morana (2001, str. 12), ki sta ga podala v svoji knjigi. Navajata, da je kultura nekaj, kar daje ljudem znotraj te kulture občutek, kdo so, kam pripadajo, kako se naj obnašajo in kaj naj počnejo.

3.2 Boljše razumevanje nacionalne kulture in projekt GLOBE

Projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) je tako raziskovalni program kakor tudi socialna entiteta. GLOBE kot socialna entiteta je mreža 170 sociologov znanstvenikov in učencev ekonomskih ved iz 62 različnih kultur sveta, ki so delovali v koordiniranem timu več let, da bi odkrili povezave med nacionalno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem znotraj organizacije (House et al., 2001, str. 2). 170 sociologov znanstvenikov je dobilo podatke od 17.300 managerjev nižje ravni znotraj 951 organizacij. Glavni cilj projekta je bil razviti teorijo na podlagi empiričnih rezultatov, ki bi opisala, podala in predvidela vpliv kulturnih spremenljivk na vodenje in organizacijski proces ter na uspešnost teh procesov (House, 2006, str. 2).

Izbira kultur je bila zelo raznolika. Od 62 kultur so se zvrstile kulture vse od Albanije do Zimbabveja, med njimi najdemo tudi takšne, za katere niti ne bi pričakovali, da bi lahko zbrali podatke. Med njimi so npr. Salvador, Georgia, Kazahstan, Kuvajt, Namibija, Katar, Zambija, pa tudi Slovenija. Da bi lažje interpretirali rezultate, so znanstveniki 62 kultur razdelili v deset skupin.

Tabela 1: Razdelitev 62 kultur v deset skupin

Ime skupine	Število držav	Ime skupine	Število držav
anglosaksonska skupina	7	latinskoevropska	6
nordijskoevropska	3	germanskoevropska	5
vzhodnoevropska	8	latinskoameriška	10
subsaharskoafriška	5	bližnjevzhodna	5
južnoazijska	6	konfucijskiazijska	6

Vir: House, 2005, str. 2.

Glavno vprašanje znanstvenikov pri projektu GLOBE je, kako na najenostavnejši način čim bolj pregledno umestiti podobnosti in razlike med nacionalnimi in organizacijskimi kulturami. Znotraj projekta so raziskovalci povzemali več različnih predhodnih del, med najpomembnejšim je bilo delo največjega raziskovalca na tem področju, Geerta Hofsteda. Geert Hofstede, psiholog, sociolog, raziskovalec, predvsem človek, ki se še danes posveča področju raziskovanja in opredeljevanja nacionalnih kultur, je v letih 1967—1971 deloval kot psiholog, zaposlen v multinacionalnem podjetju IBM. Znotraj svojega dela je kot del njegovih zadolžitev naredil raziskavo med 116 tisoč zaposlenimi iz kar 43 različnih držav (Hofstede, 1983, str. 77). Na podlagi raziskav je Geert Hofstede za lažjo ponazoritev definiral pet indeksov oziroma dimenzij, na podlagi katerih lahko nadalje spoznamo zelo podrobno posamezne nacionalne kulture.

V projektu GLOBE so šli še korak naprej. Uporabili so nekatere Hofstedove dimenzije, dodali pa so tudi nekatere svoje, za katere so menili, da pomembno vplivajo na značilnosti

posamezne nacionalne kulture. Pri projektu GLOBE so se odločili za devet različnih dimenzij:

- Hierarhična razdalja (*Power distance*)
- Izogibanje negotovosti (*Uncertainty avoidance*)
- Družbeni kolektivism (*Institutional Collectivism*)
- Kolektivism znotraj manjših skupin (*In-group Collectivism*)
- Enakopravnost med spoloma (*Gender Egalitarianism*)
- Oblastnost (*Assertiveness*)
- Dolgoročna usmerjenost (*Future orientation*)
- Usmerjenost k učinkovitosti in izvrstnosti (*Performance orientation*)
- Medčloveška usmerjenost (*Humane orientation*)

Prvih sedem dimenzij projekta GLOBE ima korenine pri Hofstedovih kulturnih indeksih. Hofstedov indeks individualizma je pri projektu GLOBE razdeljen na družbeni kolektivism in kolektivism znotraj manjših skupin. Pri projektu GLOBE najdemo tudi Hofstedov indeks moških značilnosti, ki je razdeljen na enakopravnost med spoloma in oblastnost. Dolgoročno usmerjenost je moč najti tako pri Hofstedu kakor tudi v delu »*Variations in value orientations*« iz leta 1961, kjer avtorja Kluckhohn in Strodtbeck govorita o pretekli, sedanji in prihodnji usmerjenosti. Prav tako se v istem delu pojavi tematika o človeški dobri naravi naproti človeški slabi naravi, ki se je kot dimenzija medčloveške usmerjenosti kasneje znašla kot ena od devetih dimenzij projekta GLOBE. Prav ta dimenzija ima korenine tudi v Putnamovem delu o civilni družbi, v knjigi z naslovom »*Making democracy work*« iz leta 1993, kakor tudi v McClellandovem delu »*Human motivation*« iz leta 1985. Usmerjenost k učinkovitosti izvira prav tako iz McClellandovega dela, vendar tokrat iz njegovega dela »*The achievement motive*« iz daljnega leta 1953 (House et al., 2001, str. 26).

3.2.1 Devet dimenzij projekta GLOBE

Kot pri Hofstedu se tudi pri projektu GLOBE pojavlja *Hierarhična razdalja*. Ta dimenzija pove, v kolikšni meri družba sprejme avtoriteto, razliko v moči in status privilegiranih. Če povzamem, gre pri hierarhični razdalji za višino razlik znotraj nekega naroda, družbe ali kulture. Govori o pričakovanih članov neke družbe o neenakovredni razdelitvi moči. Predstavlja obseg razlik, ki jih družba sama postavi med posameznike zaradi moči, ugleda, ki ga posamezniki imajo, statusa, premoženja in posestva različnih materialnih dobrin. V kulturah z visoko stopnjo hierarhične razdalje so razlike ogromne, v družbah z nizko (primer so socialistične države) pa majhne.

S primerom lahko le še bolj ponazorimo to dimenzijo. Socializem, enakost in naša nekdanja SFRJ sta popoln primer za nizko stopnjo hierarhične razdalje. Pri nizki stopnji hierarhične razdalje ni razlik, ljudje so enaki. Država s sistemom ne dovoli, da se posamezniki

razvijajo, ampak jih prisili, zatre, da ostajajo na isti stopnji kakor drugi. Na drugi strani naj kot zanimivost omenim državo, ki ima višjo stopnjo hierarhične razdalje, Francijo. V Franciji se visoka stopnja hierarhične razdalje kaže v prisotnosti veliko večjih razlik med prebivalci, v poslovnem svetu pa so značilne visoke piramidne organizacije.

Tabela 2: Hierarhična razdalja

Visoka stopnja hierarhične razdalje	Nizka stopnja hierarhične razdalje
Družba je razdeljena v razrede.	Družba ima močan srednji razred.
Moč in oblast vzdržujeta red.	Oblast je povezana s korupcijo.
Napredovanje je omejeno.	Napredovanje je običajno.
Viri so dosegljivi le redkim.	Viri so dosegljivi skoraj vsem.
Informacije so omejene in nepopolne.	Informacije so dosegljive.

Vir: House, 2005a, str. 6.

Znotraj organizacije se dimenzija hierarhične razdalje pozna na različnih ravneh. Za nizko stopnjo je značilna manjša centralizacija in organizacija z manj plastmi, za višjo stopnjo večja centralizacija in več plasti znotraj organizacije. Dimenzija ima vpliv tudi na vodenje — v družbah z nizko stopnjo vodje sprejmejo odločitev po posvetu s podrejenimi, pri čemer je običajno, da podrejeni negativno ocenjujejo močno nadzorovanje. Vodenje je praktično, sistematično in vedno v prepletu idej s podrejenimi. V družbah z višjo stopnjo vodje same sprejemajo odločitve, podrejeni pa pozitivno ocenjujejo močno nadzorovanje. V teh družbah vodje priznavajo potrebe po pomoči.

Druga dimenzija, ki je pomembna, je *izogibanje negotovosti*. Tudi to je predhodno že definirala Hofstede. Pri projektu GLOBE ga definirajo kot dimenzijo, ki kaže, kako se družbe in organizacije zanašajo na družbene norme, pravila in postopke, da bi se izognili oziroma čim bolj ublažili nepredvidljivost prihodnjih dogodkov. Druga interpretacija te dimenzije nam pove, kako se družbe in organizacije izogibajo nejasnim situacijam in jih sprejemajo kot grožnje, ter tako posledično sprejemajo pravila in postopke, da bi zmanjšali to nepredvidljivost. Gre za to, koliko je neka družba odvisna od sprejetih pravil, norm, postopkov, da bi ublažila nepredvidljivo prihodnost. V družbi se to odraža v tem, kako člani sprejemajo red, doslednost, strukturo, formalnost procedur, zakone itd. v svojem vsakodnevnem življenju.

Značilnost kultur z visoko stopnjo je, da poskušajo ustvariti občutek varnosti in v čim večji meri preprečiti nepotrebna tveganja. Imajo dobro razvito tehnologijo, ki jih zavaruje pred tveganjem narave in vojno; z zakonom, ki jih zavaruje pred nepredvidljivim človeškim ravnanjem; in z religijo, ki varuje njihovo prepričanje in jim daje vero.

Tabela 3: Izogibanje negotovosti

Visoka stopnja izogibanja negotovosti	Nizka stopnja izogibanja negotovosti
Formalno sodelovanje.	Neformalno sodelovanje.
Red in disciplina. Skrbno shranjevanje stvari.	Manj reda in discipline.
Zanašanje na pravila in postopke.	Uporaba neformalnih norm.
Sprejemanje manjšega in skrbno preračunanega tveganja.	Manj preračunljivosti pri prevzemanju tveganja.
Visok odpor do sprememb.	Odprtost do sprememb.

Vir: House, 2005a, str. 4.

Kaj so torej značilnosti ene in druge skrajnosti te dimenzije? V državah z nizko stopnjo se ljudje ne bojijo naslednjega dne, prihodnost je nekaj, kar sprejmejo z odprtimi rokami in jo z veseljem pričakujejo. Ravno nasprotno je pri visoki stopnji, kjer se ljudje bojijo prihodnosti. Takšne družbe imajo večji odpor do sprememb in željo po čim bolj podobnem sosledju dni. Zaradi tega neradi menjajo službo, so zvesti svojemu delodajalcu, se ne selijo in radi zbirajo vedno iste vodje. Ravno nasprotno velja za države z nizko stopnjo, kjer so ljudje bolj nagnjeni k selitvam, imajo manjši čustveni odpor do sprememb, večje nagnjenje k menjavanju zaposlitve, so bolj odprti za sprejemanje različnih tveganj in imajo veliko željo po uspehu. Zanje je konfliktna situacija nekaj naravnega, pravila so postavljena zato, da se kršijo. Za države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti slednje vsekakor ne drži, saj se v konfliktu redno izogibajo, pravil se trdno in dosledno držijo, tveganje zelo neradi sprejemajo.

V skladu s pričakovanji so države kot Avstrija in Nemčija uvrščene v del držav z visoko stopnjo (glej Tab. 2, v Prilogi 1). Zakaj je tako? Vemo namreč, da imata obe prej navedeni državi močno razvita pravila poslovnega vedenja, ki se tudi natančno upoštevajo in sledijo, poleg pravil imajo močno razvito tehnologijo, s katero so zavarovani pred različnimi nepredvidljivostmi okolja, relativno močna je tudi religija, ki jih varuje. Za ti državi je značilen red, doslednost, organiziran življenjski stil, točno opredeljena pričakovanja in cilji itd. Na drugi strani imamo državi kot Rusija in Grčija, kjer je stopnja med najnižjimi vrednostmi. V teh državah so odprti za vse, imajo visoko mejo strpnosti do dvoumnosti in nejasnosti. Ljudje so navajeni na manj organizirano življenje in se ne obremenjujejo zelo z vprašanji, ali je njihovo delovanje dosledno pravilom in predvidenim postopkom.

Družbeni kolektivizem je tretja dimenzija, ki je pomembna. Odraža stopnjo, do katere se posameznika znotraj družbe spodbuja k povezanosti skupin znotraj organizacije kakor tudi celotne skupnosti. V državah z visoko stopnjo je visoko cenjeno doseganje skupinskih ciljev in deležev, pa tudi enakopravna družbena razdelitev virov in družbeni razvoj. Doseganje individualnih ciljev je veliko manj pomembno ali niti ni pomembno. Pomembne

odločitve so vedno sprejete znotraj skupine, organizacije prevzemajo odgovornost za dobrobit svojih zaposlenih.

Tabela 4: Družbeni kolektivizem

Visoka stopnja družbenega kolektivizma	Nizka stopnja družbenega kolektivizma
Močna medsebojna povezanost članov družbe z organizacijo.	Predvidevanje članov družbe o lastni neodvisnosti od organizacije.
Spodbujanje skupinske vdanosti in zvestobe (kljub nevarnosti ogrožanja individualnih ciljev).	Spodbujanje doseganja individualnih ciljev (kljub nevarnosti ogrožanja skupinskih ciljev).
Spodbujanje družbenih interesov s strani družbeno-ekonomskega sistema.	Spodbujanje zadovoljitve posameznikovih interesov s strani družbeno-ekonomskega sistema.
Nagrajevanje sloni na številu let v organizaciji in osebnih potrebah.	Nagrajevanje posameznikov temelji na uspehu opravljene naloge.
Skupinsko sprejemanje pomembnih odločitev.	Sprejemanje pomembnih odločitev s strani posameznikov.

Vir: House, 2005a, str. 8.

Najnižjo stopnjo imajo države (glej Tab. 3, v Prilogi 1), ki visoko cenijo individualizem. Posebnost je samo ZDA, ki se nahaja nekje na sredini lestvice. Države z nizko stopnjo kot Grčija in Nemčija cenijo avtonomijo in osebno svobodo. Nagrajevanje je oblikovano na podlagi osebnih dosežkov, saj je samoljubnosti tako veliko, da drugi način motiviranja ne bi prišel v poštev. Delovanje skupin tukaj ni cenjeno, cenjen je posameznik in njegovo delo ter dosežek. Drugače je v državah, kot so Danska, Japonska in Švedska, kjer je veliko pomembnejša celotna blaginja kakor lastni uspeh. V teh družbah je najpomembnejši uspeh celotne družbe in sodelovanje med njenimi člani. Tudi samo nagrajevanje je oblikovano tako, da za nek uspeh nagradi celotno skupino in nikoli le posameznika. Ti ljudje so motivirani s srečo drugih in ne z lastnim uspehom. Motivira jih zadovoljstvo celotne družbe.

Podobna zgornji dimenziji je tudi dimenzija *kolektivizem znotraj manjših skupin*. Za razliko od zgornje dimenzije, ki je v veliki meri podobna Hofstedovemu indeksu individualizem/kolektivizem, ta dimenzija govori o tem, kako člani družbe cenijo prisotnost, zvestobo, ponos in vdanost vezi manjši skupini, kot npr. svoji družini, krogu prijateljev ali organizaciji, v kateri so zaposleni.

Po pričakovanjih sodijo države, kjer je vera zelo pomembna, med države z visoko stopnjo. V teh državah so zelo pomembna tudi družina, ozek krog prijateljev in pripadnost organizaciji. V Egiptu, na Kitajskem, v Indiji in Iranu je torej ena izmed glavnih vrednot pripadanje manjši skupini. Družinski člani in prijatelji imajo v takšnih družbah med seboj velika pričakovanja. Skrb za njihove potrebe in njihovo zadovoljstvo je zelo pomembno

vsakemu posamezniku znotraj skupine. Nič nenavadnega ni, da se nekdo odreče kakšni nagradi z namenom, da bi jo prejel njegov prijatelj. Za primerjavo imamo na drugi strani države, kjer je ta stopnja nižja. V teh državah prijatelji in družinski člani ne pričakujejo posebnega medosebnega odnosa.

Tabela 5: Kolektivizem znotraj manjših skupin

Visoka stopnja kolektivizma znotraj manjših skupin	Nizka stopnja kolektivizma znotraj manjših skupin
Dolžnosti in obveznosti do specifične skupine kot pomembne determinante družbenega obnašanja.	Osebne potrebe in odnos kot pomembne determinante družbenega obnašanja.
Velike razlike znotraj manjše skupine in okoljem zunaj nje.	Le malo razlik med okoljem znotraj manjše skupine in zunaj nje.
Naklonjenost ljudi pripadnosti skupini in povezanosti z njo.	Naklonjenost ljudi do racionalnega obnašanja.
Počasnejši potek življenja.	Hiter tok življenja.
Manjši pomen ljubezni v zakonu.	Velik pomen ljubezni v zakonu.

Vir: House, 2005a, str. 5.

Enakopravnost med spoloma je naslednja dimenzija, ki je bila uporabljena pri projektu GLOBE in kaže predvsem posameznikovo stopnjo sprejemanja, ženskega ali moškega spola kot enakopravnega in sebi enakega. Kot že omenjeno, imamo podoben indeks oziroma dimenzijo pri Hofstedu, kjer je indeks zajet nekoliko širše in zajema tudi razlike med moškimi in ženskimi vrednotami, ki jih imamo v življenju.

Tabela 6: Enakopravnost med spoloma

Visoka stopnja enakopravnosti med spoloma	Nizka stopnja enakopravnosti med spoloma
Več predstavnic ženskega spola v politiki in poslovnem svetu.	Manj predstavnic ženskega spola v politiki in poslovnem svetu.
Manjša stopnja delitve med spoloma na delovnem mestu.	Večja stopnja delitve med spoloma na delovnem mestu.
Podobna stopnja izobraženosti obeh spolov.	Nižja stopnja izobraženosti ženskega spola v primerjavi z izobraženostjo moškega spola.
Premoč ženskega spola pri sprejemanju odločitev na ravni občinskih skupnosti.	Zelo malo oziroma nič moči ženskega spola pri sprejemanju odločitev na ravni občinskih skupnosti.

Vir: House, 2005a, str. 6.

Razlike med spoloma obstajajo v vseh 62 državah, kjer je potekala raziskava. Ta razlika je ponekod manjša, drugod zopet večja. Zanimivo je, da med države, kjer je razlika najmanjša, torej v državah kjer sta ženski in moški spol skoraj popolnoma enakopravna (kot npr. na Švedskem, Danskem in Poljskem), avtorji projekta GLOBE uvrščajo tudi Slovenijo (glej Tab. 5, v Prilogi 1). Za te družbe je značilno, da so razlike med spoloma najmanjše, da imajo ženske tako kot moški možnost pridobitve dela na visokih položajih, na vodilnih mestih in znotraj politike. Veliko več žensk je visoko izobraženih, zaposlenih, v družbenem življenju se veliko bolj uveljavljajo, višina plače se ne razlikuje od plač moških sodelavcev.

Šesta dimenzija je oblastnost, ki kaže posameznikovo stopnjo oblastnosti, žilavosti, jasnosti, samozavesti, vztrajnosti, tekmovalnosti, soočanja in bojevitosti v odnosu do drugih ljudi. Pove nam, do katere meje družba spodbuja posameznike, da so trdni pri svojih odločitvah, da se radi soočijo s težavo, so samozavestni, jasni, oblastni in tekmovalni. V nasprotju z visoko stopnjo, kjer imajo člani družbe vse prej naštete lastnosti, sta glavni lastnosti članov v družbah z nizko stopnjo skromnost in trdnost.

Tabela 7: Oblastnost

Visoka stopnja oblastnosti	Nizka stopnja oblastnosti
Pomembna je konkurenca, uspeh in napredek.	Visoko se vrednoti sodelovanje, tesen in topel odnos.
Neposredna in nedvoumna komunikacija.	Posredno komuniciranje in posledično ohranjanje dostojanstva – obraza.
Težnja po vzpostavitvi kontrole in nadzora nad okolico.	Težnja po bivanju v sožitju z okoljem.
Pričakovanje, da bodo podrejeni prevzeli pobudo.	Pričakovanje zvestobe od podrejenih uslužbencev.
Preračunljivo zaupanje.	Zaupanje je zgrajeno na podlagi pričakovanj.

Vir: House, 2005a, str. 9.

Najnižjo stopnjo oblastnosti imajo Švedska, Nova Zelandija, Švica in Japonska (glej Tab. 6, v Prilogi 1). Za pripadnike teh držav je značilno, da imajo radi tople in prijateljske odnose. Radi živijo v sožitju in sočustvujejo s sebi šibkejšimi. Zanje je vrednota vzajemna pomoč in zvestoba. Na drugi strani imamo države kot ZDA in Nemčijo, kjer cenijo konkurenco in tekmovalen odnos do reševanja težav. Ne poznajo odgovora »tega ne morem«, ampak vedno »lahko«. Pomembni so najmočnejši, zmagovalci.

Dimenzija dolgoročne usmeritve (usmeritev v prihodnost) pokaže stopnjo skupnosti pri vzpodbujanju in nagrajevanju obnašanja, ki je usmerjeno v prihodnost — npr. planiranje in odlašanje prejemanja nagrad za dobro opravljeno delo.

Tabela 8: Dolgoročna usmeritev

Visoka stopnja dolgoročne usmeritve	Nizka stopnja dolgoročne usmeritve
Naklonjenost k varčevanju danes za porabo jutri.	Naklonjenost k porabi danes.
Delo usmerjeno v dolgoročen uspeh.	Pričakovanje čim prejšnje nagrade za opravljeno delo.
Hitro prilagajanje organizacij spreminjajočemu se okolju.	Neprilagodljivost in okornost organizacij.
Enoznačen pogled na materialni uspeh in duhovno izpopolnjenost.	Ločen pogled na materialni uspeh in duhovno izpopolnjenost, ki posledično zahteva odpovedovanje enega na račun pridobitve drugega.

Vir: House, 2005a, str. 8

Za družbe z visoko stopnjo je znano, da veliko načrtujejo, investirajo v boljšo prihodnost in v okviru odločanja vedno gledajo na daljša časovna obdobja. Družbe z nizko stopnjo nerade načrtujejo in se raje ukvarjajo s trenutnim dogajanjem. Zanje je značilno, da živijo za ta trenutek, kar se bo zgodilo v prihodnosti, pa se bo reševalo takrat. Ravno zato je v takšnih družbah manj planiranja in investiranja za prihodnost, ker trenutna sredstva raje porabijo za trenutno obilje in blaginjo.

Dimenzija usmeritve k učinkovitosti in izvrstnosti je ena pomembnejših dimenzij. Dimenzija ponazarja obseg družbenega vzpodbujanja in nagrajevanja inovacij, visokega standarda, odličnosti, izvrstnosti in izboljšanja učinkovitosti.

Tabela 9: Usmeritev k učinkovitosti in izvrstnosti

Visoka stopnja usmeritve k učinkovitosti in izvrstnosti	Nizka stopnja usmeritve k učinkovitosti in izvrstnosti
Visoko vrednoti in spoštuje se izobraževanje in razvoj.	Visoko vrednoti in spoštuje se družbeno in družinsko razmerje.
Pomembna je konkurenca in materializem.	Ceni se skladnost z okoljem.
Sprejemanje stroge povratne informacije kot pomembne in ključne za izboljšanje učinkovitosti.	Težko sprejemanje povratne informacije. Čutijo obsojanje in veliko razočaranje.
Pomembno je, kaj nekdo naredi, in ne, kaj nekdo je.	Pomembno je, kaj nekdo je, in ne, kaj nekdo naredi.
Pričakovanje neposredne in natančne komunikacije.	Pričakovanje posredne, zahrbtnne komunikacije.

Vir: House, 2005a, str. 2.

Najvišje na lestvici dimenzije usmeritve k učinkovitosti in izvrstnosti (glej Tab. 8, v Prilogi 1) se nahaja država Singapur, sledijo ji Hongkong, Tajvan in ZDA. V teh državah je zelo

pomembno vsakdanje in vedno novo izobraževanje ter doseganje visokih in vedno boljših rezultatov. Dosega ciljev je glavna vrednota. Nikoli se ne obupa, venomer se najde način, kako nekaj narediti. Odnos ljudi do dela je dovršen, vedno lahko in morajo v vsem uspeti. V takšnih kulturah ljudje radi govorijo nedvoumno in neposredno — tako se izogibajo ovinkarjenju, ki le bolj oteži stvari, jih naredi nejasne in zavira celoten proces reševanja težav. Ravno nasprotne so države, kjer je ta stopnja nizka. V Rusiji, Grčiji, Argentini in Italiji doseganje ciljev, uspeh itd. ni poglobitnega pomena. V teh družbah sta bolj pomembni zvestoba in pripadnost družbi, cenijo tradicijo in se raje osredotočijo na srečo družine kot na doseganje ciljev.

Zadnja dimenzija je medčloveška naravnost. Definirana je kot stopnja, do katere družbe in organizacije spodbujajo in nagrajujejo posameznike za njihovo pravičnost, nesebičnost, prijateljstvo, radodarnost, prizadevnost itd.

Tabela 10: Medčloveška naravnost

Visoka stopnja medčloveške naravnosti	Nizka stopnja medčloveške naravnosti
Zelo pomembna sta odnos in skrb do drugih.	Posameznik gleda le nase.
Pripadnost določeni skupini kot primarna motivacija ljudi.	Potreba po moči in materialnih dobrinah kot primarna motivacija ljudi.
Člani družbe so odgovorni za pospeševanje blaginje.	Socialna in ekonomska podpora države za posameznikovo blaginjo.
Delo otrok omejeno z zakoni.	Minimalno ukvarjanje s problematiko otroškega dela.
Ni rasne diskriminacije.	Obstaja določena stopnja rasne diskriminacije.

Vir: House, 2005a, str. 7.

Medčloveška naravnost je najmanj pomembna v Nemčiji, Španiji, Franciji in Braziliji (glej Tab. 9, v Prilogi 1). V teh državah ljudi motivirata moč in premoženje. Glavna vrednota je osebna rast. Od ljudi se pričakuje, da bodo sami reševali svoje probleme, od otrok pa se pričakuje neodvisnost od staršev. Na drugi strani imamo visoko stopnjo medčloveške naravnosti, kjer je pomemben odnos v družbi, prijateljstvo, podpora drugim, naklonjenost in odprtost. V takšnih družbah so še posebej cenjeni ranljivi in slabotni ljudje, ki se jim namenja posebno pozornost. Od posameznikov se pričakuje, da bodo delali za blaginjo celotne družbe. Ljudje v takih družbah so prijazni, prijateljski, strpni in cenijo tihožitje. Starši naj bi spremljali odraščanje otrok, jim pomagali in jih spodbujali, po drugi strani pa od otrok pričakujejo poslušnost. Med slednje države spadajo Indonezija, Egipt, Irska in Filipini (glej Tab. 9, v Prilogi 1).

Razlaga devetih dimenzij je nujna. Brez nje ne bi vedeli, kaj neka stopnja pomeni in kaj nam pove. Tudi samo branje projekta GLOBE bi bilo nesmiselno in brez pomena. S tem, ko

razumemo pomen dimenzij in ko vemo, kam na lestvici od ena do sedem so se določene družbe uvrstile, vemo o družbah že nekoliko več. Z devetimi dimenzijami izvemo, ali je določena kultura odprta do sprememb, ali obstajajo razlike med spoloma, kakšne so vrednote, razlike med člani družbe itd.

Zgoraj navedene dimenzije nam podajo obsežen pogled na nacionalne kulture 62 različnih družb. Projekt GLOBE nam torej podaja takšne informacije, ki bi jih moral vsak globalni manager poznati in razumeti, poznati bi moral razlike in podobnosti z njegovo lastno nacionalno kulturo.

Cilj projekta GLOBE je bil, da v veliki meri zapolni luknjo neznanja o medkulturnih vplivih na poslovanje. Številčni podatki, ki so jih pridobili znotraj projekta GLOBE, pomagajo globalnim managerjem dandanes po vsem svetu pri odkrivanju in učenju tako o posameznih nacionalnih in organizacijskih kulturah kakor tudi o načinu vodenja, na katerega ravno tako v veliki meri vpliva nacionalna kultura.

Projekt GLOBE je odličen pripomoček za učenje, raziskovalne naloge, projekte itd. Projekt GLOBE bi moral biti uporabljen pri vsakem treniranju globalnega managerja, ravno tako tudi pri vsakem začetniškem uvajanju globalnih managerjev z namenom priprave globalnih managerjev, ki bodo delovali in vodili zunaj svojih nacionalnih kulturnih meja.

Če povzamemo — rezultati projekta GLOBE dajejo široko paleto informacij 62 nacionalnih kultur, ki tako rekoč predstavljajo največje regije današnjega sveta. Vse to v veliki meri pomaga managerjem pri njihovem prilagajanju, strategiji, postavljanju pravil, kadrovanju in načinu dela v organizaciji.

Pokazati, da družbene in organizacijske kulture vplivajo na vrsto vodenja, na to, kaj je sprejemljivo in kaj učinkovito znotraj določene družbe, je bil glavni cilj projekta GLOBE. Po enajstih letih raziskave je bila ta hipoteza potrjena.

Ko poznamo vse lastnosti dimenzij projekta GLOBE in teorijo o kulturah, se je dobro posvetiti tudi posameznim področjem, ki so zelo pomembna v poslovnem svetu. Ena izmed nujnih znanj, ki ga moramo obvladati, da bi bili dober globalni manager, je vsekakor komuniciranje. Pri tem ne govorimo le o sami večjezičnosti, ampak tudi o načinu govora, uporabi besed, verbalni in neverbalni komunikaciji. V nadaljevanju bom zato podrobneje predstavil, kako ustrezno komunicirati v mednarodnem poslovnem svetu.

4 Značilnosti medkulturnega komuniciranja: vidik globalnega managerja

Nacionalna kultura je zelo pomembna. Tako zaposleni v mednarodnih podjetjih kakor tudi vsi zaposleni, ki opravljajo svoje delo v domačem ali tujem okolju, tujih kulturah, bi se posebnosti nacionalne kulture morali naučiti. Naučiti se lastnosti in posebnosti nacionalne kulture je zelo pomembno; lahko je ključnega pomena in nemalokrat imamo lahko ravno zaradi takšnega znanja primerjalno prednost pred drugimi.

Eno izmed posebnih znanj znotraj nacionalne kulture, ki ga mora obvladati globalni manager, je vsekakor komuniciranje. Pri tem ne mislim le na aktivno znanje tujih jezikov, ampak na celotno verbalno in neverbalno komuniciranje. Kako se izraziti, kaj pomeni določena gesta ali kretnja, ki jo naredimo z obrazom, rokami ali telesom, kako smo oblečeni itd., vse to ima lahko v različnih kulturah popolnoma drug pomen in ravno zato moramo biti tako zelo previdni. Če povzamem citat Blaisa Pascala (Harris, Moran, 1991, str. 26), obstajajo resnice na tej strani Pirenejev, ki ne držijo na drugi strani. Globalni managerji morajo zato biti dobro pripravljene govorce. Spretnost govorjenja je namreč tista, ki nam lahko pomaga prebroditi razlike v navadah, vedenju in vrednotah. Če se ne znamo niti izraziti, povedati, kaj mislimo itd., pride do »kulturnih« napak še toliko hitreje.

Da bi se napak, nastalih zaradi nacionalnih kultur, izognili, se moramo najprej seznaniti z razlikami med našo in tujo kulturo. O načinu seznanitve z nacionalnimi kulturami sem pisal že v predhodnih poglavjih. Če povzamem, nam lahko pri spoznavanju različnih kultur zelo pomagata Hofstedovo delo in projekt GLOBE, kjer so posamezne kulture ovrednotene z različnimi stopnjami in indeksi. Kot primer lahko navedem poslovneža v ZDA, Španiji ali Mehiki. Nekdo, ki gre v ZDA poslovno, se mora zavedati, da je tam točnost ena izmed zelo pomembnih vrtilin — nekdo, ki želi, da ga jemljejo resno, mora biti torej točen. Prav tako npr. Američan ne more pričakovati od Španca, kaj šele od Mehičana, da bi bil točen. Po mojem mnenju se je potrebno v takem primeru prilagoditi državi, v kateri si, oziroma osebi, ki je v poslovni kupčiji bolj pomembna.

Nekatere študije so pokazale, da managerji dnevno komunicirajo 75 % svojega časa (Harris, Moran, 1991, str. 28). Seveda ta številka predstavlja znotraj komuniciranja pisanje, govorjenje in poslušanje. Komunikacija je zato toliko bolj pomembna. Dejstvo ostaja, da pri vsaki poslovanju zelo hitro pridemo do točke, ko je potrebno vzajemno sodelovanje med posamezniki, ko je potrebno komuniciranje. Uspešno izvedeno delo ali poslovna kupčija sta zelo močno povezana z dejstvom, kako dobro se dve strani razumeta.

Komuniciranje je dinamična izmenjava energij, idej, informacij, včasih tudi znanja med ljudmi. Poznamo verbalno in neverbalno komuniciranje na različnih stopnjah, formalni in neformalni ter znanstveni ali čustveni. Večina komuniciranja gre skozi simbole in znamenja, ki se razlikujejo po pomenu glede na čas, prostor, kulturo in ljudi (Harris,

Moran, 1991, str. 29). Zavedati se moramo, da imamo ljudje veliko različnih možnosti komuniciranja in ne le govor. Med njih lahko štejemo kretnje, znake, oblike, barve, zvoke, vonj, slike ter še nešteto drugih komunikacijskih simbolov. Kako vse te simbole uporabljamo, v veliki meri odraža kultura.

4.1 Kaj je komunikacija?

Komunikacija predstavlja privlačnost dejanja prenosa sporočil in zamisli. Namen komuniciranja je ustvarjanje skupnega razumevanja. Vključuje raznolika vedenja in postopke prenosa informacij, ki omogočajo, da spoznamo njihov pomen in namen. Komunikacija omogoča ustvarjanje povezav med ljudmi. Vključuje ugotavljanje, sporočanje in usklajevanje zamisli, potreb in občutkov. Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe.

Komuniciranje³ pomeni proces, v katerem nekdo komu nekaj sporoča. To počne na določen način, z določenim namenom in ima pri tem določen uspeh. Uspešno poslovanje je danes močno povezano z uspešno komunikacijo. Komunikacija se začne pri ljudeh.

Z vztrajnim izpopolnjevanjem v komuniciranju razvijemo različne spremembe, ob katerih postajamo sposobni (Sae, 2002):

- doživljati večjo širino in globino v spoznavanju sebe in sočloveka,
- ustvarjati več zadovoljstva v stikih z ljudmi,
- razvijati dolgoročne medsebojne odnose,
- biti bolj uspešni in učinkoviti,
- razvijati razmišljanje,
- postavljati cilje in jih dosegati,
- uvajati spremembe pri sebi in v okolju,
- krepiti zbranost in notranji mir ter
- pozitivno prispevati k dogajanjem v okolju.

Zapomniti si je potrebno, da komunikacija vpliva tako na uspešnost in učinkovitost posameznika kot na ugled in prihodke našega podjetja.

Pri komunikaciji sta pomembna verbalni in neverbalni vidik. Zaposleni morajo biti pozorni na (Sae, 2002):

- glas: barvo, hitrost, jakost in ritem,
- verbalno izražanje: izbor besed, razumljivost, premore,

³ Komuniciranje - sama beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, ki pomeni deliti, podeliti, prenesti, izjaviti ali biti deležen (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 23).

- govorico telesa ali neverbalno izražanje: razdaljo, vonj, telesne dotike, pogled, položaj in gibanje telesa, mimiko obraza, kretnje ter pisavo.

4.2 Poslušanje kot bistvo dobre komunikacije

Glavni ključ dobre komunikacije je poslušanje. Poslušanje je nujno za dobre človeške odnose. Včasih je veljalo pravilo, da moraš znati dobro govoriti, če hočeš biti uspešen, danes različne raziskave kažejo, da je vse bolj pomembno, da učinkovito in marljivo poslušamo, kakor govorimo. S tem, ko poslušamo, damo sogovornikom občutek, da nas zanimajo, da nas zanima njihovo mnenje. Poslušanje deluje v človeških odnosih skorajda čudežno, saj se ljudje sprostijo in odprejo.

Dejstvo je namreč, da če večinoma govorimo sami (Sae, 2002):

- ne izvemo ničesar o osebi, s katero govorimo,
- imamo večjo možnost, da naredimo kakšno kulturno napako ali kaj napačnega rečemo,
- osebi, s katero govorimo, damo več možnosti, da se z nami ne strinja, ne zaupa kakšni naši trditvi ali oboje,
- ne moremo misliti naprej,
- ne moremo voditi pogovora.

Poslušanje gradi zaupanje, ki je najpomembnejše pri sklepanju poslovne kupčije. S prekomernim govorjenjem in premalo poslušanja najhitreje izgubimo zaupanje osebe, s katero govorimo, in jo lahko morebiti tudi razjezimo. Bolj ko poslušamo, bolj udobno in sproščeno se bo naš sogovorec počutil. Poslušanje pomeni tudi graditev samospoštovanja – ko nekoga aktivno poslušamo, raste njegovo samospoštovanje.

Nasprotno od poslušanja je ignoriranje oziroma neupoštevanje. Najhitrejši način, kako nekoga odbiti, prizadeti, užaliti in razjeziti, je, da preprosto preslišimo tisto, kar nam govori, ali ga prekinemo. Globalni manager, katerega cilj je sklenitev posla ali dolgoročno sodelovanje, si kaj takega ne sme dovoliti in se mora vedno znova opominjati, da je potrebno aktivno poslušati in ceniti vsakršno mnenje (Sae, 2002).

4.3 Neverbalni jezik

Globalni manager mora nujno poleg znanja tujega jezika obvladati tudi neverbalni jezik. Medkulturne razlike lahko povzročijo, da ima določena gesta ali kretnja v neki drugi nacionalni kulturi popolnoma drug pomen, in ravno nepoznavanje tega lahko pripelje do veliko težav.

Na podlagi nekaterih raziskav lahko napišemo, da neverbalna govornica prispeva kar 90 % celotne komunikacije, medtem ko le 10 % prispevajo same besede (Rifelj, 2003, str. 14).

Natančnejšo raziskavo na tem področju je naredil Mahrabian, ki pravi, da je celotna informacija sestavljena 7 % iz besed, ki jih uporabimo, 38 % iz načina, kako te besede povemo (ton in jakost glasu ter druge kvalitete glasu in načina izgovora), kar 55 % informacij pa je sestavljenih iz neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija zajema mimiko obraza, kretnje rok in nog, držo telesa, premike oči, barve in druge oblike neverbalnega komuniciranja (Harris, Moran, 2001, str. 42).

Kaj je neverbalni jezik in kaj je tisto, kar vpliva na neverbalno komuniciranje? Govorica telesa, obleka, obnašanje, mimika obraza, smeh, gibi telesa in rok, hoja, dajanje daril in sprejemanje poslovne vizitke, vse to in še več je tisto, kar vpliva na neverbalno govorico. Neverbalna komunikacija je obnašanje, s katerim komuniciramo brez besed, čeprav se skoraj vedno prepleta z besedami (Bures, 2006). Dejstvo je, da ljudje veliko bolj zaupajo nečemu, kar vidijo, kakor nečemu, kar slišijo, in ravno zato je neverbalno komuniciranje in poznavanje le-tega pri drugih kulturah še toliko bolj pomembno. Samo spomnimo se reka »Slika je vredna tisoč besed«. To lahko še toliko bolj ponazorimo s primerom okoliščine, ko se slišano razlikuje od tistega, kar vidimo. V takšnem primeru se vedno odločimo za slednje.

Poznamo več oblik neverbalnega komuniciranja (Saeed, 2002):

- Eden izmed načinov uporabe neverbalne komunikacije so *različni gibi telesa*. Pri tem mislimo predvsem na držo telesa, kretnje, stik z očmi, obrazno mimiko, pa tudi premike rok in nog. Čeprav povsod po svetu uporabljajo neverbalno komunikacijo, se je potrebno nujno zavedati, da se pomen kretenj razlikuje med nacionalnimi kulturami. Tako npr. nekatere kulture stik z očmi tolmačijo kot prijateljski odnos in odkritost, medtem ko na Japonskem neposreden stik z očmi nakazuje na sovražnost in preveliko vmešavanje v njihov osebni prostor. Na Japonskem se je zato vedno potrebno izogibati neposrednemu stiku, saj se lahko drugače kaj prehitro zgodi, da se bo sodelovanje prekinilo.

Koliko ljudje iz posameznih kultur uporabljajo roke in različne geste v komuniciranju, se med samimi nacionalnimi kulturami močno razlikuje. Japonci npr. zelo redko uporabljajo roke ter druge oblike gest in kretenj kot dodaten način komuniciranja, Američani nekoliko več. Največ rok in gest povezanih s tem pri sporazumevanju uporabljajo Francozi in seveda Italijani. Primer napačne uporabe geste je trepljanje po glavi. Če to narediš otroku v ZDA ali v evropskih državah, pomeni nekaj dobrega (npr. priden si), medtem ko tega nikakor ne smeš narediti v Maleziji in drugih islamskih državah, saj tam glava pomeni nekaj, kjer je spravljen vse razumno in duhovno znanje.

Drug zanimiv primer je primer znaka s prsti. Avstralci si med seboj signalizirajo čas za pitje tako, da srednje tri prste upognejo, v normalni legi pustijo palec in mezinec. V Maleziji pomeni palec zlo, zato bi ista kretnja pri njih pomenila, da je Bog zlo. Na Kitajskem ista gesta ali kretnja pomeni število šest. Zanimivo je tudi, kako se razlikuje

način klicanja natakarja k mizi, ko želimo plačati. V anglosaksonskih državah je potrebno v takšnem primeru po tihem reči gospod ali gospa, prikimati ali pomigniti s prstom, nikoli pa tleskniti z njim. V Afriki je potrebno potrkatiti po mizi, na Srednjem Vzhodu ploskniti z roko, v Pakistanu in na Filipinih reči le »pssst« itd. (Harris, Moran, 1991, str. 43).

Zelo pomemben pri neverbalnem komuniciranju je način pozdrava. Znotraj nekaterih kultur je zelo pomembno vedeti, da se pozdravljanje žensk in moških zelo razlikuje. Splošno je sicer znano, da vedno pri rokovanju ženska ponudi roko, vendar si moramo zapomniti, da v nekaterih kulturah do rokovanja z ženskami niti ne pride. Slednje je značilno predvsem za tiste države, kjer velja, da se sodelovanje začne šele, ko se dva človeka poznata ("relationship-focused cultures"). V Indiji pri prvem stiku z žensko ne pride do rokovanja, ampak le do sklenitve obeh rok in rahlega priklona glave. Kot zanimivost naj omenim, da naj na Japonskem ne bi več toliko uporabljali priklanjanja, ampak bolj pozdrav z rokami in rahel priklon z glavo. A če se najprej Japonec prikloni, se mora prikloniti tudi drugi, vendar nekoliko nižje. Kot zanimivost pri pozdravljanju naj omenim še poljubljanje. Poljub ali dva na lice sta v Evropi značilna predvsem za Španijo (en poljub), Veliko Britanijo (en poljub na desno lice), Francijo (dva poljuba, levo in desno) in Belgijo (trije poljubi, levo, desno in levo). To je značilno tudi za Latinsko Ameriko (en poljub). Poljub na roko je pogost predvsem v Nemčiji in Italiji. Pri poslovnih srečanjih na začetku ponavadi ne pride do poljubljanja. Šele kasneje, ko se osebi med seboj bolje spoznata, nastopi tudi ta gesta. Nikoli pa ne pride do žalitve, če nekoga ob pozdravu ne poljubimo. Zapomniti si je le potrebno, da pri poljubljanju nikoli ne pride do resničnega dotika lica, ampak le do »poljuba zraka« nekaj milimetrov pred licem. Ne pozabimo tudi na to, da se mora vsak moški pripraviti, da ga bo ruski kolega poljubil na usta in ga močno objel (Gesteland, 1999, str. 83).

Prav tako je zelo pomembno poznati tudi posebnosti stika z očmi. V zahodnih državah, npr. v ZDA, je nekdo, ki se stiku z očmi izogiba, zelo sramežljiv ali celo sumljiv. Takšne ljudi Američani označijo kot nevljudne, neprijazne, nezanesljive, neosebne in nepazljive ter brezbrizne. Ravno nasprotno je na Japonskem, kjer otroke že v šoli učijo, da morajo svojega profesorja gledati naravnost v kravato ali Adamovo jabolko oziroma pod raven obraza. Japonci zato vedno pogledajo pod raven obraza, če se pogovarjajo s sebi pomembnejšimi, saj je to znak spoštovanja. Spet tretja skrajnost je nekoliko daljši stik z očmi. Takšno navado imajo v latinskih ter nekaterih afriških državah (Nigerija), vendar imajo lahko daljši stik z očmi le bolj pomembni ljudje — če nekdo vzpostavi daljši očesni stik s pomembnejšim od sebe, gre za znak nespoštovanja. Zapomniti si moramo, da je najbolje, da na Japonskem tega kontakta sploh nimamo (spoštovanje), da v ZDA ne sme biti predolg (strmeti v nekoga je nesramno), v Angliji je vljudno, da govorca nenehno spremljamo z očmi in pomežiknemo z njimi, ko se z njim strinjamo (Harris, Moran, 1991, str. 43).

Problematičen je lahko že navaden znak OK, ki ga pokažemo s prsti in lahko pripelje do nesporazuma med državami. Znak OK v ZDA namreč pomeni, da je nekaj v redu ali da se z nečim strinjamo, v Braziliji isti znak obravnavajo kot nekaj opolzkega, na Japonskem pomeni denar.

- Druga oblika, ki ponazarja neverbalno komunikacijo, je uporaba prostora ali potreba po svojem lastnem prostoru. Znano je, da države z visokim indeksom individualizma potrebujejo veliko več prostora kot kolektivistične države. Kot primer lahko navedem ZDA, kjer je navada, da imata sogovornika med seboj približno 50 cm razdalje, medtem ko sta lahko v Mehiki sogovornika med seboj veliko bližje.
- Pri tretji obliki neverbalne komunikacije nas ne zanima toliko sporočilnost besed, ampak kako in na kakšen način je nekaj rečeno. Pri tem je zelo pomembno, kako hitro govorimo in kakšen ton uporabimo, navzočnost drugega hrupa, ki nastaja vzporedno z našim govorom, trkanje s prsti itd. Pri vsem tem je pomembna tudi uporaba tišine. Globalni manager se mora naučiti, kaj tišina pomeni v državah, kjer je navada, da se veliko govori in je tišina prava redkost (ZDA), in kaj to pomeni v državah, kjer veliko pomembnost dajejo opazovanju in je tišina nekaj zelo vsakdanjega (Japonska).
- Jezik predmetov je četrti pomemben način neverbalnega komuniciranja. Zelo pomembno je, kako komuniciramo s predmeti, kakšen je naš poslovni prostor, pohištvo, kakšna je naša obleka, prevozno sredstvo, dom, kozmetika, ki jo uporabljamo ali nakit itd. Prav tako je pomembno tudi, kakšna darila poklanjamo, ali podarjamo parno ali neparno število rož, kakšno barvo in vrsto. Na Japonskem nikoli ne podarimo bele vrtnice, število rož mora biti neparno, razen če gre za šopek šestih ali dvanajstih cvetov, v ZDA morajo biti darila preprosta itd. Veliko pove tudi podoba naše poslovne vizitke, kako jo izročamo in kako sprejemamo.

Kakšno obleko nosimo in kako jo nosimo je ena izmed zelo pomembnih oblik komunikacije, ki jih moramo poznati v okviru neverbalne komunikacije. V večini kultur je za žensko popolnoma primerno imeti kakovostno in lepo obleko, kostim ali jopič in krilo, za moškega temno obleko, nekoliko umirjeno kravato in temne čevlje. Vendar obstajajo tudi tu posebnosti. Posebno pozornost je potrebno posvetiti obleki v Latinski Evropi in Latinski Ameriki. Predvsem v Italiji, deželi mode, je obleka ena izmed pomembnejših stvari. Na Bližnjem Vzhodu poslovni partnerji vrednotijo osebe po kakovosti poslovne obleke, blagovni znamki in vrednosti kovčka, ure, pisala in nakita. V teh državah je zato nujno, da oblečemo čim boljše blagovne znamke, ki si jih lahko privoščimo. Zanimivi so Nemci, ki veliko raje sodelujejo z ljudmi, ki imajo lepo urejene čevlje (kar nakazuje na njihovo natančnost). V Aziji je priporočljivo imeti čevlje, ki si jih je enostavno sezuti, saj se je potrebno pri vstopu v tempelj, dom in nekatere poslovne prostore sezuti. V muslimanskih državah in Indiji je ključnega pomena, da ima ženska čim bolj prekrita kožo na telesu (Gesteland, 1999, str. 81).

Zelo pomembno, predvsem na Japonskem, je, kako nekomu izročimo poslovno vizitko, in še bolj, kako jo sprejmemo. Poslovna vizitka mora biti obvezno sprejeta z obema rokama, z veliko radovednostjo in veliko častjo. Nekaj trenutkov jo je potrebno opazovati in le po določenem času spraviti na posebno mesto, primeren je žep v srajci in nikakor v hlačah (Williams, 2004). Na Japonskem je namreč sprejemanje in izročanje poslovne vizitke obred, ki se mu moramo popolnoma posvetiti. Povsem drugače je v ZDA, kjer si poslovno vizitko po prejetju preprosto nekam pospravijo. Za vsakega Američana je zato zelo pomembno, da v poslovnem sodelovanju z Japonci svoj način spremeni, saj so lahko v nasprotnem primeru Japonci užaljeni in bodo težko z njimi sklenili kakršno koli poslovno kupčijo.

Darila so ravno tako ena izmed nedotakljivih in občutljivih tem, pri katerih je zelo pomembno vedeti, kakšna, kako velika in koliko vredna darila lahko podarjamo. Splošno je znano, da se je vedno zelo dobro izogibati ostrim predmetom, kot npr. nožem, saj v marsikateri državi simbolizirajo konec poslovne vezi. Na Kitajskem ne smemo nikoli podariti ure, saj prinaša nesrečo. Skoraj povsod so dobra izbira dragocena pisala, visoko cenjene alkoholne pijače kot Brandy, Whiskey, Cognac, slikovne knjige o lastnem mestu/državi ali proizvodi, po katerih je regija ali država, iz katere prihajamo, znana. Poleg samega darila je ključnega pomena tudi, kdaj in kako darila podarjamo. V Evropi je primerno podariti darilo po sklenjeni poslovni kupčiji, na Japonskem in v večini drugih azijskih držav po koncu poslovnega sestanka, v ZDA daril sploh ne smemo podarjati. Darilo moramo na Japonskem zelo pazljivo zaviti. Izročimo ga z obema rokama in z veliko pozornosti. Odprli ga bodo po koncu večera. V Severni in Južni Ameriki bodo darilo odprli takoj, na kakšen način je podarjeno in kako zavito, ni tako zelo pomembno. Seveda se moramo vedno držati načela, da je darilo odraz nas samih in je zato tudi ključnega pomena, kako je zavito (Sae, 2002).

- Zelo pomembno pri neverbalni komunikaciji je tudi, *kako ljudje dojemajo in uporabljajo čas*. Lastnosti, kot so točnost, zamujanje, koliko časa se od nekoga pričakuje, da bo čakal, itd. se med različnimi nacionalnimi kulturami zelo razlikujejo. Zelo pomembno je, da smo v ZDA, Nemčiji, Švici in na Nizozemskem točni, medtem ko moramo vedeti, kako pozni moramo biti v Mehiki. Točnost bi se v Mehiki zdela nevljudna. Če sodelujemo z Mehičanom, ne smemo biti nikoli užaljeni, če na sestanek zamudi.

Ravno tako je pomembno zaporedje aktivnosti — ali si sledijo po končani predhodni aktivnosti ali se medsebojno nenehno prepletajo. Imamo namreč kulture, kjer bodo ljudje določeno aktivnost vedno dokončali in šele nato začeli z novo aktivnostjo (Nemčija), medtem ko obstajajo nacionalne kulture, kjer bodo nenehno med seboj prepletali več aktivnosti (Mehika). Za slednje so od poslovne kupčije veliko bolj

pomembni medčloveški odnosi in ravno zato prihaja nenehno do prepleta različnih stvari.

- Vonj je naslednja oblika komunikacije, s katero komuniciramo. Uporabo deodorantov, parfumov, vodíc po britju itd. v nekaterih državah dojemajo kot prikrievanje samega sebe, spet drugje kot zanemarjenost in nekaj umazanega. Tako so primer prvo navedenega arabske države, kjer lasten vonj telesa dojemajo kot nekaj popolnoma naravnega. Spet drugje, v ZDA, evropskih državah itd. nekaj takega ne bi sprejeli.
- Kot zadnjo obliko neverbalne komunikacije bi omenil barvo, s katero prav tako dajemo nekakšno sporočilo. Kakšne barve mora biti obleka v neki kulturi, je zelo pomembno in se med nacionalnimi kulturami močno razlikuje. Naj navedem nekaj primerov:
 - a) v večini kultur naj ne bi dajali gostiteljici večera rdeče vrtnice, ker ta zaznamuje strastno ljubezen;
 - b) na Japonskem ne dajemo bele vrtnice, ker bela barva simbolizira smrt;
 - c) rdeči nageljni so slaba izbira, razen če je gostitelj znan socialist;
 - d) krizanteme, lilije, bele astre in dalije so rože, ki se ne poklanjajo, ker so značilne za pogrebe;
 - e) v Franciji ne dajemo rumene vrtnice, ker ta simbolizira ljubosumje;
 - f) bela barva v Indiji simbolizira smrt, zato na poroko raje pridemo v črnem (čeprav ta barva, kot vemo, v evropskih državah in ZDA simbolizira smrt in v njej žalujemo).

Poznavanje pomena barv je zelo pomembno, saj se lahko tako izognemo marsikateri neprijetni situaciji.

4.4 Dejstva, ki se jih mora globalni manager zavedati pri komuniciranju

Harris in Moran (1991, str. 32) sta v svoji knjigi zapisala nekaj dejstev, ki bi se jih globalni manager moral zavedati pri komuniciranju z nekom iz druge nacionalne kulture. Najprej sta podala dejstvo, da če se še toliko trudimo, da z okolico ne bi komunicirali, nam to nikakor ne more uspeti. Namreč, tudi če ne govorimo, komuniciramo z našim telesom — s svojim načinom obnašanja, z barvo polti, obleko, čevlji, z darilom, ki ga podarjamo. Komuniciramo že z našo pojavnostjo.

Vedno se moramo zavedati, da komuniciranje ne pomeni nujno razumevanja. Dve osebi se lahko pogovarjata, mislita, da se razumeta, vendar na koncu ugotovita, da sta se popolnoma napačno razumeli. Ravno zaradi tega je potrebno pri komuniciranju v tujem jeziku vedno znova preveriti, ali se z našim sogovornikom razumemo ali ne. Za ponazoritev lahko navedem primer darila, ki je tudi pomemben del neverbalnega komuniciranja. V ZDA darila niso dovoljena, na Japonskem pa so pomemben del začetka poslovnega sodelovanja.

Barve, pozdrav, obleka, vse to in še več lahko nasprotnika odvrne, da bi z nami sklenili poslovno kupčijo.

Vredno si je zapomniti, da že izrečenega in storjenega, ne moremo preklicati. Lahko se sicer opravičimo za narejeno napako, jo obrazložimo, lahko tudi poskusimo popraviti nastalo situacijo, a izbrisati je žal ne moremo. Ravno zato je toliko bolj pomemben naš način komuniciranja. Pri Američanih je zato pomembno nikoli priti prepozno, pri Mehičanih vedno zamuditi, pri Japoncih biti pretirano prijazni in spoštljivi, pri Arabcih pazljivi, da jih v javnosti nikoli ne ponižamo itd.

Avtorja v nadaljevanju poudarjata, da si moramo vedno znova dopovedati, da komunikacija ni le govor, komuniciranje je celota, ki se začne takoj, ko vstopimo v neko sobo, in se konča dolgo za tem. Ni pomembno le to, kako govorimo nek jezik, pomembno je, kako se obnašamo, kako smo oblečeni, kakšne barve obleko imamo, kako jemo, na kakšen način govorimo, kakšno barvo vrtnice prinesemo, pa tudi kje in kdaj imamo poslovno srečanje. Na Švedskem poslovna večerja ni zaželena, v Franciji se o delu nikoli ne pogovarjamo med kosilom, na Japonskem so poslovne večerje zaželene.

Seveda moramo vedeti, da je komunikacija razgiban proces. To ni nekaj nespreminjajočega, ampak prej nekaj dinamičnega, kar traja dlje časa, nekaj, kar nima niti začetka niti konca.

Zelo pomembno je izpostaviti poslušanje in opazovanje. V pojem komunikacije ne uvrščamo le načina govorjenja in zunanje podobe, ampak tudi sposobnost poslušanja in opazovanja. Podobno kot Hofstede je tudi Hall deloval na področju raziskovanja nacionalnih kultur. Sam je ugotovil, da obstajajo nekatere nacionalne kulture, kjer ljudje raje govorijo, na drugi strani pa tudi kulture, kjer ljudje veliko več poslušajo in opazujejo. Na dveh različnih polih najdemo dve zelo pomembni državi: na eni strani ZDA, na drugi Japonsko. Vedeti, da znotraj kultur eni veliko več govorijo, drugi opazujejo, je ključnega pomena. Kot primer lahko podamo pogajanja, kjer Američani nenehno govorijo in Japonci pretežno opazujejo. Če se eni in drugi ne bi zavedali kulturnih razlik, bi lahko kaj hitro prišlo do propada poslovnih pogajanj, saj bi Japonce motilo, da Američani toliko govorijo, Američani pa bi lahko menili, da Japonce poslovna kupčija ne zanima.

Kot vidimo, igra nacionalna kultura veliko vlogo pri mednarodnem poslovanju. Znanje iz tega področja je pomembno vključiti v način vodenja in motiviranja, v organiziranost organizacij, tudi pri samih poslovnih srečanjih, pri sodelovanjih, pogajanjih in povsod, kjer prihaja do stika med dvema različnima kulturama. Razlike med kulturami obstajajo, neke večje, druge manjše, vendar morajo vsi globalni managerji te razlike poznati in jih vključiti v način vodenja, pogajanja itd. Njihovo delo ne more in ne sme biti enako v državah, ki imajo popolnoma različno kulturo, na primer na Japonskem, v Nemčiji in v ZDA. Organizacije, način dela in motiviranje ter s tem pripravljenost do dela se razlikuje.

Globalni managerji bi se zato morali pred odhodom v tujino seznaniti z vsemi posebnostmi, da le ne bi prišlo do nepotrebnih težav, pogojenih z nacionalnimi kulturnimi razlikami. Potrebno se je namreč zavedati razlik, kot npr., da Japonci nikoli ne rečejo ne, da Američani vedno pokličejo po prvem imenu ali povedo kakšno šalo na poslovnih sestankih, da se Nemci ne morejo sprostiti že ob prvem srečanju, da je pomembnost poslovne vizitke, izročanje in odpiranje daril na Japonskem zelo velika, da je izročanje daril v Ameriki v veliki večini primerov podkupovanje, da Nemci trdno ločujejo delo in družino, na Japonskem pa le-ta pomeni najtrdnjšo vez med poslovnimi partnerji (Apfelthaler, 2003).

5 Primer globalnega managerja – pasti na poti do uspeha

Gauthier Tyrel de Poix je primer globalnega managerja. Zaposlen je v podjetju v papirni industriji Stora Enso, ki je z združitvijo med švedskim podjetjem Stora in finskim podjetjem Enso postalo največje v tej panogi. Letna prodaja v letu 2005 predstavlja 13,2 mrd EUR. Celotna skupina ima več kot 46.000 zaposlenih v več kot štiridesetih državah na petih kontinentih. Letna zmoglost kapacitet je 16,9 milijona ton papirja in lepenke ter 7,7 milijona kubičnih metrov lesenih proizvodov. Delnice Stora Ensa najdemo na borzah v Helsinkih, Stockholmu in New Yorku. Glavna prednost podjetja je, da strankam ugodijo tako, da delujejo v duhu B2B. Globalna prisotnost je tista, ki jim zagotavlja konkurenčno prednost, njihova prisotnost po vsem svetu pa jim omogoča pravo obliko odnosa s strankami, prilagojeno lokalnemu trgu. Med glavnimi strankami so založniki, časopisne hiše ter tiskarne, ki so predvsem skoncentrirani v Evropi, Severni Ameriki in Aziji. V razvoju so premiki tudi na Kitajsko, Južno Ameriko in Rusijo (Stora Enso, 2006).

Kot je razvidno, je Stora Enso pravo globalno podjetje. Svoje proizvodne obrate, poslovne prostore in prodajna mesta ima na vse kontinentih sveta. Stora Enso je torej podjetje, ki v svojem zaledju potrebuje prave globalne managerje. De Poix je to postal. Nudili so mu izobrazbo in uspelo mu je.

De Poix se je že daljnega leta 1985 zaposlil v podjetju Stora. Zaposlen je bil v francoski podružnici kot vodja trženja. Z leti je napredoval po lestvici in po združitvi med Storo in Enso dobil priložnost, da se preizkusi na nemškem trgu kot manager celotne nemške enote Stora Enso. Navkljub vsem oviram na trgu je podjetje dosegalo vse boljše rezultate in izzivov je počasi zmanjkovalo. Na vidik je prišel nov izziv vodenja celotnega francoskega dela in hkrati članstva v nadzornem svetu Stora Ensa v Severni Ameriki. Pri svojem delu se je srečal z nemalo različnimi kulturami, v glavnem se je izpilil v francoskem poslovnem okolju, od koder izhaja, ter v nemškem, ameriškem in španskem. Poznane so mu mentalitete Francozov, Nemcev, Američanov, Špancev in še bi lahko našteval. Tekoče govori francosko, nemško, angleško, špansko in portugalsko. Tuja mu nista niti italijanščina in japonščina, ki pa ju sicer ne govori tekoče (De Poix, 2006).

In kaj je tisto, kar je de Poixu pomagalo na poti navzgor? Med pomembnejšimi njegovimi lastnostmi so zagotovo znanje veliko jezikov, spoznavanje različnih kultur že v mladih letih ter odprtost do drugih, drugačnih od sebe. Zaradi vsega tega in mednarodnih izkušenj iz prakse je postal pravi globalni manager. Postal je manager, ki ima potrebna znanja ve, kako delati na nemških tleh, kako se dogovarjati z Američani in kaj je tisto, na kar moraš biti vedno in povsod pozoren.

Če primerjamo znanja de Poixa s potrebnimi znanji učinkovitega managerja po teoriji petih dejavnikov, lahko rečemo, da ima gospod de Poix vsa potrebna znanja za učinkovitega managerja. Učinkovitega globalnega managerja naj bi namreč odlikovala osebnost s petimi lastnostmi, čustvena stabilnost, ekstravertiranost, odprtost k novim izkušnjam, prilagodljivost in vestnost. Prav tako naj bi imel učinkovit globalni manager zmožnost igranja različnih vlog, zmožnost hitrega učenja, mednarodne izkušnje in mednarodno poslovno znanje. Vse to znanje de Poix ima. Njegova osebnost je takšna predvsem zaradi svetovno razgledanega očeta, ki ga je že od malih nog dalje vodil po vsem svetu in ga spoznaval z različnimi kulturami. Ob različnih popotniških dogodivščinah pa se je naučil tudi prilagajanja različnim kulturam, kar je dopolnil še z učenjem različnih jezikov in prijateljevanjem z ljudmi z vsega sveta, ki jih je spoznal na svojih premnogih potovanjih. Da se je razvil v človeka z velikim potencialom, da je postal učinkovit globalni manager, ima veliko zaslugo vpliv očeta. Na drugi strani je veliko pripomogla tudi korporacija, v kateri je zaposlen. Najprej je v njegovo izobrazbo zelo veliko vložilo podjetje Stora, v kateri je zaposlen, nadalje pa še združeno podjetje Stora Enso. Kot vodja nemške podružnice se je naučil do potankosti, kaj pomenijo kulturne razlike, kakšne so razlike med nemško in francosko kulturo in kakšne so posebnosti poslovanja v obeh državah. Kot član ameriškega nadzornega odbora se je dodobra seznanil še z ameriškim načinom poslovanja in s pastmi, na katere je potrebno biti iz dneva v dan bolj pozoren.

Kot pravi sam, je biti učinkovit globalni manager zelo težko delo. Ne le, da moraš popolno govoriti tuj jezik, potrebno je poznati vse lastnosti tako neverbalne kot verbalne komunikacije. Hkrati je potrebno poznati njihove navade, načine motiviranja, načine sprejemanja odločitev itd. (De Poix, 2006).

Iz intervjuja, ki sem ga imel z De Poixjem sem kaj hitro ugotovil, da lahko potrdim v delu navedena teoretična izhodišča. De Poix mi je potrdil predvsem moje razmišljanje o razlikah med Nemci in Francozi, o katerih je tekla glavna nit razgovora. Dokazal je skozi njegove izkušnje iz prakse, kako zelo težko je biti globalni manager, in kaj vse je potrebno poznati pri poslovanju v tuji državi. Kot je bilo razvidno iz najinega pogovora imata že dve sosednji državi toliko razlik v poslovanju, da je le stežka možno poslovanje, če nisi ozaveščen o vseh kulturnih pasteh, ki te čakajo v drugi nacionalni kulturi. Sam je bil pred odhodom v drugo državo dobro pripravljen na vse možne konfliktna situacije, na različne hierarhije, navade dela, itd. Dobro se je naučil jezik in spoznal se je z vsemi podrobnostmi nemške nacionalne kulture (De Poix, 2006).

In kaj je tisto, kar je tako različno med npr. nemškim in francoskim poslovanjem? Kot pravi gospod de Poix je najočitnejša razlika v jeziku in le-ta je kot sam pravi tudi odraz same kulture. Francoski jezik je veliko bolj tekoč, manj trden in bolj pojoč, veliko bolj sproščen. Ravno nasproten je nemški. Takšna je razlika tudi med Nemci in Francozi. Nemci so pri svojih odločitvah trdno odločeni, pri sestankih gre vedno vse po vrstnem redu in nikdar ne prihaja do sprememb. Radi imajo red in pravila in od njih ne odstopajo. Vse mora biti popolno, na srečanja in sestanke se ne zamuja. Pomembni so zapiski na sestankih in pripravljenost nanje, ter točnost pri začetkih in koncih sestankov. Vedno govorijo le eden po eden in se močno držijo vrstnega reda. Tako kot njihov jezik, je tudi njihov vsakdan, sprejemanje odločitev, itd. strukturiran. Kreativnosti zapirajo vsa vrata in je ne spustijo blizu. Žal ravno zaradi tega nemalokrat prihaja do premalo kreativnih idej in rešitev. Na Nemce se lahko ravno zaradi želje po redu in disciplini vedno zaneseš, nikoli te ne bodo pustili čakati ali na cedilu. Ravno tako je pri nalogah, ko Nemcem neko opravilo dodeliš bo le-to tudi opravljeno ne da bi jih morali nadzirati. Njihovo nasprotje so Francozi. Na sestanke se zamuja, zapiski se ne delajo, konec sestanka se vedno zavleče. Le-ti so nestrukturirani in dinamični. Govori se vse povprek, zbirajo se kreativne ideje, nikoli se ne držijo vrstnega reda. Večji pomen kot samo delo in opravljena opravila, imajo ljudje. Le-ti so na prvem mestu. Ravno zaradi tega so odnosi veliko bolj sproščeni, zaposleni so nasmejani, velik pomen ima kosilo. Na Francoze se ne moreš zanesti, potrebno je preverjati ali je nekaj narejeno ali ne, potrebno je opozarjanje in nadzorovanje (De Poix, 2006).

Razlike so velike in temu se je potrebno prilagoditi. Poslovanje žal ne more in ne sme biti enako v Nemčiji in Franciji, v dveh različnih si nacionalnih kulturah. De Poix se je tega zavedal, se priučil razlik in uspel. Tako kot de Poix bi se morali tudi drugi globalni managerji priučiti glavnih lastnosti nacionalne kulture, ki je najpomembnejši faktor pri uspešnem poslovanju. Kot pravi de Poix bi bilo njegovo poslovanje brez uspeha in s slabimi rezultati, če se ne bi posvetil drugačnemu načinu poslovanja in predvsem lastnostim, ki so odraz nemške nacionalne kulture.

6 Sklep

Danes, bolj kot kdajkoli prej v zgodovini človeštva, vse več ljudi prihaja v stik z ljudmi iz različnih kultur. To lahko pojasnimo z razvojem tehnologije, ki omogoča, da ljudje potujejo dlje in hitreje kot nekoč; z internetom, ki povezuje ljudi čez državne meje in omogoča enostavnejše in cenejše komuniciranje ter s tem lažje poslovanje izven državnih meja; in konec koncev z bolj mobilno delovno silo — vse več je namreč ljudi, ki so nenehno na poti, ki so popolni »globalni popotniki«. Zato podjetja potrebujejo vse več zaposlenih, ki so izučeni za delovanje zunaj svojih meja, za delo z drugačnimi kulturami. Ravno zato je tema tega diplomskega dela tako zelo pomembna.

Učinkovit globalni manager je redkost. Tak človek mora imeti toliko znanja, da jih multinacionalna podjetja le stežka najdejo. Prednost imajo vsi, ki govorijo več jezikov, ki so že v mladosti veliko potovali in se seznanjali z drugačnimi od sebe, ki niso zaprti, ampak odprti do vsega. Takšni ljudje imajo znanja iz področja poslovanja tako znotraj države kakor tudi zunaj nje. Vedo, da obstajajo kulturne razlike, in se primerno temu tudi obnašajo v vsaki kulturi. Znanje o kulturi je torej tisto, ki v veliki meri opredeli, ali je globalni manager učinkovit ali ne. Znotraj kulture pa so potrebna znanja o verbalni in neverbalni komunikaciji, načinu motiviranja, sprejemanju odločitev itd.

Kulturne razlike naj bi bile vsesplošen vzrok za napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, za politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki. Ravno zato je zelo pomembno spoznati pomembnost kulture in njen pomen. Le tako lahko naredimo prvi korak k uspešnemu poslovanju z nami drugačnimi. Izobraževanje o različnih kulturah je vse bolj pomembno in le tako si lahko izborimo primerjalno prednost pred drugimi.

Skozi diplomsko delo sem predstavil pojem globalnega managerja, kdo je učinkovit globalni manager in kako učinkovit globalni manager postati. Pot do učinkovitosti je v poslovanju na različnih mednarodnih trgih izjemno težka, vendar možna. Prve korake k temu cilju lahko naredimo že v mladosti, kasneje pa znotraj vsake posamezne kulture svoje znanje le še dopolnjujemo. Nujno pa je, da smo odprti do vsega in pripravljeni na vsakdanje učenje. Biti učinkovit globalni manager je torej dosegljivo, vendar zelo težko uresničljivo.

Literatura

1. Bures L. Allen: International and cross cultural management. [URL: <http://abures.host.net.kg/IM.pdf>], 4.4.2006.
2. Cant A. G.: Internationalizing the Business Curriculum: Developing Intercultural Competence. Cambridge : Journal of American Academy of Business, 5(2004), 1/2, str. 177—182.
3. Dalton Maxine et al.: Effective global management: Established constructs and novel contexts. European Journal of work and organizational psychology, 11(2002), 4, str. 443—468.
4. Florjančič Jože et al.: Globalni in kadrovski management. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 401 str.
5. Gesteland R. Richard: Cross Cultural Business Behaviour. Marketing, Negotiating and Managing across cultures. 2nd Edition. Copenhagen : Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen Business School Press, 1999. 277 str.
6. Gregerson H. B., Morrison A. J., Black J. S.: Developing leaders for the global frontier. Cambridge, Massachusetts : Sloan Management Review, 40(1998), 1, str. 21—32.
7. Harris R. Philip, Moran T. Robert: Managing Cultural Differences. 3rd Edition. Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1991. 639 str.
8. Hoecklin Lisa: Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. Wokingham : Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 158 str.
9. Hofstede Geert: Cultural Dimensions. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php], 19.4.2004.
10. Hofstede Geert: Culture's Consequences. 2nd Edition. London : Sage Publications, 2001. 596 str.
11. Hofstede Geert: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Georgia State University, School of business Administration : Journal of International Business Studies, 14(1983), 2, str. 75—90.
12. House J. Robert et al.: Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE. [URL : <http://mgmt3.ucalgary.ca/web/globe.nsf/index>], 22.1.2006.
13. Javidan, House: Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. New York : Organizational Dynamics, 29(2001), 4, str. 289—305.
14. Kanjuo Mrčela Aleksandra: Ženske v menedžmentu. Ljubljana : Enotnost, 1996. 195 str.
15. Luzar Mateja: Dober prodajalec za zadovoljnega kupca (Komunikacijski vidik). Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. 56 str.
16. Mole John: Mind your Manners. Managing Business Cultures in Europe. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. 236 str.
17. Moore Karl: Great Global Managers. New York : Across the Board, 3(2003), 40, str. 40—44.
18. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1998. 511 str.

19. Parhizgar Dean Kamal: Globalization of Multicultural Management. Binghampton, New York : Journal of Transnational Management Development, 4(1999), 3, str. 1—23.
20. Pucik Vladimir, Saba Tania: Selecting and Developing the Global Versus the Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-Art. Tempe, Arizona : Human Resource Planning, 21(1998), 4, str. 40—54.
21. Rifelj Polona: Premostitev in vpliv kulturnih razlik na poslovanje v globalni družbi. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2003. 60 str.
22. Suutari Vesa: Global leader development: An emerging research agenda. Bradford : Career Development International, 7(2002), 4, str. 218—233.

Viri

1. Antal-Mokos Zoltan: Zapiski predavanj Mergers and acquisitions, šolsko leto 2002/2003, Universite Catholique de Lille, IESEG, Lille, Francija.
2. Apfelthaler Gerhard: Zapiski predavanj Cross-cultural organisational behaviour and management, šolsko leto 2003/2004, FH Joanneum – University of applied sciences, Gradec, Avstrija.
3. De Poix Tyrel Gauthier: Telefonski intervju, »managing director« v podjetju Stora Enso v Franciji, 14.09.2006.
4. Hofstede Geert: A Summary of my Ideas about National Culture Differences. [URL: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page3.htm>], 19.2.2004.
5. Hofstede's Dimension of Culture Scales. [URL: <http://spectrum.troyst.edu/~vorism/hofstede.htm>], 16.8.2004.
6. Podjetje Stora Enso. [URL:<http://www.storaenso.com>], 18.9.2006.
7. Sae John: Zapiski predavanja Medkulturni management, šolsko leto 2002/2003, Universite Catholique de Lille, IESEG, Lille, Francija.
8. Williams De'Edra: Japan. [URL:<http://www.cyborlink.com/besite/japan.htm>], 4.4.2006.

Priloga

1 Rezultati raziskave GLOBE za izbrane države ⁴

Tabela 1: Hierarhična razdalja

Vrednosti hierarhične razdalje					
Nizka stopnja (1-4,99)		Srednja stopnja (5-5,49)		Visoka stopnja (5,5-7)	
Danska	3,89	Anglija	5,15	Rusija	5,52
Nizozemska	4,11	Francija	5,28	Španija	5,52
Južnoafriška rep.	4,11	Brazilija	5,33	Argentina	5,64
Izrael	4,73	Italija	5,43	Maroko	5,80

Vir: Javida, House, 2001, str. 298.

Tabela 2: Izogibanje negotovosti

Vrednosti izogibanja negotovosti					
Nizka stopnja (1-3,99)		Srednja stopnja (4-5,49)		Visoka stopnja (5,5-7)	
Rusija	2,88	Izrael	4,01	Avstrija	5,16
Madžarska	3,12	ZDA	4,15	Danska	5,22
Bolivija	3,35	Mehika	4,18	Nemčija	5,22
Grčija	3,39	Irska	4,30	Švica	5,37

Vir: Javida, House, 2001, str. 297.

Tabela 3: Družbeni kolektivizem

Vrednosti družbenega kolektivizma					
Nizka stopnja (1-3,99)		Srednja stopnja (4-4,69)		Visoka stopnja (4,7-7)	
Grčija	3,25	Hong Kong	4,13	Danska	4,80
Nemčija	3,56	ZDA	4,20	Singapur	4,90
Argentina	3,66	Egipt	4,50	Japonska	5,19
Italija	3,68	Poljska	4,53	Švedska	5,22

Vir: Javida, House, 2001, str. 299.

Tabela 4: Kolektivizem znotraj manjših skupin

Vrednosti kolektivizma znotraj manjših skupin					
Nizka stopnja (1-4,49)		Srednja stopnja (4,5-5,49)		Visoka stopnja (5,5-7)	
Danska	3,53	Japonska	4,63	Egipt	5,64
Švedska	3,66	Izrael	4,70	Kitajska	5,80
Nova Zelandija	3,67	Avstrija	4,85	Indija	5,92
Finska	4,07	Italija	4,94	Iran	6,03

Vir: Javida, House, 2001, str. 299.

⁴ Vsi podatki so merjeni na osnovi lestvice 1-7, pri čemer 1 pomeni najnižjo vrednost in 7 pomeni najvišjo vrednost.

Tabela 5: Enakopravnost med spoloma

Vrednosti enakopravnosti med spoloma					
Nizka stopnja (1-3,19)		Srednja stopnja (3,2-3,79)		Visoka stopnja (3,8-7)	
Južna Koreja	2,50	Italija	3,24	Švedska	3,84
Egipt	2,81	Brazilija	3,31	Danska	3,93
Indija	2,90	Argentina	3,49	Slovenija	3,96
Kitajska	3,05	Nizozemska	3,50	Poljska	4,02

Vir: Javida, House, 2001, str. 296.

Tabela 6: Oblastnost

Vrednosti oblastnosti					
Nizka stopnja (1-3,89)		Srednja stopnja (3,90-4,39)		Visoka stopnja (4,4-7)	
Švedska	3,38	Egipt	3,91	Španija	4,42
Nova Zelandija	3,42	Irska	3,92	ZDA	4,55
Švica	3,47	Ekvador	4,09	Grčija	4,58
Japonska	3,59	Francija	4,13	Nemčija	4,73

Vir: Javida, House, 2001, str. 294.

Tabela 7: Dolgoročna usmeritev (usmeritev v prihodnost)

Vrednosti dolgoročne usmeritve					
Nizka stopnja (1-3,49)		Srednja stopnja (3,5-4,39)		Visoka stopnja (4,4-7)	
Rusija	2,88	Slovenija	3,59	Danska	4,44
Argentina	3,08	Egipt	3,86	Nizozemska	4,61
Poljska	3,11	Irska	3,98	Švica	4,73
Italija	3,25	Indija	4,19	Singapur	5,07

Vir: Javida, House, 2001, str. 295.

Tabela 8: Usmerjenost k učinkovitosti in izvrstnosti

Vrednosti usmerjenosti k učinkovitosti in izvrstnosti za nekatere države					
Nizka stopnja (1-3,69)		Srednja stopnja (3,70-4,39)		Visoka stopnja (4,4-7)	
Rusija	2,88	Švedska	3,72	ZDA	4,49
Argentina	3,08	Španija	4,01	Tajvan	4,56
Grčija	3,20	Anglija	4,08	Hong Kong	4,80
Italija	3,58	Japonska	4,22	Singapur	4,90

Vir: Javida, House, 2001, str. 301.

Tabela 9: Medčloveška naravnost

Vrednosti medčloveške naravnosti					
Nizka stopnja (1-3,79)		Srednja stopnja (3,80-4,49)		Visoka stopnja (4,5-7)	
Nemčija	3,18	Hong Kong	3,90	Indonezija	4,69
Španija	3,32	Švedska	4,10	Egipt	4,73
Francija	3,40	ZDA	4,17	Irska	4,96
Brazilija	3,66	Nova Zelandija	4,32	Filipini	5,12

Vir: Javida, House, 2001, str. 302.

2 Rezultati raziskave vrednot v korporaciji IBM, ki jih je razvil Hofstede

Tabela 10: Hofstedovi rezultati raziskave

DRŽAVE	Porazdelitev moči	Individualizem in kolektivizem	Moškost in ženstvenost	Izogibanje negotovosti	Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost
Arabske države **	80	38	52	68	
Argentina	49	46	56	86	
Avstralija	36	90	61	51	31
Avstrija	11	55	79	70	
Bangladeš *	80	20	55	60	40
Belgija	65	75	54	94	
Bolgarija *	70	30	40	85	
Brazilija	69	38	49	76	65
Čile	63	23	28	86	
Češka *	57	58	57	74	13
Danska	18	74	16	23	
Ekvador	78	8	63	67	
Estonija *	40	60	30	60	
Filipini	94	32	64	44	19
Finska	33	63	26	59	
Francija	68	71	43	86	
Grčija	60	35	57	112	
Gvatemala	95	6	37	101	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Indija	77	48	56	40	61
Indonezija	78	14	46	48	
Iran	58	41	43	59	
Irska	28	70	68	35	
Italija	50	76	70	75	
Izrael	13	54	47	81	
Jamajka	45	39	68	13	
Japonska	54	46	95	92	80
Južna Afrika	49	65	63	49	
Južna Koreja	60	18	39	85	75
Kanada	39	80	52	48	23
Kitajska *	80	20	66	30	118
Kolumbija	67	13	64	80	
Kostarika	35	15	21	86	
Luksemburg *	40	60	50	70	
Madžarska *	46	80	88	82	50
Malezija	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Maroko *	70	46	53	68	
Mehika	81	30	69	82	
Nemčija	35	67	66	65	

DRŽAVE	Porazdelitev moči	Individualizem in kolektivizem	Moškost in ženstvenost	Izogibanje negotovosti	Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost
Nizozemska	38	80	14	53	44
Norveška	31	69	8	50	20
Nova Zelandija	22	79	58	49	30
Pakistan	55	14	50	70	0
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Poljska *	68	60	64	93	32
Portugalska	63	27	31	104	
Romunija *	90	30	42	90	
Rusija *	93	39	36	95	
Salvador	66	19	40	94	
SFRJ	76	27	21	88	
Singapur	74	20	48	8	48
Slovaška *	104	52	110	51	38
Surinam *	85	47	37	92	
Španija	57	51	42	86	
Švedska	31	71	5	29	33
Švica	34	68	70	58	
Tajska	64	20	34	64	56
Tajvan	58	17	45	69	87
Trinidad in Tobago *	47	16	58	55	
Turčija	66	37	45	85	
Urugvaj	61	36	38	100	
Velika Britanija	35	89	66	35	25
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnam *	70	20	40	30	80
Vzhodna Afrika **	64	27	41	52	25
Zahodna Afrika	77	20	46	54	16
ZDA	40	91	62	46	29

Legenda:

1. * Ocenjene vrednosti,
2. ** Regionalne ocenjene vrednosti:
 - a. Arabske države = Egipt, Irak, Kuvajt, Libanon, Libija, Saudova Arabija, Združeni Arabski Emirati,
 - b. Vzhodna Afrika = Etiopija, Kenija, Tanzanija, Zambija,
 - c. Zahodna Afrika = Gana, Nigerija, Sierra Leone.

Vir: Hofstede Geert: Cultural Dimensions, 2004.